



Επιλογή Αγορών του Εξωτερικού

Το από που ξεκινά κανείς είναι συχνά το δυσκολότερο κομμάτι των εξαγωγών. Συχνά εξαρτάται από τις γνώσεις σας για το προϊόν ή υπηρεσία σας, από τις παγκόσμιες τάσεις στη βιομηχανία σας ή την υπάρχουσα αγορά, ή τη διαίσθησή σας για τις πιθανές νέες αγορές.

Για να απαντηθεί το ερώτημα σε ποιες αγορές να μπειτε πρώτα, θα μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε μια μεθοδική διαδικασία επιλογής αγοράς. Αυτό περιλαμβάνει την εξέταση ενός μεγάλου φάσματος πολιτικών, γεωγραφικών, οικονομικών και άλλων παραγόντων. Παραδείγματος χάριν, θα μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε μια μήτρα στην οποία οι διάφοροι παράγοντες ουσιαστικοί για την επιτυχία αξιολογούνται και ταξινομούνται, λαμβάνοντας πρώτα τις πληροφορίες από τις αναζητήσεις Διαδικτύου ή την έρευνα και από άλλους συμβούλους.

Εναλλακτικά θα μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε μια λιγότερο επίσημη διαδικασία, όπως συζητήσεις με άλλους επιχειρηματίες.

Τι περιλαμβάνει η επιλογή αγοράς

Η επιλογή αγοράς απαιτεί από σας να:

- Συλλέξετε τις πληροφορίες
- Κάνετε συγκρίσεις
- Λάβετε αποφάσεις.

Μερικά πράγματα που πρέπει να αποφασίσετε θα χρειαστούν εξωτερική βοήθεια και μερικές ερωτήσεις δεν πρόκειται να απαντηθούν μέχρι να μπειτε στην αγορά. Η διαδικασία πάντα περιλαμβάνει τις πληροφορίες ελέγχου και ενημέρωσης, και την εμπειρία.

Δύο είναι οι κύριες μέθοδοι - πολιτικές - καθορισμού αγορών στο εξωτερικό: η παθητική και η ενεργητική πολιτική.

Η παθητική επιλογή αγορών χαρακτηρίζει εκείνη ακριβώς την περίπτωση που μία επιχείρηση περιμένει με έναν παθητικό τρόπο, να πάρει παραγγελίες από τους πελάτες του εξωτερικού (εισαγωγείς, εξαγωγείς ή μεσάζοντες), χωρίς να το επιδιώκει ιδιαίτερα, οι οποίοι με τη σειρά τους εμμέσως επιλέγουν την αγορά τους εξωτερικού για τα προϊόντα της επιχείρησης.

Στην ενεργητική επιλογή των αγορών, η επιχείρηση είναι δραστήρια στην προσέλκυση ξένων πελατών καθώς και στην τμηματοποίηση της αγοράς του εξωτερικού. Η πολιτική που ακολουθείται είναι συστηματική και απαιτεί προσωπικό που έχει ικανοποιητικές γνώσεις για το διεθνές περιβάλλον και τη διεθνή αγορά των προϊόντων της επιχείρησης.

Πολλές φορές οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν και τις δύο πρακτικές ταυτόχρονα. Παθητική πολιτική για αγορές που θεωρούνται δευτερεύουσας σημασίας και ενεργητική πολιτική για τις κεντρικής σημασίας αγορές της επιχείρησης.

Κριτήρια Επιλογής Αγορών του Εξωτερικού

Οι υπάρχουσες μέθοδοι επιλογής αγοράς/ αγορών, βασίζονται στην ακριβή εκτίμηση των επιχειρησιακών ευκαιριών σε αντιπαράθεση με τους συνδεδεμένους κινδύνους και τις ιδιαίτερες συνθήκες εισόδου. Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν συνήθως δύο εναλλακτικές στρατηγικές λύσεις.

α) επιλέγεται η αγορά ή οι αγορές εκείνες που παρουσιάζουν το μεγαλύτερο δείκτη επιχειρησιακών ευκαιριών ή
β) επιλέγεται η αγορά ή οι αγορές που παρουσιάζουν τις περισσότερες ομοιότητες με την μητρική αγορά της επιχείρησης.

Οι σημαντικότεροι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη για την επιλογή της αγοράς:

Εκτίμηση της Ζήτησης

Η ακριβής εκτίμηση της ζήτησης ορισμένου προϊόντος σε κάποια χώρα είναι συνήθως πολύ δύσκολη. Για το λόγο αυτό γίνεται συσχέτιση της ζήτησης του προϊόντος με κοινωνικές, δημογραφικά και οικονομικά στοιχεία. Τέτοια στοιχεία είναι το μέγεθος του πληθυσμού, ο ρυθμός μεταβολής του πληθυσμού, η πληθυσμιακή δομή, η γεωγραφική κατανομή του πληθυσμού, το κατά κεφαλήν εισόδημα, οι οικονομικοί δείκτες της χώρας.

Βαθμός Πολιτικού Κινδύνου

Σημαντικό κριτήριο για την επιλογή μίας αγοράς του εξωτερικού είναι η επίδραση των κινδύνων που μπορεί να συνεπάγεται το πολιτικό περιβάλλον μίας χώρας. Μερικοί από τους παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη στον καθορισμό του βαθμού του πολιτικού κινδύνου είναι: καταπάτηση ανθρωπίνων δικαιωμάτων, διαδηλώσεις, απεργίες, πολιτικές δολοφονίες, εθνικοποιήσεις, περιορισμοί μετακινήσεων κεφαλαίων, ξένης ιδιοκτησίας, και κυβερνητικών παρεμβάσεων. Ειδικευμένες επιχειρήσεις όπως η Frost & Sullivan, ο Economist και η Dun & Bradstreet παρέχουν δείκτες ενδεικτικούς του βαθμού πολιτικής σταθερότητας των διαφορετικών χωρών.

Βαθμός Ομοιότητας με την Εθνική Αγορά

Πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να εντοπίσουν τις αγορές εκείνες που έχουν όσο το δυνατόν περισσότερες ομοιότητες με την τοπική αγορά, όσον αφορά δημογραφικές, οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικό-πολιτιστικές μεταβλητές. Παράδειγμα ομοιότητας αγοράς είναι η αγορά της Γαλλίας, Βελγίου και Λουξεμβούργου όπως και η περίπτωση των ΗΠΑ με τον Καναδά.

Βαθμός Ανταγωνισμού

Το μέγεθος και η ποιότητα του ανταγωνισμού σε μία χώρα επηρεάζει της δυνατότητα μιας ξένης επιχείρησης να εισέλθει και να λειτουργήσει επικερδώς στη συγκεκριμένη αγορά. Ο προσδιορισμός τους είδους του ανταγωνισμού στις αγορές του εξωτερικού είναι μία αρκετά σύνθετη και πολύπλοκη διαδικασία, μια που αρκετά από τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για τον προσδιορισμό αυτό είναι εμπιστευτικά.

Επισκεφτείτε τις αγορές

Σε μερικά στάδια του σχεδιασμού σας θα χρειαστεί να επισκεφτείτε τις πιθανές αγορές σας. Ο καλός σχεδιασμός είναι σημαντικός για να έχετε τα μέγιστα οφέλη σε χρόνο και χρήμα. Για να κάνετε το ταξίδι σας πιο αποτελεσματικό ρίξτε μια ματιά σε γνωστά **Country Briefs**. Μπορεί να είναι δυνατό να ανακαλύψετε πιθανούς πελάτες ή να κανονίσετε ραντεβού.

Σχεδιασμός

Προσεκτικά προγραμματίστε τις ημερομηνίες, να λάβετε υπόψη τις μη εργάσιμες ημέρες, τις επίσημες αργίες, τις θρησκευτικές γιορτές και τις αγοραστικές περιόδους. Σιγουρευτείτε, για να έρθετε σε επαφή με τους εμπορικούς ακολούθους. Πάρτε βασικές λεπτομέρειες για το ταξίδι - όπως λεπτομέρειες για το νόμισμα και τη visa, και - εάν είναι απαραίτητο - πάρτε τις επιχειρησιακές κάρτες σας τυπωμένες στη γλώσσα της τοπικής αγοράς. Προτού να αναχωρήσετε, επιβεβαιώστε οποιοδήποτε ραντεβού, ξενοδοχειακών ή ταξιδιωτικών κρατήσεων. Χρησιμοποιήστε έναν ταξιδιωτικό πράκτορα που συνηθίζει να κάνει επιχειρησιακές κρατήσεις, και πάρτε συστάσεις ξενοδοχείων από τους εξαγωγείς που έχουν πάει στην χώρα.

Πολιτιστικές και κοινωνικές συνθήκες

Ανακαλύψτε οποιοδήποτε σημαντική κοινωνική συνήθεια. Παραδείγματος χάριν, στην Ιαπωνία θεωρείται ευγενικό το να παρουσιαστεί ένα δώρο στον επιχειρησιακό οικοδεσπότη σας.

Δώστε στον εαυτό σας χρόνο

Μην πηγαίνετε από συνάντηση σε συνάντηση χωρίς να βγείτε έξω και να επισκεφθείτε την αγορά, ειδικά εάν πουλάτε ένα καταναλωτικό προϊόν. Θα κερδίσετε, στην εκτίμησή της τιμής, της διανομής, των μεθόδων προώθησης και ανταγωνισμού από την εξέταση των σχετικών λιανικών ή τους πιθανούς τελικούς χρήστες του προϊόντος σας ή της υπηρεσίας στην αγορά.

Μεταφέροντας Δείγματα

Ταξιδεύοντας με δείγματα ή με εξειδικευμένος εξοπλισμός μπορεί να είναι πρόβλημα. Γενικά, αυτά πρέπει να δηλωθούν. Μπορεί να κληθείτε να επιβεβαιώσετε τις τιμές και την ιδιοκτησία στα σύνορα και την πρόθεση να τα εξαγάγετε ξανά. Σε μερικές χώρες οι καταθέσεις απαιτούνται. Σε άλλες, τα διαφημιστικά υλικά μπορεί να προσελκύσουν φόρους στα σύνορα. Ελέγξτε αυτά τα ζητήματα πριν ξεκινήσετε. Τα προβλήματα των δειγμάτων και του εξοπλισμού μπορεί συχνά να ξεπεραστούν με τη χρησιμοποίηση ενός "carnet" - που είναι σαν ένα διαβατήριο για αυτό που έχετε μαζί σας. Τα carnet σας επιτρέπουν να πάρετε οτιδήποτε δηλώνεται σε αυτό εντός και εκτός των διευκρινισμένων χωρών χωρίς πληρωμές ή καταθέσεις. Το σύστημα carnet λειτουργεί με συμφωνία μεταξύ των συμμετεχόντων χωρών.

Οδηγίες για Έρευνα Εξαγωγικών Αγορών

1. Χρησιμοποιείτε όσες το δυνατόν περισσότερες διαφορετικές πηγές όταν διεξάγετε την ερευνά σας. Μην θεωρείτε ότι μπορείτε να βρείτε όλες της πληροφορίες που χρειάζεστε στο Internet: επισκεφτείτε τις δημόσιες βιβλιοθήκες για να βρείτε σχετικές πληροφορίες σε βιβλία, εφημερίδες, περιοδικά, άρθρα και σε βάσεις δεδομένων. Εκεί υπάρχουν πολλές πολύτιμες και ποιοτικές πληροφορίες που δεν είναι ελεύθερα διαθέσιμες στο Internet.
2. Όταν χρησιμοποιείτε το Internet για έρευνα μη χρησιμοποιείτε μόνο το Google! Θυμηθείτε ότι από τα 950 τρισεκατομμύρια έγγραφα που βρίσκονται στο Internet μόνο τα 8 μπορούν να εμφανισθούν στο Google. Χρησιμοποιείτε άλλες μηχανές αναζήτησης, δικτυακές πύλες και καταλόγους για να έχετε πρόσβαση σε ένα ευρύτερο φάσμα πηγών. Οποιοδήποτε εργαλείο έρευνας χρησιμοποιείτε, διαβάστε τις οδηγίες του για να μάθετε πώς να χρησιμοποιήσετε τα συγκριτικά του πλεονεκτήματα ούτως ώστε να κάνει την ερευνά σας πιο ακριβής.
3. Συγκεντρώστε τα πιο κατάλληλα εργαλεία έρευνας για τις ανάγκες σας. Για πολύ συγκεκριμένες έρευνες, μία μηχανή αναζήτησης είναι συχνά καλύτερη, αλλά για να περιηγηθείτε σε μία θεματική ενότητα, δοκιμάστε αρχικά ένα εξειδικευμένο κατάλογο και τα σχετικά ειδικά portals. Αυτές οι πηγές συνήθως έχουν συνταχθεί από εμπειρογνώμονες και μπορούν να σας προστατεύσουν από χάσιμο χρόνου και να σας κατευθύνουν στα πιο σχετικά και χρήσιμα Site για μία συγκεκριμένη αγορά ή θέμα.
4. Εξερευνήστε τα site λεπτομερώς για να βρείτε τις πληροφορίες που ψάχνετε.
 - ✓ Χρησιμοποιείτε τις συνδέσεις των σελίδων, τους καταλόγους μελών και τους χάρτες των ιστοσελίδων για να σας βοηθήσουν να βρείτε και άλλες χρήσιμες πηγές πληροφοριών.
 - ✓ Κοιτάξτε μέσω των άρθρων και των αναφορών για να συλλέξετε νέους οδηγούς για να συνεχίσετε.
 - ✓ Μην περιμένετε κάθε χρήσιμο άρθρο ή αναφορά να ανήκει σε μία οργάνωση ιστοσελίδων: Οργανώστε τις επαφές σας βάση τηλεφώνου, φαξ και email και αναζητήστε πρόσθετες πληροφορίες.
5. Βεβαιωθείτε ότι αξιολογείτε τις ιστοσελίδες αυστηρά για να αποφύγετε την χρήση ξεπερασμένων, ανακριβών και αναξιόπιστων πληροφοριών. Είναι πάντα προτιμότερο να χρησιμοποιείτε πληροφορίες από καλά αναγνωρισμένες πηγές όπως είναι οι διεθνής οργανισμοί (π.χ. Παγκόσμια Τράπεζα, Ηνωμένα Έθνη, Οργανισμός Παγκόσμιου Εμπορίου, APEC, OECD, IMF) επίσημες κυβερνητικές πηγές, Συνδέσμους Βιομηχανιών, εκπαιδευτικούς οργανισμούς που είναι αναγνωρισμένοι.
6. Βεβαιωθείτε ότι αναφέρεται την πηγή των πληροφοριών που χρησιμοποιείτε για να αποδείξετε ότι έχετε ερευνήσει το εξαγωγικό σας πλάνο λεπτομερώς και έχετε χρησιμοποιήσει ποιοτικές πηγές. Είναι επίσης σημαντικό να θυμάστε ότι οι περισσότερες πληροφορίες (ακόμα και εάν είναι δωρεάν στο Internet) προστατεύονται από την αντιγραφή και δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται με τρόπους που δεν επιτρέπονται από τον συντάκτη και τον κάτοχο των πνευματικών τους δικαιωμάτων.

Η μέθοδος του κόσκινου

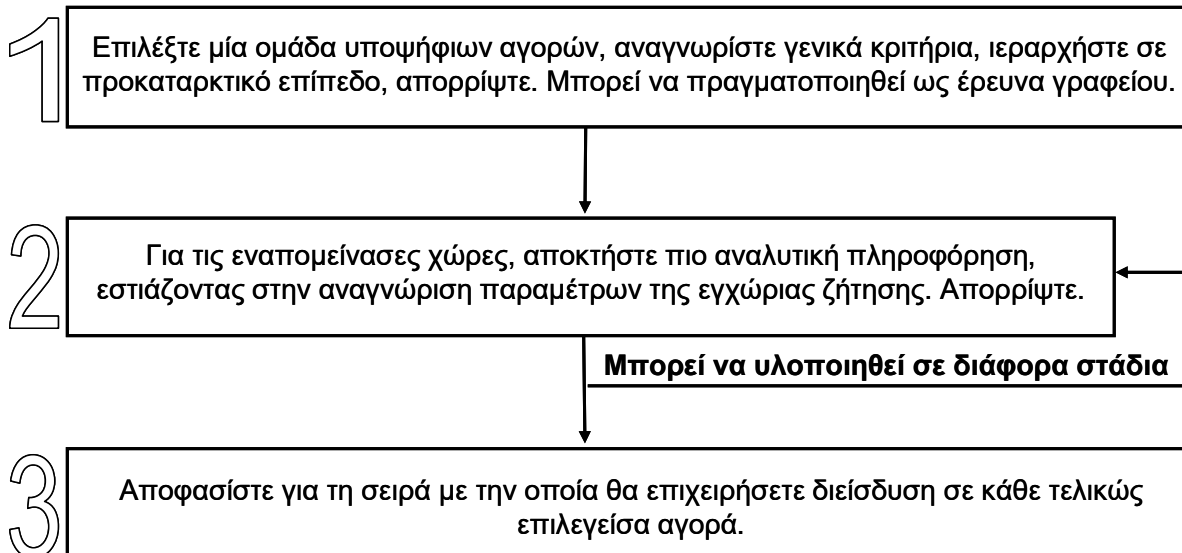
Για την ιεράρχηση των αγορών και την επιλογή των καταλληλότερων χωρών για την διεθνή επέκταση της επιχείρησης, απαιτείται να ακολουθηθεί μία συστηματική και ορθολογική διαδικασία, που βασίζεται στη συγκριτική αξιολόγηση των χωρών, σε παραμέτρους, όπως:

- Ανάγκες τοπικής αγοράς
- Μέγεθος / προοπτική / δυναμική τοπικής αγοράς
- Δομή / μορφή τοπικής αγοράς

Τα συνηθέστερα εργαλεία ανάλυσης που χρησιμοποιούνται για τον σκοπό αυτό, είναι:

- Η μέθοδος του κόσκινου

Για την ανάλυση και συσχέτιση των πληροφοριών που προκύπτουν από την έρευνα των αγορών, η «μέθοδος του κόσκινου» είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο για την υποστήριξη της διαδικασίας επιλογής της ομάδας υποψήφιων αγορών για την επέκταση της επιχείρησης στο εξωτερικό. Αποτελείται από τρία βασικά βήματα, όπως φαίνεται στο επόμενο σχήμα:



Έτσι παραστατικά, μέσα από την ανάλυση, προκύπτουν συγκεκριμένες αγορές στόχος:

Προκαταρκτική έρευνα (desktop research)

- Θεσπίστε βασικά κριτήρια, απομονώστε show-stoppers
- Ιεραρχήστε, Απορρίψτε

1° φίλτρο

Έλεγχος αγοράς-στόχου (market check)

- Δημιουργήστε προσωρινή λίστα (προεπιλογή)
- Ιεραρχήστε, Απορρίψτε

2° φίλτρο

Διερεύνηση αγοράς-στόχου (market survey)

- Δημιουργήστε λίστα τελικών αγορών-στόχων
- Ιεραρχήστε, [Απορρίψτε]

3° φίλτρο

Flag icons © <http://www.famfamfam.com>

- Ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter

Η πέντε δυνάμεις του Porter

Ένα ακόμα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο για τη σωστή επιλογή αγορών – στόχων, είναι σύμφωνα με τις πέντε δυνάμεις του Porter, έτσι όπως απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα:

Απειλή Υποκατάστασης
Κόστος αλλαγής
Προδιάθεση αγοραστών
Σχέση τιμής / απόδοσης

Εμπόδια εισόδου
Πλεονεκτήματα κόστους
Καμπύλη εμπειρίας
Οικονομίες κλίμακας

Δύναμη των αγοραστών
Συγκεντροποίηση
Διαπραγματευτική μόχλευση
Ελαστικότητα ζήτησης

**Ελκυστικότητα
Αγοράς - Στόχου**

Ένταση ανταγωνισμού
Συγκεντροποίηση
Ρυθμός ανάπτυξης κλάδου
Αναγνωρισιμότητα σημάτων

Δύναμη προμηθευτών
Συγκεντροποίηση
Σημασία όγκου
Διαφοροποίηση συντελεστών
παραγωγής

Προτεινόμενες Αγορές

1^η αγορά:

Κύριοι Λόγοι:

Επομενες Επιλογές και λόγοι