



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ**

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (EMBA)**

Διπλωματική Εργασία

**ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ (BRAND POSITIONING) ΤΗΣ MICHELIN ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΗΣ
ΙΑΠΩΝΙΑΣ**

Γρηγόριος Γεωργίου Ράπτης

Πειραιάς, 2019

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ (BRAND POSITIONING) ΤΗΣ MICHELIN ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΗΣ ΙΑΠΩΝΙΑΣ έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Γρηγόριος Ράπτης', written over a light grey rectangular background.

Ονοματεπώνυμο Γρηγόριος Ράπτης

Ημερομηνία 26/11/2019

Στους γονείς μου Γιώργο & Γεωργία,

Table of Contents

1. Εισαγωγή	6
1.1. Background of the research	6
1.2.Υπόθεση 1: Ο εθνοκεντρισμός ως αιτία.....	8
1.3 Υπόθεση 2: Η διανομή προϊόντος ως αιτία.....	9
1.4 Υπόθεση 3: Η αναγνωρισιμότητα της μάρκας Michelin ως αιτία.....	9
2 Βιβλιογραφική ανασκόπηση	10
2.1 Brand and branding strategy.....	10
2.2 Global brands and global consumer.....	10
2.3 Οι παγκόσμιοι καταναλωτές και οι κατηγορίες τους	11
2.4 Η επιλογή στρατηγικής εισόδου σε ξένη αγορά.....	13
2.5 Πως οι διεθνείς εταιρίες προσεγγίζουν τους καταναλωτές. Το παράδειγμα των P&G, Coca Cola, Mc Donald's	15
2.5.1 CSR: το εισιτήριο προς την καρδιά του καταναλωτή. Το παράδειγμα της Procter and Gamble στις χώρες της Λατινικής Αμερικής	16
2.5.2. Think Global act local. Η Coca Cola και το μάθημα από το Peru	18
2.5.3 Εκπαίδευσε τους πελάτες σου: Το παράδειγμα των Mc Donald's από την Ρωσία..	20
3. Η Αγορά της Ιαπωνίας	22
3.3 Συμπεριφορικά στοιχεία Ιάπωνα καταναλωτή.....	25
3.3.1 Ιαπωνικός Εθνοκεντρισμός	26
3.3.2 Κυνηγώντας την αξία και την εταιρική κοινωνική ευθύνη	27
4. Οι πολυεθνικές εταιρίες στην Ιαπωνία	29
4.1 Το παράδειγμα της Apple στην εξυπηρέτηση πελατών	36
5. Παγκόσμια αγορά ελαστικών.....	38
5.1 Μια παγκόσμια αγορά που είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική.....	42
5.2 Bridgestone – Η Αμερική πρώτα	43
5.3 Michelin – Επικεντρώθηκε στην Ευρώπη.....	45
5.3.1 Πωλήσεις της Michelin για το έτος 2018	46
5.3.2 Στρατηγικός στόχος η κατηγορία ≥ 18 ιντσών	46
5.4 Goodyear – Πίσω σε όλες τις ηπείρους	47
5.5 Η εισβολή ασιατικών παραγωγών χαμηλού κόστους	49
6. Η αγορά ελαστικών της Ιαπωνίας	54
6.1 Η Michelin στην Ιαπωνία	54
6.2 Japan in numbers	55
6.3. Long Lasting Performance	56
6.4 Η ιαπωνική αγορά ελαστικών: διαφορετικές γενιές, διαφορετικές προτιμήσεις.....	56

7. Επιχειρώντας στην Ιαπωνία	59
7.1 Λογιστικό σύστημα.....	60
7.2 Πρότυπα αναφοράς	61
7.3 Σύστημα ελέγχου.....	63
7.4 Φορολόγηση.....	64
7.5 Σύστημα Φορολογικής Διαχείρισης	65
8. Μεθοδολογία	75
8.1. Τι είναι η Ομάδα συζήτησης. Πλεονεκτήματα.....	75
8.2. Σύσταση της ομάδας	76
8.3. Θεματολογία συζήτησης και δομή.....	77
8.4 Αποτελέσματα της συζήτησης και ανάλυση στοιχείων	77
8.5 Συμπεράσματα	79
8.6 Η στρατηγική	80
Reference list.....	82
Appendixes	86

1. Εισαγωγή

1.1. Background of the research

Από τα πρώτα χρόνια της ελεύθερης οικονομίας, οι εταιρίες ανά τον κόσμο είχαν ως αφετηρία της εμπορικής τους δραστηριότητας την ίδια τους την χώρα. Άλλωστε είναι φυσική επιλογή, ίσως και αυθόρμητη κλίση, το να επιλέγει κανείς πρωταρχικά να πουλήσει το προϊόν ή την υπηρεσία του σε ένα καταναλωτικό κοινό του οποίου η κουλτούρα, η γλώσσα και οι καταναλωτικές συνήθειες είναι παρόμοιες αν όχι ταυτόσημες με τις δικές του. Ανακαλύπτοντας όμως τις προοπτικές μιας άλλης αγοράς πέραν της τοπικής, οι λαοί ξεκίνησαν πριν από 25 περίπου αιώνες να ασχολούνται με το διεθνές εμπόριο και να εξερευνούν νέες αγορές. Βασισμένοι σε πλοία δίχως μηχανές, και σε ναυτική τεχνογνωσία, οι Έλληνες, Ιταλοί και πιο βόρεια οι Βίκινγκς, είναι τα πιο παλιά παραδείγματα των γενναίων βημάτων για μια παγκόσμια αγορά. (Anon, 2018).

Σήμερα η κατάσταση είναι αρκετά διαφορετική. Εξαιτίας της συνεχούς αναπτυσσόμενης τεχνολογίας, η οποία προσφέρει γρηγορότερη και ευκολότερη επικοινωνία, και αποτελεσματικότερη ανταλλαγή πληροφοριών, η παγκοσμιοποιημένη αγορά είναι ένα γεγονός που τις περισσότερες φορές χτυπάει την πόρτα στις εταιρίες παρουσιαζόμενη ως επιτακτική ανάγκη για την περαιτέρω ανάπτυξη τους. Πολλές εταιρίες, ανάμεσα τους η Coca Cola, η Mc Donald's, η Unilever και η BMW, έχουν ήδη μετατρέψει την αγορά σε ένα ενιαίο marketplace. Ποια εταιρία όμως χαρακτηρίζεται ως "Global" και τι είναι το Global Marketing?

Κατά τους Armstrong, G. Et al. (2015) ως «Global» χαρακτηρίζεται μία εταιρία που δραστηριοποιείται σε παραπάνω από μια χώρα, και επωφελείται από marketing, παραγωγή, έρευνα & ανάπτυξη, και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες που δεν είναι διαθέσιμα στους ανταγωνιστές της. Η παγκόσμια εταιρία, βλέπει την αγορά σαν μια και ενιαία, ελαχιστοποιώντας τους συνοριακούς περιορισμούς. Έχει την δυνατότητα να συγκεντρώνει επιχειρηματικό κεφάλαιο από παγκόσμιες αγορές και να πουλάει τα προϊόντα της όπου εκείνη κρίνει πως θα έχει κέρδος. Ο βασικότερος λόγος που οδηγεί μια εταιρία στην εξερεύνηση νέων αγορών, είναι η εδραίωση της στην αγορά στην οποία έχει ήδη παρουσία, και η δυνατότητα κέρδους από την αγορά-στόχου της (υλικό από Global Marketing- Prentice Hall 2012).

Τέσσερις δεκαετίες πριν, η φράση παγκόσμιο μάρκετινγκ δεν υπήρχε. Σήμερα η αλλαγή τοπίου λόγω της παγκοσμιοποίησης, έκανε τις επιχειρήσεις να σκεφτούν τρόπους για να ανακαλύψουν τις πλήρεις εμπορικές τους δυνατότητες.

Το παγκόσμιο μάρκετινγκ εξυπηρετείται συχνά είτε από την στρατηγική διαφοροποίησης-επέκτασης (diversification strategy) , όπου μια εταιρεία δημιουργεί νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, στοχεύοντας σε νέα τμήματα, μια νέα χώρα ή μια νέα περιοχή, είτε από την στρατηγική της ανάπτυξης αγοράς (new market development) όπου η εταιρία μπαίνει σε νέες αγορές, με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα της. Η πρώτη, είναι η πιο επικίνδυνη κίνηση, καθώς απαιτεί τεράστια κεφάλαια και πολύ χρόνο, μπορεί όμως να είναι και η πιο κερδοφόρα στρατηγική, και επιλέγεται κυρίως μετά από μεγάλη καταναλωτική έρευνα. Η δεύτερη, είναι λιγότερο επικίνδυνη, αλλά ενδεχομένως όχι τόσο κομμένη και ραμμένη στα μέτρα του εκάστοτε καταναλωτή, και απαιτεί συνήθως προσεκτική προσέγγιση επικοινωνίας, και rebranding της μάρκας στον εκάστοτε καταναλωτή.

Η εταιρία ελαστικών οχημάτων Michelin, είναι μια Γαλλική εταιρία με εμπορική παρουσία σε παγκόσμιο επίπεδο. Παρόλο που το Brand Michelin είναι ευρέως αναγνωρισμένο σε όλες τις Ηπείρους, δεν έχει καταφέρει να έχει κυρίαρχη θέση στην αγορά της Ιαπωνίας. Η αυτοκινητοβιομηχανία της Ιαπωνίας θεωρείται μια από τις μεγαλύτερες και πλέον κυρίαρχες βιομηχανίες του κόσμου. Είναι η χώρα προέλευσης τεσσάρων από τις μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου παγκοσμίως (Bridgestone Corporation, Sumitomo Rubber Industries, Toyo Tire & Rubber Company, Yokohama Rubber Company), οι οποίες ειδικεύονται στην κατασκευή ελαστικών για μεγάλη ποικιλία οχημάτων. Το 2017, πουλήθηκαν 109 εκατομμύρια ελαστικά επιβατικών αυτοκινήτων στην Ιαπωνία (Statista, 2018), με την εταιρία Michelin να κατέχει μόλις το 3% αυτού του μεριδίου. Τι καθιστά όμως μία τόσο αναγνωρισμένη εταιρία να βρίσκεται στις τελευταίες θέσεις της καρδιάς του καταναλωτή, σε μία χώρα που διαθέτει μερικές από τις μεγαλύτερες αυτοκινητοβιομηχανίες του κόσμου (Toyota, Nissan, Honda, Suzuki, Mitsubishi, Subaru κ.α.) οι οποίες βοηθούν στην αύξηση ζήτησης των ελαστικών;

Δεδομένου ότι η Michelin είναι ήδη παρούσα στην αγορά της Ιαπωνίας, διαθέτοντας τα ίδια προϊόντα που διαθέτει σε όλες τις άλλες χώρες, έχοντας επιλέξει την στρατηγική της ανάπτυξης αγοράς, η παρούσα διπλωματική εργασία, εξετάζει εκτενώς την

παρουσία της γαλλικής εταιρίας ελαστικών Michelin στην αγορά της Ιαπωνίας, αναλύοντας τον μέσο Ιάπωνα καταναλωτή και τις ενέργειες marketing της εν λόγω εταιρίας και θα προσπαθήσει να προτείνει μια ολοκληρωμένη στρατηγική brand (brand strategy) που θα καθιερώσει το Michelin brand στις μάρκες προτίμησης του Ιάπωνα καταναλωτή και θα οδηγήσει στο brand position που η Michelin επιθυμεί. Ως βάση της περεταίρω έρευνας, ορίσαμε τρεις βασικές υποθέσεις που θα λειτουργήσουν ως οδηγός για το πρωτόκολλο συνέντευξης, του βασικού εργαλείου της έρευνας μας.

1.2.Υπόθεση 1: Ο εθνοκεντρισμός ως αιτία

Ως εθνοκεντρισμός ορίζεται η τάση του καταναλωτή να προτιμά εγχώρια προϊόντα, καθοδηγούμενος από το αίσθημα υποχρέωσης προς την πατρίδα του και την στήριξη τοπικών επιχειρήσεων. Συνήθως, μεγαλύτεροι σε ηλικία καταναλωτές, καταναλωτές με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο, χαμηλό εισόδημα και γυναίκες, είναι πιο πιθανό να αντιδρούν εθνοκεντρικά. (Sharma et al, 1995). Ο εθνοκεντρισμός πολλές φορές οδηγεί σε καθυστέρηση ή ακόμα και σε πλήρη απόρριψη μιας νέας καταναλωτικής πρότασης που δεν είναι εγχώρια. Όπως περιγράφει ο Solomon et al (2015), ο εθνοκεντρισμός ως φαινόμενο, παρεμβαίνει ακόμα και στην διαδικασία αγοράς (buying decision process) του εθνοκεντρικού καταναλωτή.

Σε συνθήκες αποδυνάμωσης των λειτουργιών του έθνους-κράτους λόγω της παγκοσμιοποίησης από τη μια μεριά, αλλά σε αρνητική οικονομική συγκυρία από την άλλη, είναι αναμενόμενο να εντείνεται η εθνοκεντρική καταναλωτική συμπεριφορά, ιδίως για τα εγχώρια προϊόντα με διεθνώς ανταγωνιστική ποιότητα και τιμή, δεδομένου ότι κατά αυτόν τον τρόπο ο καταναλωτής θεωρεί ότι συμβάλλει στην εθνική προσπάθεια για την οικονομική ανάπτυξη και μείωση της ανεργίας στη χώρα του.

1.3 Υπόθεση 2: Η διανομή προϊόντος ως αιτία

Το παραδοσιακό μείγμα μάρκετινγκ, (4 P's of marketing: price, product, promotion, place) περιέχει ως βασικό συστατικό, αυτό της αποτελεσματικής διανομής του προϊόντος. Αν δεν γνωρίζεις σε ποια σημεία αγοράζουν οι πελάτες σου, τότε ίσως να έχεις ένα αξιόπιστο προϊόν, στο οποίο έχεις καταβάλει προσπάθεια πολύ καλής διαφήμισης και επικοινωνίας, αλλά οι πελάτες σου να μην το βρίσκουν (Armstrong et al). Η λογική αυτής της υπόθεσης, βασίζεται στο γεγονός ότι η Ιαπωνία είναι μια χώρα της οποίας οι πελάτες ενδεχομένως να προσεγγίζουν διαφορετικά το θέμα της αγοράς, και κυριολεκτικά να μην βρίσκονται εκεί όπου τους περιμένουμε. Γι' αυτό λοιπόν, ένα μεγάλο κομμάτι της έρευνας προσπαθεί να κατανοήσει από που οι Ιάπωνες καταναλωτές αγοράζουν ελαστικά αντικατάστασης, και εάν η Michelin βρίσκεται στα σωστά σημεία πώλησης. Επιπρόσθετα, το κομμάτι της σωστής διανομής, είναι κάτι που ενισχύει και υποστηρίζει θερμά το Brand Strategy της εταιρίας.

1.4 Υπόθεση 3: Η αναγνωρισιμότητα της μάρκας Michelin ως αιτία

Η αναγνώριση ενός Brand (brand awareness) είναι ένα από τα βασικά συστατικά της επιτυχίας, αφού αναφέρεται στο κατά πόσο οι πελάτες είναι σε θέση να αναγνωρίσουν ή να θυμηθούν μια μάρκα κατά την διάρκεια της αγοραστικής τους διαδικασίας. Το brand awareness είναι ένας όρος κλειδί στην συμπεριφορά καταναλωτή, την διαφήμιση και το brand strategy. Εφόσον ο ρόλος της αναγνώρισης της μάρκας είναι κομβικός για το brand strategy, η υπόθεση ότι ο Ιάπωνας καταναλωτής δεν είναι σωστά ενημερωμένος για την μάρκα Michelin, ή έστω δεν αναγνωρίζει καθαρά τα συστατικά που την διαφοροποιούν από τις άλλες μάρκες ελαστικών, είναι ένας ακόμη σημαντικός οδηγός για την βασική συνέντευξη της έρευνας. (Armstrong, 2015).

2 Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1 Brand and branding strategy

Ο αμερικανικός Οργανισμός Marketing περιγράφει το Brand σαν ένα όνομα, όρο, σχέδιο ή σύμβολο, το οποίο διαφοροποιεί έναν οργανισμό από τον ανταγωνισμό του στα μάτια του καταναλωτή. Για τον Keller (2003) ένα brand ξεφεύγει από αυτά τα τετριμμένα όρια και παίρνει την μορφή μερικών διανοητικών συσχετισμών, που κάνει ο καταναλωτής όταν αντικρίζει το brand. Οι συσχετισμοί αυτοί κατά τον Keller, συμβάλουν στο πως αντιλαμβάνεται την αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας ο καταναλωτής. Είναι λοιπόν λογικό, για το χτίσιμο ενός σωστού brand στην αγορά της Ιαπωνίας, να κατανοήσουμε τον ορισμό του brand αλλά και το τι το διαφοροποιεί από ένα global brand.

2.2 Global brands and global consumer

Τα global brands απέκτησαν μεγάλη δυναμική μέσα σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά, όπου τα κόστη μεταφοράς και επικοινωνίας μειώνονται συνεχώς. Ο ερχομός των μέσων μαζικής ενημέρωσης τη δεκαετία του 1960 αρχικά και πολύ περισσότερο η ψηφιακή επανάσταση του 21ου αιώνα με τα προσιτά smartphones, τους μεγάλους όγκους δεδομένων στα κινητά, και η παγκόσμια εμπορική διασύνδεση επιτάχυναν την ανάπτυξη των global brands. Ως global brand ορίζουμε μια μάρκα, η οποία χρησιμοποιεί το ίδιο όνομα, το ίδιο logo, είναι αναγνωρίσιμη, διαθέσιμη, αποδεκτή σε πολλαπλές περιοχές του κόσμου, μοιράζεται τις ίδιες αρχές και αξίες, έχει παρόμοια στρατηγική τοποθέτηση ανά τον κόσμο και η διαχείριση συντονίζεται σε διεθνές επίπεδο, όμως το μάρκετινγκ είναι πολύ πιθανό να διαφέρει από χώρα σε χώρα. (Jan Benedict Steenkamp, 2017). Είναι σημαντικό, προκειμένου να αναλύσουμε παρακάτω τον global consumer να καταλάβουμε τις τρεις βασικές λειτουργίες που επιτελούν τα global brands (Kapferer, 2012):

- Κάνουν την απόφαση αγοράς πιο εύκολη

- Μειώνουν το ρίσκο (φανταστείτε την αγορά μεταχειρισμένου αυτοκινήτου χωρίς την βαρύτητα του global brand name του)
- Προσφέρουν συναισθηματικά οφέλη (π.χ. Harley Davidson πέρα από μια καλή μηχανή, σηματοδοτεί και την ελευθερία, τη μαχητικότητα κ.λπ.).

2.3 Οι παγκόσμιοι καταναλωτές και οι κατηγορίες τους

Η ομαδοποίηση των καταναλωτών, που οδηγεί στην αποτελεσματικότερη εύρεση καταναλωτικού στόχου (targeting) και κατ' επέκταση σε ορθότερη τοποθέτηση του brand στον καταναλωτικό χάρτη (positioning in consumers' map), γίνεται ως συνήθως με βάση τέσσερις βασικές κατηγορίες: δημογραφικά χαρακτηριστικά, γεωγραφικά χαρακτηριστικά, ψυχογραφικά χαρακτηριστικά, και συμπεριφορικά χαρακτηριστικά. Το λεγόμενο market segmentation προσπαθεί να βρει κοινά χαρακτηριστικά ανάμεσα στους καταναλωτές των εκάστοτε ομάδων, ούτως ώστε να λάβει συγκεκριμένες στρατηγικές αποφάσεις (Salomon et al, 2016). Πως όμως μπορούμε να διαχωρίσουμε τους παγκόσμιους καταναλωτές, να αποφασίσουμε σε ποιους θα στοχεύσουμε (targeting) να πάρουμε την απαραίτητη θέση στην αγορά (positioning) ούτως ώστε να καταλήξουμε σε λογικές στρατηγικές αποφάσεις?

Οι κυρίαρχες καταναλωτικές ομάδες σε διεθνές επίπεδο κατά τους Douglas B. Holt et al (2004) είναι οι Global Citizens, οι Global Dreamers, οι Anti-globals και οι Global Agnostics.

Οι Global Citizens αποτελούν το 55% των ερωτηθέντων. Κύριο χαρακτηριστικό τους είναι πως εμπιστεύονται την διεθνή επιτυχία μιας μάρκας, εκλαμβάνοντάς την ως σημάδι ποιότητας και καινοτομίας. Ενδιαφέρον αποτελεί το γεγονός ότι την συγκεκριμένη καταναλωτική ομάδα απασχολεί αρκετά το αν η μάρκα θα είναι κοινωνικά ευαίσθητη και φιλική προς την δημόσια υγεία, το περιβάλλον και τα κοινωνικά θέματα. Σύμφωνα με την έρευνα, η Ασία, εμπεριέχει πολύ μεγάλα ποσοστά από την συγκεκριμένη καταναλωτική ομάδα.

Οι Global dreamers, η δεύτερη μεγαλύτερη ομάδα (segment) διεθνών καταναλωτών, αντιπροσωπεύει το 23% αυτών. Πρόκειται για μια καταναλωτική ομάδα που

αυθόρμητα επιθυμεί την παγκοσμιοποιημένη μάρκα, μαγεμένη από την ποιότητα που μπορεί να διακατέχει τα προϊόντα της, και από τον μύθο που φέρνει μαζί το όνομά της. Αυτή η ομάδα καταναλωτών μπορούμε να πούμε πως δεν ανησυχεί καθόλου για την κοινωνική ευθύνη της εκάστοτε μάρκας που εισέρχεται στην αγορά της.

Οι anti-globals αντιπροσωπεύουν ένα γενναίο ποσοστό των διεθνών καταναλωτών, φτάνοντας το 13%. Πρόκειται για εκείνους που αντιλαμβάνονται την εισαγωγή μιας ξένης μάρκας στην χώρα τους ως «δούρειο ίππο». Δεν πιστεύουν πως η εισαγόμενη μάρκα φέρνει μαζί της ανώτερη ποιότητα από τα τοπικά προϊόντα, και είναι πεπεισμένοι πως οι δυτικοί κολοσσοί δεν νοιάζονται για την αξιοπρεπή διαβίωση των εργαζομένων, και δεν θα προσφέρουν τίποτα στην χώρα τους από κοινωνικής άποψης.

Τέλος, το 8% των διεθνών καταναλωτών, αποτελείται από τους Global agnostics. Πρόκειται για μία καταναλωτική ομάδα η οποία στέκεται αδιάφορη στην εθνικότητα της μάρκας, και πολλές φορές την αγνοεί. Δεν την ενδιαφέρουν τα χαρακτηριστικά ποιότητας η brand name, και δεν την επηρεάζουν καθόλου στις αποφάσεις αγοράς ενός προϊόντος.

Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε πως οι διεθνείς καταναλωτές, βλέπουν και αντιλαμβάνονται ως συνήθως τις διεθνείς (πολυεθνικές) μάρκες, με τρία βασικά χαρακτηριστικά/διαστάσεις.

- Πρώτον, ως σύμβολα ποιότητας. Οι καταναλωτές βλέπουν τις νίκες μιας μάρκας στον επιχειρηματικό στίβο, ως σύμβολο δύναμης και εγγύησης της ικανοποίησης τους. Θεωρούν πως όσο περισσότεροι άνθρωποι καταναλώνουν ένα προϊόν, τόσο αυτό το προϊόν αυξάνει την ποιότητα του, και ικανοποιεί επιτυχέστερα τις ανάγκες παγκοσμίως.
- Δεύτερον, ως ζωντανούς μύθους. Η άποψη πως μια διεθνής μάρκα φέρει μαζί της όλα τα σύμβολα της κουλτούρας της είναι πολύ συνήθης. Στην εν λόγω έρευνα ένας αργεντινός καταναλωτής είπε πως καταναλώνοντας ένα προϊόν διεθνούς μάρκας, νιώθει πως είναι πολίτης του κόσμου, και πως αποκτά ταυτότητα. Αντίστοιχα, ένας καταναλωτής από την Κόστα Ρίκα ανέφερε πως, ένα τοπικό προϊόν, ορίζει το ποιος είναι, ενώ ένα διεθνές προϊόν, το ποιος θα ήθελε να γίνει.

- Τέλος, οι διεθνείς μάρκες, εκλαμβάνονται αλλά και υποχρεούνται να λειτουργούν ως εταιρίες με υψηλή εταιρική κοινωνική ευθύνη. Αυτό σημαίνει από την μια πως μπορούν να εκμεταλλευτούν ενέργειες CSR προς εμπορικό όφελος (θα εξεταστεί παρακάτω), αλλά τις περισσότερες φορές ο καταναλωτής απαιτεί οι εταιρίες να το κάνουν και όχι απλά το περιμένει. Στην έρευνα του Douglas B. Holt et al (2004), οι καταναλωτές απάντησαν πως θα συγχωρούσαν μια τοπική επιχείρηση για ενδεχόμενη επιβάρυνση του περιβάλλοντος, ποτέ όμως μια πολυεθνική.

2.4 Η επιλογή στρατηγικής εισόδου σε ξένη αγορά.

Από τα πρώτα χρόνια της ελεύθερης οικονομίας, οι εταιρίες ανά τον κόσμο είχαν ως αφετηρία της εμπορικής τους δραστηριότητας την ίδια τους την χώρα. Άλλωστε είναι φυσική επιλογή, ίσως και αυθόρμητη κλίση, το να επιλέγει κανείς πρωταρχικά να πουλήσει το προϊόν ή την υπηρεσία του σε ένα καταναλωτικό κοινό του οποίου η κουλτούρα, η γλώσσα και οι καταναλωτικές συνήθειες είναι παρόμοιες αν όχι ταυτόσημες με τις δικές του. Ανακαλύπτοντας όμως τις προοπτικές μιας άλλης αγοράς πέραν της τοπικής, οι λαοί ξεκίνησαν πριν από 25 περίπου αιώνες να ασχολούνται με το διεθνές εμπόριο και να εξερευνούν νέες αγορές. Βασισμένοι σε πλοία δίχως μηχανές, και σε ναυτική τεχνογνωσία, οι Έλληνες, Ιταλοί και πιο βόρεια οι Βίκινγκς, είναι τα πιο παλιά παραδείγματα των γενναίων βημάτων για μια παγκοσμιοποιημένη αγορά. (Anon, 2018)

Σήμερα η κατάσταση είναι αρκετά διαφορετική. Εξ' αιτίας της συνεχούς αναπτυσσόμενης τεχνολογίας, η οποία προσφέρει γρηγορότερη και ευκολότερη επικοινωνία, και αποτελεσματικότερη ανταλλαγή πληροφοριών, η παγκοσμιοποιημένη αγορά είναι ένα γεγονός που τις περισσότερες φορές χτυπάει την πόρτα στις εταιρίες παρουσιαζόμενη ως επιτακτική ανάγκη για την περαιτέρω ανάπτυξη τους. Πολλές εταιρίες, ανάμεσα τους η Coca Cola, η Mc Donald's, η Unilever και η BMW, έχουν ήδη μετατρέψει την αγορά σε ένα ενιαίο marketplace. Ποια εταιρία όμως χαρακτηρίζεται ως "Global" και τι είναι το Global Marketing?

Κατά τους Armstrong, G. Et al. (2015) ως «Global» χαρακτηρίζεται μία εταιρία που δραστηριοποιείται σε παραπάνω από μια χώρα, και επωφελείται από marketing,

παραγωγή, έρευνα & ανάπτυξη, και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες που δεν είναι διαθέσιμα στους ανταγωνιστές της. Η παγκοσμιοποιημένη εταιρία, βλέπει την αγορά σαν μια και ενιαία, ελαχιστοποιώντας τους συνοριακούς περιορισμούς. Έχει την δυνατότητα να συγκεντρώνει επιχειρηματικό κεφάλαιο από παγκόσμιες αγορές και να πουλάει τα προϊόντα της όπου εκείνη κρίνει πως θα έχει κέρδος. Ο βασικότερος λόγος που οδηγεί μια εταιρία στην εξερεύνηση νέων αγορών, είναι η εδραίωση της στην αγορά στην οποία έχει ήδη παρουσία, και η δυνατότητα κέρδους από την αγορά-στόχου της.

(υλικό από Global Marketing- Prentice Hall 2012)

Τέσσερις δεκαετίες πριν, η φράση παγκόσμιο μάρκετινγκ δεν υπήρχε. Σήμερα οι άνθρωποι των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν το παγκόσμιο μάρκετινγκ για να ανακαλύψουν τις πλήρεις εμπορικές δυνατότητες.

Το παγκόσμιο μάρκετινγκ παίρνει συχνά τη μορφή της στρατηγικής διαφοροποίησης , όπου μια εταιρεία δημιουργεί νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, στοχεύοντας σε νέα τμήματα, μια νέα χώρα ή μια νέα περιοχή.

Η οριοθέτηση μιας αγοράς περνά από τέσσερα στάδια:

1. Στρατηγική διείσδυσης
2. Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος
3. Στρατηγική ανάπτυξης αγορών
4. Στρατηγική διαφοροποίησης

Στην περίπτωση που μια εταιρία προσφέρει συνδυασμό ανώτερου προϊόντος, μια καλή διανομή, μια καλή καμπάνια προσφοράς και χαμηλότερες τιμές από τον ανταγωνισμό, θα μπορούσε να απολαύσει μια πλεονεκτική θέση.

Η Toyota, η Nissan και άλλες ιαπωνικές αυτοκινητοβιομηχανίες κατάφεραν σημαντικά μερίδια στην αμερικανική αγορά τη δεκαετία του 1980 δημιουργώντας μια πρόταση αξίας. Προσέφεραν αυτοκίνητα υψηλότερης ποιότητας και με χαμηλότερες τιμές από τις αντίστοιχες των General Motors, Ford και Chrysler. Στις μέρες μας η αυτοκινητοβιομηχανία στρέφει την προσοχή της σε αναδυόμενες αγορές όπως η Ινδία και η Αφρική. (Keegan, Green, 2012)

Η παρούσα διπλωματική εργασία, σκοπεύει να εξετάσει εκτενώς την παρουσία της γαλλικής εταιρίας ελαστικών Michelin στην αγορά της Ιαπωνίας, αναλύοντας τον μέσο Ιάπωνα καταναλωτή και τις ενέργειες marketing της εν λόγω εταιρίας και να προσπαθήσει να προτείνει ενέργειες που θα βάλουν το Michelin Brand στο λεγόμενο Consideration Set του μέσου Ιάπωνα καταναλωτή, σηματοδοτώντας στο πολυπόθητο brand equity.

2.5 Πως οι διεθνείς εταιρίες προσεγγίζουν τους καταναλωτές. Το παράδειγμα των P&G, Coca Cola, Mc Donald's

Όταν οι διεθνείς εταιρίες αποφασίζουν να εισέλθουν σε χώρες με εξεζητημένη κουλτούρα, διαφοροποιημένες ανάγκες και αγοραστική δύναμη, καλούνται να ξεπεράσουν πολλά εμπόδια, όπως αυτό του Εθνοκεντρισμού (ethnocentrism) και των διαφορετικών αναγκών των καταναλωτών. (Steenkamp et al., 2003)

Ως εθνοκεντρισμός ορίζεται η τάση του καταναλωτή να προτιμά εγχώρια προϊόντα, καθοδηγούμενος από το αίσθημα υποχρέωσής προς την πατρίδα του και την στήριξη τοπικών επιχειρήσεων. Συνήθως, μεγαλύτεροι σε ηλικία καταναλωτές, καταναλωτές με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο, χαμηλό εισόδημα και γυναίκες, είναι πιο πιθανό να αντιδρούν εθνοκεντρικά. (Sharma et al, 1995).

Παράλληλα, οι διεθνείς εταιρίες, οφείλουν να προσέξουν τα θέματα διανομής του προϊόντος τους και να επιλέξουν την κατάλληλη μέθοδο για να φτάσουν στα χέρια του καταναλωτή (push or pull distribution strategy). Αυτό είναι ένα κομμάτι που θα αναλυθεί παρακάτω, στα πλαίσια του marketing strategy της Michelin στην χώρα της Ιαπωνίας.

Ας δούμε όμως μερικά παραδείγματα εταιριών, και πως μπόρεσαν να ξεπεράσουν τα εμπόδια και να εδραιωθούν σε αγορές που φάνταζαν μακρινές και καμιά φορά δύσβατες.

2.5.1 CSR: το εισιτήριο προς την καρδιά του καταναλωτή. Το παράδειγμα της Procter and Gamble στις χώρες της Λατινικής Αμερικής

Η Procter & Gamble- (P&G), είναι η μεγαλύτερη εταιρία καταναλωτικών προϊόντων (consumer products) στον κόσμο, με 80 δισεκατομμύρια δολάρια σε αξία πωλήσεων. Η P&G διαθέτει στην αγορά ένα προϊόν εκκαθάρισης νερού που ονομάζει “Pur water purifier” κάτω από το μοντέλο μη κερδοσκοπικού business plan. Πως επωφελείται η εταιρία από μια τέτοια κίνηση? Φυσικά από την συνεχή παρουσία της μάρκας στις αναδυόμενες αγορές, που της δίνει την δυνατότητα ανοίγματος νέων αγορών και της δίνει την εικόνα μίας συμπαθούς εταιρίας προς τους πελάτες και τους υπαλλήλους της.

Ας τα πάρουμε από την αρχή. Το Pur, είναι ένα προϊόν σε μορφή σκόνης, που έχει την δυνατότητα να φιλτράρει το νερό από τις βλαβερές ουσίες που ενδεχομένως να εμπεριέχει. Συμβάλει έτσι στην καταπολέμηση κυρίως των θανάτων από διάρροια στον αναπτυσσόμενο κόσμο. Παρά την καινοτομία του, το προϊόν αναγκάστηκε να διακοπεί, καθώς δεν έφερνε τις ανάλογες πωλήσεις, αφού η εταιρία δυσκολευόταν να πείσει τον μέσο καταναλωτή πως το χρειάζεται. (Zaczkiewicz, Arthur, 1999)

Βασισμένος στο πόσο επωφελείς ήταν οι κινήσεις της εταιρίας να δωρίσει 3,1 δις σε προϊόντα- αναμεσα τους και Pur, στις χώρες που επλήγησαν από το μεγάλο τσουνάμι το 2004, (ένα ανώτερο στέλεχος της P&G πίστευε πως το CSR είναι ένα σημείο αναφοράς αφού δείχνει το καλό πρόσωπο της εταιρίας σε όλα τα συμβαλλόμενα μέλη της και της προσδίδει brand awareness, λόγω της κοινωνικής και ανθρωπιστικής της προσφοράς. (ft.com, 2018). Το μοντέλο-δωρεά σε συνδυασμό με μια υγιή οικονομική ανάκαμψη από τις χαμηλές πωλήσεις, θα καθιστούσε το Pur ένα βιώσιμο προϊόν που θα διατίθενται στις αναπτυσσόμενες χώρες δωρεάν. Έτσι θα γινόταν γνωστό πως η P&G συμβάλει στη δημόσια υγεία.

Ο A.G Lafley, τότε CEO της P&G μετέφερε το προϊόν στον τομέα βιώσιμης ανάπτυξης της εταιρίας . Μέχρι το 2005 το προϊόν Pur αποτελούσε το νούμερο ένα brand που έβαζε την εταιρία στις αναπτυσσόμενες αγορές, καθώς την έφερνε στην πρώτη της επαφή με τους καταναλωτές εκεί, δημιουργούσε το όνομα της κοινωνικά ευαίσθητης εταιρίας και παράλληλα της έδινε την δυνατότητα να μελετά την συμπεριφορά των καταναλωτών από πρώτο χέρι (primary data). Σήμερα, πάνω από 100 συνεργάτες δουλεύουν με το τμήμα βιώσιμης ανάπτυξης της P&G, αναμεσα τους κυβερνήσεις,

ΜΚΟ, διασημότητες και γιατροί, που αποσκοπούν στην ασφαλή πόση νερού από παιδιά ανά τον κόσμο (Children Safe Drinkin Water aka. CSDW). Επίσης, η πρωτοβουλία αυτή της P&G λειτουργεί σαν εργαλείο πρόσληψης ανθρωπίνου δυναμικού, αφού ολοένα και περισσότεροι νέοι επιθυμούν να δουλεύουν σε εταιρίες και οργανισμούς που έχουν υψηλό αίσθημα κοινωνικής ευθύνης.

Αποτελέσματα

- Από την άποψη ποσοτικών στοιχείων, η P&G έχτισε καλύτερη και δυνατότερη σχέση με τους συνεργάτες και τους καταναλωτές της.
- Από την πλευρά των πωλήσεων, το προϊόν Pur, υποστηρίζεται από την πρωτοβουλία Brandsaver, με την οποία οι καταναλωτές μπορούν να στηρίξουν το πρόγραμμα για εκκαθάριση νερού, εξαργυρώνοντας κουπόνια για προϊόντα της P&G.
- Τον Μάρτιο του 2010, η P&G πέτυχε μέσω αυτής της πρωτοβουλίας, την μεγαλύτερη εβδομάδα πωλήσεων στην ιστορία της.
- Το πρόγραμμα επίσης προσέφερε και brand awareness στην εταιρία όταν ο Allgood και άλλοι 12 διάσημοι, αναρριχήθηκαν στο Κιλιμάντζαρο με σκοπό να μαζέψουν χρήματα, και να κάνουν την πρωτοβουλία τους γνωστή στο ευρύ κοινό, κάνοντας το γεγονός νούμερο 1 topic στο δημοφιλές μέσω κοινωνικής δικτύωσης twitter. (<http://psiimpact.com>, 2018)

Διδάγματα «κλειδιά»

- Μετά την εμπορική αποτυχία του Pur η P&G έδειξε κυριολεκτικά πως μπορεί μια εταιρία να δημιουργήσει αξία (brand value) με όπλο το CSR.
- Ένα καλό προϊόν, σωστό πάνω από όλα εσωτερικό marketing (internal marketing) στρατηγικές συνεργασίες και θέληση για επιτυχία που δεν βασίζεται σε χρηματικές μετρήσεις αλλά φέρνουν οικονομικό όφελος μετέπειτα, είναι σημαντικά
- Για να εισέλθεις σε μία αναδυόμενη οικονομία, πρέπει πρώτα από όλα να κερδίσεις την εμπιστοσύνη του καταναλωτή.

2.5.2. Think Global act local. Η Coca Cola και το μάθημα από το Peru

Η γενικότερη στρατηγική της Coca Cola, είναι η λεγόμενη Glocal, δηλαδή μία στρατηγική με Διεθνές σκεπτικό, προσαρμοσμένο στην εκάστοτε χώρα στην οποία έχει παρουσία (Sharma, 2009) Ακολουθώντας αυτού του είδους την τακτική, η Coca Cola έχει καταφέρει να χτίσει ένα αναγνωρισμένο brand image που χαιρετίζει και αγκαλιάζει τις διαφορετικές κουλτούρες ανά τον κόσμο, αφού ικανοποιεί τις ανάγκες των καταναλωτών σε τοπικές κοινωνίες.

Στο website της Coca Cola μπορεί κανείς να δει και να καταλάβει την διαφορά από στρατηγική σε στρατηγική αναμεσα στις διαφορετικές χώρες. Παραδείγματος χάρη, το site της coca cola στο Περού, χρησιμοποιεί διαφορετικές καμπάνιες κοντινότερες στα ιδανικά της περουβιανής οικογένειας, υποστηρίζοντας την μέχρι τώρα γενική στρατηγική της εικόνας της εταιρίας σε αυτήν την χώρα. (www.coca-cola.com.pe)

Ένα πολύ εύστοχο παράδειγμα της Glocal στρατηγικής της Coca Cola μπορούμε να βρούμε στη δυναμική της ένταξη στο «μενού» των ανθρώπων στο Περού. Η Coca Cola αφού αφουγκράστηκε την τάση των καταναλωτών να αγοράζουν αναψυκτικά της εγχώριας παραγωγής, προσπάθησε μέσα από μία μεγάλη διαφημιστική καμπάνια, να πείσει τον μέσο καταναλωτή, πως «είναι μια περουβιανή εταιρία, με κεντρικά γραφεία στις Ηνωμένες πολιτείες, και όχι μια αμερικανική εταιρία που «εισβάλει» στο Περού». (Παράδειγμα οι εικόνες Figure 1 και Figure 2).

Στις διαφημίσεις είναι ξεκάθαρο πως η Coca Cola προσπαθεί να πείσει τους καταναλωτές πως είναι μέρος της κουλτούρας τους, και πως επίσης ταιριάζει με τις τοπικές τους γεύσεις. Αν αναλογιστούμε, τα κέρδη της Coca Cola στα οποία έχουν συμβάλει τέτοιου είδους Glocal στρατηγικές, θα καταλάβουμε το πόσο σημαντικό είναι να μια εταιρία να αφουγκράζεται τις κουλτούρες ανά τον κόσμο, και να δημιουργεί στρατηγικές κομμένες και ραμμένες στα μέτρα του εκάστοτε καταναλωτή, χωρίς όμως να χάνει την διεθνή ταυτότητα της.

Το 1999 η Coca Cola κατάφερε να εξαγοράσει το 50% του νούμερο ένα ανταγωνιστή της (Inca Cola) στο Περού, και το 40% των μετοχών της Lindley Corporation, εταιρίας συσκευασίας προϊόντων, και κατοχύρωσε για την εν λόγω εταιρία όλα τα δικαιώματα συσκευασίας προϊόντων Coca Cola στη χώρα. Μετά τις εξαγορές της, η Coca Cola

κατάφερε να λανσάρει την Inca Cola και σε άλλες χώρες εκτός του Περού και να ανοίξει εργοστάσια συσκευασίας στο Εκουαδόρ και τις Ηνωμένες πολιτείες.

Αυτή τη στιγμή, η Coca Cola, πραγματοποιεί πωλήσεις 32 δις δολαρίων παγκοσμίως, με καθαρό περιθώριο κέρδους που φτάνει στο 24%, την ίδια ώρα που οι ανταγωνίστριες εταιρίες Dr. Pepper φτάνει αισίως το 17%. (Στοιχεία από Thomson Reuters, Zacks.com, Interactive Data Corporation, and Gradient Analytics Inc.)

Παράλληλα, μέσω της Glocal-driven στρατηγικής της, έχει καταφέρει να είναι η πιο γνωστή λέξη στον κόσμο (Business Insider, 2018)

Διδάγματα κλειδιά

- Όταν μια εταιρία αποφασίζει να εισέλθει σε μια αγορά, απειλείται από διάφορους παράγοντες που πηγάζουν από τις διαφορετικές κουλτούρες και τους κώδικες συμπεριφοράς τους
- Το να προσαρμόζεται μια εταιρία στις τοπικές συνήθειες, χωρίς όμως να γκρεμίζει τον «Διεθνή μύθο» που έχει χτίσει γύρω από το όνομά της, είναι ένα πολύ σημαντικό βήμα για να κερδίσει την εμπιστοσύνη του μέσου καταναλωτή, και να ξεκινήσει τις δραστηριότητες της με τις λιγότερες δυνατές «ενοχλήσεις».
- Όταν η εμπιστοσύνη κερδηθεί, δεν θα αργήσει να έρθει η επέκταση, η ανάπτυξη, και η περεταίρω κερδοφορία.

2.5.3 Εκπαίδευσε τους πελάτες σου: Το παράδειγμα των Mc Donald's από την Ρωσία.

Τα Mc Donald's ξεκίνησαν την λειτουργία τους στην Καλιφόρνια το 1954. Η καινοτομία των Mc Donald's στο γρήγορο σερβίρισμα, και το αξιόπαινο branding οδήγησε την εταιρία στην κορυφή, αποφέροντας της 23 δισεκατομμύρια δολάρια σε κέρδη, το 65% των οποίων προέρχεται από χώρες εκτός των ΗΠΑ. Ο δρόμος όμως δεν ήταν πάντα στρωμένος με ροδοπέταλα, με μια από τις πιο δύσκολες επιχειρήσεις της Mc Donald's να αποτελεί η «εισβολή» τους στην αγορά της Ρωσίας μετά την πτώση του κομμουνισμού.

Η πρώτη απόπειρα, συνέβη το 1974, και ο τότε CEO των Mc Donald's του Καναδά, George Cohon συνάντησε δυσκολίες γραφειοκρατίας, αλλά και αρνητικής διάθεσης των ρωσικών αξιωματούχων, καθώς στην εν λόγω χώρα κανείς δεν γνώριζε τον είδη αμερικανικό κολοσσό. Το 1988 η εταιρία κατάφερε επιτέλους και νόμιμα να περάσει στην ρωσική αγορά, χωρίς αυτό να σημαίνει πως όλα τα εμπόδια είχαν ξεπεραστεί.

Ο δυτικός πολιτισμός, ήταν αρκετά εξοικειωμένος με τα Mc Donald's και την γενικότερη φιλοσοφία τους. Αντιθέτως με τον ρωσικό πληθυσμό, η εταιρία είχε πολύ δρόμο ακόμα να καλύψει. Οι υπάλληλοι της εταιρίας στη Ρωσία, είχαν έλλειψη σε βασικές γνώσεις των προϊόντων ενώ απείχαν και πολύ από το όραμα της εταιρίας. Επιπροσθέτως, οι Ρώσοι πελάτες δεν γνώριζαν τίποτα για τα προϊόντα, και παράλληλα δεν ήξεραν καθόλου πώς να κινηθούν σε ένα κατάστημα self service, ούτως ώστε να επωφεληθούν πλήρως από την ταχύτατη εξυπηρέτηση που ήταν το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της αλυσίδας. Έτσι, το έργο των Mc Donald's γινόταν δύσκολο, καθώς δεν μπορούσε να προσφέρει στον καταναλωτή, αυτό το οποίο υποσχόταν πως θα δώσει.

Με μια αποφασιστική κίνηση, το επιτελείο αποφάσισε να πραγματοποιήσει μια σειρά εκπαιδεύσεων κατ' αρχάς στο προσωπικό. Οι 630 νέοι υπάλληλοι εκπαιδεύονταν κάθε βδομάδα για 20 ώρες για 2 μήνες, ούτως ώστε να μάθουν τα απαραίτητα και να αποδίδουν την αξία που πρέπει στην εταιρία.

Επιπροσθέτως, τα Mc Donald's θέλησαν να εκπαιδεύσουν και τους πελάτες τους. Στην σειρά αναμονής λοιπόν, εξέπεμπαν videos τα οποία έδειχναν στον καταναλωτή πώς να

κινείται για να έχει την ταχύτερη εξυπηρέτηση, μέχρι και το πώς να τοποθετεί το παλτό του στις καρέκλες και τις κρεμάστρες. Παράλληλα, διάφορα workshops οργανώνονταν μέσα στα καταστήματα, για να ενημερώσουν τους καταναλωτές για τις αξίες και τα ιδανικά των Mc Donald's. Με αυτήν την τακτική «εκπαίδευσης» των ανθρώπων, τα Mc Donald's κατάφεραν να ξεπεράσουν και το τελευταίο εμπόδιο (και ίσως το πιο δύσκολο) της εισαγωγής τους στην αγορά της Ρωσίας.

Σήμερα, η εταιρία διατηρεί 240 καταστήματα σε όλη τη χώρα, και σερβίρει περίπου 850.000 γεύματα την ημέρα, τα διπλάσια δηλαδή από κάθε άλλη χώρα στην οποία έχει παρουσία. (Armstrong et al , 2015)

Διδάγματα κλειδιά

- Δεν υπάρχουν ως εμπόδια μόνο οι τεχνοκρατικοί παράγοντες. Όταν μια εταιρία αποφασίζει να ανοίξει τα φτερά της για άγνωστες αγορές, πρέπει να είναι προετοιμασμένη να ξεπεράσει και τα εμπόδια που προκύπτουν από την ανθρώπινη διαφορετικότητα και τα δημογραφικά στοιχεία (segmentation marketing).
- Η εταιρία πρέπει να βλέπει καθαρά ποιοι παράγοντες επηρεάζουν, και ποιους τομείς. Είναι το πρώτο βήμα για την επίλυση του προβλήματος και προέρχεται από το market research. Στην περίπτωση μας η ομάδα της Mc Donald's μέσω της τεχνικής observation, κατανόησε πως βασικός παράγοντας της μη αποτελεσματικότητας της εταιρίας στην Ρωσία, ήταν η έλλειψη των εκεί καταναλωτών αλλά και υπαλλήλων να αφουγκραστούν το προϊόν και τις υπηρεσίες Mc Donald's.
- Η εταιρία πρέπει να έχει αντανακλαστικά στην επίλυση του προβλήματος. Στην περίπτωση των MC Donald's, η εταιρία σκέφτηκε δημιουργικά και αποφάσισε να καταναλώσει χρόνο και χρήμα για να εκπαίδευση τον καταναλωτή της. Κάτι το οποίο της προσέφερε κέρδη μακροπρόθεσμα.

3. Η Αγορά της Ιαπωνίας

Η Ιαπωνία, είναι η τρίτη μεγαλύτερη αγορά στον κόσμο, με πάνω από 125 εκατομμύρια καταναλωτές, ενώ το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν της αντιπροσωπεύει το 10% του παγκόσμιου της παγκόσμιας οικονομίας. Ενδιαφέρον έχει επίσης το ότι το 30% των αυτοκινήτων παγκοσμίως είναι κατασκευασμένα από Ιαπωνικές μάρκες. Λόγω του μεγάλου μεγέθους της Ιαπωνίας, μια εταιρία θα πρέπει να υπολογίσει και άλλες βοηθητικές επενδύσεις ούτως ώστε να πετύχει πιο εύκολη παρουσία εκεί, όπως εργοστάσια, κανάλια διανομής, ομάδες πωλήσεων για όλη τη χώρα, και marketing budget για μια χώρα 125 εκατομμυρίων καταναλωτών πολλές φορές με υψηλή διαφορετικότητα, καθώς τα δημογραφικά στοιχεία ενός τόσο μεγάλου κράτους δεν καθιστούν το καταναλωτικό κοινό 100% ομοιόμορφο.

Αναφορικά με την κουλτούρα της Ιαπωνίας, είναι επηρεασμένη από το ότι δεν υπήρξε ποτέ κάποια δυτικοευρωπαϊκή αποικία εκεί. Αυτό καθιστά τους καταναλωτές περισσότερο πιστούς σε παραδόσεις, και επιρρεπείς στον εθνοκεντρισμό. Επίσης, είναι σημαντικό το ότι μόνο το 5% των καταναλωτών μιλούν την αγγλική γλώσσα και έχουν επίγνωση λατινικών χαρακτήρων, πράγμα που καθιστά το brand name ακόμα πιο δύσκολο στο να αφομοιωθεί. (Haghirian, 2011)

3.1 Ο Ιάπωνας καταναλωτής στην βιβλιογραφία

Οι Ιάπωνες καταναλωτές αποτελούν σημαντικό πεδίο έρευνας από τους ερευνητές αγορών του δυτικού κόσμου. Σε αντίθεση με άλλα αγοραστικά κοινά ανεπτυγμένων χωρών, οι Ιάπωνες επιδεικνύουν συγκροτημένες συμπεριφορές κατανάλωσης. Ξόδευαν υπερβολικά τη δεκαετία του '80, έγιναν πιο συνειδητοί καταναλωτές τη δεκαετία του '90, στράφηκαν προς τις luxury brands το 2000, όμως λίγα χρόνια αργότερα οι μάρκες αυτές θεωρήθηκαν εκτός μόδας (Haghirian, 2018)

Δίνουν μεγάλη προτεραιότητα στο θέμα της ποιότητας στα καταναλωτικά αγαθά και υπηρεσίες, ενδιαφέρονται πολύ για καινοτόμες τεχνολογίες και για το design.

Οι παραπάνω τάσεις συνδέονται σε σημαντικό βαθμό με τις αλλαγές στην κοινωνία της Ιαπωνίας, χάρη στις οποίες έξουν ξεπηδήσει καινούριες ομάδες καταναλωτών. Μεγάλη σημασία έχουν οι ηλικιωμένοι, οι singles, οι πολύ πλούσιοι.

3.2 Ιστορική αναδρομή ιαπωνικού καταναλωτισμού

Η Ιαπωνία αποτελεί τη δεύτερη μεγαλύτερη καταναλωτική αγορά στον κόσμο και οι καταναλωτές της έχουν τη δεύτερη μεγαλύτερη αγοραστική δύναμη.

Χρονικά, το σημείο αναφοράς και εκκίνησης είναι η λήξη του Β Παγκοσμίου πολέμου. Συνοπτικά, η ιστορία του ιαπωνικού καταναλωτισμού διακρίνεται από αλματώδεις περιόδους ανάπτυξης και προσαρμογή σε περιόδους κρίσης. Η κατανάλωση έχει επηρεάσει και έχει επηρεαστεί από κοινωνικές αλλαγές. Οι Ιάπωνες καταναλωτές βίωσαν το πρώτο κύμα άνθησης κατά τη διάρκεια του πολέμου της Κορέας και άρχισαν να δείχνουν ενδιαφέρον σε καταναλωτικά αγαθά στη δεκαετία του 1950, όπου ο ρυθμός ανάπτυξης είχε φτάσει το 10%.

Το 1960 η κατανάλωση είχε γίνει ένα ευρέως διαδεδομένο φαινόμενο: *mai ka* (my car) και *mai homu* (my home) ήταν συνώνυμα της ευμάρειας και επιτυχίας (Haghirian, 2011).

Στις αρχές του 1970, η γενιά μετά τον Παγκόσμιο Πόλεμο ενηλικιώνεται και επιδεικνύουν ηδονισμό στις καταναλωτικές συνήθειες. Αρχίζουν επίσης να δείχνουν προτίμηση στα δυτικά προϊόντα έναντι των εγχώριων προϊόντων.

Το 1980 κυριάρχησε η οικονομία της φούσκας, όπου η κατανάλωση έγινε τρόπος ζωής. Όταν όμως αυτή η φούσκα έσκασε, πολλές επιχειρήσεις κατέρρευσαν, τα επίπεδα της ανεργίας αυξήθηκαν, μειώθηκε το αίσθημα ασφάλειας και οι καταναλωτές έκαναν αγορές με μικρότερο ρίσκο και επικεντρώνονταν περισσότερο στην τιμή.

Το 1990 οι τράπεζες είχαν να διαχειριστούν δάνεια που δεν εξυπηρετούνταν. Οι επιχειρήσεις αναζητούσαν τρόπους να μειώσουν κόστη λειτουργίας, ένα απο τα σημαντικότερα ήταν αυτό της διανομής (μεταφορά) των προϊόντων.

Μεταξύ 1990 και 2003 παρατηρήθηκε οικονομική στασιμότητα. Η νέα πραγματικότητα ωθούσε τους Ιάπωνες να βρουν νέους τρόπους για τα προς το ζην, είτε εργαζόμενοι σε part-time θέσεις, είτε δημιουργώντας μια νέα δική τους επιχείρηση. Στη χρονική αυτή συγκυρία, ολοένα και περισσότερες είναι οι γυναίκες που εισέρχονται στο εργατικό δυναμικό.

Δεν υπάρχει αμφιβολία για το εάν η οικονομική κρίση του 2008 άλλαξε την καταναλωτική συμπεριφορά των Ιαπώνων. Οι Ιάπωνες κινούνται στη λογική των περικοπών, ενώ 37% αυτών ισχυρίζονται ότι έχουν κόψει εντελώς τις δαπάνες. Ένας τρόπος για να γίνει αυτό είναι να μένουν σπίτι αντί να βγαίνουν έξω. Ο κύριος λόγος της τάσης αυτής είναι η συρρίκνωση της μεσαίας τάξης. Όπως συμβαίνει με άλλες βιομηχανοποιημένες αγορές, παρατηρείται μια στροφή προτίμησης σε εθνικά προϊόντα, κυρίως αναφορικά με το φαγητό αλλά και προϊόντα που σχετίζονται με την ασφάλεια και την υγιεινή.

Σε κάθε περίπτωση, τα brands παίζουν σπουδαίο ρόλο στην ιαπωνική αγορά, μιας και χρησιμοποιούνται ως ένδειξη επιτυχίας και σύμβολο status. Δεν είναι τυχαίο ότι η μεγαλύτερη αγοραστική ομάδα πολυτελών αγαθών βρίσκεται σε αυτή τη χώρα. Οι Ιάπωνες έχουν την τάση να επιλέγουν προϊόντα από εταιρείες όσο δυνατό πιο μεγάλες και με μεγάλη φήμη. Εμφανίζουν επίσης τάση προσκόλλησης σε κάποια εταιρεία και δεν την αλλάζουν φοβούμενοι ότι θα απογοητευτούν αν κάνουν κάποια αγορά που αποδειχθεί ανεπαρκής. Γι αυτό άλλωστε οι ιαπωνικές διαφημίσεις εστιάζουν περισσότερο στην εταιρεία περισσότερο από το ίδιο το προϊόν. Δίνουν μεγάλη σημασία στην ποιότητα, καθώς και στους διαμορφωτές γνώμης.

Οι Ιάπωνες δείχνουν πρόθυμοι να υιοθετήσουν στην αγορά τους το νέο, αρκεί να τους ενθουσιάσει. Αν λοιπόν ένα ξενόφερτο προϊόν καταφέρει να πείσει τους early adopters, έπειτα διαχέεται στις αγοραστικές συνήθειες του συνόλου.

Η ποιότητα στην Ιαπωνία είναι ένα χαρακτηριστικό που πρέπει να βρίσκεται σε κάθε στάδιο που αφορά τη ζωή του προϊόντος και επιπλέον να φαίνεται ότι προσπαθεί η εταιρεία να αυξήσει τα επίπεδά της. Όταν οι καταναλωτές μείνουν ικανοποιημένοι από την ποιότητα ενός προϊόντος, τότε πιθανότατα θα αγοράσουν ξανά από την εταιρεία που το προσφέρει.

Από την άλλη βέβαια, αν οι Ιάπωνες καταναλωτές μείνουν δυσαρεστημένοι από την ποιότητα του προϊόντος, τότε δεν θα αγοράσουν ξανά από την εταιρεία αυτή, και η φήμη της θα δεχθεί μεγάλο πλήγμα για πολλά έτη. (Haghirian, 2010).

Οι Ιάπωνες καταναλωτές συνολικά αναμένουν την καλύτερη εξυπηρέτηση πελάτη σε όλο τον κόσμο και η ιδέα της εξυπηρέτησης στην Ιαπωνία διαφέρει από ότι συνηθίζεται στον δυτικό κόσμο. Στην Ιαπωνία, καλή εξυπηρέτηση σημαίνει ότι η επιθυμία του πελάτη πρέπει να ικανοποιηθεί με κάθε τρόπο. Σε μια ιαπωνική εταιρεία, οι ανάγκες του πελάτη έρχονται σε πρώτη θέση και η επαγγελματική φιλικότητα προσδωκείται από όλους τους εγαζόμενους.

Η γενικότερη συμπεριφορά του μέσου Ιάπωνα καταναλωτή, αλλάζει δραστικά, παρουσιάζοντας ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις για τις πολυεθνικές εταιρίες. Μετά από δεκαετίες κλειστοφοβικής συμπεριφοράς, οι Ιάπωνες καταναλωτές αρχίζουν να μοιάζουν περισσότερο σε αυτούς της δύσης.

Γνωστοί για την διάθεση τους να πληρώνουν περισσότερα χρήματα για να συναντηθούν με την ποιότητα, και συνήθως αδιάφοροι προς τα φτηνά προϊόντα, οι Ιάπωνες δείχνουν να είναι ένα φαινομενικά κατάλληλο κοινό για ένα premium προϊόν σαν το ελαστικό Michelin. Οι παρακάτω έρευνες, δείχνουν τις δυο βασικές ευαισθησίες του νέου Ιάπωνα καταναλωτή: την αναζήτηση του για αξία, και την ευαισθητοποίηση του προς το περιβάλλον και την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

3.3 Συμπεριφορικά στοιχεία Ιάπωνα καταναλωτή.

Ευαισθησία στην τιμή

Ένας ακόμη τρόπος όπου φαίνεται να διαφέρουν οι Ιάπωνες καταναλωτές από τους αντίστοιχους των άλλων βιομηχανοποιημένων χωρών είναι η (μη) ευαισθησία τους ως προς την τιμή του προϊόντος.

Για την ακρίβεια, οι Ιάπωνες καταναλωτές λέγεται ότι δείχνουν μηδενική ευαισθησία στην τιμή, δηλαδή αν η εξυπηρέτηση, η ποιότητα και η τεχνολογία του προϊόντος

συναντούν τις προσδοκίες τους, είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν σημαντικά για το προϊόν αυτό. (Melville, 1999). Η τιμή ουσιαστικά λειτουργεί σαν ένας δείκτης ποιότητας.

3.3.1 Ιαπωνικός Εθνοκεντρισμός

Μια ερώτηση που αποτελεί πεδίο έρευνας στην συμπεριφορά του Ιάπωνα καταναλωτή είναι το κατά πόσο αυτός προτιμά να αγοράζει ιαπωνικά προϊόντα ή εισαγόμενα. Ο καταναλωτικός εθνοκεντρισμός αναφέρεται σε συγκεκριμένο τύπο καταναλωτικής συμπεριφοράς όπου οι καταναλωτές έχουν την τάση να αξιολογούν τα προϊόντα της τοπικής αγοράς πιο ευνοϊκά από τα αντίστοιχα εισαγόμενα και κάποιοι καταναλωτές έχουν εχθρική στάση στο να αγοράσουν εισαγόμενα αγαθά. Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που οδηγούν τους καταναλωτές να να γίνονται εθνοκετρικοί ή όχι, ή αλλιώς να είναι εχθρικοί ως προς τα εισαγόμενα προϊόντα ή όχι. Συνήθως, πιο ηλικιωμένοι καταναλωτές, λιγότερο μορφωμένοι, κακοπληρωμένοι και περιέργως οι γυναίκες είναι πιο πιθανό να είναι εθνοκεντρικές. (Sharma et al., 1995, p. 27). Οι καταναλωτές σε περισσότερο πολυσυλλεκτικές κουλτούρες εμφανίζουν μεγαλύτερη πιθανότητα να γίνουν εθνοκετρικοί. (Gurhan-Canli and Maheswaran, 2000, p. 200). It has further been shown that small nations are often disposed to be more hostile to imports from larger or more influential neighbours (Nijssen and Douglas, 2003). Feeling that one's economic livelihood is threatened by foreign competition (e.g. Japanese rice farmers) makes consumers more disposed to buy domestic goods (Nijssen and Douglas, 2004; Sharma et al., 1995; Shimp and Sharma, 1987). Πολλές έρευνες έχουν διεξαχθεί πάνω στους Ιάπωνες καταναλωτές και την αντίδρασή τους σε εισαγωγές ξένων προϊόντων (Gurhan-Canli and Maheswaran, 2000; Kamins and Nagashima, 1995; Nagashima, 1970, 1977). Στις περισσότερο ανεπτυγμένες χώρες, τα εγχώρια προϊόντα απολαμβάνουν μεγαλύτερης συμπάθειας από τα εισαγόμενα. Υψηλά επίπεδα αυτής της προτίμησης παρατηρούνται σε χώρες όπως οι ΗΠΑ, η Αγγλία και η Γαλλία, αλλά εξίσου και στην Ιαπωνία. (Usunier, 2000, p. 157). Οι Ιάπωνες καταναλωτές θεωρούν ότι τα εγχώρια προϊόντα είναι πιο υψηλής ποιότητας από τα ξένα, και είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν παραπάνω για να τα αποκτήσουν. Ένας λόγος για αυτό, είναι το εξαιρετικό after sales service, το οποίο δεν προσδωκάται μετά την αγορά ενός αγαθού ξένης χώρας. Εντούτοις, παρά

την προτίμηση προς τα εγχώρια προϊόντα, όταν ένα αγαθό πείσει για τη μοναδικότητά του, τότε ξεπερνιέται κάθε σκέψη εθνοκεντρισμού.

3.3.2 Κυνηγώντας την αξία και την εταιρική κοινωνική ευθύνη

Ενώ ο μέσος δυτικός καταναλωτής, δείχνει ευαισθησία στην τιμή ενός προϊόντος (ότι δηλαδή η τιμή παίζει καθοριστικό παράγοντα στην απόφαση του για να το αγοράσει) ο μέσος Ιάπωνας καταναλωτής, δείχνει πως είναι διατεθειμένος να πληρώσει ακριβότερα (Haghigian, 2010) προκειμένου να αγοράσει ένα ποιοτικό προϊόν, ενώ σε πολλές περιπτώσεις η υψηλή τιμή ενός προϊόντος λειτουργεί ως δείγμα καλής ποιότητας.

Επιπρόσθετα, η περιαντολογική εύνοια, έχει πλέον ανελιχθεί και στους Ιάπωνες, εκτός από τους καταναλωτές της δύσης, σε κύριο βαρόμετρο της αγοραστικής επιλογής. Πιο συγκεκριμένα, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2018 από την διαφημιστική εταιρία J. Walter Thompson (JWT Intelligence, 2018), βρέθηκε πως το 51% των Ιαπόνων καταναλωτών, είναι κατά κάποιο τρόπο ευαισθητοποιημένοι για τα περιβαλλοντολογικά ζητήματα, και πως εκείνα παίζουν καθοριστικό ρόλο στην αγοραστική τους συμπεριφορά.

Ένας οργανισμός που ελέγχει στενά την ομάδα καταναλωτών LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) αναφέρει πως παγκοσμίως το 13-15% των καταναλωτών είναι πιθανοί καταναλωτές βιώσιμων προϊόντων η προϊόντων που προέρχονται από εταιρίες με ευαισθησία προς το περιβάλλον. (Salomon et al)

Τα στατιστικά δείχνουν ακόμα πιο ελπιδοφόρα στην Ιαπωνία. Το 2009, η εταιρία McKinsey (McKinsey & Company, 2018) σε έρευνα της σε 800 καταναλωτές από την Ιαπωνία, ανακάλυψε πως το 84% προτιμούν να αγοράζουν eco-friendly προϊόντα, ακόμα και αν αυτά είναι ακριβότερα. Η εταιρία Coca Cola γνωρίζει μεγάλη επιτυχία στην Ιαπωνία, σε ομάδες LOHAS αφού γνωστοποιεί πως τα μπουκαλάκια της είναι φτιαγμένα με 12 γραμμάρια πλαστικού, έναντι 26 γραμμάρια που είναι τα συνηθισμένα μπουκαλάκια αναψυκτικών, και μπορούν να ανακυκλωθούν περισσότερες φορές. (Sheikh & Beise-Zee (2011). Τα συγκεκριμένα μπουκαλάκια για λόγους Branding τα ονομάζει I LOHAS, κάνοντας έτσι αισθητό το που απευθύνεται. Τα I LOHAS είναι

επίσης φτιαγμένα στην Ιαπωνία, μειώνοντας κατ' αυτό τον τρόπο τα έξοδα μετακίνησης τους. Μόλις 12 μήνες μετά το λανσάρισμα τους, τα I LOHAS έγιναν το νούμερο ένα Brand σε πωλήσεις αναψυκτικών, θέση που κατέχουν μέχρι σήμερα. (JFS Japan for Sustainability, 2018)

Οι εταιρίες σήμερα, ακολουθούν συχνά τον δρόμο της στρατηγικής CSR (Corporate Social Responsibility) πρώτον γιατί η εικόνα τους είναι συνεχώς εκτεθειμένη σε πελάτες και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, τα οποία ανησυχούν επίσης για διεθνή ηθικά ζητήματα. Η εικόνα που χαρακτηρίζει μια εταιρία, επηρεάζει και την απόδοση της όσον αφορά το Brand awareness, τις πωλήσεις και την οικονομική της ανάπτυξη (Porter and Kramer, 2006; Werther and Chandler, 2005)

Ένα πράγμα είναι σίγουρο: η δεύτερη μεγαλύτερη αγορά του κόσμου (Ιαπωνία) αλλάζει συνήθειες, από την στιγμή που οι Ιάπωνες καταναλωτές υιοθετούν τις συνήθειες της δύσης. Για τις πολυεθνικές εταιρίες της δύσης, η αλλαγή αυτή του Ιαπωνικού καταναλωτισμού, είναι κάτι παραπάνω από ευπρόσδεκτη.

Κλείνοντας την βιβλιογραφική ανασκόπηση, αξίζει να αναφερθεί, πως για την δημιουργία ενός αποτελεσματικού στρατηγικού πλάνου της Michelin για την χώρα της Ιαπωνίας, προχωρήσαμε σε ποιοτική έρευνα (qualitative research) η μεθοδολογία και τα αποτελέσματα της οποίας αναλύονται στην συνέχεια.

4. Οι πολυεθνικές εταιρίες στην Ιαπωνία

Οι πολυεθνικές εταιρείες αντιμετωπίζουν τεράστιες διαταραχές που σχετίζονται με την ταχεία τεχνολογική πρόοδο, την αλλαγή των προσδοκιών των πελατών, την κανονιστική πίεση και τη συνεχή μετατόπιση του ανταγωνιστικού τοπίου.

Στην Ιαπωνία, αυτές οι μετατοπίσεις μπορούν να αποβούν ακόμη πιο αποσταθεροποιητικές για τις πολυεθνικές εταιρίες που προσπαθούν να βρουν τη βάση τους σε αυτή τη μοναδική αγορά. Σε ένα ευρύ φάσμα βιομηχανιών, η Ιαπωνία είναι μια πολύ μεγάλη αγορά για να την αγνοήσει κανείς, και είναι πολύ σημαντική να μην κατανοηθεί σωστά.

Ωστόσο, για πολλές πολυεθνικές εταιρίες, μετά από πολλά χρόνια επενδύσεων, η επιτυχία στην Ιαπωνία παραμένει ασαφής. Ποια είναι λοιπόν τα κλειδιά για την επιτυχία της επιχείρησης σε αυτό το, κατά καιρούς, ασυμβίβαστο περιβάλλον; Η εταιρία αναλύσεων Odgers Berndtson μίλησε σε στελέχη της Ιαπωνίας από 20 πολυεθνικές εταιρείες για να τους ρωτήσει τι θεωρούν ως τις μεγαλύτερες προκλήσεις και ευκαιρίες τους στην ιαπωνική αγορά και να μοιραστούν τις νικηφόρες στρατηγικές ηγεσίας τους για το μέλλον.

Ως η τρίτη μεγαλύτερη οικονομία στην παγκόσμια κατάταξη με βάση το ΑΕΠ, η ιαπωνική δυναμική οικονομία έχει προσελκύσει πολυεθνικές εταιρείες για δεκαετίες, λόγω του μεγέθους της αγοράς, της αγοραστικής δύναμης και του αναπτυξιακού δυναμικού της. Η βάση των καταναλωτών είναι εκλεπτυσμένη, ενημερωμένη και έχει βαθιά κατανόηση και εκτίμηση για τα premium / πολυτελείας σήματα - εφόσον η ποιότητα είναι πραγματικά ανώτερη.

Ενώ πολλοί - ακόμη και οι περισσότεροι - των πολυεθνικών επιχειρήσεων βλέπουν την Ιαπωνία πρωτίστως ως μια σταθερή, αργά αναπτυσσόμενη αλλά εξαιρετικά κερδοφόρα αγορά με εξαιρετικά εξελιγμένους καταναλωτές, υπάρχει ένας αυξανόμενος αριθμός εταιρειών που συνειδητοποιούν ότι η Ιαπωνία πράγματι μπορεί να προσφέρει ευκαιρίες για υψηλή ανάπτυξη και περαιτέρω αγοραστική διείσδυση (ή δημιουργία της αγοράς), ενώ εξακολουθούν να απολαμβάνουν υψηλά περιθώρια.

Όπως το έθεσε ένα ασφαλιστικό στέλεχος, «οι εξειδικευμένες αγορές στην Ιαπωνία εξακολουθούν να είναι πολύ μεγαλύτερες από όλες τις μικρές αναδυόμενες αγορές».

Εκτός από το μέγεθος και τον πλούτο της, η Ιαπωνία περιγράφεται από πολλά στελέχη ως μια αξιόπιστη και κερδοφόρα θέση για να ασκεί μια επιχείρηση τις

δραστηριότητές της λόγω του δίκαιου και διαφανούς περιβάλλοντος αγοράς, νομικού και κανονιστικού πλαισίου.

Ένα άλλο ανώτερο στέλεχος χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών επεσήμανε ότι τουλάχιστον ένα μέρος των ευρύτερων δυνατοτήτων των πολυεθνικών εταιριών στην Ιαπωνία για να σημειώνουν πρόοδο στην υπόλοιπη Ασία προέρχεται από το τεράστιο ποσό «κεφαλαίου στην χώρα που πραγματικά χρειάζεται να εγκατασταθεί offshore για να το χρησιμοποιήσει κάποιος κατάλληλα».

Μετά την παγκόσμια οικονομική κρίση, η διοικητική διακυβέρνηση του Abe επικεντρώθηκε στην αναζωογόνηση της ιαπωνικής οικονομίας μέσω ενός συνδυασμού νομισματικών και άλλων πολιτικών. Ο Οργανισμός Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών έχει υιοθετήσει μια προοδευτική και φιλική προς τον κλάδο προσέγγιση και θεωρείται ευρέως ως μια δίκαιη και διαφανής ρυθμιστική αρχή.

Ενώ η Ιαπωνία είναι πολιτικά σταθερή, έχει υπάρξει αυξημένη μεταβλητότητα στην περιοχή που σχετίζεται με την πυρηνική απειλή της Βόρειας Κορέας και τη ρητορική «η Αμερική Πρώτη» της κυβέρνησης των ΗΠΑ σχετικά με τα εμπορικά ελλείμματα. Μια θεμελιώδης αλλαγή, και μείζον θέμα μεταξύ των ηγετών των επιχειρήσεων, είναι η αυξανόμενη γεωπολιτική πολυπλοκότητα της Ιαπωνίας στην περιοχή. Η επικρατούσα μεταπολεμική διμερής εστίαση στις σχέσεις Ιαπωνίας / ΗΠΑ τις τελευταίες δεκαετίες εξελίχθηκε σε «Ιαπωνία στο πλαίσιο των δύο Κορεών, της Κίνας, της νοτιοανατολικής ασίας». Αυτές οι νέες περιπλοκές απαιτούν μια πιο εξελιγμένη στρατηγική άποψη, αλλά ταυτόχρονα προσθέτουν πολλές νέες ευκαιρίες. Επιπλέον, με το σταθερό νόμισμα και την πολιτική ηγεσία της, η Ιαπωνία θεωρείται ως ένα καλό μέρος για να αντισταθμίσει την αστάθεια της μεγαλύτερης αγοράς Ασίας-Ειρηνικού. Και ενώ οι ρυθμιστικές αρχές της Ιαπωνίας είναι δίκαιες και διαφανείς, μπορούν επίσης να είναι γραφειοκρατικές και αργές.

Ένα στέλεχος εταιρείας ασφαλιστικών εταιριών κατέληξε απλά στο συμπέρασμα ότι η ιαπωνική αγορά «είναι κρίσιμη για την παγκόσμια ανάπτυξη». Ένας διευθυντής σε μια επαγγελματική εταιρεία παροχής υπηρεσιών συμφώνησε: «υπάρχουν μεγάλες επιχειρηματικές ευκαιρίες στην Ιαπωνία αν το σωστό ταλέντο και η ηγεσία είναι σε ισχύ».

Ωστόσο, η επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ιαπωνία δεν είναι χωρίς προκλήσεις. Ένα ζήτημα στην κορυφή όλων των μυαλών των στελεχών είναι ο ραγδαία γηράσκων πληθυσμός της Ιαπωνίας και η μείωση του ποσοστού γεννήσεων που συμβάλλουν σε

ένα δύσκολο εργασιακό περιβάλλον. «Η Ιαπωνία είναι μια κοινωνία ταχείας γήρανσης, αν και κανείς δεν καταλαβαίνει ακόμα τι ακριβώς θα σημαίνει αυτό σε 20 χρόνια», σχολίασε ένας διευθυντής της Fintech.

Ένας διευθυντής επαγγελματικών υπηρεσιών πρόσθεσε ότι οι περιοριστικές πολιτικές μετανάστευσης εργατικού δυναμικού της Ιαπωνίας επηρεάζουν τη διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού και τον προγραμματισμό του μέλλοντος. Σημείωσε ότι για να αντιμετωπίσει αυτό το θέμα, η Ιαπωνία θα πρέπει να ελευθερώσει τις αυστηρές πολιτικές μετανάστευσης και ότι οι εταιρείες θα πρέπει να επενδύσουν σε τεχνολογίες που μειώνουν την εργασία.

Τα στελέχη στα οποία πραγματοποιήθηκαν οι συνεντεύξεις από την Odgers Berndtson σε αρκετές διαφορετικές βιομηχανίες σχολίασαν ότι η μελλοντική επιτυχία εξαρτάται από την προσαρμογή στις δραστικές μεταβολές των προτιμήσεων και των αξιών των καταναλωτών. Υπήρχε ένα σαφές μήνυμα ότι οι Ιάπωνες καταναλωτές αναμένουν τώρα ποιοτικές υπηρεσίες με πολύ μεγαλύτερη ταχύτητα, ανεξάρτητα από τη βιομηχανία.

Ανεξάρτητα από το τι είναι το προϊόν, η υπηρεσία ή ο τομέας, η οικοδόμηση πετυχημένης μάρκας και η εμπιστοσύνη είναι πρωταρχικής σημασίας. Ο Ιάπωνας διευθύνων σύμβουλος μιας μεγάλης εταιρίας λιανικής πώλησης ειδών πολυτελείας εξήγησε ότι στην αγορά του, ειδικά με την ψηφιοποίηση και την άνοδο των καναλιών ηλεκτρονικού εμπορίου, ο πυρήνας της επιτυχίας παραμένει οι σχέσεις οι επικεντρωμένες στην εμπειρία του πελάτη.

Ιστορικά, οι Ιάπωνες ζητούν προσεκτική, πρακτική εξυπηρέτηση πελατών, αλλά οι στάσεις αλλάζουν σιγά-σιγά. Ένας διευθυντής οικονομικών υπηρεσιών σχολίασε: «Στο παρελθόν, οι Ιάπωνες πελάτες προτιμούσαν την υπηρεσία πρόσωπο με πρόσωπο. Πρόσφατα, διαπιστώσαμε ότι περισσότεροι Ιάπωνες αποδέχονται και προτιμούν την αλληλεπίδραση χωρίς πρόσωπο. Αναμένουμε αυτή η αλλαγή στις προτιμήσεις να επιταχυνθεί δραματικά στο εγγύς μέλλον».

Η νεώτερη γενιά ενδιαφέρεται επίσης περισσότερο για το πώς οι εταιρείες διαχειρίζονται τους περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς και διακυβερνητικούς τους παράγοντες. Ένας διευθυντής μιας εταιρίας μόδας εξήγησε: «Οι Millennials ασχολούνται περισσότερο με τις ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές μιας εταιρείας, ενώ οι ηλικιωμένοι πελάτες επικεντρώνονται περισσότερο στην εμπειρία εξυπηρέτησης πελατών». Σύμφωνα με τις γνώσεις του, θεωρεί ότι είναι πολύ

σημαντικό να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των Millennials για την επίτευξη βιώσιμης ζήτησης. Ενώ η σημερινή αγοραστική δύναμη ανήκει στους μη-Millennials, οι Millennials θα γίνουν οι βασικοί πελάτες του μέλλοντος.

Οι πελάτες εξακολουθούν να αναμένουν να λαμβάνουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, αλλά τώρα τα θέλουν ταχύτερα. Σε ένα σχετικό σημείο, ένας διευθυντής επαγγελματικών υπηρεσιών παρατήρησε ότι οι Ιάπωνες πελάτες αποδέχονται ολοένα και περισσότερο τα δυτικά εργαλεία και λύσεις, συμπεριλαμβανομένης της ψηφιακής τεχνολογίας.

Ένα μέλος του κλάδου των βιοεπιστημών συμφώνησε, σημειώνοντας ότι οι ασθενείς στηρίζονται λιγότερο στους γιατρούς τους και αναμένουν ταχύτερη θεραπεία. «Η αγορά θα είναι σχεδόν αποκλειστικά ψηφιακή και με την κοινωνική δικτύωση στο μέλλον». Η εταιρεία του επενδύει σε μεγάλο βαθμό στην προσθήκη μιας άμεσης διάστασης καταναλωτών / ασθενών στις παραδοσιακές πλατφόρμες ψηφιακών επικοινωνιών B2B.

Για μια εξαιρετικά τεχνολογικά προηγμένη κοινωνία, η Ιαπωνία είναι εκπληκτικά αργή στο να καινοτομήσει και η συντηρητική εταιρική και επενδυτική κουλτούρα της έχει παρεμποδίσει τις νεοσύστατες τεχνολογίες. Σιγά-σιγά, όμως, χάρη στην παγκοσμιοποίηση και τη δημογραφική αλλαγή, η ιαπωνική αγορά αρχίζει να δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα.

Ο μοναδικός πολιτισμός της Ιαπωνίας δημιουργεί μια σειρά προκλήσεων για τις πολυεθνικές εταιρείες. Αυτά περιλαμβάνουν τους κρυμμένους πολιτιστικούς κανόνες για τη διαχείριση μιας επιχείρησης και την καλλιέργεια εμπορικών σχέσεων που μπορούν να καταρρίψουν ξένες επιχειρήσεις.

Είναι ενδιαφέρον το γεγονός ότι, ενώ το μεγαλύτερο μέρος του κόσμου - και γενικά η ίδια η Ιαπωνία - γίνεται όλο και πιο διεθνής, μια αντισταθμιστική τάση δείχνει ότι ορισμένα τμήματα της ιαπωνικής καταναλωτικής αγοράς γίνονται όλο και πιο τοπικά και απομονωμένα. Ένα στέλεχος πολυτελούς αυτοκινητοβιομηχανίας δήλωσε: «Δυστυχώς, σήμερα, μεταξύ πολλών Ιαπωνών, παρατηρείται μια αυξημένη μετατόπιση προς τον απομονωτισμό (σε ορισμένες περιπτώσεις εθνικισμό). Ακόμη και στον ραδιοφωνικό προγραμματισμό, μπορεί κανείς να εντοπίσει πρόσφατα μεγαλύτερη έμφαση στην αναπαραγωγή των ιαπωνικών και όχι των ξένων μουσικών». Υπήρξαν επίσης υπενθυμίσεις ότι υπάρχει μια άλλη ταχέως αναπτυσσόμενη «πόλωση» στην Ιαπωνία. Πρόκειται για ένα δυναμικό, υψηλής

ενέργειας Τόκιο και, με την εξαίρεση της Οσάκα, την υπόλοιπη Ιαπωνία. Το πρώτο είναι, στο πλαίσιο της Ιαπωνίας, ζωντανό και προσανατολισμένο προς το μέλλον, ενώ η τελευταία είναι γενικά στατική και περισσότερο διατεθειμένη να ευνοήσει το status quo.

Ένα ανώτερο στέλεχος συνόψισε τους Ιάπωνες λέγοντας: « Αγαπούν την τελετή τσαγιού. Σαφείς και συνοπτικοί κανόνες που μπορούν να απομνημονευτούν και να μην αλλάξουν ». Τα περισσότερα από τα στελέχη που μίλησαν στην Odgers Berndtson επανέλαβαν αυτό το συναίσθημα, σημειώνοντας ότι η ιαπωνική κοινωνία εκτιμά την αρμονία, τη σταθερότητα, την ειρήνη και την ηρεμία, τόσο στις επιχειρηματικές όσο και στις προσωπικές σχέσεις.

Ένας εκπρόσωπος των επαγγελματικών υπηρεσιών εξέφρασε ότι «οι Ιάπωνες προτιμούν να χρησιμοποιούν το «εμάς»περισσότερο από το «εμένα»». Ως εκ τούτου, οι Ιάπωνες θεωρούνται γενικά ως αποτρεπτικοί έναντι του κινδύνου, ιεραρχικοί και τελειομανείς. Η μεγαλύτερη έμφαση στην ασφάλεια και την ειρήνη εξηγεί εν μέρει γιατί η αλλαγή είναι δύσκολη και διαρκεί πολύς χρόνος στην Ιαπωνία. Μια πολιτισμική ιδέα από ένα στέλεχο ασφάλισης είναι: «Τα πράγματα που κάνουν την ιαπωνική κουλτούρα θαυμάσια, επίσης, κάνουν τη δουλειά εδώ πολύ διαφορετική». Τα στελέχη συμφώνησαν ότι για να έχει επιτυχία μια πολυεθνική εταιρία στην Ιαπωνία, ο ηγέτης της πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσει και τους δύο κόσμους. Πολλές εταιρείες προσλαμβάνουν μια μικτή ομάδα ιαπώνων και μη-ιαπώνων διαχειριστών και αναζητούν ηγέτες οι οποίοι είναι είτε «δυτικοποιημένοι» Ιάπωνες είτε τοπικά προσαρμοσμένοι Δυτικοί. Είτε έτσι είτε αλλιώς, ο ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να αλληλεπιδρά αποτελεσματικά με την παγκόσμια και περιφερειακή ηγεσία, καθώς και με την εγχώρια ιαπωνική οργάνωση.

Προσαρμοστικότητα, ευκινησία, δεξιότητες κριτικής σκέψης, αυτοδιάγνωση και αυτογνωσία είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική ηγεσία. Όπως επεσήμανε ένα στέλεχος της Fintech, «η μετασχηματιστική αλλαγή απαιτεί την πλήρη υποστήριξη της ανώτερης παγκόσμιας εκτελεστικής ομάδας της εταιρείας και ενός ηγέτη κοντά στην τοπική αγορά που κατανοεί πραγματικά την εταιρεία».

Προφανώς, για τους ομογενείς, η ικανότητα της ιαπωνικής γλώσσας είναι ένα πλεονέκτημα, όπως και ο επαρκής χρόνος στη χώρα. Ένας διευθυντής σε μια επαγγελματική εταιρεία παροχής υπηρεσιών εξήγησε ότι οι gaishi (ξένες εταιρείες στην Ιαπωνία) τείνουν να εναλλάσσουν τους προέδρους από την έδρα τους για

τριοετείς αποστολές. Κατά τη γνώμη του, αυτό πολύ σύντομο για την ιαπωνική αγορά και τα στελέχη θα πρέπει να παραμείνουν για τουλάχιστον πέντε χρόνια.

Όπως σημείωσε ένας ανώτερος τραπεζικός, «είναι δύσκολο για τους μετανάστες που ξοδεύουν μόνο λίγα χρόνια στην Ιαπωνία να δημιουργήσουν μια συνεκτική τοπική ομάδα. Οι ντόπιοι εργαζόμενοι τείνουν να απορρίπτουν έναν εκπατρισμένο ηγέτη ο οποίος επικεντρώνεται μόνο στις βραχυπρόθεσμες επιτυχίες και στην οικοδόμηση της κληρονομιάς τους».

Αν ένας εμπνευσμένος και πρωτοποριακός ηγέτης έρχεται στην Ιαπωνία χωρίς πολιτισμική συνείδηση ή τοπική διορατικότητα, η επιτυχία του / της θα είναι περιορισμένη. Ένας ανώτερος σύμβουλος επαγγελματικών υπηρεσιών σημείωσε ότι υπάρχει ένας μακρύς, αλλά σταθερός κύκλος «εκκρεμοειδών κινήσεων» στην προτίμηση των πολυεθνικών εταιριών για τοπικούς έναντι δυτικούς αρχηγών χωρών. Κατά την κρίση του, και τα δύο μπορούν να λειτουργήσουν. Και στις δύο περιπτώσεις, υπάρχει μια κρίσιμη ανάγκη για μια «ισορροπία μιας παγκόσμιας έναντι τοπικής προοπτικής».

Από την άλλη πλευρά, οι Ιάπωνες εργαζόμενοι έχουν μια άξια φήμη ότι είναι καλά μορφωμένοι, αξιόπιστοι, πειθαρχημένοι, εργατικοί, πιστοί και καλοί ομαδικοί παίκτες. Σύμφωνα με έναν ανώτερο τραπεζικό, είναι γνωστοί ως «σιωπηλοί αποστολείς» οι οποίοι είναι καλύτεροι στην εκτέλεση από τη στρατηγική. Τείνουν να προτιμούν να εργάζονται μέσα σε ένα σαφώς καθορισμένο ρόλο και δεν είναι πάντοτε άνετοι να αναλαμβάνουν ευρύτερες ευθύνες. Όπως σχολίασε ένας διευθυντής της Fintech, «περιμένουν εντολές και στη συνέχεια εκτελούν πολύ καλά». Αλλά, όπως επεσήμανε ένα στέλεχος σε μια βιομηχανική πολυεθνική εταιρία, «η αυστηρή ακολουθία της διαδικασίας δεν είναι πάντα καλή σε έναν ταχέως μεταβαλλόμενο χώρο εργασίας».

Ένας διευθυντής βιολογικών επιστημών εξήγησε ότι οι Ιάπωνες άνω των 50 ετών θέλουν να παραμείνουν στη ζώνη άνεσής τους και τείνουν να είναι εξαιρετικά πιστοί στη μάρκα και την εργοδοσία. Όσοι βρίσκονται κάτω από την ηλικία των 30 ετών, ωστόσο, είναι καλύτεροι στο να προσαρμοστούν στην αλλαγή και να χωρίσουν την επαγγελματική τους ζωή από την ιδιωτική τους ζωή.

Οι Ιάπωνες εργαζόμενοι μπορεί να θεωρηθούν ως πιο εσωστρεφείς, λιγότερο άνετοι στο να αγκαλιάσουν τις αλλαγές και λιγότερο αποδοτικοί από τους δυτικούς ομολόγους τους. Κάποια στελέχη παρατήρησαν ότι ήθελαν το ιαπωνικό εργατικό

δυναμικό τους να μιλάει περισσότερο και να είναι πιο άνετα να εργάζεται έξω από μια αυστηρή ιεραρχική δομή. «Ένας διευθυντής τεχνολογίας είπε ότι οι ιάπωνες εργάτες τείνουν να υπερ-αποδίδουν σε ποιότητα, κάτι που επιβραδύνει την ταχύτητά τους». Ένας διευθυντής ασφάλισης πρόσθεσε: «Μόλις καταλάβετε πώς θα έχετε έναν καλύτερο διάλογο με την τοπική ομάδα της Ιαπωνίας, θα πάρετε την πιο αφοσιωμένη ομάδα στον κόσμο».

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η επιτυχία στην Ιαπωνία απαιτεί μια επένδυση χρόνου και πόρων και ένα υψηλό επίπεδο πολιτιστικής επίγνωσης και ευαισθησίας. Ένας ανώτερος υπάλληλος του τραπεζικού κλάδου σημείωσε ότι «καμία επιτυχημένη παγκόσμια στρατηγική δεν μπορεί να εφαρμοστεί εδώ χωρίς σοβαρή σκέψη για την προσαρμογή της στην τοπική αγορά».

Ένας διευθυντής ασφάλισης πήγε ακόμα πιο μακριά σχολιάζοντας: «Είναι πολύ σημαντικό να εμπλέκεται κάποιος με τοπική εμπειρογνωμοσύνη από την αρχή στη διαμόρφωση της παγκόσμιας στρατηγικής στα κεντρικά της εταιρίας». Άλλα στελέχη τόνισαν τη σημασία μιας μακροπρόθεσμης στρατηγικής που επικεντρώνεται στη δημιουργία εταιρικών σχέσεων, δημιουργώντας αμοιβαία επωφελείς σχέσεις και κερδίζοντας εμπιστοσύνη.

Στο ίδιο πνεύμα, επισημάνθηκε ότι οι πιο επιτυχημένες πολυεθνικές εταιρίες στην Ιαπωνία εξασφάλισαν ότι τα κορυφαία στελέχη τους στο εσωτερικό της χώρας είναι ιδιαίτερα έμπειρα σε «όλα τα επίπεδα εσωτερικής δικτύωσης τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε τοπικό επίπεδο». Αυτό είναι προκειμένου να διαχειριστεί καλύτερα μια «υγιής ένταση μεταξύ πολλαπλών οπτικών» που κυμαίνεται από τα παγκόσμια αρχηγεία έως τους τοπικούς υπαλλήλους που αντιμετωπίζουν τους πελάτες.

Ακόμη άλλοι συνέστησαν οι πολυεθνικές εταιρίες να επενδύσουν στην έρευνα αγοράς για να κατανοήσουν καλύτερα τις μοναδικές ανάγκες των ιαπώνων πελατών.

Ένας εκπρόσωπος της Fintech ενημέρωσε ότι αυτό το είδος έρευνας είναι «πολύ δύσκολο να γίνει offshore, καθώς είναι μια τοπική, επαναληπτική διαδικασία», και η απουσία διεξοδικής έρευνας και μετέπειτα κατανόησης θα οδηγήσει σε αποτυχία.

Ενώ η προσαρμογή στην τοπική κουλτούρα και αγορά είναι απαραίτητη για την επιτυχία, κάποια στελέχη συνέστησαν ότι αυτό δεν πρέπει ποτέ να σημαίνει ότι θα συμβιβαστούν οι αξίες μιας επιχείρησης για την επίτευξη επιτυχίας στην αγορά στην Ιαπωνία.

Ένα διευθυντικό στέλεχος για έναν διανομέα πολυτελών αυτοκινήτων σημείωσε ότι «οι πολυεθνικές εταιρίες που αναπτύχθηκαν στην Ιαπωνία ήταν πρόθυμες να προσαρμοστούν, χωρίς όμως να θέτουν σε κίνδυνο τις βασικές αξίες τους. Εκείνοι που έχουν αγωνιστεί είτε δεν ήσαν πρόθυμοι ή ανίκανοι να προσαρμοστούν, είτε θα μπορούσαν να έχουν συμβιβαστεί πάρα πολύ».

4.1 Το παράδειγμα της Apple στην εξυπηρέτηση πελατών

Μόλις λήγα βήματα αφότου εισέλθει κάποιος σε ένα κατάστημα Apple, θα δεχθεί ένα θερμό καλωσόρισμα, γεμάτο χαρά και φιλικότητα. Η προσέγγιση του πελάτη με θερμό καλωσόρισμα είναι μόλις το πρώτο από τα 5 βήματα στα οποία εκπαιδεύονται και καθοδηγούνται οι εργαζόμενοι με σκοπό να προσφέρουν μια αξιομνημόνευτη εμπειρία στους πελάτες. Όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τα βήματα εξυπηρέτησης με το ακρωνύμιο APPLE:

- Approach customers with a personalized, warm welcome.
- Probe politely to understand all the customer's needs.
- Present a solution for the customer to take home today.
- Listen for and resolve any issues of concerns.
- End with a fond farewell and an invitation to return.

Τα βήματα αυτά επίσης υιοθετούνται από άλλες μεγάλες εταιρείες από διαφορετικές βιομηχανίες (Carmine Gallo, 2012).

Σε αυτό το σημείο, μπορεί να γίνει ένας παραλληλισμός του μοντέλου της Apple με τις αρχές που διέπουν την εξυπηρέτηση πελατών της Michelin και από την άλλη μια πρόταση υιοθέτησης στοιχείων της στρατηγικής της Apple από την μεριά της Michelin και του δικτύου της στην αγορά της Ιαπωνίας.

Approach customers with a personalized, warm welcome.

Είναι πολύ βασικό ο πελάτης να λαμβάνει ένα χαιρετισμό αμέσως μόλις εισέρχεται στο σημείο πώλησης. Συμβαίνει συχνά σε ένα βουλκανιζατέρ ή σε μια έκθεση

αυτοκινήτου να εξυπηρετούνται κάποιοι πελάτες και όταν μπαίνει κάποιος καινούριος πελάτης στο σημείο να μην λαμβάνει χαιρετισμό. Όπως συμβαίνει και στην Apple, είναι χρήσιμο και στο προσωπικό της Michelin να γίνεται σαφές πώς ο χαιρετισμός θα πρέπει να προσαρμόζεται στην προσωπικότητα του εργαζομένου. Με αυτό τον τρόπο δείχνει περισσότερο φυσικός ο τρόπος υποδοχής του πελάτη και δεν δίνεται η αίσθηση του επιτηδευμένου. Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο που μπορεί να εξασφαλίσει έναν φυσικό τρόπο προσέγγισης είναι η επαφή με τα μάτια.

Probe politely to understand all the customer' s needs.

Οι περισσότεροι άνθρωποι των πωλήσεων έχουν στο μυαλό τους αποκλειστικά να πουλήσουν κάτι στον πελάτη προτού αυτός απόχωρήσει από το κατάστημα. Αυτό σύμφωνα με τους καταναλωτές είναι πολύ ενοχητικό. Σε αυτό το σημείο υπάρχει μια ταύτιση με οδηγία της Michelin να γίνεται διερεύνηση των αναγκών του πελάτη. Συγκεκριμένα, ο υπάλληλος πρέπει να κάνει μια διερεύνηση του στυλ οδήγησης του οδηγού ώστε να προτείνει το κατάλληλο ελαστικό.

Present a solution for the customer to take home today.

Η ιδανική επίσκεψη σε ένα κατάστημα είναι αυτή που σου δίνει μια λύση που δεν είχες σκεφτεί και την παίρνεις μαζί σου στο σπίτι. Ακόμη κι αν δεν αγοράσει καταναλωτής κάτι εκείνη τη στιγμή, είναι πολύ σημαντικό να πάρει μαζί του μια καλή εμπειρία και πιθανό μια λύση που θα την επεξεργαστεί. Συνήθως το αποτέλεσμα αυτής της εμπειρίας είναι μια πετυχημένη πώληση στην επόμενη επίσκεψη του καταναλωτή στο κατάστημα.

Listen for and resolve any issues of concerns.

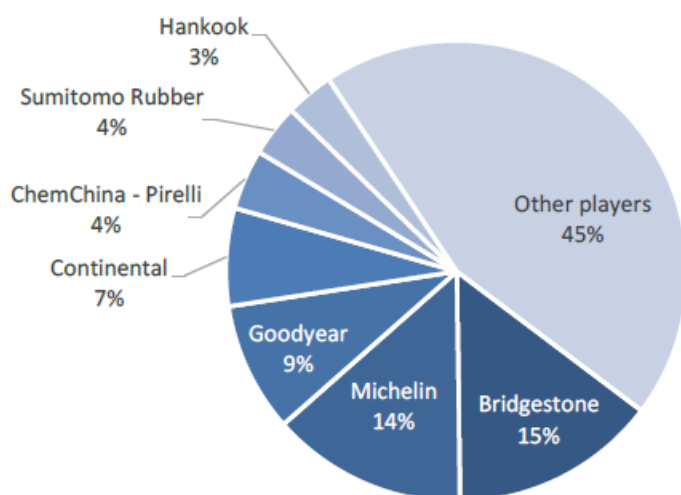
Συμβαίνει συχνά ένας πωλητής να είναι τόσο προσηλωμένος στον στόχο της πώλησης που δεν χρησιμοποιεί την ενεργητική ακρόαση. Με αυτό τον τρόπο δεν θα μπορέσει να καταλάβει την πραγματική ανάγκη του πελάτη και άρα πιθανότατα θα προτείνει ένα λάθος προϊόν προς πώληση.

End with a fond farewell and an invitation to return.

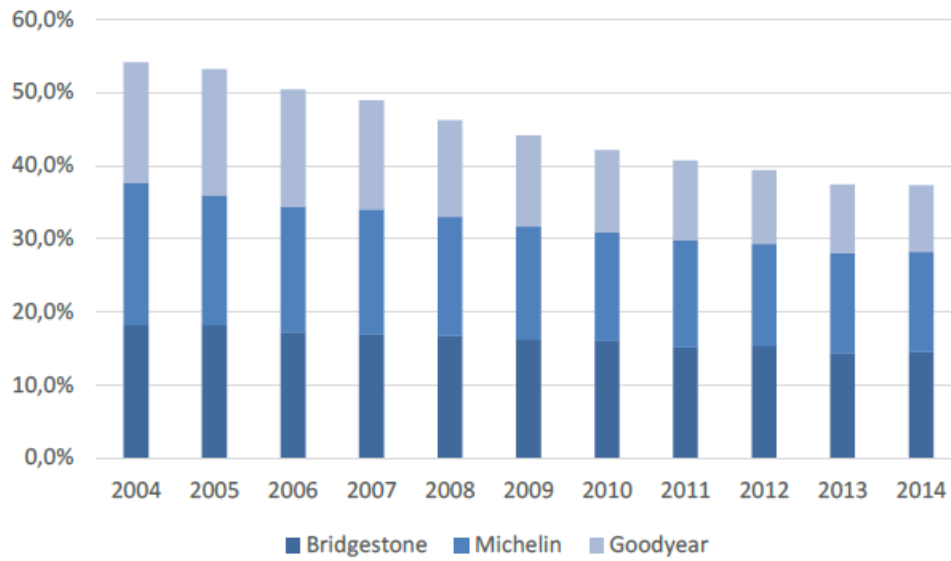
Όταν αποχωρούμε από ένα σπίτι φιλικών προσώπων συνήθως δεχόμαστε μια πρόσκληση για να συναντηθούμε ξανά. Με τον ίδιο τρόπο στα καταστήματα Apple είναι συχνό ο καταναλωτής να προσκαλείται να επισκεφθεί ξανά το κατάστημα.

5. Παγκόσμια αγορά ελαστικών

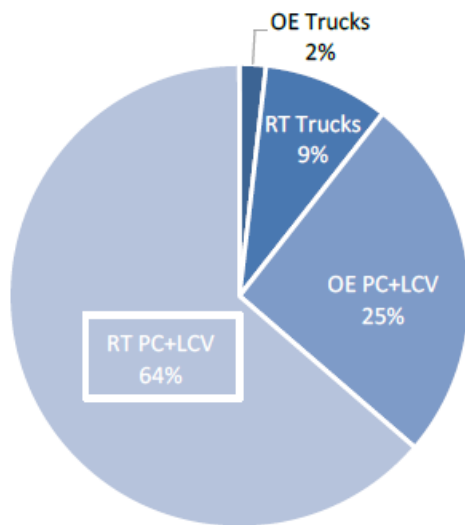
Το 2004, οι παραδοσιακοί κατασκευαστές ελαστικών, Bridgestone, Michelin και Continental, κυριαρχούσαν στην αγορά με μερίδιο αγοράς άνω του 54%. Ωστόσο, η μαζική άφιξη των ασιατικών και ινδών παικτών τούς ανάγκασε να αναδιαρθρώσουν και να μειώσουν το κόστος παραγωγής τους, κυρίως μεταφέροντας τα εγργαστήρια στις αναδυόμενες αγορές για να υπερασπιστούν τα περιθώρια κέρδους τους. Οι τρεις αυτές εταιρίες παραμένουν οι ηγέτες της αγοράς, αλλά σήμερα έχουν μόνο το 37% της παγκόσμιας αγοράς και αναμένεται ότι το μερίδιο αυτό θα συνεχίσει να μειώνεται τα επόμενα χρόνια, καθώς η μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της αγοράς θα πρέπει να καθοδηγείται από την Ασία, όπου έχουν μια σχετικά αδύναμη βάση (εκτός από τη Bridgestone). Επιπλέον, δεν μπορούμε να αποκλειστούν οι συγχωνεύσεις και εξαγορές μεταξύ των ασιατικών και ινδικών εταιριών τα επόμενα χρόνια (Caroen & Genelot, 2017).



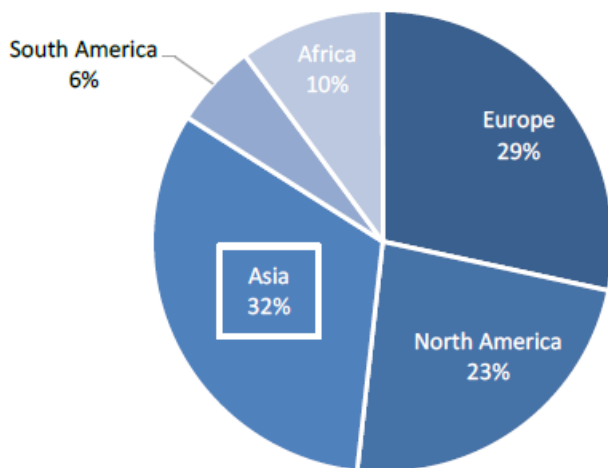
Εικόνα 1 Μερίδιο αγοράς κύριων εταιριών ελαστικών (USD, 2015) (Πηγή: Tire Business; Bryan, Garnier & Co ests)



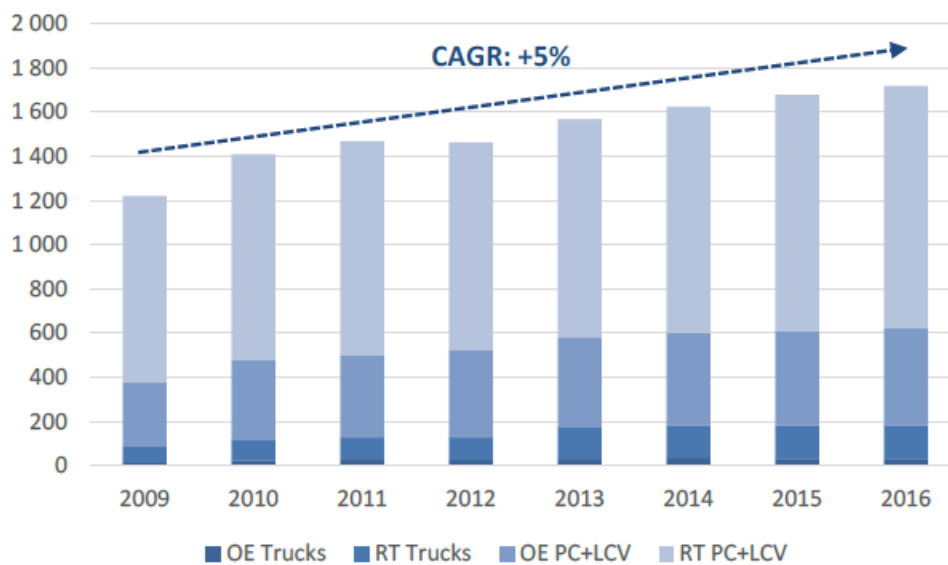
Εικόνα 2 Αλλαγή στο μερίδιο αγοράς των δυτικών εταιριών (2004-15) (Πηγή: Tire Business; Bryan, Garnier & Co ests)



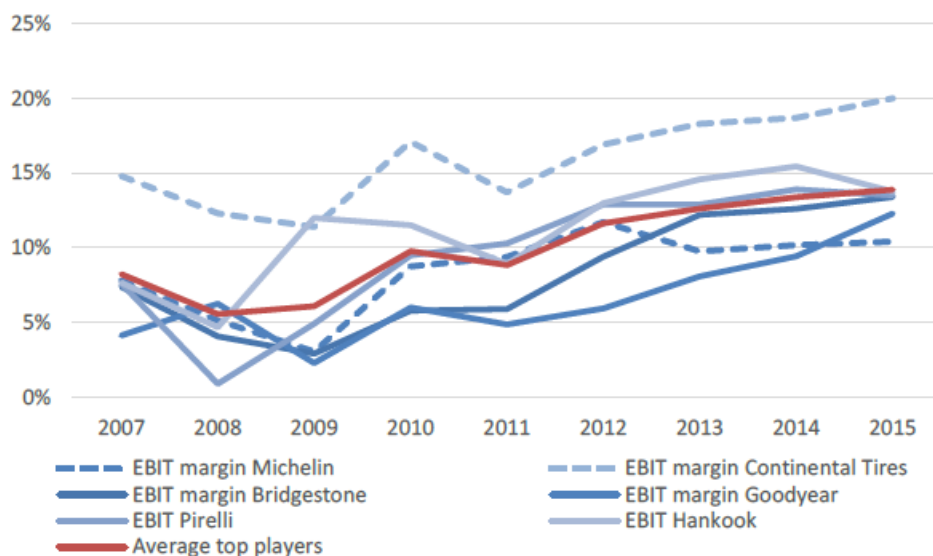
Εικόνα 3 Όγκος αυτοκινήτων, μικρών και μεγάλων φορτηγών (Πηγή: Michelin; Bryan, Garnier & Co ests.)



Εικόνα 4 Όγκος αυτοκινήτων, μικρών και μεγάλων φορτηγών ανά περιοχή (Πηγή: Michelin; Bryan, Garnier & Co ests.)



Εικόνα 5 Η ανάπτυξη της αγοράς ελαστικών (Πηγή: Companies Data; Bryan, Garnier & Co ests.)



Εικόνα 6 Κέρδη εταιριών (Πηγή: Companies Data; Bryan, Garnier & Co ests.)

Ο τομέας των ελαστικών είναι αναμφισβήτητα μια αναπτυσσόμενη αγορά, αν και είναι αμυντική και ανθεκτική, καθώς η αντικατάσταση είναι υποχρεωτική και απαραίτητη για τα ελαστικά μέσης εμβέλειας μετά από 30-40.000 χιλιόμετρα, γεγονός που σημαίνει κατά μέσο όρο τέσσερις αλλαγές στη διάρκεια ζωής ενός οχήματος. Με πάνω από το 70% των ετήσιων πωλήσεων ιδιωτικών αυτοκινήτων και φορτηγών, εκτιμάται ότι η ανάπτυξη της αγοράς ελαστικών αντικατάστασης το 2017-2020 καθοδηγείται από τις δυτικές χώρες, χάρη σε μια φάση κάλυψης της ζήτησης από το 2012, αλλά και χάρη σε ένα θετικό μίγμα που προκύπτει από τη μεγάλη ζήτηση για μεγάλα ελαστικά (≥ 17) στην Ευρώπη και την Κίνα. Η ανάκαμψη από τη βιομηχανία θα μπορούσε επίσης να έχει θετικό αντίκτυπο στην αγορά φορτηγών και ειδικών ελαστικών, αυξάνοντας έτσι τα περιθώρια στις Michelin και Bridgestone, για παράδειγμα. Συνολικά, εκτιμάται ότι η αγορά ελαστικών αυξήθηκε κατά 3% σε όρους αξίας το 2017 και το 2018.

Αφού αυξήθηκε κατά 119bp / έτος κατά μέσο όρο από το χαμηλό 5,8% το 2007 σε 14% το 2017, βραχυπρόθεσμα ανοδικά η πιθανότητα για το περιθώριο του τομέα φαίνεται περιορισμένη για ορισμένους ομίλους – ειδικά για ομίλους όπως η Michelin και η Continental για τις οποίες θα ήταν δύσκολη η περαιτέρω προσαρμογή των διαδικασιών παραγωγής καθώς έχουν ήδη περικόψει τις δραστηριότητές τους στις ανεπτυγμένες χώρες. Αν και οι υψηλότερες τιμές του φυσικού καουτσούκ είναι ελαφρώς θετικές για τους παραγωγούς ελαστικών υψηλής ποιότητας (επειδή οι

πρώτες ύλες αντιπροσωπεύουν μικρότερο ποσοστό του κόστους παραγωγής τους από ό, τι για τους κατασκευαστές φθηνότερων ελαστικών) και ασκεί πίεση στους κινέζους παίκτες που έχουν μετακινηθεί στη Δύση τα τελευταία χρόνια, αναμένεται ένα αποτέλεσμα ψαλιδίσματος να συμπίεσει το περιθώριο κέρδους στο εγγύς μέλλον. Ένας πόλεμος τιμών, ο οποίος επιδεινώνεται από την πτώση των τιμών του καουτσούκ τα τελευταία χρόνια, φαίνεται να έχει παρέλθει. Ωστόσο, αναμένεται από ορισμένους από τους νέους ανταγωνιστές στην αγορά να στραφούν στο τμήμα premium. Η Hankook είναι το τέλειο παράδειγμα ενός νεοεισερχομένου που υποχρεώνει τους παραδοσιακούς παίκτες να καινοτομούν συνεχώς για να προσφέρουν προϊόντα καλύτερης ποιότητας, συνεχίζοντας παράλληλα να μειώνουν το κόστος παραγωγής τους.





































5.1 Μια παγκόσμια αγορά που είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική

Ένας τομέας που κυριαρχείται από τους παραδοσιακούς παίκτες

Η παγκόσμια αγορά ελαστικών, η οποία εκτιμάται ότι υπερβαίνει τα 180 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ, εξακολουθεί να κυριαρχείται από τις εταιρείες Bridgestone, Michelin και Goodyear, οι οποίες από κοινού έχουν πάνω από 37% μερίδιο αγοράς σε αξία και περίπου 30% σε όγκους πωλήσεων. Αυτοί οι όμιλοι έχουν τέσσερα κοινά χαρακτηριστικά:

- Είναι όλοι σεβάσμιμοι καθώς ο νεότερος είναι μόλις κάποια χρόνια λιγότερο από τα 100ά του χρόνια: η Michelin της Γαλλίας δημιουργήθηκε το 1889, η αμερικανική εταιρεία Goodyear το 1898 και η Bridgestone της Ιαπωνίας το 1931.
- Διαθέτουν μεγάλα χαρτοφυλάκια αγνωρίσιμων σημάτων που περιλαμβάνουν κυρίως προϊόντα υψηλής ποιότητας που φέρουν τις σημαίες τους (Bridgestone και Potenza στην περίπτωση της Bridgestone, η Michelin πωλεί μόνο ελαστικά υψηλής ποιότητας που πωλούνται με το όνομά της, Goodyear και Dunlop για την Goodyear).
- Είναι παρόντες σε όλες τις ηπείρους μέσω ενός δικτύου εξαρτημένων και ανεξάρτητων διανομέων και πωλούν επίσης μέσω δικτυακών τόπων ηλεκτρονικού εμπορίου.

- Μεγάλο μερίδιο της προηγούμενης ανάπτυξης τους προήλθε από τις συγχωνεύσεις και εξαγορές (εξαγορές σημάτων) για να εισέλθουν σε νέες αγορές και νέα τμήματα.

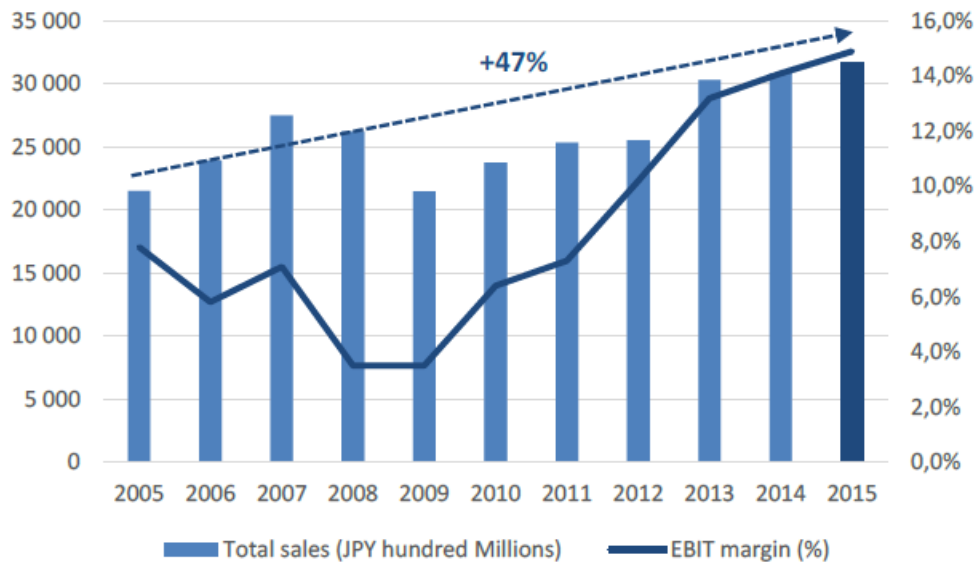
Bridgestone	14.5%	    
Michelin	13.7%	      
Goodyear	9.1%	    
Continental	6.9%	    
ChemChina	4.2%	   
Sumitomo	3.6%	  
Hankook	3.4%	   
Yokohama	2.5%	
Cheng Shin	2.2%	
Cooper	1.8%	  
Kumho	1.7%	
Toyo	1.5%	 
Triangle	1.1%	
Nokian	0.9%	

Εικόνα 7 Οι κυριότεροι παίκτες στην παγκόσμια αγορά ελαστικών

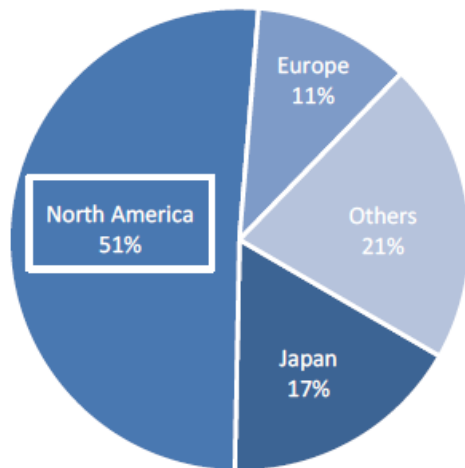
5.2 Bridgestone – Η Αμερική πρώτα

Η Bridgestone, που ιδρύθηκε το 1931 από τον Shōjirō Ishibashi στο Kurume της Ιαπωνίας, είναι ο μεγαλύτερος παραγωγός ελαστικών στον κόσμο - όχι μόνο όσον αφορά τα έσοδα, αλλά και τον όγκο (σε τόνους). Η Bridgestone έχει ισχυρή παρουσία στις Η.Π.Α. (51% των συνολικών εσόδων της), ιδιαίτερα μετά την εξαγορά του δεύτερου μεγαλύτερου παραγωγού ελαστικών της Αμερικής, της Firestone Tire and Rubber Company. Σήμερα, η Bridgestone διαθέτει 25 εγκαταστάσεις στις Η.Π.Α. σε σύγκριση με μόνο 20 στην Ιαπωνία, 18 σε άλλες ασιατικές χώρες και 14 στην Ευρώπη. Το μερίδιο του ομίλου στην παγκόσμια αγορά (αυτοκίνητα, φορτηγά και φορτηγά) ξεπερνά το 15% και τα έσοδά του είναι 70% υψηλότερα από τα επίπεδα της Michelin και σχεδόν τριπλάσια της Continental. Ωστόσο, η Bridgestone εξακολουθεί να υποεκτιμάται στην Ευρώπη, όπου οι πωλήσεις της είναι τρεις φορές χαμηλότερες από εκείνες των Michelin και Continental, οι οποίες αμφισβητούν την ηγετική θέση.

Όπως η Michelin, η Bridgestone λειτουργεί σε μια αγορά που είναι ιδιαίτερα κερδοφόρα, αλλά και πολύ κυκλική: ελαστικά για οχήματα ορυχείων. Αυτό εξηγεί το λειτουργικό περιθώριο του 14-15%, το οποίο θέτει τον όμιλο στο υψηλότερο σημείο του τομέα (εξαιρουμένων εξειδικευμένων φορέων όπως τα Nokian Tires).



Εικόνα 8 Η οικονομική ανάπτυξη της Bridgestone

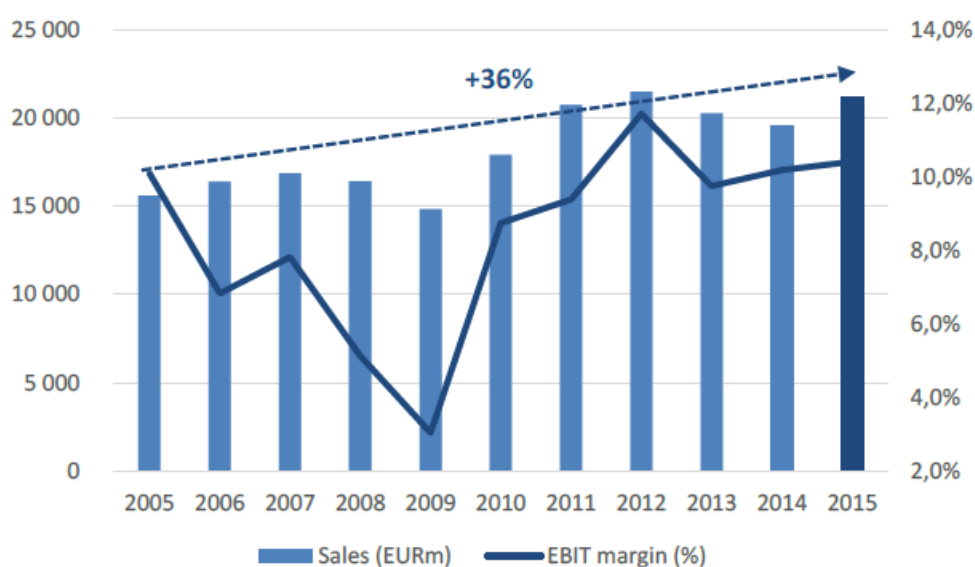


Εικόνα 9 Μερίδιο της Bridgestone στις διάφορες αγορές

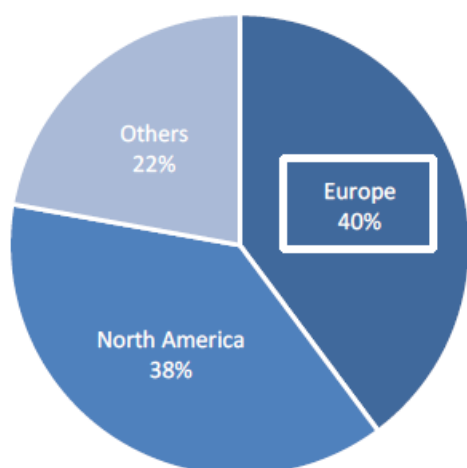
5.3 Michelin – Επικεντρώθηκε στην Ευρώπη

Η Michelin, που ιδρύθηκε το 1889 από τους αδελφούς André και Edouard Michelin στο Clermont-Ferrand της Γαλλίας, είναι ένας από τους παλαιότερους παραγωγούς ελαστικών στον κόσμο. Χάρη στην πρωτοποριακή καινοτομία, κατοχύρωσε το 1946 το ακτινικό ελαστικό για ιδιωτικά αυτοκίνητα, μια τεχνική που επεκτάθηκε σταδιακά σε άλλα τμήματα (φορτηγά, πολιτικά μηχανήματα και αγροτικά οχήματα, αεροσκάφη και μοτοσυκλέτες). Το ακτινικό ελαστικό είναι τώρα το κορυφαίο προϊόν της Michelin. Σε σχέση με τα ελαστικά με διαγώνια δομή, το ακτινικό ελαστικό προσφέρει μικρότερη αντίσταση κύλισης, καλύτερη απορρόφηση κραδασμών και μειωμένη κατανάλωση βενζίνης.

Ο όμιλος είναι σήμερα ο No.2 στον κόσμο πίσω από τη Bridgestone με έσοδα 21 δισ. ευρώ. Παρά την ισχυρή παρουσία στις ΗΠΑ από την απόκτηση της Uniroyal-Goodrich το 1989, η Michelin εξακολουθεί να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ευρωπαϊκή αγορά που εξακολουθεί να αντιπροσωπεύει το 40% των πωλήσεών της. Παρόλο που υστερεί των ανταγωνιστών της από την άποψη της κερδοφορίας (με περιθώριο 10,4% συμπεριλαμβανομένων των δαπανών αναδιάρθρωσης το 2015), πιστεύεται ότι η Michelin μπορεί τουλάχιστον να ευθυγραμμιστεί με τον μέσο όρο του τομέα κατά 13-14% μέσα στα επόμενα χρόνια.



Εικόνα 10 Ανάπτυξη πωλήσεων της Michelin



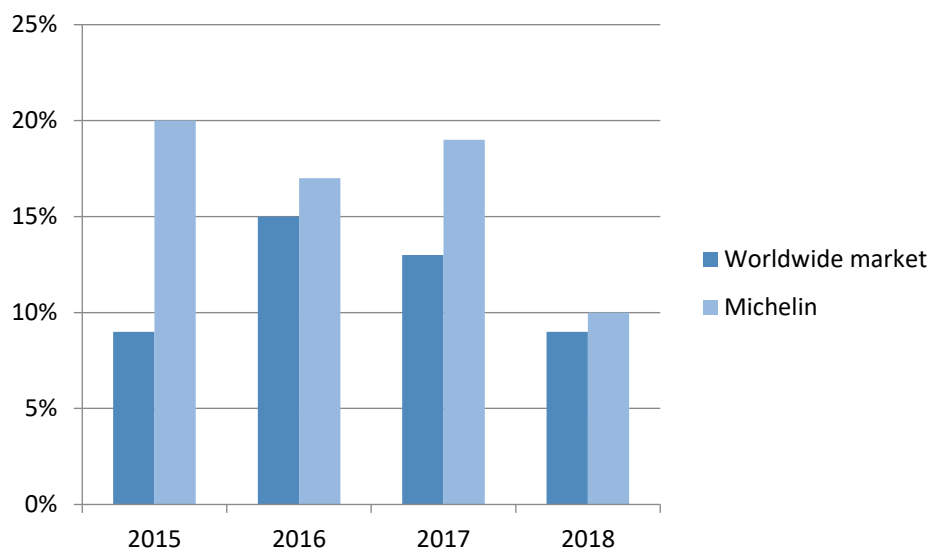
Εικόνα 11 Βασικά μερίδια αγοράς της Michelin

5.3.1 Πωλήσεις της Michelin για το έτος 2018

Από τα πλέον σημαντικά στοιχεία του 2018 για τη Michelin ήταν η άνοδος που κατέγραψε παγκοσμίως στις πωλήσεις της κατά 4,1% σε χρηματικές μονάδες, και 0,9% σε τεμάχια.

5.3.2 Στρατηγικός στόχος η κατηγορία ≥ 18 ιντσών

Ο στόλος των οχημάτων ανανεώνεται, και η αγορά στρέφεται περισσότερο σε αυτοκίνητα SUV , τα οποία έχουν τροχούς μεγαλύτερους των 18 ιντσών. Η Michelin έχει θέσει ως στρατηγικό στόχο την ανάπτυξη σε αυτή την κατηγορία ελαστικών και δείχνει να τα καταφέρνει , παρά τις πιέσεις που δέχεται το 2018.



Εικόνα 12 Ποσοστό πωλήσεων 18'' + Michelin έναντι παγκόσμιας αγοράς.

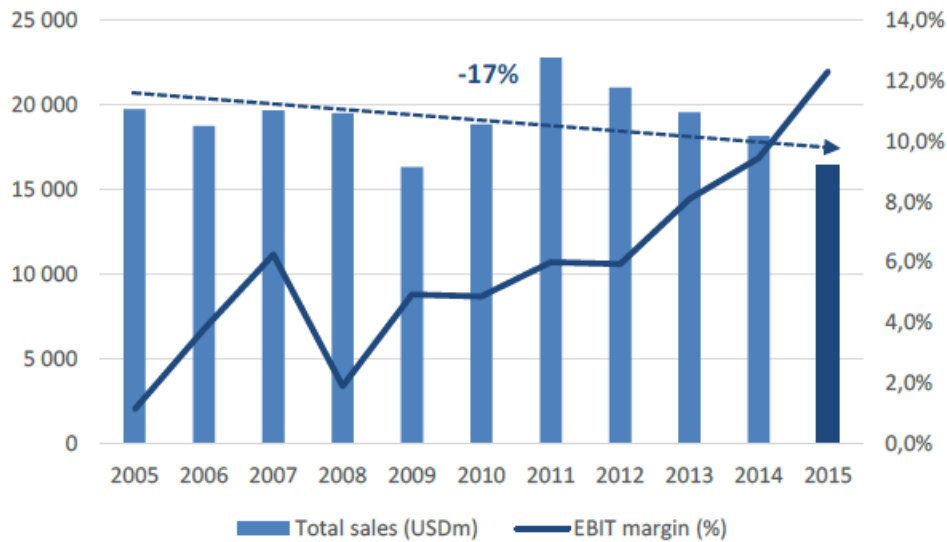
5.4 Goodyear – Πίσω σε όλες τις ηπείρους

Ο όμιλος των Ηνωμένων Πολιτειών, που δημιουργήθηκε το 1898 από τον Frank Seiberling στο Οχάιο, είναι ο Νο.3 στον κόσμο με έσοδα 16,5 δισ. δολ. και 166 εκατ. ελαστικά που πωλούνται παγκοσμίως. Το όνομα Goodyear τιμά τον Charles Goodyear ο οποίος, το 1839, ανακάλυψε τη διαδικασία βουλκανισμού που έκανε δυνατή την παραγωγή ελαστικού από καουτσούκ. Αντίθετα με τους δύο άλλους ηγέτες του κλάδου, η Goodyear έχει ασχοληθεί με λίγες συγχωνεύσεις και εξαγορές εκτός από την εξαγορά της Dunlop Tyre από την Sumitomo Rubber Industries της Ιαπωνίας το 1999 για 1 δισεκατομμύριο δολάρια ΗΠΑ.

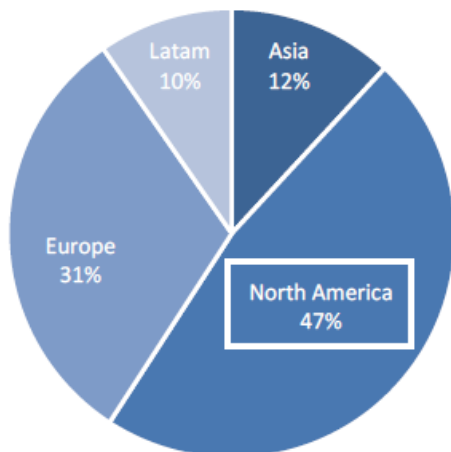
Ο όμιλος των Η.Π.Α. είναι ένας από τους λίγους παίκτες του κλάδου που είδε τα έσοδά της να μειώνονται (κατά 17%) μεταξύ του 2005 και του 2015, αν και οι συνολικοί όγκοι ελαστικών αυξήθηκαν πάνω από 30%. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η Goodyear αποσύρθηκε σταδιακά από τον γεωργικό τομέα, έχοντας πωλήσει τις δραστηριότητες της Ευρώπης και της Νότιας Αμερικής στην Titan το 2010-11.

Παρά τη μείωση των εσόδων κατά 2% το 2011-15, κυρίως λόγω της χαμηλής εμπορικής επίδοσης στις ΗΠΑ και το Latam, ο όμιλος κατάφερε να υπερδιπλασιάσει το λειτουργικό του περιθώριο από το 2012 (σε ποσοστό άνω του 13% το 2016) χάρη στην περικοπή κόστους.

Ο όμιλος των ΗΠΑ σκοπεύει να δημοσιεύσει λειτουργικό κέρδος άνω των 3 δισ. δολαρίων το 2020 (πολύ παρόμοιο με το στόχο 3 εκατ. ευρώ της Michelin), που σημαίνει αύξηση 58% από το 2015 (έναντι + 16% για τη Michelin) και περιθώριο κέρδους άνω του 14%.



Εικόνα 13 Πτώση πωλήσεων της Goodyear

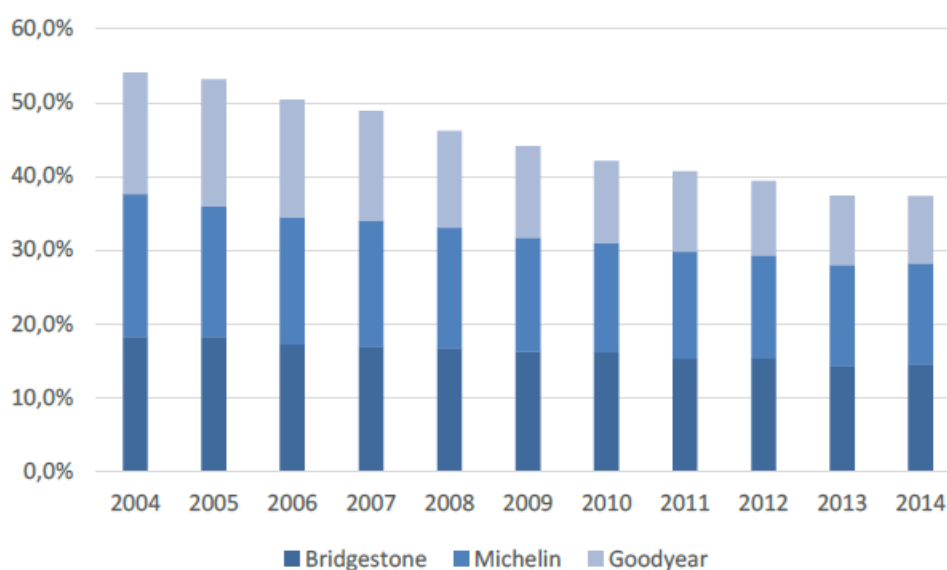


Εικόνα 14 Μέρη αγοράς της Goodyear

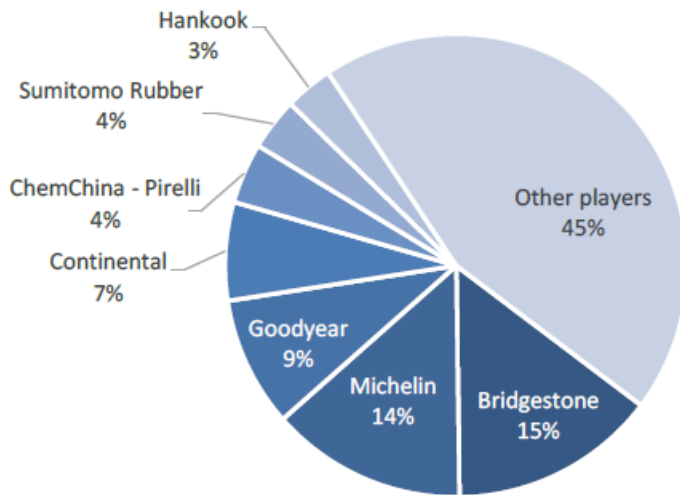
5.5 Η εισβολή ασιατικών παραγωγών χαμηλού κόστους

Η ηγεσία των παραδοσιακών παικτών είναι υπό πίεση. Η οικονομική διάκριση της Κίνας έχει καταστήσει τη χώρα τις μεγαλύτερες αγορές αυτοκινήτων στον κόσμο, με μερίδιο 9% το 2007 και πάνω από 30% το 2016. Η πρόοδος της Κίνας επέτρεψε επίσης στην ασιατική ομάδα να επεκταθεί σε βάρος των παραδοσιακών δυτικών ομίλων.

Οι κατασκευαστές ελαστικών από την Ιαπωνία (Sumitomo, Yokohama, Toyo), Κορέα (Hankook, Kumho, Nexen), Ταϊβάν (Cheng Shin, Nankang), Κίνα (Triangle, Giti) ακόμα και Ινδία (Apollo) έχουν αξιώνουν μερίδιο στην παγκόσμια αγορά, υπονομεύοντας την ηγεσία των παραδοσιακών εταιριών. Το 2004, οι Top 3, η Bridgestone (Ιαπωνία), η Michelin (Γαλλία) και η Goodyear (ΗΠΑ), αντιπροσώπευαν το 54% της παγκόσμιας αγοράς, αλλά σήμερα έχουν μόλις 37% μετά από τις απώλειες μεριδίου αγοράς και από τις τρεις (- 3,7pp για τη Bridgestone, -5,7pp για τη Michelin και -7,4pp για την Goodyear).



Εικόνα 15 Μερίδια αγοράς των τριών μεγάλων εταιριών



Εικόνα 16 Μερίδια αγοράς ανά εταιρία

Εκτός από την ισχυρή παρουσία τους στις χώρες της Ασίας, όπως η Ιαπωνία, η Ινδία και ιδιαίτερα η Κίνα, οι νέοι αυτοί παίκτες διεκδικούν επίσης το μερίδιο αγοράς των παραδοσιακών ηγετών στις ΗΠΑ και την Ευρώπη, κυρίως προσφέροντας πιο ελκυστικές τιμές με κίνδυνο χαμηλότερης ποιότητας και έτσι λιγότερη ασφάλεια. Για να αποδείξει τη διαφορά ποιότητας μεταξύ των εισαγωγών χαμηλού κόστους στην Ασία και των ελαστικών υψηλής ποιότητας που παράγονται από τους παραδοσιακούς ηγέτες της αγοράς, η Michelin έχει εκτιμήσει ότι ένα ασφαλές ελαστικό έχει διάρκεια ζωής 40-50.000km έναντι μόνο 15.000km έως 20.000km για τα χαμηλού κόστους ελαστικά της Ασίας ενώ η απόσταση φρεναρίσματος σε υγρή επιφάνεια μπορεί να φτάσει έως και 15% περισσότερο για τις φθηνές εισαγωγές από την Ασία.

Λαμβάνοντας ως παράδειγμα την Γαλλία, φαίνεται ότι τα καλοκαιρινά ελαστικά των 16 ιντσών που διατίθενται στην αγορά από τις ασιατικές εταιρείες που θεωρούνται χαμηλού βαθμού παραγωγοί (Nankang της Ταϊβάν και τα Nexen και Kumho της Κορέας) πωλούνται κατά μέσο όρο στα 58 ευρώ συμπεριλαμβανομένου του ΦΠΑ. Αυτή η μέση τιμή είναι πάνω από 30% χαμηλότερη από τη μέση τιμή της μάρκας premium που παρέχουν οι τρεις κορυφαίοι κατασκευαστές ελαστικών (Bridgestone, Goodyear και Michelin). Και αν συγκριθούν τα προϊόντα με τις υψηλότερες τιμές αυτών των δύο κατηγοριών κατασκευαστών ελαστικών, το περιθώριο ξεπερνά το 66%.

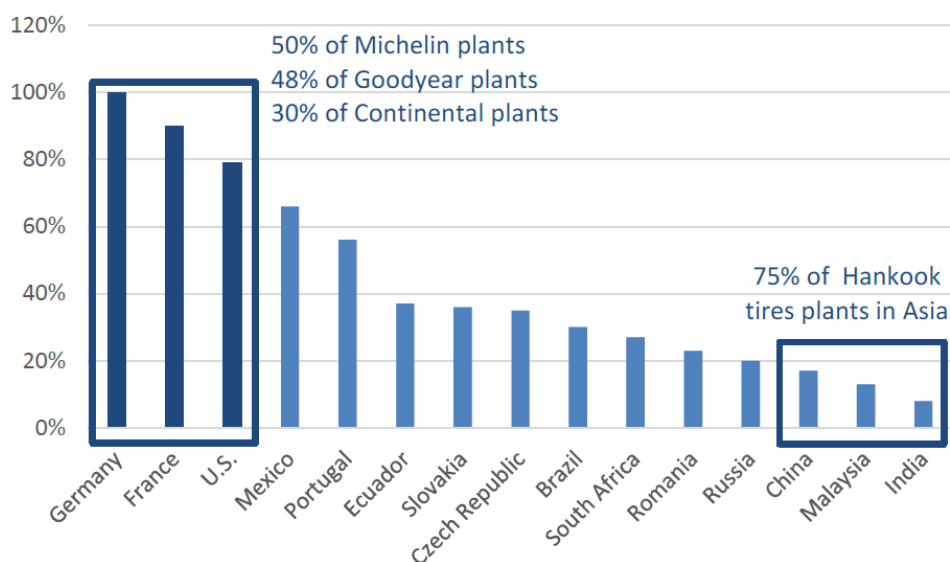
PC summer (inc. 4 seasons tires) 205/55 R16	Low price	High price	Average price
Historical brands:	60	122	76
Bridgestone	63	96	72
Goodyear	60	115	77
Michelin	46	122	79
Asian low-cost brands:	46	74	58
Nankang	46	74	53
Nexen	46	71	60
Kumho	49	68	58
Gap	30.8%	66.3%	32.6%

Εικόνα 17 Σύγκριση τιμών λιανικής των ελαστικών αντικατάστασης (σε ευρώ συμπεριλαμβανομένου ΦΠΑ)

Οι διαφορές τιμών αυτού του μεγέθους μεταξύ των παραδοσιακών ηγετών και των νέων ασιατών αντιπάλων τους, σε περίοδο οικονομικής κρίσης και μειωμένων δαπανών για αυτοκίνητα που θεωρούνται διακριτικής ευχέρειας (μια μελέτη του Ipsos διαπίστωσε ότι το 56% των ιδιοκτητών αυτοκινήτων στη Δυτική Ευρώπη λένε ότι η τιμή είναι ο κύριος παράγοντας που επηρεάζει την επιλογή του ελαστικού) προέρχονται κυρίως από τη δομή του κόστους των πρώτων υλών και το άμεσο κόστος παραγωγής που ποικίλλει από τον έναν παραγωγό στον επόμενο. Οι ασιατικοί κατασκευαστές ελαστικών έχουν ελαφρύτερες δομές κόστους. Εκτός από το χαμηλότερο κόστος εργασίας, τα ελαστικά τους περιέχουν λιγότερο φυσικό καουτσούκ (κατά συνέπεια περισσότερο συνθετικό καουτσούκ) από αυτά των δυτικών ανταγωνιστών τους.

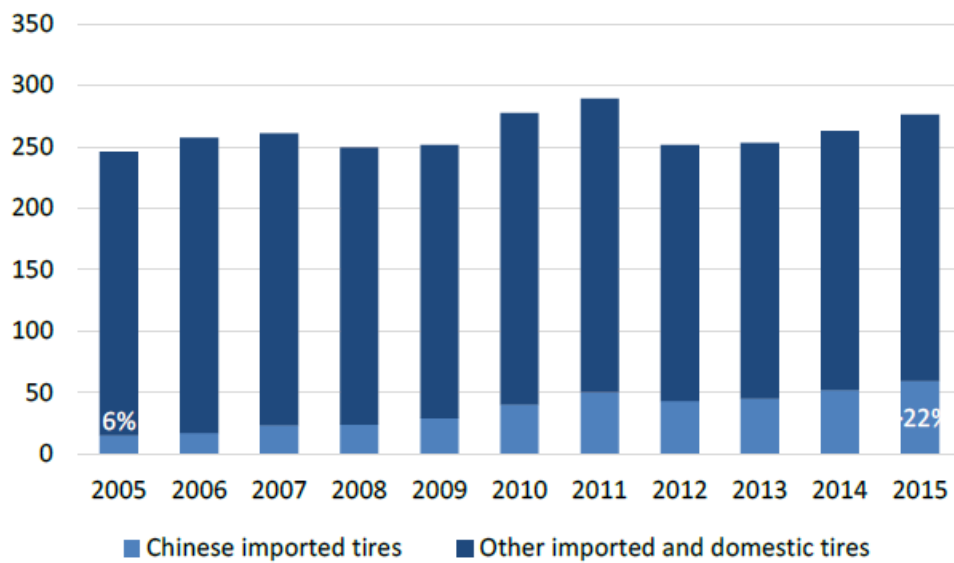
Λαμβάνοντας υπόψη το γερμανικό εργατικό κόστος ως σημείο αναφοράς, η Continental κατατάσσει την Κίνα, τη Μαλαισία και την Ινδία μεταξύ των χωρών όπου το κόστος εργασίας για την παραγωγή ελαστικών είναι χαμηλότερο (αντίστοιχα 17%, 13% και 8% της Γερμανίας). Και τα εργοστάσια της Hankook της Κορέας (μια ομάδα που συμβολίζει την επέκταση των ελαστικών στην Ασία και η οποία σήμερα κατέχει μερίδιο αγοράς 3,4%) βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην Ασία και συγκεκριμένα στην Κίνα, τη Μαλαισία και την Ινδία (έξι από τα επτά εργοστάσια της ομάδας βρίσκονται σε αυτές τις χώρες). Από την άλλη πλευρά, ένας παραδοσιακός φορέας που επικεντρώνεται σε ελαστικά υψηλής ποιότητας όπως η Michelin ή η Goodyear έχουν αντίστοιχα το 50% και το 48% της παραγωγικής τους ικανότητας στη Γερμανία, τις ΗΠΑ και τη Γαλλία, όπου το κόστος εργασίας είναι υψηλότερο.

Αυτή η ελαφρύτερη δομή κόστους επιτρέπει στους ασιάτες κατασκευαστές ελαστικών να προσφέρουν πολύ χαμηλότερες τιμές και να επωφεληθούν περισσότερο από φτηνότερες πρώτες ύλες (που αντιπροσωπεύουν μεγαλύτερο μερίδιο του κόστους τους απ' ό, τι για τους παραγωγούς της Ευρώπης και των ΗΠΑ). Ωστόσο, το ίδιο αποτέλεσμα πρώτης ύλης (οι τιμές του καουτσούκ μειώθηκαν 58% από τον Ιανουάριο του 2011) επέτρεψε πρόσφατα σε αυτούς τους ασιατικούς ομίλους – ιδιαίτερα στην Hankook – να πάρουν μερίδιο αγοράς, προωθώντας τις πτωτικές τιμές. Ορισμένοι όμοιοι – κυρίως από την Κίνα – θεωρούνται επίσης ότι λαμβάνουν κρατικές επιχορηγήσεις που τους επιτρέπουν να ασκούν πρακτική ντάμπινγκ στις αγορές της Ευρώπης και της Βόρειας Αμερικής.

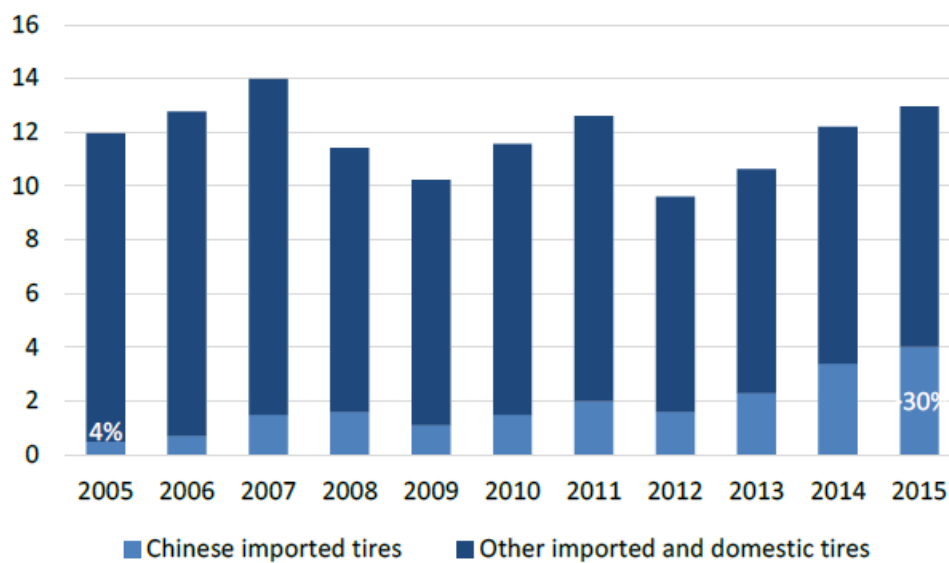


Εικόνα 18 Κόστος εργασίας της Continental

Στην Ευρώπη, οι πωλήσεις κινεζικών ελαστικών αυξήθηκαν κατά τέσσερις φορές από το 2005 έως το 2015, σε μονάδες 59 εκατομμυρίων για ιδιωτικά αυτοκίνητα (άνω του 20% των πωλήσεων) και πάνω από οκτώ φορές κατά την ίδια περίοδο σε μονάδες 4 εκατομμυρίων (περισσότερο από 30% των πωλήσεων) στο τμήμα ελαστικών φορτηγών. Ο αντίκτυπος στον τομέα των αναγομωμένων ελαστικών σημείωσε επίσης σημαντική υποχρέωση για ορισμένους δυτικούς φορείς να αναδιαρθρωθούν.



Εικόνα 19 Πωλήσεις κινεζικών ελαστικών αυτοκινήτων (σε σύγκριση με άλλα εισαγόμενα ή εγχώρια ελαστικά)



Εικόνα 19 Πωλήσεις κινεζικών ελαστικών φορτηγών (σε σύγκριση με άλλα εισαγόμενα ή εγχώρια ελαστικά)

6. Η αγορά ελαστικών της Ιαπωνίας

Η αυτοκινητοβιομηχανία της Ιαπωνίας θεωρείται μια από τις μεγαλύτερες και πλέον κυρίαρχες βιομηχανίες του κόσμου. Περίπου 9% του εργαζόμενου πληθυσμού στη χώρα απασχολείται σε θέσεις που έχουν σχέση με τον κλάδο αυτό, είτε απευθείας είτε εμμέσως.

Η Ιαπωνία είναι η χώρα προέλευσης τεσσάρων από τις μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου παγκοσμίως (Bridgestone Corporation, Sumitomo Rubber Industries, Toyo Tire & Rubber Company, Yokohama Rubber Company), οι οποίες ειδικεύονται στην κατασκευή ελαστικών για μεγάλη ποικιλία οχημάτων. Εξαιτίας της πολύ καλής επίδοσης αυτών των εταιριών τόσο σε επίπεδο χώρας όσο και σε παγκόσμια κλίμακα αλλά και δεδομένης της συνεχούς ανάπτυξης νέων προϊόντων, ο κλάδος ελαστικών στην Ιαπωνία μεγαλώνει με αξιοσημείωτη ταχύτητα.

Η Ιαπωνία διαθέτει επίσης μερικές από τις μεγαλύτερες αυτοκινητοβιομηχανίες παγκοσμίως, όπως Toyota, Honda, Daihatsu, Nissan, Suzuki, Mazda, Mitsubishi, Subaru, Isuzu, Kawasaki, Yamaha, και Mitsuoka. Οι εταιρείες αυτές κατέχουν ένα σημαντικό μερίδιο στην παγκόσμια αυτοκινητοβιομηχανία και βοηθούν στην αύξηση της ζήτησης για ελαστικά στην Ιαπωνία. (<https://www.bharatbook.com/>)

6.1 Η Michelin στην Ιαπωνία

Η επιχείρηση πωλήσεων ελαστικών στην Ιαπωνία ξεκίνησε το 1964. Τα ελαστικά Michelin Steel Radial X υιοθετήθηκαν στο νέο μονοθέσιο μεταξύ Hamamatsucho και Haneda Airport. Το 1975 ιδρύθηκε η εταιρεία Nihon Michelin Co Ltd. Τα κεντρικά της γραφεία βρίσκονται στο Τόκιο. Το 1991, η Michelin Research Asia ιδρύθηκε ως κέντρο έρευνας και ανάπτυξης για δοκιμή ελαστικών στην αγορά της Ιαπωνίας αλλά και της Ασίας ευρύτερα. Η Michelin διατηρούσε και εργοστάσιο παραγωγής στην πόλη Ότα της Ιαπωνίας, το οποίο για λόγους κόστους αναγκάστηκε να κλείσει τον Ιούλιο του 2010. Εντούτοις στην πόλη παρέμεινε το τμήμα έρευνας και τεχνολογίας. Από τον Ιανουάριο του 2011, η Nihon Michelin Tire Co.,Ltd και η Michelin Research Asia Co., Ltd έχουν συγχωνευθεί και τώρα υπάρχει ένα σύστημα Nihon Michelin Tire Co., Ltd. Στην εταιρεία απασχολούνται περίπου 600 εργαζόμενοι, ενώ το δίκτυο

πωλήσεων εκτείνεται στο σύνολο της χώρας. Πρόεδρος της εταιρείας είναι ο κος Paul Perinio.

6.2 Japan in numbers

Η αγορά ελαστικών της Ιαπωνίας εμφανίζει σταθερότητα, με ελαφριά πτώση σε κατηγορίες, όπως αυτή των επιβατικών. Τα έντονα καιρικά φαινόμενα που παρουσιάζονται στην Ιαπωνία τα τελευταία χρόνια έχουν ωθήσει πολλούς Ιάπωνες στην επιλογή θερινών ελαστικών το καλοκαίρι, και σε χειμερινά ελαστικά κατά τον χειμώνα.

Winter tire sales 2016	2017	2016	2015
Passenger car tires	17.486	16.116	16.848
Light truck tires	4.361	4.194	4.189
Truck and bus tires	2.456	2,290	2.247
Total (million units)	24.303	22.600	23.284
Summer tire sales 2016	2017	2016	2015
Passenger car tires	35.072	34.907	34.851
Light truck tires	9.346	9.434	9.426
Truck and bus tires	3.002	2.943	2.896
Total (million units)	47.420	47.284	47.173

Εικόνα 20 Αγορά χειμερινών ελαστικών στην Ιαπωνία το 2016.

Million units	Vehicle tire production			OEM			Replacement			Exports			Imports		
	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015
Passenger car tires	108.3	110.0	113.8	37.9	36.1	36.0	52.6	51.0	51.7	30.7	34.6	36.7	23.9	21.9	21.9
Light truck tires	21.53	21.78	23.14	5.29	5.27	5.82	13.71	13.63	13.62	5.89	6.10	6.44	1.99	2.30	2.32
Truck and bus tires	10.50	9.888	10.266	1.393	1.373	1.372	5.458	5.233	5.143	4.192	3.837	4.146			
Special vehicle tires	4.639	4.702	4.587	0.806	0.778	0.883	0.800	0.788	0.799	2.558	2.737	2.457	3.454	3.387	3.352
Motorcycle tires				1.108	0.984	1.001	2.109	2.135	2.171						
Total	144.9	146.4	151.8	46.5	44.5	45.1	74.6	72.8	73.4	43.3	47.3	49.8	29.3	27.6	27.6

Εικόνα 21 Αγορά ελαστικών στην πρώτη τοποθέτηση έναντι ελαστικών αντικατάστασης.

6.3. Long Lasting Performance

Wear limit for automobile tires in Japan

Όπως συμβαίνει στις περισσότερες χώρες του κόσμου, το όριο φθοράς, άρα και αντικατάστασης των ελαστικών, είναι στα 1,6 mm. Αυτό εξυπηρετεί τη γενικότερη φιλοσοφία του ομίλου Michelin για τις επιδόσεις που αντέχουν στο χρόνο (βλ.

Appendix 1)

Tyre type	Min. depth
Passenger car tires	1.6 mm
Light truck tires	1.6 mm
Truck and bus tires	1.6 mm
Motorcycle tires	0.8 mm

For high speed driving	
Tire type	Min. depth
Passenger cartires	1.6 mm
Light truck tires	2.4 mm
Truckandbustires	3.2 mm

6.4 Η ιαπωνική αγορά ελαστικών: διαφορετικές γενιές, διαφορετικές προτιμήσεις.

Η αγορά ανταλλακτικών και εξαρτημάτων στην Ιαπωνία αποτελείται από τέσσερα κύρια κανάλια πώλησης και το ποιος χρησιμοποιεί καθένα από αυτά για να αγοράσει ελαστικά εξαρτάται από την ηλικία του οδηγού.

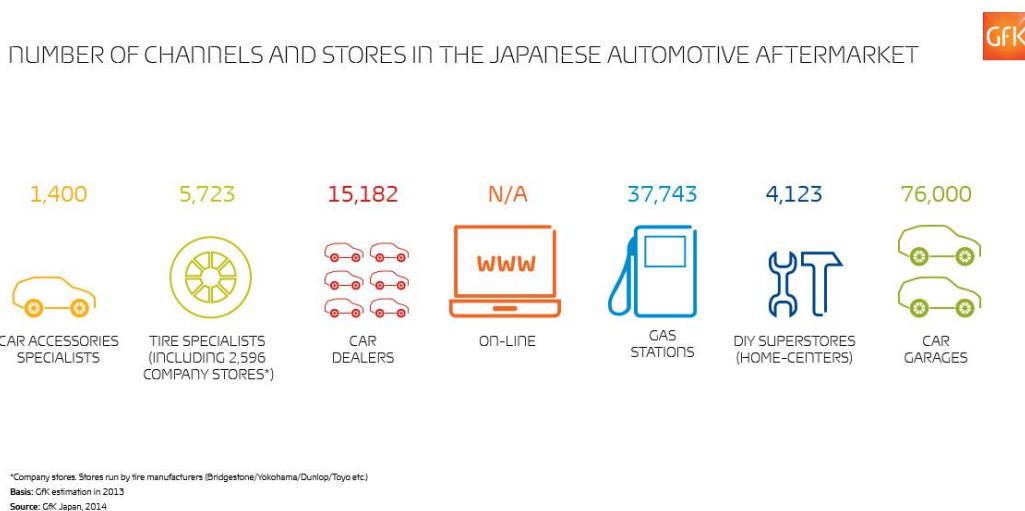
Η έρευνα της GFK δείχνει ότι τα κανάλια αυτά είναι:

- Συνεργεία αυτοκινήτου,
- Ειδικοί ελαστικών,
- Αντιπροσωπείες αυτοκινήτων
- Ηλεκτρονικά καταστήματα (e-shops).

Ανάμεσα σε αυτά τα κανάλια, ξεχωρίζει σε σημασία το δίκτυο των ανταλλακτικών – αξεσουάρ αυτοκινήτων, όπου κυριαρχούν οι εταιρείες Autobacs και Yellowhat.

Αυτό είναι πολύ σημαντικό για τους κατασκευαστές ελαστικών ώστε να αναπτύξουν τις στρατηγικές μάρκετινγκ. Ο κύκλος αντικατάστασης των ελαστικών στα επιβατικά αυτοκίνητα έχει ανέβει από τα 6 στα 7 χρόνια, εξαιτίας της οικονομικής κρίσης που επικράτησε τα τελευταία χρόνια. Η οδήγηση μοιάζει να χάνει σε απήχηση, καθώς οι πόλεις της Ιαπωνίας γίνονται όλο και πιο πυκνοκατοικημένες, με συνέπεια αυξημένο μποτιλιάρισμα και αδυναμίας εύρεσης θέσης στάθμευσης να ωθούν τους Ιάπωνες στα μέσα μαζικής μεταφοράς.

Στον πίνακα παρακάτω, βλέπουμε την εικόνα του aftermarket στον κλάδο της αυτοκίνησης στην Ιαπωνία, όπου περιλαμβάνονται πρατήρια βενζίνης, συνεργεία αυτοκινήτων, και γκαράζ αυτοκινήτων.



Εικόνα 22 Δίκτυο διανομής και automotive aftermarket στην Ιαπωνία.

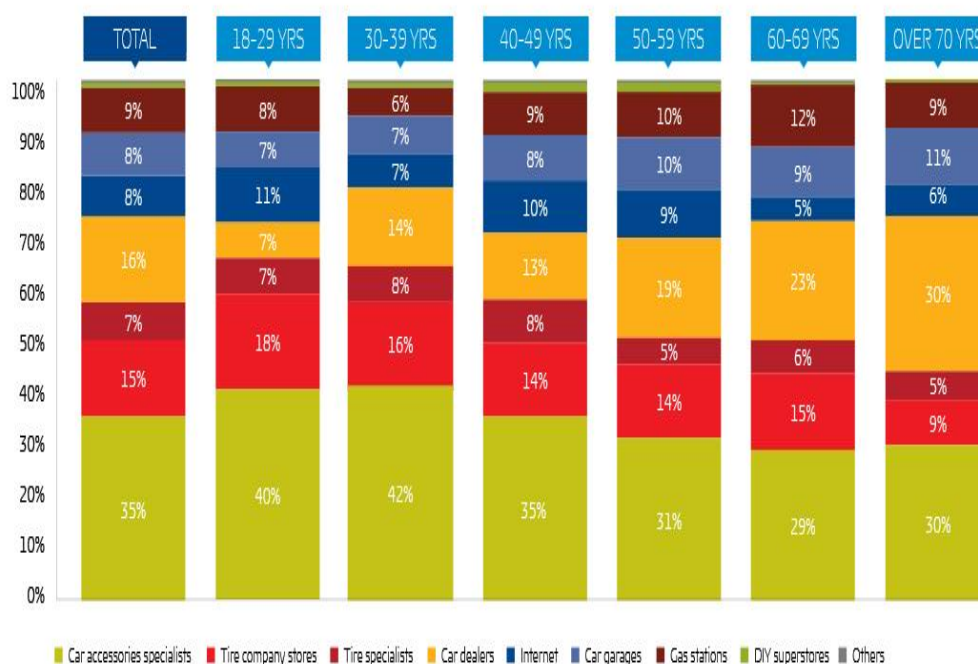
Η έρευνα έγινε τον Ιούνιο του 2014 σε οδηγούς αυτοκινήτων ηλικίας άνω των 18, οι οποίοι είχαν αγοράσει νέα ελαστικά τον τελευταίο χρόνο. Η έρευνα έδειξε μια ξεκάθαρη προτίμηση μεταξύ των γενιών στα διάφορα κανάλια πώλησης. Εντούτοις σε όλες τις ηλικιακές ομάδες, πρώτα σε προτίμηση έρχονται τα καταστήματα με αξεσουάρ αυτοκινήτου.

Η νεώτερη γενιά, συγκεκριμένα, προτιμά αυτά τα καταστήματα, χάρη στη μεγάλη γκάμα και τα ευρύχωρα και εντυπωσιακά καταστήματα, όπου μπορούν όχι απλά να αγοράσουν νέα ελαστικά αλλά και να τα τοποθετήσουν.

Από την άλλη, οι πιο ηλικιωμένοι (άνω των 70) επιλέγουν τις αντιπροσωπείες αυτοκινήτων, όπου έχουν αγοράσει το όχημά τους. Για αυτούς, η αγορά των ελαστικών από την αντιπροσωπεία, προσφέρει μια ευκολία και άνεση, ανεξαρτήτων του κόστους. Μια υπηρεσία που τους αρέσει, είναι η παραλαβή του αυτοκινήτου τους από το σπίτι και η επιστροφή σε αυτό. Δεδομένης της γήρανσης του πληθυσμού, τέτοιου είδους υπηρεσίες θα φανούν όλο και πιο χρήσιμες στο μέλλον.



WHERE JAPANESE CUSTOMERS BUY REPLACEMENT TIRES



Basis: 2,413 Japanese consumers 18+, July 2013-June 2014
Source: GfK Japan, 2014

Εικόνα 23 Σημεία που προτιμούν οι Ιάπωνες να αλλάζουν ελαστικά.

7. Επιχειρώντας στην Ιαπωνία

Η Ιαπωνία είναι το κέντρο των νέων τάσεων και της δημιουργικότητας και είναι ένα πολυπόθητο πεδίο δοκιμών για νέα προϊόντα. Σήμερα, αυξανόμενος αριθμός εταιρειών σε όλο τον κόσμο συνεργάζονται με ιαπωνικές εταιρείες για την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών, τη δημιουργία καινοτόμων τεχνολογιών και τη διεξαγωγή σχεδίων έρευνας και ανάπτυξης (E&A). Η Ιαπωνία είναι μια τεράστια αγορά, μία από τις μεγαλύτερες στον κόσμο από οικονομική άποψη. Η κλίμακα της οικονομίας των μεμονωμένων περιφερειών της χώρας μάλιστα ανταγωνίζεται αυτήν μερικών χωρών. Οι βιομηχανίες της Ιαπωνίας είναι παγκοσμίως ανταγωνιστικές και, όπως φαίνεται στον τομέα της αυτοκινητοβιομηχανίας, η βιομηχανική δομή του έθνους είναι ευρεία, με μεγάλο αριθμό μικρότερων εταιρειών να λειτουργούν για να υποστηρίξουν τις παγκόσμιες μεγάλες εταιρείες. Για τις ξένες εταιρείες, η Ιαπωνία δεν είναι μόνο μια ελκυστική αγορά πωλήσεων, σε όλους τους κλάδους της, αλλά προσφέρει σε αυτές και εκτεταμένες ευκαιρίες.

Καθώς η αγορά της Ανατολικής Ασίας αναπτύσσεται με ταχύ ρυθμό, η οικονομική ολοκλήρωση μεταξύ των χωρών της περιοχής εξακολουθεί να ενισχύεται. Η Ιαπωνία καθίσταται όλο και πιο σημαντική για τις επιχειρήσεις από όλο τον κόσμο ως τόπος για περιφερειακά αρχηγεία και βάσεις E&A για να στηρίξουν την ώθηση τους στην Ασία.

Οι εταιρείες κεφαλαιοποίησης υπό καθεστώς εξωτερικής κεφαλαιοποίησης που λειτουργούν στην Ιαπωνία είναι επιλέξιμες να λαμβάνουν δάνεια από χρηματοπιστωτικά ιδρύματα συνδεδεμένα με κρατικά ιδρύματα για την απόκτηση γης, κτιρίων, μηχανημάτων και εξοπλισμού και για έρευνα και ανάπτυξη.

Προκειμένου να βελτιωθεί η διαδικασία διαχείρισης των επενδύσεων, κάθε υπουργείο ή ίδρυμα που σχετίζεται με τις επενδύσεις έχει δημιουργήσει ένα ενιαίο σημείο επαφής, το οποίο μπορεί να υποδηλώσει το τμήμα που είναι υπεύθυνο για μια συγκεκριμένη διαδικασία. Πολλές τοπικές κυβερνήσεις παρέχουν στις επιχειρήσεις που εγκαθιστούν επιχειρήσεις στις περιφέρειές τους με τοπικές φορολογικές ελαφρύνσεις ή απαλλαγές, επιδοτήσεις και άλλα κίνητρα.

Η κυβέρνηση εισπράττει δασμούς για ορισμένα εμπορεύματα που εισέρχονται στην Ιαπωνία. Πρέπει να εκτελείται εκτελωνισμός για την εισαγωγή εμπορευμάτων.

Υπάρχουν έλεγχοι εισαγωγής και καραντίνας σε ορισμένα αγαθά. Η μεγάλη

πλειοψηφία των βιομηχανιών ελευθερώθηκε και άνοιξε για άμεσες ξένες επενδύσεις. Οι επενδύσεις αυτές αντιμετωπίζονται ως - άμεσες ξένες επενδύσεις στην Ιαπωνία - στο πλαίσιο του νόμου περί συναλλάγματος και του εξωτερικού εμπορίου και διαφοροποιούνται από τις χρηματοοικονομικές επενδύσεις και τις επενδύσεις χαρτοφυλακίου. Κατ'αρχήν, αρκεί η υποβολή εκ των υστέρων κοινοποίησης στον Υπουργό Οικονομικών και στον υπουργό που είναι αρμόδιος για συγκεκριμένη βιομηχανία.

Η Ιαπωνία είναι επιπλέον ένα σημαντικό διεθνές χρηματοπιστωτικό κέντρο με απελευθερωμένο περιβάλλον που προσελκύει την κρέμα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων του κόσμου, προσφέροντας ένα πλήρες φάσμα ανταγωνιστικών χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Η Ιαπωνία είναι μέλος της Παγκόσμιας Τράπεζας και της Ασιατικής Τράπεζας Ανάπτυξης.

7.1 Λογιστικό σύστημα

Σύστημα γνωστοποίησης

Ο βασικός στόχος της υποχρέωσης γνωστοποίησης μιας κοινής εταιρείας μετοχών (Kabushiki-Gaisha) βάσει του νόμου περί εταιρειών είναι η προστασία των συμφερόντων τόσο των πιστωτών όσο και των μετόχων. Μια κοινή εταιρεία μετοχών υποχρεούται να διεξάγει γενική συνέλευση των μετόχων εντός τριών μηνών από την ημερομηνία λήξης κάθε οικονομικής χρήσης για να συζητήσει για ορισμένα εταιρικά θέματα, συμπεριλαμβανομένης της έγκρισης των οικονομικών της καταστάσεων.

Συνήθως, η γνωστοποίηση μιας γενικής συνέλευσης των μετόχων πρέπει να συνοδεύεται από επιχειρηματική έκθεση και οικονομικά έγγραφα που βεβαιώνονται από τον νόμιμο ελεγκτή της εταιρείας ή από την ελεγκτική επιτροπή, η οποία είναι μια εσωτερική οργάνωση μιας εταιρείας που δεν απαιτείται ή αποτελείται από πιστοποιημένους δημόσιους λογιστές (CPA). Οι οικονομικές καταστάσεις πρέπει να υποβάλλονται και να εγκρίνονται από τους μετόχους στη γενική συνέλευση.

Τα έγγραφα αυτά στη συνέχεια αποστέλλονται στους μετόχους με τη μορφή ετήσιας έκθεσης. Επιπλέον, ο περί Εταιρειών Νόμος ορίζει ότι τα εν λόγω έγγραφα πρέπει να διατηρούνται ανά πάσα στιγμή στην έδρα και στα καταστήματα της ανώνυμης εταιρείας για έλεγχο από τους πιστωτές και τους μετόχους.

7.2 Πρότυπα αναφοράς

Ο βασικός στόχος των οικονομικών εγγράφων που καταρτίζονται σύμφωνα με τον περί Εταιρειών Νόμο είναι η προστασία των πιστωτών και των συμφερόντων των μετόχων. Ως εκ τούτου, έχουν πρωταρχική σημασία οι γνωστοποιήσεις σχετικά με τις διαθέσιμες διαφορές κερδών εις νέον για τη διανομή μερισμάτων και την πιστοληπτική ικανότητα και την κερδοσκοπική ικανότητα της αναφέρουσας οντότητας.

Τα οικονομικά έγγραφα που καταρτίζονται και υποβάλλονται από μια εταιρεία στην ετήσια γενική συνέλευση των μετόχων έχουν ως εξής.

- Φύλλο εξισορρόπησης
- Δήλωση Εισοδήματος
- Καταγραφή των μεταβολών των καθαρών περιουσιακών στοιχείων
- Χωρίς οικονομικές καταστάσεις

Από τις οικονομικές χρήσεις που έληξαν μετά τις 31 Μαρτίου 2004, οι εταιρείες που ορίζονται ως μεγάλες εταιρείες σύμφωνα με τον περί Εταιρειών Νόμο, κεφαλαιοποίησαν τα 500 εκατ. JPY ή περισσότερο ή των οποίων οι οφειλές ανέρχονται σε 20.000 εκατ. JPY ή περισσότερο κατά το τέλος της χρήσης. οι οικονομικές καταστάσεις με την Υπηρεσία Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών (FSA) πρέπει να καταρτίζουν ενοποιημένα οικονομικά έγγραφα και να τα γνωστοποιούν στις ετήσιες εκθέσεις τους. Επιπλέον, ο νόμος περί εταιρειών απαιτεί από τις εταιρείες να προετοιμάσουν ορισμένα χρονοδιαγράμματα υποστήριξης για τη συμπλήρωση των οικονομικών εγγράφων και των επιχειρηματικών εκθέσεων.

Λογιστικά πρότυπα – Ιαπωνικές Γενικά Αποδεκτές Λογιστικές Αρχές (GAAP) και Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης

Η διαδικασία καθορισμού των λογιστικών προτύπων, που προηγουμένως καθοδηγείται από το Υπουργείο Οικονομικών, και ο Οργανισμός Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών μετά την αναδιοργάνωση των υπουργείων και των υπηρεσιών της κυβέρνησης, έχει σταδιακά αλλάξει.

Το Ίδρυμα Χρηματοοικονομικών Λογιστικών Προτύπων (FASF) ιδρύθηκε το 2001 και το Συμβούλιο Λογιστικών Προτύπων της Ιαπωνίας (ASBJ) διοργανώθηκε υπό την αιγίδα του FASF ως ανεξάρτητου φορέα ιδιωτικού τομέα για την ανάπτυξη

λογιστικών προτύπων Ι στην Ιαπωνία. Από την ίδρυσή της, η ASBJ έχει εκδώσει πολλά λογιστικά πρότυπα, οδηγίες και άλλα έγγραφα που καλύπτουν πρακτικά ζητήματα.

Επιπλέον, τον Ιανουάριο του 2005, ανακοίνωσε την έναρξη κοινού έργου με το Συμβούλιο Διεθνών Λογιστικών Προτύπων (IASB) με στόχο την επίτευξη σύγκλισης μεταξύ των Ιαπωνικών Λογιστικών Προτύπων και των Διεθνών Προτύπων Χρηματοοικονομικής Αναφοράς (IFRS).

Τον Οκτώβριο του 2006, η ASBJ αποφάσισε να διατυπώσει και να απελευθερώσει το "Σχέδιο έργου ASBJ" με επίκεντρο τα αναπτυξιακά προγράμματα λογιστικών προτύπων που σχετίζονται με τη σύγκλιση, σε μια προσπάθεια να δείξει την κατάσταση των πρωτοβουλιών του ASBJ σε διάφορες εκλογικές περιφέρειες στην Ιαπωνία και στο εξωτερικό.

Στην παραπάνω έκθεση, βάσει της πρότασης σχετικά με μια προσέγγιση χρονοδιαγράμματος βάσει της εκτίμησης ισοδυναμίας της ΕΕ, με τίτλο «Προς τη διεθνή σύγκλιση των λογιστικών προτύπων» που εκδόθηκε από την Επιτροπή Προγραμματισμού και Συντονισμού του ΒΑC τον Ιούλιο του 2006, δόθηκε πρωταρχική έμφαση σχετικά με τη χάραξη των εργασιών που πρόκειται να επιτευχθούν έως τα τέλη του 2007 και την ταξινόμηση των προοπτικών του καθεστώτος σύγκλισης από τις αρχές του 2008 όσον αφορά τις πρωτοβουλίες που πρέπει να αναληφθούν σε σχέση με τα 26 ζητήματα για τα οποία οι διορθωτικές ενέργειες Ευρωπαϊκή Επιτροπή Ρυθμιστικών Αρχών των Αγορών Κινητών Αξιών ("CESR").

Στις 8 Αυγούστου 2007, η ASBJ και η ISAB ανήγγειλαν από κοινού μια συμφωνία (γνωστή ως συμφωνία του Τόκιο) για την επιτάχυνση της σύγκλισης μεταξύ των ιαπωνικών GAAP και των ΔΠΧΑ, διαδικασία που ξεκίνησε τον Μάρτιο του 2005. Στο πλαίσιο της συμφωνίας, οι δύο τα συμβούλια θα προσπαθήσουν να εξαλείψουν έως το 2008 τις σημαντικές διαφορές μεταξύ των Ιαπωνικών Λογιστικών Προτύπων και των ΔΠΧΑ, ενώ οι υπόλοιπες διαφορές θα καταργηθούν στις 30 Ιουνίου 2011. Αν και η ημερομηνία-στόχος του 2011 δεν ισχύει για τα νέα σημαντικά ΔΠΧΑ που αναπτύσσονται τώρα, μετά το 2011, και τα δύο συμβούλια θα συνεργαστούν στενά για να εξασφαλίσουν την αποδοχή της διεθνούς προσέγγισης στην Ιαπωνία όταν θα τεθούν σε ισχύ τα νέα πρότυπα.

Το νέο σχέδιο έργου εκδόθηκε τον Δεκέμβριο του 2007, σύμφωνα με το περιεχόμενο της συμφωνίας του Τόκιο. Κατατάσσει τα στοιχεία του έργου σε τρεις κατηγορίες (βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα) και υποδεικνύει το χρονοδιάγραμμα για κάθε στοιχείο.

7.3 Σύστημα ελέγχου

Οι έλεγχοι είναι δύο τύπων, βάσει του ποιος διεξάγει τον έλεγχο: εσωτερικοί έλεγχοι που διεξάγονται από προσωπικό στην οργάνωση και εξωτερικοί έλεγχοι που διεξάγονται από εξωτερικά μέρη ανεξάρτητα από τον οργανισμό, για παράδειγμα, έλεγχοι από την CPA. Σκοπός των εξωτερικών ελέγχων είναι να παρέχουν εύλογη διαβεβαίωση σε διάφορους εμπλεκόμενους φορείς σχετικά με το κατά πόσο οι οικονομικές καταστάσεις που καταρτίζονται από εταιρείες παρουσιάζονται δίκαια, με βάση τους ελέγχους τους ως ανεξάρτητους τρίτους. Οι έλεγχοι CPA απαιτούνται βάσει πολλών νόμων, συμπεριλαμβανομένου του νόμου περί εταιρειών και του νόμου περί χρηματοπιστωτικών μέσων και ανταλλαγής, και συμβάλλουν στη διασφάλιση της αξιοπιστίας των οικονομικών πληροφοριών που παρέχουν οι οικονομικές οντότητες.

Ένας σημαντικός εσωτερικός έλεγχος είναι αυτός που διεξάγεται από "ελεγκτές εταιρειών", οι οποίοι πρέπει να διορίσουν μεγάλες οντότητες βάσει του νόμου περί εταιρειών για να επιβλέπουν τις δραστηριότητες των διευθυντών μεγάλων οντοτήτων. Πρόσφατα, περισσότερες εταιρείες τείνουν να χρησιμοποιούν εσωτερικούς ελεγκτές για τον έλεγχο του εσωτερικού ελέγχου, υπό την εποπτεία της διοίκησης, προκειμένου να δημιουργηθεί μια πιο αυστηρή διάρθρωση για τους εξωτερικούς ελέγχους. Στην περίπτωση αυτή, οι εργασίες της CPA, των ελεγκτών εταιρειών και των εσωτερικών ελεγκτών είναι στενά αλληλένδετες ώστε να επιτρέπουν σε κάθε μέρος να διενεργεί τους ελέγχους του αποτελεσματικότερα.

Οι εξωτερικοί έλεγχοι της CPA πρέπει να διεξάγονται σύμφωνα με τα ελεγκτικά πρότυπα που έχουν κωδικοποιηθεί από το Συμβούλιο Λογιστικής Επιχειρήσεων και με τις κατευθυντήριες γραμμές εφαρμογής (Δηλώσεις Επιτροπής Ελέγχου Προτύπων) που εξέδωσε το Ιαπωνικό Ινστιτούτο Πιστοποιημένων Λογιστών (JICPA). Τα ελεγκτικά πρότυπα που κωδικοποιήθηκαν από το Συμβούλιο Λογιστικής

Επιχειρήσεων μαζί με τις οδηγίες εφαρμογής που εξέδωσε η JICPA θεωρούνται τα γενικά αποδεκτά πρότυπα ελέγχου (GAAS) στην Ιαπωνία.

Οι υποχρεωτικοί έλεγχοι απαιτούνται κυρίως βάσει του νόμου περί χρηματοπιστωτικών μέσων και ανταλλαγής και του περί Εταιρειών Νόμου. Οι οικονομικές καταστάσεις των δημόσιων εταιρειών πρέπει να ελέγχονται από ανεξάρτητες CPA βάσει του νόμου περί χρηματοπιστωτικών μέσων και ανταλλαγών. Και ο νόμος περί εταιρειών απαιτεί ορισμένες εταιρείες, για παράδειγμα, μεγάλες εταιρείες, κεφαλαιοποιημένες σε 500 εκατ. JPY ή περισσότερο ή των οποίων οι υποχρεώσεις είναι 20.000 εκατ. JPY ή περισσότερο κατά το οικονομικό έτος, να ελέγχονται από ανεξάρτητες ΚΟΑ σχετικά με τα οικονομικά τους έγγραφα που αποστέλλονται μαζί με πρόσκληση προς την ετήσια γενική συνέλευση των μετόχων. Ο περί Εταιρειών Νόμος ορίζει επίσης ότι ο νόμιμος ελεγκτής ή η ελεγκτική επιτροπή έχει καθήκον να εξετάζει τα οικονομικά έγγραφα πριν από την ετήσια γενική συνέλευση των μετόχων. Ο εταιρικός ορκωτός ελεγκτής ή ισοδύναμος είναι επίσης υπεύθυνος για την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων του ετήσιου, ως μέρος της εταιρικής διακυβέρνησης.

Ορισμένες εταιρείες ζητούν εθελοντικούς ελέγχους προκειμένου να αποκτήσουν αυτοτελή διαβεβαίωση ως προς την ακρίβεια και την αξιοπιστία των οικονομικών τους καταστάσεων, προκειμένου να ενδυναμώσουν τη διαχείριση ή για να διευκολύνουν τις δραστηριότητες.

7.4 Φορολόγηση

Η Ιαπωνική φορολόγηση αποτελείται από εθνικούς και τοπικούς φόρους.

- Φόρος εισοδήματος και κερδών

Ατομικός φόρος εισοδήματος

Εταιρικός φόρος

- Φόρος κατανάλωσης

Φόρος κατανάλωσης

Άλλοι φόροι (φόρος επί των υγρών αποβλήτων, φόρος βενζίνης και τοπικός φόρος οδικής μετακίνησης κ.λπ.)

- Φόρος επί της κληρονομιάς και των δώρων

Φόρος κληρονομιάς

Φόρος δώρων

- Φόροι επί ακινήτων

Φόρος χωρητικότητας αυτοκινήτων

- Φόρος επί των συναλλαγών

Φόρος χαρτοσήμου, φόρος εγγραφής και άδειας, δασμός κλπ

Τοπικοί Φόροι

- Φόρος εισοδήματος και κερδών

Νομικός φόρος κατοίκων

Φόρος επιχειρήσεων

Δημοτικός φόρος κατοίκων

- Φόρος κατανάλωσης

Ειδικός φόρος τοπικής κατανάλωσης

Άλλοι φόροι (φόρος καπνού, φόρος γηπέδου γκολφ, φόρος κολύμβησης κ.λπ.)

- Φόροι επί ακινήτων

Φόρος πάγιων περιουσιακών στοιχείων

Φόρος γραφείων επιχειρήσεων

Άλλοι φόροι (Φόρος αυτοκινήτων, Φόρος έκτακτης εκμετάλλευσης κλπ)

- Άλλο

Φόρος απόκτησης ακίνητης περιουσίας, φόρος κτήσης αυτοκινήτων κλπ.

7.5 Σύστημα Φορολογικής Διαχείρισης

Οι εθνικοί φόροι εισπράττονται και εισπράττονται από την Εθνική Φορολογική Υπηρεσία (ΝΤΑ), η οποία είναι ένας ημι-ανεξάρτητος οργανισμός στο Υπουργείο Οικονομικών. Η ΝΤΑ έχει ένα κεντρικό γραφείο, 12 περιφερειακά εθνικά φορολογικά γραφεία και 524 εθνικά φορολογικά γραφεία. Οι τοπικές κυβερνήσεις διαθέτουν δικές τους φορολογικές υπηρεσίες, ξεχωριστές από τις εθνικές φορολογικές υπηρεσίες, για να εισπράττουν και να εισπράττουν τοπικούς φόρους.

Πεδίο εφαρμογής του φορολογητέου εισοδήματος για την επιχείρηση

Ιαπωνική Εταιρεία (θυγατρική)

Μια ιαπωνική εταιρεία είναι μια εταιρεία που έχει την έδρα της στην Ιαπωνία, όπως μια ιαπωνική θυγατρική μιας ξένης εταιρείας. Ενώ το παγκόσμιο εισόδημα (εισόδημα εγχώριων και ξένων πηγών) υπόκειται σε ιαπωνικό εταιρικό φόρο, επιτρέπεται στην ιαπωνική εταιρεία η πίστωση φόρου στο εξωτερικό.

Ξένη Εταιρεία (υποκατάστημα)

Μόνο εγχώριο εισόδημα πηγής μιας αλλοδαπής εταιρείας υπόκειται σε ιαπωνικό εταιρικό φόρο. Δεν επιτρέπεται ξένη φορολογική πίστωση για ξένη εταιρεία.

Οι αλλοδαπές εταιρείες, αυτές οι εταιρείες, οι οποίες δεν έχουν την έδρα τους στην Ιαπωνία, ταξινομούνται στους ακόλουθους τέσσερις τύπους για φορολογικούς σκοπούς.

- Ξένη εταιρεία που ασκεί επιχειρηματικές δραστηριότητες μέσω υποκαταστήματος, εργοστασίου ή άλλου σταθερού τόπου εγκατάστασης ("μόνιμη εγκατάσταση") που βρίσκεται στην Ιαπωνία: Υπόκειται σε φόρο επί του συνόλου των εγχώριων εσόδων και πρέπει να υποβάλει φορολογική δήλωση.
- Ξένες εταιρείες που ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα όχι μέσω μόνιμων εγκαταστάσεων αλλά μέσω δραστηριοτήτων κατασκευής, εγκατάστασης ή συναρμολόγησης στην Ιαπωνία για περισσότερο από ένα έτος ή εποπτείας τέτοιων δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται στην Ιαπωνία για περισσότερο από ένα έτος ή με πράκτορα στην Ιαπωνία που ασκεί συνήθως, να συνάπτει συμβάσεις για λογαριασμό ή για λογαριασμό μιας αλλοδαπής εταιρείας: Υπόκειται σε φόρο επί του εισοδήματος που προέρχεται από την επιχείρηση αυτή στην Ιαπωνία και σε ορισμένα άλλα εγχώρια έσοδα και πρέπει να υποβάλει φορολογική δήλωση.
- Ξένες εταιρείες που δεν έχουν μόνιμη εγκατάσταση και δεν ασκούν τις δραστηριότητές τους όπως αναφέρεται παραπάνω, αλλά έχουν κάποια εγχώρια πηγή προέλευσης όπως εισόδημα από την παροχή προσωπικής υπηρεσίας στην Ιαπωνία, έσοδα από ενοίκια για τη χρήση ακίνητης περιουσίας και παρόμοια περιουσία στην Ιαπωνία, εισόδημα από πώληση των ακινήτων στην Ιαπωνία, εισόδημα από την πώληση μετοχών ιαπωνικής εταιρείας κ.λπ.: Υπόκειται σε φόρο που εισπράττεται από το εισόδημα αυτό και πρέπει να υποβάλει φορολογική δήλωση. Ωστόσο, ενδέχεται να υπάρχουν διαφορετικοί κανόνες σε μια φορολογική συνθήκη.

- Για μια αλλοδαπή εταιρεία εκτός από τα παραπάνω: Ορισμένα εισοδήματα όπως το εισόδημα, το μέρισμα και τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας υπόκεινται σε ιαπωνικό φόρο παρακράτησης φόρου εισοδήματος. Ωστόσο, ενδέχεται να υπάρχουν διαφορετικοί κανόνες σε μια φορολογική συνθήκη.

Γραφείο αντιπροσωπείας

Ένα γραφείο αντιπροσωπείας ξένης εταιρείας που ασχολείται με τη διαφήμιση, την παροχή πληροφοριών, την έρευνα αγοράς και άλλες συμπληρωματικές δραστηριότητες στην Ιαπωνία για την έδρα της δεν υπόκειται σε ιαπωνικό εταιρικό φόρο.

Φορολογία στην εταιρεία

Ο φόρος επί των εισοδημάτων των επιχειρήσεων αποτελείται από εταιρικό φόρο (εθνικό φόρο), φόρο εταιρικής ιδιοκτησίας και φόρο εταιρειών (τοπικός φόρος).

Εταιρικός φόρος

Ο φόρος επί των συνήθων εσόδων είναι ο φόρος που εισπράττεται από το καθαρό εισόδημα που αποκτάται από μια εταιρεία κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής χρήσης. Η οικονομική χρήση για φορολογικούς σκοπούς συνήθως σημαίνει τη λογιστική περίοδο στο καταστατικό μιας εταιρείας.

Η φορολογική βάση του συνήθους φόρου εισοδήματος είναι το καθαρό εισόδημα της εταιρείας για κάθε οικονομικό έτος. Το καθαρό εισόδημα είναι η υπέρβαση του «ακαθάριστου εισοδήματος» έναντι του «συνολικού κόστους» για κάθε οικονομικό έτος. Το ακαθάριστο εισόδημα και τα συνολικά έξοδα υπολογίζονται σύμφωνα με τις ιαπωνικές γενικά αποδεκτές λογιστικές αρχές, όπως η αρχή της αυτοτέλειας των χρήσεων. Υπάρχουν ορισμένα στοιχεία τα οποία δεν εκπίπτουν χωρίς να καταχωρούνται ως έξοδα (έξοδα απόσβεσης, πρόβλεψη για ορισμένα δικαιώματα και αποθεματικά κ.λπ.) και άλλα στοιχεία για τα οποία η έκπτωση είναι περιορισμένη ή περιορισμένη (έξοδα παραστάσεως, έξοδα δωρεάς, ορισμένοι φόροι κλπ.).

Ακαθάριστο εισόδημα

- Μερίσματα που ελήφθησαν

Τα μερίσματα που εισπράττουν οι εγχώριες εταιρείες από άλλες εγχώριες επιχειρήσεις, μείον τους τόκους που επιβάλλονται στις μετοχές επί των οποίων καταβλήθηκαν αυτά τα μερίσματα, εξαιρούνται πλήρως από το ακαθάριστο εισόδημα για τον υπολογισμό του ποσού των συνήθων εσόδων.

Ωστόσο, αν μια εγχώρια εταιρία κατέχει λιγότερο από το 25% των μετοχών μιας άλλης εγχώριας εταιρίας που καταβάλλει μερίσματα, το 50% των μερισμάτων αυτών, μείον τους τόκους που βαρύνουν τις μετοχές επί των οποίων καταβλήθηκαν τα μερίσματα, απαλλάσσονται.

- Απλές πωλήσεις

Τα έσοδα από τις συνήθεις πωλήσεις εμπορευμάτων συμπεριλαμβάνονται στο ποσό των ακαθάριστων εσόδων του οικονομικού έτους κατά το οποίο πραγματοποιήθηκε η παράδοση.

- Δόσεις πωλήσεων

Ένας φορολογούμενος έχει τη δυνατότητα να διατηρεί τους λογαριασμούς του σε δόσεις, υπό τον όρο ότι εφαρμόζεται με συνέπεια σε ορισμένες συναλλαγές αναβολής πληρωμής με αιτίες αναβολής πληρωμής.

Οι συναλλαγές αναβολής πληρωμής με ρήτρες αναβολής πληρωμών είναι οι πωλήσεις ακινήτων, οι συμβάσεις για κατασκευαστικές εργασίες ή οι υπηρεσίες παροχής, πληρούν ωστόσο τις ακόλουθες προϋποθέσεις:

- η πληρωμή πρέπει να πραγματοποιείται σε τρεις ή περισσότερες δόσεις, είτε μηνιαία είτε ετησίως ή με άλλο τρόπο περιοδικά
- η περίοδος από την ημερομηνία παράδοσης του αντικειμένου των πωλήσεων ή της σύμβασης μέχρι την οφειλή για την τελευταία δόση πρέπει να είναι τουλάχιστον δύο έτη
- το ποσό πληρωτέο μέχρι την ημερομηνία παράδοσης δεν πρέπει να υπερβαίνει τα δύο τρίτα της συνολικής υποχρέωσης για τις πωλήσεις ή τη σύμβαση

- Μακροπρόθεσμη σύμβαση

Το καθαρό κέρδος που προκύπτει από μια σύμβαση καταρτίζεται καταρχήν κατά τη διάρκεια της οικονομικής χρήσης κατά την οποία εκπληρώνεται η σύμβαση, παρά το γεγονός ότι μπορεί να καλύψει περισσότερες από μία χρήσεις. Ο κανόνας αυτός μπορεί να αναφέρεται ως κανόνας της ολοκληρωμένης σύμβασης.

Ωστόσο, μια σύμβαση μεγάλης κλίμακας κατασκευής της οποίας το ποσό σύμβασης είναι ένα δισεκατομμύριο ή περισσότερο, ο κανόνας του ποσοστού ολοκλήρωσης

πρέπει να εφαρμόζεται εάν η διάρκεια κατασκευής είναι ένα έτος ή περισσότερο και πληρούνται ορισμένες προϋποθέσεις.

Συνολικό κόστος

Καθώς η γενική αρχή, το κόστος πωλήσεων, το κόστος κατασκευής, τα έξοδα πώλησης, τα έξοδα γενικών και διοικητικών εξόδων και άλλα έξοδα και ζημιές αφαιρούνται από το ακαθάριστο εισόδημα της χρήσης.

• Φόροι πληρωμένοι

Οι φόροι όπως ο φόρος επιχειρήσεων, οι φόροι επί ακινήτων ή οι συναλλαγές κ.λπ. εκπίπτουν για τον υπολογισμό του εταιρικού φόρου. Άλλοι φόροι όπως ο φόρος εταιρειών, ο φόρος κατοίκων, ο φόρος καθυστέρησης ή η ποινή κ.λπ. δεν εκπίπτουν.

• Μισθοί, μισθοί και επιδόματα

Οι μισθοί, τα ημερομίσθια και τα επιδόματα που καταβάλλονται στους υπαλλήλους μιας εταιρείας είναι κατ'αρχήν εκπτώσιμα έξοδα. Ωστόσο, οι αδικαιολόγητα υψηλοί μισθοί που καταβάλλονται στους διευθυντές και οι πριμοδοτήσεις που καταβάλλονται σε διευθυντές και παρόμοια πρόσωπα με υψηλή βαθμολογία δεν εκπίπτουν.

• Έξοδα ψυχαγωγίας

Τα έξοδα ψυχαγωγίας δεν εκπίπτουν, παρόλο που οι δαπάνες αυτές είναι απαραίτητες για τη διεξαγωγή επιχειρήσεων. Εντούτοις, επιτρέπεται στις μικρές επιχειρήσεις να αφαιρούν τα έξοδα παραστάσεως εντός των ακόλουθων ποσών. εταιρεία με κεφάλαιο 100 εκατ. γιεν. ή λιγότερο από το 90% των δαπανών για ψυχαγωγία (μέγιστο ποσό ύψους 3,6 εκατ. Γιεν ετησίως)

• Έξοδα δωρεάς

Οι εισφορές στην εθνική και τοπική κυβέρνηση και άλλες σχεδιαζόμενες συνεισφορές για δημόσιους σκοπούς είναι πλήρως εκπεστές. Οι λοιπές εισφορές εκπίπτουν έως το ποσό του 1,25% του φορολογητέου εισοδήματος και 0,125% του πλεονάζοντος κεφαλαίου και του κεφαλαίου.

• Κακή απώλεια χρέους

Οι απαιτήσεις που πρέπει να διαγραφούν ως μέρος ενός σχεδίου ή μιας σύνθεσης ανασυγκρότησης που ήταν αποδεκτό βάσει νομικών διαδικασιών ή όπως συμφωνήθηκε σε συνεδρίαση των πιστωτών και οι απαιτήσεις που είναι εντελώς αδύνατες λόγω της οικονομικής θέσης του υποχρεωτή είναι σε θέση να εκπέσουν ως επισφαλής ζημία .

- Κόστος απόσβεσης

Ο φορολογικός νόμος περί εταιρειών επιτρέπει την αφαίρεση εύλογης αποζημίωσης για την εξάντληση ή τη φθορά αποσβέσιμων περιουσιακών στοιχείων, ενσώματων ή άυλων, εντός των ορίων που επιτρέπονται ως έξοδα για λογιστικούς σκοπούς.

Μια εταιρεία μπορεί να επιλέξει μια μέθοδο απόσβεσης για κάθε ομάδα των αποσβέσιμων στοιχείων του ενεργητικού της ή για κάθε γραφείο, εργοστάσιο κλπ. Από τις μεθόδους απόσβεσης όπως η μέθοδος υπολογισμού του υπολοίπου, η ευθεία μέθοδος, η μέθοδος παραγωγής μονάδας κ.ο.κ. Η μέθοδος που θα πρέπει να εφαρμόζεται κατ'αρχήν όταν μια εταιρεία δεν έχει κοινοποιήσει σε μια φορολογική αρχή της επιλογής της είναι:

Ενσώματα πάγια στοιχεία: μέθοδος υπολογισμού του υπολοίπου (εκτός από τα κτίρια)

Κτίρια: ευθεία μέθοδος

Άυλα περιουσιακά στοιχεία: ευθείες μέθοδοι

Τα αποσβέσιμα περιουσιακά στοιχεία, των οποίων το κόστος κτήσης ανά μονάδα είναι μικρότερο από 200.000 γιέν, μπορεί να εκπέσει κάθε οικονομικό έτος σε ίσο ποσό για τρία έτη. Τα δευτερεύοντα περιουσιακά στοιχεία των οποίων το κόστος κτήσης ανά μονάδα είναι μικρότερο από 100.000 γιεν μπορεί να αφαιρεθεί αμέσως ως έξοδα κατά το οικονομικό έτος της απόκτησης.

Πιστωτικός Φόρος Εξωτερικού

Προκειμένου να εξαλειφθεί η διεθνής διπλή φορολόγηση των εισοδημάτων, ο αλλοδαπός φόρος που εισπράττεται σε ιαπωνική εγχώρια εταιρεία, στο πλαίσιο της συνήθους δραστηριότητάς του, μπορεί να πιστωθεί έναντι του ιαπωνικού φόρου εταιρειών εντός ορισμένων ορίων. Αυτό ονομάζεται κανονική φορολογική πίστωση. Επιπλέον, για να αντιμετωπίζονται οι επενδύσεις στο εξωτερικό μέσω θυγατρικής εξωτερικού κατά τον ίδιο τρόπο με τις επενδύσεις στο εξωτερικό μέσω υποκαταστήματος, οι αλλοδαποί φόροι που εισπράττονται σε ξένη θυγατρική ιαπωνικής εγχώριας εταιρείας μπορούν να πιστωθούν έναντι του ιαπωνικού φόρου εταιρειών που εισπράττει η ιαπωνική μητρική εταιρεία. Αυτό ονομάζεται έμμεση πίστωση φόρου στο εξωτερικό. Η πίστωση για τους αλλοδαπούς φόρους χορηγείται μονομερώς.

Τόπος πληρωμής φόρου

Μια εταιρεία υποχρεούται να καταθέτει επιστροφές, να καταβάλλει φόρο και να παράσχει λεπτομέρειες σχετικά με τον υπολογισμό του φορολογητέου εισοδήματος στη φορολογική υπηρεσία που έχει δικαιοδοσία για τον τόπο όπου η εταιρεία υποχρεούται να καταβάλει φόρο.

Ο τόπος της φορολογικής πληρωμής μιας εγχώριας εταιρείας (θυγατρικής μιας αλλοδαπής εταιρείας) είναι ο τόπος όπου βρίσκεται η έδρα της. Στην περίπτωση αλλοδαπής εταιρείας (υποκατάστημα αλλοδαπής εταιρείας), ο τόπος καταβολής του φόρου είναι εκεί όπου βρίσκεται η κύρια μόνιμη εγκατάσταση της εταιρείας.

Blue Returns

Τα αποσβέσιμα περιουσιακά στοιχεία, των οποίων το κόστος κτήσης ανά μονάδα είναι μικρότερο από 200.000 γιέν, μπορεί να εκπέσει κάθε οικονομικό έτος σε ίσο ποσό για τρία έτη. Τα δευτερεύοντα περιουσιακά στοιχεία των οποίων το κόστος κτήσης ανά μονάδα είναι μικρότερο από 100.000 γιεν μπορεί να αφαιρεθεί αμέσως ως έξοδα κατά το οικονομικό έτος της απόκτησης.

Πιστωτικός Φόρος Εξωτερικού

Μια εταιρεία μπορεί να υποβάλει μια μπλε φορολογική δήλωση με την έγκριση της φορολογικής υπηρεσίας. Μια μπλε εταιρεία επιστροφής πρέπει να τηρεί ένα περιοδικό, ένα γενικό μητρώο και άλλα απαραίτητα βιβλία και να καταγράφει με σαφήνεια και με καλή σειρά όλες τις συναλλαγές που επηρεάζουν τα περιουσιακά στοιχεία, τις υποχρεώσεις και τα κεφάλαια σύμφωνα με τις αρχές της διπλής εισόδου έτσι ώστε να μπορεί να υπολογιστεί το φορολογητέο εισόδημα σωστά. Και η εταιρεία πρέπει να διευθετήσει τους λογαριασμούς με βάση τα αρχεία, να ετοιμάσει ισολογισμούς, δηλώσεις κερδών και ζημιών και άλλες δηλώσεις και να κρατήσει σχεδόν όλα τα βιβλία και τα έγγραφα για επτά χρόνια.

Τα κυριότερα προνόμια που χορηγούνται στις εταιρίες με έδρα την κυβέρνηση για τον υπολογισμό του εισοδήματος περιλαμβάνουν: επταετή μεταφορά καθαρών ζημιών για μελλοντική αφαίρεση και αποζημίωση αποθεματικών, ειδικών αποσβέσεων και φορολογικών πιστώσεων που ορίζονται στον περί ειδικών φορολογικών μέτρων νόμος.

Μια εταιρεία πρέπει να υποβάλει αίτηση για έγκριση για να υποβάλει μια μπλε επιστροφή την ημέρα πριν από την πρώτη ημέρα έναρξης της οικονομικής χρήσης. Όσον αφορά την πρώτη εταιρική χρήση μιας νέας εταιρείας, η αίτηση έγκρισης πρέπει να υποβληθεί εντός της προθεσμίας των τριών μηνών από την ημερομηνία σύστασης ή μέχρι την τελευταία ημέρα της πρώτης οικονομικής χρήσης, όποια από τις δύο ημερομηνίες προηγείται.

Επιστροφή και πληρωμή του εταιρικού φόρου

- Προσωρινή επιστροφή και προπληρωμή φόρου

Μια εταιρεία, εκτός από την περίπτωση που εφαρμόζεται σε ορισμένους όρους, των οποίων η οικονομική χρήση υπερβαίνει τους έξι μήνες, πρέπει να υποβάλει προσωρινή επιστροφή από το τέλος του πρώτου εξαμήνου της οικονομικής χρήσης. Η επιστροφή πρέπει να κατατεθεί και το ποσό του φόρου πρέπει να καταβληθεί στην φορολογική υπηρεσία εντός δύο μηνών από το τέλος του πρώτου εξαμήνου.

- Τελική επιστροφή και τελική πληρωμή ή επιστροφή χρημάτων

Μια εταιρεία υποχρεούται να καταθέσει τελική φορολογική δήλωση εντός δύο μηνών από το τέλος της οικονομικής της χρήσεως, ανεξάρτητα από το αν έχει ή όχι θετικό εισόδημα για το συγκεκριμένο οικονομικό έτος. Ο εταιρικός φόρος επί των συνήθων εσόδων για μια οικονομική χρήση, μείον το ποσό της προκαταβολής, πρέπει να καταβληθεί στην εφορία εντός δύο μηνών από το τέλος της οικονομικής χρήσης. Η επιστροφή από την αχρεωστήτως καταβληθείσα προπληρωμή, τις πιστώσεις φόρου κ.λπ. θα γίνει κατόπιν αιτήματος μετά την υποβολή τελικής επιστροφής.

Φόρος εταιρικής κατοικίας

Ο φόρος εταιρικής κατοικίας είναι ο τοπικός φόρος που επιβάλλεται σε ιαπωνική εταιρεία και σε ξένη εταιρεία με μόνιμη εγκατάσταση στην Ιαπωνία. Ο φόρος εταιρικού κατοίκου περιλαμβάνει μια εισφορά ανά κεφάλαιο, η οποία καθορίζεται βάσει του ποσού του κεφαλαίου και του αριθμού των εργαζομένων και του φόρου εισοδήματος εταιρειών ορισμένων φορολογικών συντελεστών του ποσού του εταιρικού φόρου.

Φόρος εταιρικής επιχείρησης

Ο φόρος εταιρικής επιχείρησης είναι τοπικός φόρος, που εισπράττεται από ιαπωνική εταιρεία και από ξένη εταιρεία που έχει μόνιμη εγκατάσταση στην Ιαπωνία και ασκεί συνεχώς επιχειρηματικές δραστηριότητες στην Ιαπωνία. Ο φόρος εταιρικών επιχειρήσεων βασίζεται ουσιαστικά στο φορολογητέο εισόδημα κάθε οικονομικής χρήσης σύμφωνα με το νόμο περί φόρου εταιρειών με ορισμένες εξαιρέσεις. Ωστόσο, η φορολόγηση με βάση το μέγεθος εφαρμόζεται σε μεγάλες εταιρείες με κεφάλαιο 100 εκατομμυρίων γιεν και άνω. Για τέτοιες μεγάλες επιχειρήσεις, ο φόρος επιχειρήσεων αποτελείται από τον παραδοσιακό φόρο επιχειρήσεων που εισπράττεται με βάση το φορολογητέο εισόδημα και με βάση το κεφάλαιο κ.λπ. και την προστιθέμενη αξία (μισθοί, τόκοι και έξοδα μίσθωσης).

Φορολογική σύμβαση

Η Ιαπωνία έχει διεξαγάγει φορολογικές συμβάσεις σε 59 χώρες. Οι σκοποί των φορολογικών συνθηκών είναι να αποφευχθεί η διεθνής διπλή φορολογία για το ίδιο εισόδημα και να αποφευχθεί η φοροαποφυγή. Γενικά, οι φορολογικές συνθήκες περιλαμβάνουν τους ακόλουθους κανόνες:

- Καθορισμός ενός κανόνα κατοίκου, απαγόρευσης διακρίσεων, κανόνα πηγής εισοδήματος
- Μόνιμη εγκατάσταση και φορολόγηση επιχειρηματικών εσόδων, έσοδα από διεθνείς μεταφορές
- Ορισμός και κανόνας φορολόγησης για μερίσματα, τόκους, δικαιώματα, έσοδα από ακίνητα και κέρδη κεφαλαίου
- Ανεξάρτητο επαγγελματικό εισόδημα, εισόδημα από την απασχόληση και φοροαπαλλαγή για σύντομη διαμονή, καθηγητές, φοιτητές, κυβερνητικούς αξιωματούχους, διπλωμάτες
- Αμοιβαία διαβούλευση από τις αρμόδιες αρχές, ανταλλαγή πληροφοριών

Νομοθεσία σχετικά με το εμπορικό σήμα και το σχεδιασμό

Το σύστημα εμπορικών σημάτων της Ιαπωνίας προβλέπει την προστασία των σημάτων και logos που χρησιμοποιούνται στο εμπόριο για αγαθά ή υπηρεσίες. Ενεργοποιώντας τα εμπορικά σήματα για να προσδιορίσουν την πηγή αγαθών ή υπηρεσιών και να προσδιορίσουν τις ιδιότητές τους και να τα δημοσιοποιήσουν, το

σύστημα εμπορικών σημάτων προστατεύει την εμπορική φήμη των προσώπων που χρησιμοποιούν εμπορικά σήματα συμβάλλοντας έτσι στην ανάπτυξη των βιομηχανιών της Ιαπωνίας και στην προστασία των συμφερόντων των καταναλωτών. Το σύστημα εμπορικών σημάτων της Ιαπωνίας διέπεται από το νόμο για τα εμπορικά σήματα.

Το σύστημα εμπορικών σημάτων της Ιαπωνίας

Ο νόμος περί εμπορικών σημάτων της Ιαπωνίας προσφέρει ίση προστασία για τους Ιάπωνες και τους αλλοδαπούς. η ίδια διαδικασία καταχώρισης εμπορικού σήματος και οι όροι ισχύουν για αυτούς τους κατοίκους στην Ιαπωνία και στο εξωτερικό. Ως εκ τούτου, προσφέροντας την κατάλληλη προστασία των εμπορικών σημάτων σε άτομα που δεν ζουν σήμερα στην Ιαπωνία και σε εταιρείες που σήμερα δεν έχουν έδρα ή υποκαταστήματα στη χώρα, το σύστημα εμπορικών σημάτων της Ιαπωνίας ενθαρρύνει τη μελλοντική επέκταση στην ιαπωνική αγορά από τις ξένες επιχειρήσεις. Τα εμπορικά σήματα δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται επί του παρόντος (είτε στην Ιαπωνία είτε στο εξωτερικό) για να εγγραφεί στην Ιαπωνία. Εάν ο κάτοχος του εμπορικού σήματος έχει την πρόθεση να χρησιμοποιήσει το εμπορικό σήμα στο μέλλον, μπορεί να καταχωριστεί στην Ιαπωνία εφόσον πληρούνται ορισμένα κριτήρια. Έτσι, είναι πολύ σημαντικό για κάθε ξένη επιχείρηση που πιστεύει ότι θα μπορούσε να επεκταθεί στην Ιαπωνία κάποια στιγμή στο μέλλον να εξετάσει την αίτηση εγγραφής εμπορικών σημάτων στην Ιαπωνία πριν εισέλθει στην ιαπωνική αγορά. Σημειώνεται, ωστόσο, ότι τα εμπορικά σήματα πρέπει να χρησιμοποιούνται μέσα σε τρία χρόνια μετά την εγγραφή, ή μπορεί να ακυρωθούν. Η χρήση του εμπορικού σήματος μόνο μία φορά μέσα σε αυτά τα τρία χρόνια είναι αρκετή για να αποτρέψει την ακύρωση των δικαιωμάτων εμπορικών σημάτων.

8. Μεθοδολογία

Προκειμένου να αφουγκραστούμε τον μέσο καταναλωτή της Ιαπωνίας, θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε τα δευτερογενή στοιχεία που συλλέξαμε στα 3 προηγούμενα κεφάλαια, ως βάση για τα πρωτογενή στοιχεία μας. Για την συλλογή των πρωτογενών στοιχείων, επιλέξαμε την μέθοδο του Discussion Group (ομάδα συζήτησης). Συζητήσαμε λοιπόν σε βάθος με 12 Ιάπωνες από το πανεπιστήμιο της Γλασκόβης και του Strathclyde στην Σκωτία, ούτως ώστε να καταλάβουμε όλα όσα μας ενδιαφέρουν για τις συνήθειες τους, τις ανάγκες τους και την αναγνωσιμότητα του Michelin στη χώρα τους. Τα δευτερογενή αποτελέσματα, δεν λειτούργησαν μόνο ως μοχλός ανάπτυξης της συζήτησης, αλλά και ως συνδυαστικά στοιχεία για τα τελικά μας συμπεράσματα.

8.1. Τι είναι η Ομάδα συζήτησης. Πλεονεκτήματα

Ομάδα συζήτησης (discussion group) αναφέρεται η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας, κατά την οποία εύστοχα group 6 ατόμων συζητούν με έναν συντονιστή για το θέμα της έρευνας. Καλύπτουν ευρέως τα θέματα συζήτησης με πλεονέκτημα το ότι αναζητούν το «γιατί» δηλαδή την αιτία, που κρύβεται πίσω από τις συμπεριφορές των καταναλωτών. (Alan Wilson, 2012).

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου συνοπτικά:

- Η δυναμική του group δίνει πληροφορίες στον ερευνητή αφού οι άνθρωποι αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους συζητώντας για το θέμα
- Ο ερευνητής λαμβάνει πιο βαθιά εικόνα για τις συμπεριφορές
- Μελετάται η αιτία πίσω από τις συμπεριφορές
- Προκύπτουν νέες ιδέες και προτάσεις για στρατηγική που ο ερευνητής ίσως να μην είχε φανταστεί
- Η κατανόηση είναι στο επίκεντρο περισσότερο από την στείρα μέτρηση απαντήσεων.

8.2. Σύσταση της ομάδας

Η ομάδα που συστάθηκε για την ανάγκη της έρευνας, αποτελούνταν από 12 άτομα Ιαπωνικής καταγωγής, 8 αγόρια και 4 κορίτσια ηλικίας 22-26 ετών. Όλα τα άτομα οδηγούν συμβατικό αυτοκίνητο στην χώρα τους, πλην ενός που οδηγεί σπορ και συμμετέχει σε διάφορους ερασιτεχνικούς αγώνες. Τα άτομα είναι φοιτητές στο πανεπιστήμιο του Strathclyde και αυτή την περίοδο δεν εργάζονται.

Αναλυτικά, τα κορίτσια αποτελούνται από τις

- Yuuka Tokumitsu, 23 ετών, οδηγεί αυτοκίνητο πόλης, προτιμά οικονομικές λύσεις στα ελαστικά της.
- Aiko Ohashi, 24 ετών, οδηγεί μεσαίο αυτοκίνητο, γνωρίζει μόνο τις premium μάρκες ελαστικών.
- Chie Inoue, 24 ετών, οδηγεί αυτοκίνητο πόλης, επιλέγει μεσαίας κατηγορίας ελαστικά, value for money όπως τα ανέφερε.
- Fumika Yano, 26 ετών, οδηγεί οικογενειακό αυτοκίνητο, δεν γνωρίζει πολλά για τα ελαστικά, συμβουλεύεται την αντιπροσωπεία όπου αγόρασε το αυτοκίνητο.

Από την άλλη, η ομάδα των αγοριών αποτελείται από τους

- Mitsugu Hara, 25 ετών, έχει πάθος για τα αυτοκίνητα, οδηγεί ένα sport όχημα, διαβάζει πάντα κριτικές σε forums, προτού καταήξει στην επιλογή ελαστικών. Συμμετέχει και σε αγώνες επίδειξης – drift.
- Ichiro Kawabata, 24 ετών, οδηγεί μεσαίο αυτοκίνητο, εμπιστεύεται τη μάρκα ελαστικών που είχε το αυτοκίνητο κατά την αγορά του και πιστεύει πως για να την εμπιστεύεται η μάρκα αυτοκινήτου του, τότε πιθανότατα, θα είναι και η πλέον κατάλληλη.
- Kazuhito Aihara, 26 ετών, οδηγεί ηλεκτροκίνητο αυτοκίνητο, έχει πάθος για την τεχνολογία γενικά.
- Leo Iijima, 25 ετών, οδηγεί αυτοκίνητο πόλης, δεν θυμάται ποια μάρκα ελαστικών έχει το αυτοκίνητό του, ελάχιστη γνώση περί του κλάδου ελαστικών.
- Masaki Hayasaka, 26 ετών, οδηγεί μεσαίο αυτοκίνητο, εμπιστεύεται μόνο τις ιαπωνικές μάρκες ελαστικών γιατί οδηγεί ιαπωνική μάρκα αυτοκινήτου και πιστεύει πως πως πρέπει αυτά να συμβαδίζουν.
- Kokoro Murakami, 24 ετών, οδηγεί αυτοκίνητο πόλης, λάτρης της ωραίας εμφάνισης, ψάχνει την όμορφη εικόνα και στα ελαστικά του. Μας ανέφερε χαρακτηριστικά ότι ξεχωρίζει τη Michelin ως κορυφαία επιλογή, λόγω της βελούδινης υφής του brand πάνω στο ελαστικό.
- Nozomi Takigawa, 26 ετών, οδηγεί οικογενειακό αυτοκίνητο, έχει 1 παιδί 2 ετών, νοιάζεται αποκλειστικά να φοράει ελαστικά που να προσφέρουν υψηλή ασφάλεια, συνεπώς εξετάζει κατά την έρευνα αγοράς μόνο τις premium

- μάρκες.
- Ryo Miyazaki, 23 ετών, οδηγεί μεσαίο αυτοκίνητο, επιλέγει ελαστικά που διαρκούν πολύ, μιας και διανύει πολλά χιλιόμετρα.

8.3. Θεματολογία συζήτησης και δομή

Χρησιμοποιώντας την βιβλιογραφία μας ως μοχλό για την θεματολογία των Discussion Group μας, καταφέραμε να χωρίσουμε την 30λεπτη συζήτηση μας με τα Group σε τέσσερα βασικά σκέλη:

1. Σκέλος εθνοκεντρισμού: Σε αυτό το κομμάτι συζήτησης αναφέραμε μερικές μη-Ιαπωνικές μάρκες, και προσπαθήσαμε να κατευθύνουμε τους συνομιλητές προς τις απόψεις τους για την σημασία της εθνικότητας στην επιλογή αγοράς
2. Σκέλος CSR: σε αυτό το σκέλος προσπαθήσαμε να καταλάβουμε αν όντως μια εταιρία με ψηλό αίσθημα εταιρικής κοινωνική ευθύνης, επηρεάζει τον Ιάπωνα καταναλωτή στην αγοραστική του απόφαση. Για λόγους επίσης στρατηγικού σχεδιασμού, προσπαθήσαμε να βρούμε ποια είναι τα φλέγοντα κοινωνικά-οικολογικά-ηθικά ζητήματα που απασχολούν τους Ιάπωνες
3. Σκέλος αναγνωρισιμότητας: σε αυτό το σκέλος, προσπαθήσαμε να καταλάβουμε αν το Michelin brand είναι αναγνωρίσιμο στην Ιαπωνία, και αν όχι, γιατί. Επίσης προσπαθήσαμε να καταλάβουμε ποιες μάρκες είναι στο evoked και στην συνέχεια στο consideration set του Ιάπωνα καταναλωτή.
4. Σκέλος brainstorming: σε αυτό το σκέλος, αφήσαμε τους συμμετέχοντες να αλληλοεπιδράσουν μεταξύ τους και προσπαθήσαμε να αντλούμε στοιχεία που μας αφορούν χωρίς να τους καθοδηγούμε.

8.4 Αποτελέσματα της συζήτησης και ανάλυση στοιχείων

1. **Σκέλος εθνοκεντρισμού:** από τους 12 Ιάπωνες, οι 9 απάντησαν πως πλέον στην ζωή τους δεν παίζει ρόλο η προέλευση της μάρκας σε τέτοιο βαθμό ώστε να ξεπερνάει την σημασία της ποιότητας. Είναι ενδιαφέρον πως όλοι απάντησαν ομόφωνα, πως αν η χώρα από την οποία προέρχεται η μάρκα, δεν έχει προκαλέσει στο παρελθόν κάποιο κακό στην Ιαπωνία, τότε δεν υπάρχει ούτε ένας λόγος να επιλέξουν τοπική μάρκα εάν η ποιότητα της διεθνούς-δυτικής μάρκας είναι καλή. Από την άλλη μας ανέφεραν , πως η τάση του εθνοκεντρισμού είναι πιο έντονη στους γονείς τους, ενώ οι ίδιοι εξαιτίας της

καλύτερης προσβασιμότητας στην παγκόσμια πληροφορία, βρίσκουν στο διαδίκτυο αναλυτικά reviews πριν επιλέξουν ένα ελαστικό. Επίσης ομόφωνα, ανέφεραν ότι η τυχόν ύπαρξη εργοστασίου στην Ιαπωνία, αποτελεί κίνητρο επιλογής της Michelin. Πιο συγκεκριμένα, οι 6 από τους 12 σημείωσαν πώς κατά την επιλογή μάρκας ελαστικού κοιτάζουν τη χώρα προέλευσης και ως εκ τούτου, η επιγραφή Made in Japan, δημιουργεί ευχάριστους συνειρμούς.

2. **Σκέλος CSR:** η ομάδα συζήτησης επιβεβαίωσε πως μια εταιρία με κοινωνικό-οικολογικές ευαισθησίες, φαντάζει στα μάτια των Ιαπώνων πιο θελκτική. Από ότι μας είπαν, μια εταιρία με έντονη παρουσία CSR φαίνεται σαν σύμβολο της δυτικής κουλτούρας που φέρνει μαζί της τις προοδευτικές κοινωνικό-οικολογικές συνήθειες, οπότε είναι αναμενόμενο ο μέσος Ιάπωνας καταναλωτής να περιμένει από το brand να τηρήσει όλες αυτές τις υποσχέσεις. Ενδιαφέρον έχουν, τα ζητήματα που απασχολούν τους Ιάπωνες. Από τους 12, οι 8 συμφώνησαν πως τους απασχολούν ζητήματα εργασιακών δικαιωμάτων και ισότητας ανάμεσα στις γυναίκες και τους άνδρες. Περιμένουν μια εταιρία με ευρωπαϊκή κουλτούρα να φέρει την αλλαγή και στην χώρα τους εξαλείφοντας τις ανισότητες μεταξύ των δυο φύλων. Επιπρόσθετα και οι 12 συμμετέχοντες συμφώνησαν πως ενδιαφέρονται να δουν από μια ευρωπαϊκή εταιρία, ευαισθησία προς το περιβάλλον και μείωση των ρίπων.
3. **Σκέλος αναγνωρισιμότητας:** αρκετό ενδιαφέρον αποτελεί το γεγονός, πως οι 10 από τους 12 συμμετέχοντες, δεν ήξεραν πως προφέρεται η μάρκα Michelin. Όταν λοιπόν το όνομα ήρθε στην πρώτη ερώτηση, κοίταξαν με απορία. Χρειάστηκε να δείξουμε το λογότυπο της εταιρίας για να καταλάβουν οι συμμετέχοντες για ποιο brand μιλάμε. Όταν το λογότυπο εκτέθηκε στους συμμετέχοντες, όλοι το αναγνώρισαν με την πρώτη ματιά. Αναφορικά με το τι συνδέουν την μάρκα, έχει ενδιαφέρον το ότι επιβεβαιώνεται η θεωρία του ότι μια ευρωπαϊκή μάρκα συνδέεται με την ποιότητα. Πιο συγκεκριμένα, οι Ιάπωνες που συμμετείχαν, απάντησαν ομόφωνα πως συνδέουν το brand Michelin με την ποιότητα και την γαλλική φινέτσα. Για κάποιον λόγο, χωρίς να ξέρουν την τιμή του Michelin, έχουν την εντύπωση πως είναι ένα ακριβό

προϊόν. Το προϊόν δεν κυκλοφορεί αρκετά στην Ιαπωνία. Επιπρόσθετα, η νούμερο ένα μάρκα επιλογής είναι η Yokohama (25%) μαζί με την Bridgestone (25%) και τρίτη την αμερικανική Goodyear (12,5%). Μόνο ένας ανέφερε ως πρώτη επιλογή τη Michelin, ο Kokoro Murakami, ο οποίος είναι λάτρης του σχεδιασμού και του φινιρίσματος της Michelin.

4. **Σκέλος Brainstorming:** στο τελευταίο σκέλος, τα σημεία που μας τράβηξε το ενδιαφέρον ήταν τρία. Κατ' αρχάς, το ελαστικό Michelin, ομόφωνα οι συμμετέχοντες ανέφεραν πως δεν το βρίσκουν εύκολα στην Ιαπωνική αγορά. Τίθεται λοιπόν ζήτημα διανομής που πρέπει να εξετασθεί περαιτέρω. Επιπρόσθετα, έπεσε στην αντίληψή μας πως οι Ιάπωνες δεν έχουν την κουλτούρα της αλλαγής ελαστικών στα λεγόμενα βουλκανιζατέρ. Αντιθέτως, όταν το ελαστικό τους χαλάσει, εκείνοι το πηγαίνουν είτε στον car dealer από τον οποίο αγόρασαν το αυτοκίνητο, και κυριολεκτικά με κλειστά τα μάτια του ζητούν να βάλει όποια ελαστικά φορούσε το αυτοκίνητο όταν το πήραν, είτε σε καταστήματα με αξεσουάρ αυτοκινήτου και προσέχουν τα ελαστικά που προβάλλουν πιο έντονα στον χώρο. Κατά τη συζήτηση διαπιστώθηκε ότι κανείς από τους συμμετέχοντες δεν γνώριζε πώς τα αστέρια και οι σκούφοι Michelin (τμήμα γαστρονομίας) , καθώς και οι πασίγνωστοι χάρτες Michelin ανήκουν στην αντίστοιχη εταιρεία με τα ελαστικά. Αυτή η πληροφορία άλλαξε αμέσως τον ενθουσιασμό τους για τη μάρκα.

8.5 Συμπεράσματα

Συνδυάζοντας την βιβλιογραφία μας, και τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας μπορούμε να διασταυρώσουμε τις πληροφορίες και να καταλήξουμε σε κάποια συμπεράσματα που θα μας βοηθήσουν στην στρατηγική μας.

Πρώτον, από την άποψη brand name και brand awareness βλέπουμε πως η Εταιρική κοινωνική ευθύνη, παίζει πάρα πολύ σημαντικό ρόλο στο να επηρεάσει τον Ιάπωνα καταναλωτή στην αγοραστική του απόφαση. Το γεγονός ότι το σήμα της Michelin είναι ήδη αναγνωρίσιμο, είναι μια πολύ καλή αρχή για να εισέλθει στο consideration set του καταναλωτή. Θα πρέπει λοιπόν να υπάρξει μια στρατηγική CSR από την Michelin η

οποία θα λειτουργεί συμπληρωματικά με το υπόλοιπο mix στρατηγικής που ετοιμάζουμε.

Δεύτερον, ο εθνοκεντρισμός ανάμεσα στους Millennials έχει σταματήσει να αναπτύσσεται, οπότε μια ευρωπαϊκή μάρκα μπορεί ευκολότερα να εισέλθει στην Ιαπωνική αγορά χωρίς να χρειαστεί να αποποιηθεί την γαλλική κουλτούρα της. Αντιθέτως, η γαλλική φινέτσα και η ευρωπαϊκή ποιότητα αποτελούν ένα πραγματικά χρήσιμο εργαλείο στο Marketing της Michelin στην Ιαπωνία. Προτείνουμε σε κάθε εμπορική καμπάνια που αφορά τα ελαστικά να προσφέρεται ο οδηγός των καλύτερων εστιατορίων της Michelin, ώστε να ταυτιστεί η ποιοτική υπεροχή των εστιατορίων με σήμα Michelin με τον κλάδο του ελαστικού.

Ένα κύριο συμπέρασμα, που θα έχει καθοριστικό ρόλο στην στρατηγική μας, είναι αυτό της διανομής του προϊόντος και της κουλτούρας του Ιάπωνα καταναλωτή για τα ελαστικά. Αφενός, θα πρέπει να βρούμε έναν τρόπο εισαγωγής στην αγορά με B2B προσέγγιση, σχεδιάζοντας στρατηγικές συνεργασίες με Ιαπωνικές εταιρίες αυτοκινήτων για πρώτες τοποθετήσεις ελαστικών, αλλά και με car dealers αφού βλέπουμε πως είναι το βασικό κανάλι διανομής ελαστικών στην Ιαπωνία (στρατηγική Push). Αφετέρου, θα είναι σκόπιμο να προκαλέσουμε βαθιές τομές στην κουλτούρα του Ιάπωνα καταναλωτή για το ελαστικό αυτοκινήτου, ούτως ώστε να τον βάλουμε στη διαδικασία να επιλέγει και να ζητά εκείνος/η ελαστικά ανάλογα με τις ανάγκες του (στρατηγική pull).

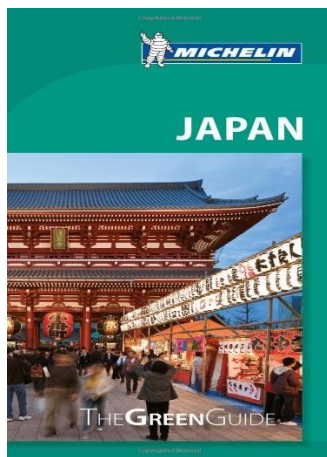
8.6 Η στρατηγική

Η στρατηγική μας θα πρέπει να συγκροτείται από δυο αλληλοϋποστηριζόμενους πυλώνες.

Από την μία, η Pull στρατηγική μας (δηλαδή ο τρόπος να κάνουμε τον Ιάπωνα καταναλωτή να ζητάει το ελαστικό Michelin) θα είναι βασισμένη σε τρεις ενέργειες που κατά κύριο λόγο να ανανεώσουν το brand name της εταιρίας στην Ιαπωνία και θα μπουν στο consideration set του Ιάπωνα καταναλωτή:

- Προβολή της εικόνας μας ως εταιρεία με υψηλή εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Προς αυτή την κατεύθυνση , η Michelin πρέπει να προωθήσει με εκτεταμένη προβολή στα σημεία πώλησης ελαστικών, τον δικό της πράσινο χάρτη της Ιαπωνίας. Εκεί γίνεται αναφορά στην κουλτούρα και τον πολιτισμό της χώρας και παράλληλα μια περιγραφή του ανάγλυφου της χώρας καθώς και των σημαντικών σημείων που αξίζει ο επισκέπτης να απολαύσει. Με αυτό τον τρόπο, θα προσπαθήσει η Michelin να αποδείξει ότι συμβάλλει ενεργά στην ενίσχυση ενός από τους πυλώνες της οικονομίας της Ιαπωνίας, που δεν είναι άλλος από τον τουρισμό.



- Στρατηγικές συνεργασίες με Influencers, ανθρώπους δηλαδή που επηρεάζουν την κοινή γνώμη και θα φέρουν το προϊόν πιο κοντά στα μάτια του Ιάπωνα καταναλωτή
- Παρουσία της Michelin σε μεγάλα event που μπορούν να διαφημίσουν την μάρκα. Θα εξετάσουμε και το ενδεχόμενο του Tribal marketing.

Από την άλλη, η στρατηγική push μας, θα εξετάσει κυρίως τις B2B δραστηριότητες της Michelin, μετρώντας τις ευκαιρίες για συνεργασίες για την καλύτερη, αποτελεσματικότερη και σωστότερη διανομή των προϊόντων. Οι πυλώνες της στρατηγικής push θα είναι:

- Car dealers: εξέταση της ποσότητας τους και των γεωγραφικών περιοχών
- Αυτοκινητοβιομηχανίες και ευκαιρίες στρατηγικής συνεργασίας μαζί τους για πρώτες τοποθετήσεις
- Wholesalers και εξέτασή μελλοντικής συνεργασίας μαζί τους
- Internet πλατφόρμες. Εξέταση καταναλωτικής συνήθειας και εξοικείωσης των Ιαπώνων με τις ηλεκτρονικές αγορές.

- Έρευνα ικανοποίησης πελατών. Όλες οι παραπάνω κινήσεις και τα προσδοκώμενα αποτελέσματά τους θα πρέπει να αντανακλώνται σε ικανοποιημένους πελάτες. Για τον λόγο αυτό προτείνουμε δημιουργία ερωτηματολογίου (βλ. appendix) όπου θα μετριέται ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη από τη συνεργασία του με τη Michelin,
- Εντονότερη παρουσία των ελαστικών Michelin στα καταστήματα αξεσουάρ για προσέλκυση των νεώτερων γενιών.
- Συνεργασία με τους car dealers και χρηματοδότηση ενεργειών παραλαβής και παράδοσης αυτοκινήτου στο σπίτι με νέα ελαστικά.

Reference list

Anon, (2018). [online] Available at: <http://www.bbc.co.uk/new> [Accessed 14 Feb. 2018]

Armstrong, G, et al (2015), marketing: an introduction, 3rd edition, pp 514- 515

Solomon, M.R. et al, (2016), Consumer Behaviour: A European Perspective, Volume 6, pp

Douglas B. Holt et al (2004), How Global Brands Compete, Harvard Business Review, pp 1-9

Steenkamp et al (2003), How Perceived brand globalness creates brand value, Journal of International Business Studies, 35, p 53-66

Steenkamp (2017), Global Brand Strategy, world-wise marketing in the age of branding, p 2-

Sharma S, & Shimp T, (1995), Consumer ethnocentrism: a test of Antecedents and Moderators, Journal of the Academy of Marketing Science

Sharma, Chanchal Kumar (2009). "Emerging Dimensions of Decentralisation Debate in the Age of Globalisation". Indian Journal of Federal Studies. 19 (1): 47–65.

Zaczekiewicz, Arthur. "P&G TO ACQUIRE RECOVERY ENGINEERING; INTENDS TO MARKET PUR WATER FILTERS INTERNATIONALLY." HFN the Weekly Newspaper for the Home Furnishing Network 30 Aug. 1999: 45. Business Insights: Global. Web. 7 Feb. 2018.

Anon, (2018). [Online] Available at: (<http://psiimpact.com/2013/01/summit-on-the-summit-raising-awareness-about-clean-water/>) [Accessed 14 Feb. 2018].

www.coca-cola.com.pe

Anon, (2018). [Online] Available at: <http://uk.businessinsider.com/strategies-coca-cola-used-to-become-an-iconic-brand-2016-2?r=US&IR=T> [Accessed 14 Feb. 2018].

Armstrong, G, et al (2015), marketing: an introduction, 3rd edition, pp 522-523

Carmine Gallo. (2012) The Apple Experience, Secrets to building insanely great customer loyalty. The McGraw-Hill Companies.

Haghirian, P. (2011). Japanese consumer dynamics. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Haghirian, P. (2010). Understanding Japanese management practices. New York, N.Y.: Business Expert Press.

JWT Intelligence. (2018). Japanese Brands in Asia's Emerging Markets. [online] Available at: <https://www.jwtintelligence.com/2015/06/japanese-brands-in-asias-emerging-markets/> [Accessed 14 Feb. 2018].

JFS Japan for Sustainability. (2018). Development of LOHAS in Japan | JFS Japan for Sustainability. [online] Available at: https://www.japanfs.org/en/news/archives/news_id027814.html [Accessed 14 Feb. 2018].

Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2006), “Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility”, *Harvard Business Review*, Vol. 84 No. 12, pp. 78-92.

Werther, W.B. and Chandler, D. (2005), “Strategic corporate social responsibility as a global brand insurance”, *Business Horizons*, Vol. 48 No. 4, pp. 317-24.

Wilson, A. (2012) “Marketing research: an anticipated approach”, third edition, pp 37-40

McKinsey & Company. (2018) The new Japanese consumer. [online] Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-new-japanese-consumer> [Accessed 14 Feb. 2018].

Sheikh, S.-u.-R and Beise-Zee, R. (2011), “Corporate social responsibility or cause-related marketing? The role of cause specificity of CSR”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 28 No. 1, pp. 27-39.

Ft.com. (2018). Case study: Procter & Gamble’s Pur. [online] Available at: <https://www.ft.com/content/1415f250-44fe-11e0-80e7-00144feab49a> [Accessed 14 Feb. 2018].

Πρόσθετα Reference

Polonsky, M. and Jevons, C. (2006), “Understanding issue complexity when building a socially responsible brand”, *European Business Review*, Vol. 18 No. 5, pp. 340-9.

McWilliams, A., Siegel, D. and Wright, P.M. (2006), “Corporate social responsibility: strategic implications”, *Journal of Management Studies*, Vol. 43 No. 1, pp. 1-18.

“Swedes find Viking-era Arab coins” at BBC News, www.bbc.co.uk/news accessed January 2018

Werner, Holly M. "PUR water filtration gets a retail boost." *HFN the Weekly Newspaper for the Home Furnishing Network* 4 Aug. 1997: 6. Business Insights: Global. Web. 7 Feb. 2018.

Clean Water, No Profit; The Tsunami Gave P&G's Pur A New Life in Poor Nations After Its Commercial Failure Sarah Ellison and Eric Bellman. *Wall Street Journal*, Eastern edition; New York, N.Y. [New York, N.Y] 23 Feb 2005: B.1

Ushikubo, 2008

Creyer, E.H. and Ross, W.T. Jr (1997), “influence of firm behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics?” *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 14 No. 6, pp. 421-32.

Fukukawa, K. and Teramoto, Y. (2009), “Understanding Japanese CSR: the reflections of managers in the field of global operations”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 85, S1, pp. 133-46.

1) «ΑΦΑΛΕΙΑ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ, ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ - ΟΛΟΙ ΚΕΡΔΙΖΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΗ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ»

Η Michelin παρουσίασε πρόσφατα τη στρατηγική της προσέγγιση για «Επιδόσεις που Διαρκούν», η οποία βρίσκεται στην καρδιά όλων των ενεργειών του Ομίλου που απευθύνονται στους καταναλωτές.

Πολλοί κατασκευαστές σχεδιάζουν ελαστικά που παραμένουν ασφαλή μέχρι να φτάσουν στο νόμιμο όριο φθοράς (1,6 χιλ.).

Ωστόσο, σήμερα κυκλοφορούν στην αγορά και ελαστικά, που όσο περισσότερο χρησιμοποιούνται (όσα περισσότερα χιλιόμετρα κάνουν), παρουσιάζουν αποστάσεις φρεναρίσματος που επιδεινώνονται ιδιαίτερα απότομα. Η απουσία ενός ρυθμιστικού κανονισμού που να ορίζει ένα κατώτατο όριο επιδόσεων των φθαρμένων ελαστικών μπορεί να οδηγήσει τους επαγγελματίες οδηγούς αλλά και τους απλούς καταναλωτές να αντικαθιστούν τα ελαστικά τους πριν φτάσουν στο νόμιμο όριο φθοράς.

Η Michelin υποστηρίζει την εφαρμογή κανονισμών που θα απαντούν στις σημαντικότερες προκλήσεις για την ασφάλεια, την αγοραστική δύναμη των οδηγών και την προστασία του περιβάλλοντος.

Η MICHELIN ΠΙΣΤΕΥΕΙ ΠΩΣ ΟΛΟΙ ΔΙΚΑΙΟΥΝΤΑΙ ΝΑ ΖΗΤΟΥΝ ΑΣΦΑΛΗ ΕΛΑΣΤΙΚΑ, ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΩΤΟ ΜΕΧΡΙ ΤΟ ΤΕΛΕΥΤΑΙΟ ΧΙΛΙΟΜΕΤΡΟ.

ΣΥΝΗΘΩΣ ΟΙ ΟΔΗΓΟΙ ΣΚΕΦΤΟΝΤΑΙ ΔΥΟ ΠΡΑΓΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΕΛΑΣΤΙΚΑ ΤΟΥΣ:

- > Είμαι ασφαλής με τα ελαστικά μου;
- > Πότε πρέπει να αλλάξω τα ελαστικά μου για να είμαι σίγουρος ότι είναι ασφαλή;

Σήμερα, δεν υπάρχει απάντηση στα παραπάνω, καθώς δεν πραγματοποιούνται δοκιμές στα φθαρμένα ελαστικά.

Μελέτες δείχνουν ότι ούτε οι διάφορες αξιολογήσεις για τα καινούρια ελαστικά ούτε, όμως, και το βάθος πέλματος των ελαστικών μπορούν να μας δώσουν μια ιδέα για τις επιδόσεις τους όσο περνά ο χρόνος.

Για να μπορέσουμε να μάθουμε τις πραγματικές επιδόσεις των χρησιμοποιημένων ελαστικών, πρέπει να τα υποβάλουμε σε ειδικές δοκιμές!

Ωστόσο, οι περισσότεροι κατασκευαστές ελαστικών και αυτοκινήτων αλλά και οι ενώσεις καταναλωτών, εστιάζουν κυρίως την προσοχή τους στις δοκιμές που πραγματοποιούνται σε καινούρια ελαστικά.

Στην πραγματικότητα, το ελαστικό αρχίζει να φθείρεται μόλις τοποθετηθεί σε ένα όχημα και αρχίζει να κυκλοφορεί στο δρόμο. Όσο περισσότερο φθείρεται, τόσο περισσότερο αλλάζουν οι επιδόσεις του.

Μερικές επιδόσεις βελτιώνονται με τη φθορά, όπως το φρενάρισμα στο στεγνό οδόστρωμα και η κατανάλωση καυσίμου. Ωστόσο, το φρενάρισμα στο βρεγμένο οδόστρωμα αποτελεί το βασικό δείκτη επιδόσεων που επιδεινώνεται – ορισμένες φορές ιδιαίτερα έντονα – καθώς το ελαστικό φθείρεται. Είναι σαφές, δηλαδή, ότι αποτελεί μία επίδοση ασφάλειας που πρέπει να υπόκειται σε συστηματικές δοκιμές.

ΜΙΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΑ

Ασφάλεια: σε βρεγμένο οδόστρωμα, ένα φθαρμένο ελαστικό μπορεί να φρενάρι 3,4 μέτρα νωρίτερα από ένα καινούριο ελαστικό*!

*Σεπτ. 2018/ Δοκιμές της Michelin που πραγματοποιήθηκαν στην πίστα του Rarpenburg (ALL) παρουσία ανεξάρτητων παρατηρητών που επιβεβαίωσαν την ορθή εκτέλεση της διαδικασίας.

Σκοπός της Michelin είναι να διασφαλίσει ότι όλοι οι καταναλωτές θα έχουν στη διάθεσή τους τις απαραίτητες πληροφορίες για τις επιδόσεις των ελαστικών τους, σε όλη τη διάρκεια της ζωής τους. Αυτός ο σκοπός μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την εφαρμογή κανονισμών για δοκιμές σε χρησιμοποιημένα ελαστικά.

Η MICHELIN ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΕΙ ΤΗΝ ΠΡΟΤΑΣΗ ΤΗΣ ΓΑΛΛΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΩΝ ΔΟΚΙΜΩΝ ΠΟΥ ΣΗΜΕΡΑ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΑ, ΛΟΓΩ ΤΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ, ΣΤΑ ΚΑΙΝΟΥΡΙΑ ΕΛΑΣΤΙΚΑ, ΚΑΙ ΣΤΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΜΕΝΑ ΕΛΑΣΤΙΚΑ

ΟΙ ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

Για να εγγυηθούν την ασφάλεια των καταναλωτών, το Μάρτιο του 2019, οι Ευρωπαϊκοί θεσμοί πρότειναν την προσθήκη δοκιμής σε φθαρμένα ελαστικά στον Ευρωπαϊκό Κανονισμό, που είναι γνωστός ως Γενικός Κανονισμός Ασφάλειας Οχημάτων. Αυτή η προσθήκη πρόκειται να υιοθετηθεί επίσημα το φθινόπωρο του 2019.

Συστάθηκε μια ομάδα εργασίας στην Οικονομική Επιτροπή των Ηνωμένων Εθνών για την Ευρώπη (UNECE), για να προσδιορίσει τις διαδικασίες για αυτές τις δοκιμές, τα ελαστικά αναφοράς και τα ελάχιστα ρυθμιστικά όρια που πρέπει να γίνονται σεβαστά.

Η Michelin υποστηρίζει την εφαρμογή ενός κατώτατου ορίου για το φρενάρισμα σε βρεγμένο οδόστρωμα όταν τα ελαστικά είναι φθαρμένα, για να διασφαλίσει ότι οι καταναλωτές απολαμβάνουν ένα κατώτατο όριο επιδόσεων για όλα τα ελαστικά που κυκλοφορούν στην αγορά.

Σύμφωνα με τη Michelin, η αντίσταση κύλισης και ο θόρυβος θα συνεχίσουν να υποβάλλονται σε δοκιμές όταν τα ελαστικά είναι καινούρια, καθώς πρόκειται για δείκτες επιδόσεων που βελτιώνονται με τη φθορά.

Ωστόσο, σήμερα, η Michelin δεν ζητά αλλαγές στην ετικετογράφηση, που πρέπει να συνεχίσει να βασίζεται στα καινούρια ελαστικά.

ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΔΟΚΙΜΗ ΓΙΑ ΤΑ ΚΑΙΝΟΥΡΙΑ ΕΛΑΣΤΙΚΑ;

Για τα καινούρια ελαστικά, η δοκιμή του φρεναρίσματος σε βρεγμένο οδόστρωμα μετρά την απόσταση που χρειάζεται για να επιβραδύνει ένα όχημα από τα 80 στα 20 χλμ/ώρα, σε κανονική επιφάνεια οδοστρώματος, με στρώμα νερού ύψους 1 χιλιοστού. Επιπλέον, αυτή η δοκιμή περιλαμβάνει και άλλες πολύ ακριβείς παραμέτρους, όπως ο συντελεστής τριβής, η θερμοκρασία του περιβάλλοντος κτλ.

ΓΙΑΤΙ Η MICHELIN ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΕΙ ΤΗΝ ΠΡΟΤΑΣΗ της ΓΑΛΛΙΑΣ ΓΙΑ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΑΥΤΗΣ της ΔΟΚΙΜΗΣ ΚΑΙ ΣΤΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΜΕΝΑ ΕΛΑΣΤΙΚΑ;

Η Michelin πιστεύει ότι αυτή η δοκιμή είναι ο πιο κατάλληλος τρόπος για να αξιολογηθούν οι επιδόσεις των φθαρμένων ελαστικών, για δύο βασικούς λόγους:

1. Αυτή η δοκιμή σε βρεγμένο οδόστρωμα μπορεί να προσδιορίσει το κατώτατο ρυθμιστικό όριο ασφάλειας για καινούρια ελαστικά και είναι ευρέως αποδεκτή από ειδικούς και επαγγελματίες των ελαστικών (κατασκευαστές ελαστικών, διανομείς, ενώσεις καταναλωτών, καταναλωτές κτλ).
2. Καλύπτει τις πραγματικές συνθήκες και τους κινδύνους που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας οδηγός στο δρόμο:
 - > Αρχική ταχύτητα φρεναρίσματος 80 χλμ/ώρα
 - > Στρώμα νερού ύψους 1 χιλιοστού

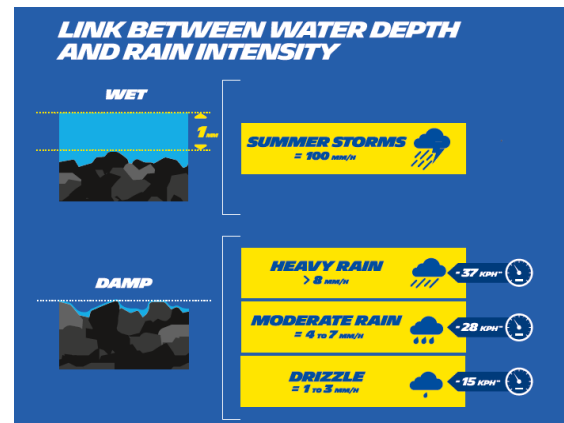
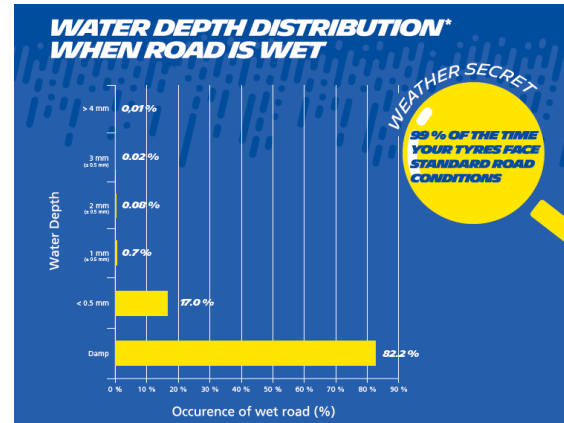
ΤΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΔΕΙΧΝΟΥΝ ΟΤΙ ΑΥΤΕΣ ΟΙ ΔΥΟ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΟΥΝ ΤΙΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΛΑΣΤΙΚΩΝ ΣΕ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ:

ΤΟ ΥΨΟΣ ΤΟΥ ΣΤΡΩΜΑΤΟΣ ΝΕΡΟΥ

1 χιλιοστό μπορεί να φαίνεται λίγο, ωστόσο, στη Γερμανία για παράδειγμα, σε ποσοστό 99%, οδηγούμε σε δρόμους που είτε είναι στεγνοί είτε βρεγμένοι με στρώμα νερού που είναι χαμηλότερο από 1 χιλιοστό.*

Επιπλέον, σε περίπτωση δυνατής βροχής, οι οδηγοί μειώνουν δραστικά την ταχύτητα εξαιτίας της μειωμένης ορατότητας. Η ταχύτητα, τότε, μπορεί να μειωθεί κατά 15-40 χλμ/ώρα, ανάλογα με την ένταση της καταιγίδας.**

*DWD (Deutscher Wetterdienst) : 66 μετεωρολογικοί σταθμοί στη Γερμανία για 278 ημέρες καταγραφής δεδομένων το 2017/8.



<https://opendata.dwd.de/weather/weather-reports/road-weather-stations/>

**Dr Hartz Birgit (BAST), Η ταχύτητα στους Γερμανικούς αυτοκινητόδρομους με δυνατή βροχή. 4^ο Διεθνές Συμπόσιο για το Γεωμετρικό Σχεδιασμό των Αυτοκινητόδρομων, 2-5 Ιουνίου 2010, Βαλένθια.

Αυτά τα στοιχεία επιβεβαιώνονται από πρόσφατη μελέτη της VUFO (Chair of Accidentology at the University of Dresden), και στη Γερμανία, που δείχνει ότι μόνο 1 τροχαίο ατύχημα σε σύνολο 1000 προκλήθηκε από υδρολίσθηση:

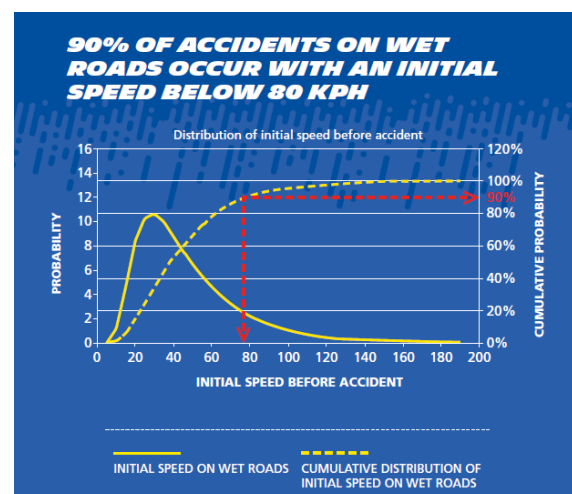
<https://vufo.de/en/forschung-und-entwicklung/forschungsfeld-reifenfahrbahn/>

Η ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΤΩΝ 80 ΧΛΜ/ΩΡΑ

Τα ευρήματα από το project Gidas (Γερμανική λεπτομερής ανάλυση ατυχημάτων) δείχνουν ότι στο 90% των τροχαίων ατυχημάτων, η ταχύτητα των αυτοκινήτων πριν συμβεί το ατύχημα (πριν το φρενάρισμα ή πριν το κλείδωμα του τιμονιού) ήταν λιγότερη από 80 χλμ/ώρα.*

*Βάση δεδομένων του GIDAS: 2010 – 2017, 14.465 ατυχήματα στις περιφέρειες της Δρέσδης και του Αννόβερο.

Από την άλλη πλευρά, στη Γερμανία, περίπου το 65% των τροχαίων ατυχημάτων σημειώνεται σε αστικές περιοχές και μόλις το 10% σε αυτοκινητόδρομους.**



**** Στατιστική Ανάλυση του αρμόδιου Υπουργείου για τα ατυχήματα στη Γερμανία, το 2017**

Σε παγκόσμιο επίπεδο, αυτή η τάση θα αυξηθεί με την εκθετική ανάπτυξη των μεγάλων αστικών κέντρων.

3 ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ MICHELIN ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ «ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΡΚΟΥΝ»

1. Να βελτιώσει την ασφάλεια των καταναλωτών προσφέροντάς τους τις σχετικές πληροφορίες για τις επιδόσεις των ελαστικών τους, είτε είναι καινούρια είτε είναι χρησιμοποιημένα. Η ανάγκη για ενημέρωση των καταναλωτών σχετικά με τις επιδόσεις των φθαρμένων ελαστικών αποκτά μεγαλύτερη σημασία καθώς η πορεία των επιδόσεων των ελαστικών όσο χρησιμοποιούνται, είναι το αποτέλεσμα επιλογής του κατασκευαστή και των επενδύσεων που διαθέτει στην κατασκευή των ελαστικών. Η Michelin επενδύει περισσότερα από 600 εκατομμύρια ευρώ κάθε χρόνο στα Κέντρα Έρευνας και Ανάπτυξης που διαθέτει, στα οποία πάνω από 6.000 άνθρωποι της εργάζονται καθημερινά για την ανάπτυξη νέων μειγμάτων γόμας και τεχνολογιών που επεκτείνουν τη διάρκεια ζωής ενός ελαστικού και προσφέρουν αυξημένη ασφάλεια.

2. Να βελτιώσει το περιβαλλοντικά αποτύπωμα συνολικά της βιομηχανίας των ελαστικών, εξοικονομώντας μέχρι και 128 εκατομμύρια ελαστικά* κάθε χρόνο στην Ευρώπη και 6,6 εκατομμύρια τόνους εκπομπών CO₂.*

3. Να βελτιώσει την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών εξοικονομώντας μέχρι και €6,9 δισεκατομμύρια κάθε χρόνο για τους Ευρωπαίους οδηγούς.*

**Στοιχεία από την Έκθεση της Ernst & Young με τίτλο «Pas de fatalité à l'obsolescence programmée» - Μάιος 2017.*

Φωτογραφικό υλικό είναι διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση:
<https://mediaevent.michelin.com/shared.html?gallery=c1eb-eb3b-863d-4c65825b11ae>

Σχετικά με τον Όμιλο Michelin:

Με ηγετική θέση στον τομέα της κινητικότητας, δέσμευση της Michelin είναι να βελτιώνει διαρκώς τις διαδρομές των πελατών της με βιώσιμο τρόπο καθώς και να σχεδιάζει και να διανέμει τα ιδανικά ελαστικά και τις καταλληλότερες υπηρεσίες και λύσεις για τις ανάγκες τους. Να προσφέρει ψηφιακές υπηρεσίες, χάρτες και Οδηγούς που τους βοηθούν να μετατρέψουν τις διαδρομές και τα ταξίδια τους σε μοναδικές εμπειρίες. Και να αναπτύσσει υλικά με τεχνολογία αιχμής που αξιοποιούνται σε πολλές και διαφορετικές βιομηχανίες. Με έδρα το Clermont-Ferrand της Γαλλίας, ο Όμιλος της Michelin έχει παρουσία σε 170 χώρες και περισσότερους από 125.000 εργαζομένους, ενώ διαθέτει 67 μονάδες παραγωγής που συνολικά κατασκεύασαν σχεδόν 190 εκατομμύρια ελαστικά το 2018. (www.michelin.com).

2) Προτεινόμενο ερωτηματολόγιο έρευνας ικανοποίησης πελατών

Questions of NPS survey (B2B)

Q1 How much do you want to recommend Michelin to your competitors? If you want to recommend, choose 9 or 10. If you have no idea, please choose 7 or 8. If you don't want to recommend, please select a score between 0 and 6 depending on the level of your feeling

Q2 What are the main reasons you select that score?

Q3 How much are you satisfied to Michelin? (If you are not satisfied at all, please put 0. If you are fully satisfied, please put 10.)

Q4 Does Michelin provide tires which satisfy your concrete needs to your business? (If you can't agree at all, please put 0. If you fully agreed, please put 10.)

Q5 Does Michelin provide meaningful and valuable services which increase your business? (If you can't agree at all, please put 0. If you fully agreed, please put 10.)

Q6 Do you think that Michelin's products have a long-lasting high performance in the "Safety", "load resistance", "driving" and "energy saving"? (If you can't agree at all, please put 0. If you fully agreed, please put 10.)

Q7 Does Michelin give you appropriate suggestions about retread which meet to your business? (If you can't agree at all, please put 0. If you fully agreed, please put 10.)

Q8 Do you feel Michelin brand close to you ? (If you can't agree at all, please put 0. If you fully agreed, please put 10.)

Q9 How many vehicles do you possess?

Q.10 What if your main business ?

3) Figure 1.: Διαφήμιση της Coca cola στο Περού



4) Figure 2: Μενού σε τοπικό κατάστημα με πρόταση για πόση της Coca cola



5) Πωλήσεις ελαστικών πρώτης τοποθέτησης.

Sales of original equipment tires

Tires : thousand units, rubber : tons, () : year to year comparison %

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Truck and bus tires	1,217	582	900	989	1,131	1,180	1,402	1,372	1,373	1,393
	(97.9)	(47.8)	(154.6)	(109.9)	(114.4)	(104.3)	(118.8)	(97.9)	(100.1)	(101.5)
Light truck tires	6,277	4,290	4,990	4,591	5,109	5,588	5,900	5,821	5,265	5,285
	(97.0)	(68.3)	(116.3)	(92.0)	(111.3)	(109.4)	(105.6)	(98.7)	(90.4)	(100.4)
Passenger car tires	47,443	33,551	40,989	34,827	40,376	38,295	37,752	36,012	36,129	37,907
	(99.3)	(70.7)	(122.2)	(85.0)	(115.9)	(94.8)	(98.6)	(95.4)	(100.3)	(104.9)
Total for four-wheeled vehicle tires	54,937	38,423	46,879	40,407	46,616	45,063	45,054	43,205	42,767	44,585
	(99.0)	(69.9)	(122.0)	(86.2)	(115.4)	(96.7)	(100.0)	(95.9)	(99.0)	(104.3)
Off-the-road tires	88	37	65	83	90	101	108	106	82	92
	(91.7)	(42.0)	(175.7)	(127.7)	(108.4)	(112.2)	(106.9)	(98.1)	(77.4)	(112.2)
Industrial tires	412	149	223	245	248	230	244	238	207	221
	(90.4)	(36.2)	(149.7)	(109.9)	(101.2)	(92.7)	(106.1)	(97.5)	(87.0)	(106.8)
Agricultural tires	690	522	519	566	556	524	537	533	483	493
	(110.0)	(75.7)	(99.4)	(109.1)	(98.2)	(94.2)	(102.5)	(99.3)	(90.6)	(100.8)
Motorcycle tires	1,933	970	996	951	960	986	1,039	928	889	986
	(81.3)	(50.2)	(102.7)	(95.5)	(100.9)	(102.7)	(105.4)	(89.3)	(95.8)	(110.9)
Cart tires	802	221	279	137	56	24	31	6	6	-
	(75.3)	(27.6)	(126.2)	(49.1)	(40.9)	(42.9)	(129.2)	(19.4)	(100.0)	-
Total	58,862	40,322	48,961	42,389	48,526	46,928	47,013	45,016	44,434	46,377
	(97.9)	(68.5)	(121.4)	(86.6)	(114.5)	(96.7)	(100.2)	(95.8)	(98.7)	(104.4)

N.B.: 1. Source: JATMA (Total of members only)

N.B.: 2. 2001 and following years had a category shift between truck and bus tires and light truck tires.

N.B.: 3. The figures include imported tires.

6) Πωλήσεις ελαστικών αντικατάστασης

Sales of replacement tires

Tires : thousand units, rubber : tons, () : year to year comparison in %

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Truck and bus tires	5,091 (91.1)	4,042 (79.4)	4,620 (114.3)	4,931 (106.7)	4,727 (95.9)	5,026 (106.3)	5,319 (105.8)	5,143 (96.7)	5,233 (101.7)	5,458 (104.3)
Light truck tires	13,103 (93.2)	11,959 (91.3)	12,769 (106.8)	13,731 (107.5)	13,820 (100.6)	14,272 (103.3)	14,615 (102.4)	13,615 (93.2)	13,628 (100.1)	13,707 (100.6)
Passenger car tires	46,952 (94.8)	43,124 (91.8)	46,908 (108.8)	50,448 (107.5)	50,119 (99.3)	52,109 (104.0)	53,956 (103.5)	51,699 (95.8)	51,023 (98.7)	52,558 (103.0)
Total for four-wheeled vehicle tires	65,146 (94.2)	59,125 (90.8)	64,297 (108.7)	69,110 (107.5)	68,666 (99.4)	71,407 (104.0)	73,890 (103.5)	70,457 (95.4)	69,884 (99.2)	71,723 (102.6)
Off-the-road tires	117 (88.6)	76 (65.0)	87 (114.5)	102 (117.2)	94 (92.2)	101 (107.4)	105 (104.0)	103 (98.1)	93 (90.3)	93 (100.0)
Industrial tires	711 (96.0)	530 (74.5)	593 (111.9)	635 (107.1)	565 (89.0)	583 (103.2)	597 (102.4)	581 (97.3)	580 (99.8)	589 (101.6)
Agricultural tires	120 (92.3)	110 (91.7)	114 (103.6)	109 (95.6)	103 (94.5)	100 (97.1)	93 (93.0)	86 (92.5)	88 (102.3)	91 (103.4)
Motorcycle tires	2,092 (99.8)	1,877 (89.7)	1,908 (101.7)	1,702 (89.2)	1,637 (96.2)	1,604 (98.0)	1,551 (96.7)	1,510 (97.4)	1,503 (99.5)	1,456 (96.9)
Cart tires	35 (92.1)	33 (94.3)	29 (87.9)	28 (96.6)	27 (96.4)	30 (111.1)	28 (93.3)	29 (103.6)	27 (93.1)	27 (100.0)
Total	68,221 (94.4)	61,751 (90.5)	67,028 (108.5)	71,686 (106.9)	71,092 (99.2)	73,825 (103.8)	76,264 (103.3)	72,766 (95.4)	72,175 (99.2)	73,979 (102.5)

N.B.: 1. Source: JATMA (Total of members only)

N.B.: 2. 2001 and following years had a category shift between truck and bus tires and light truck tires.

N.B.: 3. The figures include imported tires.