

Διεθνές Στρατηγικό Marketing: Επιτυχημένες B2B Πρακτικές

Πάνος Λώλος
Εμπορικός Διευθυντής ΕΛΒΑΛΧΑΛΚΟΡ Α.Ε. – Τομέας Σωλήνων Χαλκού

Εργαστήριο ExportReady
Αθήνα, 11/10/18

Το **Marketing** είναι μία από τις λειτουργίες του **Management** μέσω της οποίας τα αγαθά ή οι υπηρεσίες προωθούνται προς τους πελάτες με στόχο την κάλυψη των αναγκών τους και την συνολική ικανοποίησή τους.

Το **Marketing** είναι ευρύτερα γνώριμο και ως ένα μείγμα τεσσάρων βασικών συστατικών γνωστά και ως 4p:

- Προϊόν ή Υπηρεσία (Product or Service), δηλαδή, ο προσδιορισμός, η επιλογή και η ανάπτυξη του προϊόντος
- Διανομή (Place), δηλαδή, η επιλογή των καναλιών διανομής
- Τιμή (Price), δηλαδή, ο καθορισμός των τιμών
- (Promotion), δηλαδή, η ανάπτυξη και η εφαρμογή της στρατηγικής προώθησης

Το **Marketing** δεν ταυτίζεται με τις **Πωλήσεις** αλλά λειτουργεί συμπληρωματικά ως προς τους στόχους του **Management**. Οι **Πωλήσεις** αποσκοπούν στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης (έσοδα & κέρδη), ενώ το **Marketing** με την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή, οδηγώντας παράλληλα στους στόχους του **Management**.

Το **Διεθνές Στρατηγικό Marketing** απαιτεί δύο τουλάχιστον μέρη εκ των οποίων ο αγοραστής του προϊόντος ή της υπηρεσίας βρίσκεται στο εξωτερικό ενώ επικεντρώνεται στις υψηλής σημασίας αποφάσεις που απαιτούν όσμωση γνώσεως και πρακτικής. Οι αγοραστές ή αποδέκτες μπορούν να είναι άτομα είτε επιχειρήσεις και οργανισμοί.

Το **B2B Marketing** αφορά αποκλειστικά επιχειρήσεις ή οργανισμούς και όλες τις ενέργειες που αναλαμβάνονται από τον πωλητή ενός προϊόντος ή τον πάροχο μιας υπηρεσίας στην προσπάθεια να προσδώσει αξία σε ένα δυνητικό αγοραστή ή αποδέκτη που βρίσκεται στο εσωτερικό ή διεθνώς.

Συνεπώς, το **Διεθνές Στρατηγικό B2B Marketing** είναι η υψηλής σημασίας ανάλυση, απόφαση και εφαρμογή μιας εταιρικής προσέγγισης προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες ενός εταιρικού αγοραστή προϊόντος ή αποδέκτη υπηρεσίας στο εξωτερικό.

Το **B2B Marketing** διαφέρει από το **B2C Marketing** επειδή:

- Τα στάδια επαφής είναι πολλαπλά και σύνθετα
- Οι αγοραστές δρουν περισσότερο ορθολογικά και λιγότερο συναισθηματικά
- Η λήψη αποφάσεων είναι σύνθετη
- Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες είναι σύνθετα
- Οι αγοραστές ή οι αποδέκτες είναι λιγότεροι και συγκεκριμένοι
- Οι προσωπικές επαφές έχουν σημασία
- Οι αγοραστές ή αποδέκτες είναι συνήθως μακροχρόνιοι
- Οι ανάγκες είναι παραμετροποιημένες
- Η προσέγγιση είναι περισσότερο ώθησης/push (προώθηση στα κανάλια διανομής) παρά έλξης/pull (δημιουργία επώνυμης ζήτησης από τον καταναλωτή) αν και ενίοτε συνδυάζεται

Το **B2B Marketing** σχετίζεται με δυο βασικές πτυχές των πωλήσεων· το κόστος και την στρατηγική σημασία των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Οι αγοραστές αντίστοιχα προσαρμόζουν την συμπεριφορά τους αναλόγως του συνδυασμού αυτών των δυο παραγόντων κάτι που επηρεάζει το **Διεθνές Στρατηγικό Marketing** αντίστοιχα. Έτσι παρατηρείται:

- Χαμηλό κόστος και υψηλή στρατηγική σημασία (π.χ. ειδικά πιστοποιητικά ποιότητας):
Η έμφαση δίδεται στην εξειδίκευση και την διαφοροποίηση
- Υψηλό κόστος και χαμηλή στρατηγική σημασία (π.χ. κόστος εξοπλισμού εταιρείας παροχής υπηρεσιών):
Η έμφαση δίδεται στους όρους παροχής και το after sales service
- Χαμηλό κόστος και χαμηλή στρατηγική σημασία (π.χ. αναλώσιμα καθαριότητας)
Η έμφαση δίδεται στο κόστος και την διαθεσιμότητα
- Υψηλό κόστος και υψηλή στρατηγική σημασία (π.χ. εξοπλισμός εργοστασίου):
Η έμφαση δίδεται στα τεχνικά χαρακτηριστικά και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα

Τα 4ρ του **Marketing** διακρίνονται στο **B2B Marketing** από τις εξής ιδιαιτερότητες:

- **Προϊόν ή Υπηρεσία (Product or Service):** Η έμφαση δίνεται στο πως ορίζονται οι ανάγκες των πελατών
- **Διανομή (Place):** Επιλέγεται το μοντέλο εκείνο που ανταποκρίνεται στην συνολική προσέγγιση από τον πωλητή έως και τον αγοραστή ικανοποιώντας ποικίλες απαιτήσεις
- **Τιμή (Price):** Συνδέεται άμεσα με το κόστος δεδομένου ότι συχνά υπάρχει σχετική διαφάνεια ή δεν υπάρχει πάντα σημαντική υπεραξία
- **Προβολή (Promotion):** Είναι περισσότερο στοχευμένη και συχνά εξατομικευμένη

Ένα επιτυχημένο B2B Marketing οφείλει να ακολουθεί τα παρακάτω βασικά στάδια:

1. Έρευνα αγοράς
2. Ανάλυση ανταγωνισμού
3. Προσδιορισμός αναγκών και ευκαιριών
4. Κατάρτιση marketing plan
5. Εφαρμογή
6. Μέτρηση της απόδοσης & μέτρηση ικανοποίησης πελατών
7. Επαναπροσδιορισμός δράσης

Η έρευνα αγοράς είναι απαραίτητη ώστε να αποτυπωθεί η πραγματική κατάσταση μιας αγοράς ή ενός δυνητικού αγοραστή πριν την ανάληψη οποιασδήποτε δράσης.

Τα κύρια χαρακτηριστικά που πρέπει να αποτυπώνονται είναι τα εξής:

- Το μέγεθος της αγοράς (σε μονάδες μέτρησης)
- Οι αγοραστικές συνθήκες (π.χ. κοινοπρακτικές αγορές ή ολιγοψώνιο)
- Οι αγοραστικές πρακτικές (π.χ. εισαγωγή μόνο με L/C)
- Το ρίσκο που εμπεριέχεται (πιστωτικό, συναλλαγματικό, νομικό κ.ο.κ)
- Οι τάσεις και οι προοπτικές που υφίστανται (π.χ. αυξημένη κατασκευαστική δραστηριότητα λόγω αυξανόμενου ρυθμού γεννήσεων αυξάνει τις πωλήσεις δομικών υλικών)
- Τα διαφορετικά target groups που διαφαίνονται μετά από τμηματοποίηση (price focused, quality & brand focused, service focused and partnership focused segmentation)
- Το branding όπως έχει διαμορφωθεί (π.χ. loyalty)

Ο ανταγωνισμός πρέπει να προσδιορίζεται με την ακριβέστερη δυνατή εκτίμηση δεδομένου ότι αποτελεί συνήθως το κυριότερο εμπόδιο εισόδου. Η εκτίμηση μπορεί να γίνει με τη χρήση εξωτερικού συνεργάτη, όπως και η έρευνα αγοράς, προκειμένου να προστατευθεί η ανωνυμία του ενδιαφερόμενου. Σε κάθε περίπτωση, πρέπει να ληφθούν υπόψη:

- Η δομή (π.χ. καθετοποιημένος ή με δίκτυο αντιπροσώπων) και τα μεγέθη του ανταγωνισμού στην αγορά
- Τα μερίδια αγοράς στο σύνολο και στα segments που έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον
- Το marketing mix που ακολουθείται
- Την εμπορική πολιτική που ακολουθείται (τιμές, αποθέματα κ.ο.κ.)
- Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των ανταγωνιστών
- Τα μελλοντικά σχέδια (π.χ. ίδρυση μονάδας συναρμολόγησης)

Δεν μπορεί να αναληφθεί η κατάρτιση ενός B2B marketing plan χωρίς να έχουν κατανοηθεί πρωτίστως επαρκώς οι ανάγκες της αγοράς και των στοχευόμενων πελατών.

(α) Ως προς τη γενική εικόνα είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν έγκαιρα τα κάτωθι:

- Το SWOT analysis (δυνάμεις & αδυναμίες ως προς το εσωτερικό περιβάλλον, ευκαιρίες & απειλές ως προς το εξωτερικό περιβάλλον)
- Τα κριτήρια εισόδου σε μια αγορά ή έναν πελάτη (π.χ. αναγκαιότητα κάλυψης του capacity, ελκυστικότητα τιμών, προοπτικές πωλήσεων, ευκαιρία αναπλήρωσης ανταγωνιστή, εισαγωγή νέου προϊόντος κ.ο.κ.)
- Ο κύκλος ζωής του προϊόντος ή της υπηρεσίας (εισαγωγή, ανάπτυξη, ωρίμανση, κάμψη)

(β) Ως προς την *ειδική εικόνα* είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν τα κάτωθι:

- Τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή των υπηρεσιών που αγοράζουν οι πελάτες
- Τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή των υπηρεσιών που θα ήθελαν να αγοράζουν οι πελάτες
- Τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή των υπηρεσιών που μπορούν να αγοράζουν οι πελάτες
- Οι δυνατότητες διαφοροποίησης
- Τα πρόσωπα ή οι παράγοντες επιρροής και τα μοντέλα λήψεως αποφάσεων
- Τα κριτήρια λήψεως αποφάσεων και η αγοραστική συμπεριφορά
- Η ρεαλιστική σύμπλευση αναγκών της αγοράς και τιθέμενων στόχων
- Η δυνατότητα ευέλικτης αντίδρασης σε δυσμενείς περιστάσεις (π.χ. απότομη μείωση τιμών ή απόπειρα δυσφήμισης)

Το marketing plan μιας εξαγωγικής επιχείρησης οφείλει να προσδιορίζει τα κάτωθι:

- Την ένταση και την διάρκεια της προετοιμασίας για την είσοδο σε μια αγορά ή ακόμη και σε ένα πελάτη σε σχέση με το κόστος που μπορεί να αναληφθεί
- Τον τρόπο εισόδου σε μια αγορά ή σε ένα πελάτη (απευθείας, μέσω τοπικού συνεργάτη, μέσω παροχής αντιπροσώπευσης, μέσω ίδρυσης θυγατρικής, με joint venture κ.ο.κ.)
- Το μείγμα προβολής που ενδείκνυται για την στοχευόμενη αγορά (καταχωρήσεις, συμμετοχή σε εκθέσεις, digital marketing κ.ο.κ.) σε συνάρτηση με την τοπική κουλτούρα και τα τοπικά ήθη
- Τα κύρια μηνύματα που το marketing plan πρέπει να αναδεικνύει (π.χ. διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή δυνατότητα after sales service)

Η εφαρμογή του marketing plan γίνεται παράλληλα και σε στενή συνεργασία με τις **Πωλήσεις** οι οποίες αναλαμβάνουν την υλοποίηση της εμπορικής πολιτικής της εταιρείας. Έτσι, είναι απαραίτητο να:

- Ενημερώνονται και εκπαιδεύονται όλοι όσοι αναλαμβάνουν την εφαρμογή ενός marketing plan (έμμεσα ή άμεσα) αναφορικά με την στόχευση
- Μεταφέρονται στην αγορά κατά συστηματικό τρόπο τα κύρια μηνύματα που έχουν επιλεγεί να προβληθούν και όχι άλλα τα οποία δεν συνάδουν με τις στοχεύσεις της εταιρείας
- Καταγράφονται, αναλύονται και μεταφέρονται τα σωστά μηνύματα σχετικά με την υλοποίηση του και τα αποτελέσματα του marketing plan
- Παραμετροποιούνται με ευέλικτο τρόπο συγκεκριμένα μηνύματα που αφορούν συγκεκριμένους πελάτες για συγκεκριμένους λόγους χωρίς όμως παράλληλα και να αποκλίνουν από τα βασικά μηνύματα του marketing plan (π.χ. ένα customized – own label προϊόν που δεν θα γίνει ποτέ γνωστό, φέρει τις ίδιες εγγυήσεις που φέρει και το επώνυμο προϊόν της εταιρείας)

Η μέτρηση της απόδοσης ενός marketing plan δεν ταυτίζεται με την μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών καθώς η πρώτη αποσκοπεί στο να καταγράψει την επιτυχία του marketing plan σε επίπεδο εφαρμογής και αποτελεσμάτων (π.χ. θετική ανταπόκριση, πωλήσεις κ.ο.κ. ενώ η δεύτερη συντείνει στην καταγραφή της ικανοποίησης των πελατών από την εταιρεία μας με βάση την εμπειρία συνεργασίας. Δεδομένου ότι η μέτρηση της απόδοσης του marketing plan δεν είναι πάντα εύκολη (με την εξαίρεση του digital marketing το οποίο εμπεριέχει την δυνατότητα ελέγχου μέσω των analytics) και εμπεριέχει κόστος είναι απολύτως απαραίτητο να μετράται η ικανοποίηση των πελατών (voice of customer) λαμβάνοντας υπόψη ότι:

- Γίνεται προσεκτική επιλογή της ερευνητικής μεθόδου (π.χ. on-line ερωτηματολόγια, ή συνεντεύξεις)
- Επιλέγονται εκείνοι που πρέπει και μπορούν να απαντήσουν
- Τα ερωτήματα αφορούν οπωσδήποτε τις ενότητες (α) προϊόν, (β) service, (γ) προσωπικό, (δ) τιμή και (ε) συνολικά την εταιρεία
- Αναλύονται προσεκτικά τα αποτελέσματα και αναλαμβάνονται διορθωτικές ενέργειες
- Ενημερώνονται οι πελάτες για την πρόθεση βελτίωσης με βάση την ανταπόκριση τους

Η εφαρμογή ενός marketing plan πρέπει να είναι χρονικά οριοθετημένη. Με βάση την εμπειρία εφαρμογής του και τα αποτελέσματα ενδείκνυται να:

- Αξιολογείται η τελική έκβαση με βάση τους στόχους (μετρήσιμους και μη)
- Προσδιορίζονται οι αδυναμίες και τα σφάλματα
- Εντοπίζονται τα δυναμικά χαρακτηριστικά της αγοράς κατά την υλοποίηση (π.χ. αντιδράσεις ανταγωνισμού, τεχνολογικές εξελίξεις, μακροοικονομικές συνθήκες κ.ο.κ)
- Επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι –εφόσον χρειάζεται
- Επαναπροσδιορίζονται οι ενέργειες

Το επιτυχημένο **B2B Marketing** προϋποθέτει ότι:

- Κατανοούμε την αγορά πριν αναλάβουμε οποιαδήποτε ενέργεια
- Δεν μεταφέρουμε εμπειρία αλλά προσαρμόζουμε την εμπειρία μας στο ζητούμενο (localization vs. translation ή one-size-fits-all)
- Δεν αντιγράφουμε τον ανταγωνισμό αλλά προσαρμοζόμαστε στα δεδομένα αντίστοιχα ή διαφοροποιούμαστε
- Δρούμε μόνο έχοντας τοπική παρουσία (έμμεση ή άμεση)
- Θέτουμε πλήρως κατανοητούς, ρεαλιστικούς και μετρήσιμους στόχους
- Είμαστε έτοιμοι να επαναθεωρήσουμε τη δράση μας με βάση την αποκτηθείσα εμπειρία χωρίς αγκυλώσεις

Η digital πτυχή **στο B2B Marketing** παραμένει -ειδικά στην Ελλάδα- υποτιμημένη ως προς την σημασία της και την εφαρμογή της. Δεδομένου ότι όλο και περισσότεροι χρήστες παγκοσμίως αποκτούν πρόσβαση στο internet αξίζει να σημειωθεί ότι:

- Το digital marketing είναι μέρος και δεν υποκαθιστά το **B2B Marketing** ασχέτως κλάδου (συμπεριλαμβανομένου και του E-commerce)
- Μια καλαίσθητη και λειτουργική ιστοσελίδα σε συνδυασμό με τα social media είναι η αντανάκλαση της εικόνας μιας εταιρείας
- Η παρουσία στα social media (Facebook, LinkedIn, Instagram κλπ.) δεν είναι κόστος αλλά αναγκαίο μέσο προβολής
- Η αξιοποίηση των social media μπορεί να αποβεί φθηνότερη και αποτελεσματικότερη σε σχέση με τους παραδοσιακούς τρόπους προβολής ιδιαίτερα σε τακτικές pull
- Το digital marketing είναι αποτελεσματικότερο όταν συνοδεύεται από συγκεκριμένη τακτική βελτιστοποίησης στις μηχανές αναζήτησης (SEO) και χρήση analytics για την εξαγωγή συμπερασμάτων, αλλά, απαιτεί ειδικές γνώσεις

Περίπτωση 1: Ο δούρειος ίππος

Η εταιρεία εμπορίας δομικών υλικών *Daniel* της Σουηδίας αγοράζει μεγάλες ποσότητες του προϊόντος Χ που παράγει η Ελληνική εταιρία *Astir*. Η *Astir* έχει καταβάλλει πολυετή προσπάθεια στο να επιτύχει την είσοδο της στην *Daniel* ανεπιτυχώς, εν μέρει λόγω του αρνητικού στερεότυπου που διέπει τους αγοραστές της *Daniel* για τα βιομηχανικά προϊόντα ελληνικής προέλευσης.

Η *Astir* προχωρά σε έρευνα αγοράς και διαπιστώνει ολιγοπώλιο που, λόγω της καταχρηστικής του υφής, καταλήγει σε σημαντικό έλλειμμα φερεγγυότητας και, τελικώς, εμπιστοσύνης ανάμεσα στην *Daniel* και έναν τοπικό της προμηθευτή (ενδιάμεσο μεταποιητή) ο οποίος της παρέχει το προϊόν Ψ (μικρές ποσότητες, υψηλές τιμές και αυξημένες ποιοτικές απαιτήσεις).

Η *Astir* επικεντρώνεται πλέον στο να παράγει και να προωθήσει το αντίστοιχο του προϊόντος Ψ με αποκλειστικό στόχο να χρησιμοποιηθεί ως δούρειος ίππος στο να καθιερωθεί (ποιοτικά, operations κλπ.) στρατηγικά εντός της *Daniel* και να διεκδικήσει πλέον μερίδιο από τις αγορές του προϊόντος Χ, κάτι που εν τέλει επιτυγχάνει έχοντας καταστρώσει εξ αρχής ένα συνεκτικό marketing plan αλλάζοντας την διαμορφωμένη εικόνα της.

Περίπτωση 2: Το εφάμιλλο

Η Γερμανική εταιρεία *Carl* κατοχύρωσε μια πατέντα νέας μεθόδου παραγωγής του προϊόντος X με στόχο να καταδείξει την ποιοτική υπεροχή του βασιζόμενη στα χαρακτηριστικά του, και τελικώς να δημιουργήσει premium στην τιμή που αποσπά από την γαλλική αγορά που φαίνεται δεκτική ως προς αυτό.

Η ελληνική εταιρεία *Lysis* εξάγει στην γαλλική αγορά το αντίστοιχο του προϊόντος X και βρίσκεται αντιμέτωπη με συγκριτικό μειονέκτημα καίτοι κατορθώνει να παράγει αργότερα το προϊόν αυτό με τα ίδια τεχνικά χαρακτηριστικά και ακολουθώντας την ίδια τεχνική μέθοδο, την οποία όμως δεν μπορεί να επικαλεστεί λόγω της πατέντας που διαθέτει η *Carl*.

Η *Lysis* ερευνά την γαλλική αγορά και διαπιστώνει ότι ο κρατικός φορέας πιστοποιήσεων *CSTB* ελέγχει και παραθέτει δημόσια συγκεκριμένα τεχνικά χαρακτηριστικά παραγωγών του προϊόντος X. Έτσι, η *Lysis* καταρτίζει ένα marketing plan όπου εμφανίζεται πιστοποιημένα από την *CSTB* να παράγει ένα προϊόν απολύτως εφάμιλλο αυτού της *Carl* απομειώνοντας σημαντικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Γερμανικής εταιρείας.

Περίπτωση 3: Bypass

Η ελληνική εταιρεία *Odyssey* αναγκάζεται να αναζητήσει λύση στην απώλεια πωλήσεων που προέκυψε από την αιφνιδιαστική εκκαθάριση του πελάτη *Niente* αφήνοντας την χωρίς πρόσβαση στο πιο κερδοφόρο segment της Ιταλικής αγοράς. Μετά από ενδελεχή εξέταση της αγοράς γίνεται αντιληπτό ότι η μεγαλύτερη εταιρεία διανομής αντίστοιχων προϊόντων *Claudia* είναι ανεξάρτητη και δεν διαθέτει σταθερή συνεργασία με κανένα εργοστάσιο ενώ οι ανταγωνιστές της συνδέονται τυπικά ή άτυπα με εργοστάσια που ασκούν πολιτική αντίθετη προς την λογική ABC και άρα ενάντια στα συμφέροντα της.

Η *Odyssey* προσεγγίζει την *Claudia* προσφέροντας της την δυνατότητα να καρπωθεί σημαντικό μέρος των πωλήσεων της μέσω παροχής εμπορικών πληροφοριών και άμεσων συστάσεων για πρόσωπα-κλειδιά. Επιπρόσθετα, προτείνει και επιτυγχάνει την αγορά μειοψηφικού μέρους των μετοχών της *Claudia* με προοπτική να την καταστήσει άτυπο διανομέα της ο οποίος εφαρμόζει ένα marketing plan κοινών συμφερόντων με σκοπό να καθετοποιήσει το δίκτυο διανομής και να δώσει πρόσβαση σε segments ιδιαίτερης σημασίας κάνοντας bypass διανομείς με διαφορετική προσέγγιση της αγοράς.

Το **Διεθνές Στρατηγικό B2B Marketing** κατ' ουσίαν αναφέρεται στην εμπέδωση σχέσεων που εγγυούνται αγορές και πελάτες σε μακροχρόνια βάση, μέσω ενεργειών στρατηγικού χαρακτήρα.

Οι αγορές και οι πελάτες διέπονται από δυναμικά χαρακτηριστικά για αυτό και το κυριότερο στοιχείο του **Διεθνούς Στρατηγικού B2B Marketing** είναι η προσαρμοστικότητα.

Άλλωστε, σύμφωνα με τον Δαρβίνο δεν είναι τα δυνατότερα είδη που κατορθώνουν να επιβιώσουν αλλά τα προσαρμοστικότερα...!

Ευχαριστώ πολύ για την παρουσία σας και την προσοχή σας!