

**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ  
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΚΕ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ  
ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΤΙΤΛΟΣ**

**Το δίλημμα μεταξύ τυποποίησης και προσαρμογής στο  
διεθνές μάρκετινγκ.**

**ΤΜ. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ: Οικονομικών & Εμπορικών Υποθέσεων**

**Επιβλέπων:**

**Νικόλαος Κιτωνάκης**

**Σπουδάστρια:**

**Σοφία Ζαχαρή**

**ΑΘΗΝΑ – 2018**

**«Το δίλημμα μεταξύ τυποποίησης και προσαρμογής στο διεθνές μάρκετινγκ»**

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης Αυτοδιοίκησης  
Σοφία Ζαχαρή  
©2018  
Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος

#### Δήλωση

«Δηλώνω ρητά ότι, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας, δεν παραβιάζει καθ' οιονδήποτε τρόπο πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής».

Αθήνα, 12/12/2018

Υπογραφή

## **Περίληψη**

Η εφαρμογή του κατάλληλου προγράμματος μάρκετινγκ από τις σύγχρονες επιχειρήσεις αποτελεί ικανή συνθήκη για την επίτευξη της κερδοφορίας τους και αποκτά μεγαλύτερη σημασία όταν πραγματοποιείται από επιχειρήσεις που διεθνοποιούνται. Ωστόσο, παρά τα αμέτρητα οφέλη που υπόσχεται, το διεθνές περιβάλλον χαρακτηρίζεται από επιπρόσθετη πολυπλοκότητα, που γεννά προβληματισμούς, όπως το δίλημμα της εφαρμογής της τυποποίησης ή της προσαρμογής του μείγματος μάρκετινγκ. Η συνεχώς μεταβαλλόμενη παγκόσμια κοινωνία και τα σύγχρονα «ομοιογενή» κοινωνικά πρότυπα κατευθύνουν την πολιτική προσέγγισης του μάρκετινγκ προς μία προτυποποιημένη επιλογή. Παρά ταύτα, το παγκόσμιο κοινωνικό «κράμα» εξακολουθεί να εμφανίζει επιμέρους διαφορές. Η παρούσα εργασία επιχειρεί να αναδείξει το εν λόγω ζήτημα του διεθνούς μάρκετινγκ, περιγράφοντας το θεωρητικό της υπόβαθρο και παράλληλα αξιοποιώντας το παράδειγμα της παγκόσμιας και της ελληνικής πρακτικής.

Λέξεις κλειδιά: διεθνές μάρκετινγκ, παγκοσμιοποίηση, τυποποίηση, προσαρμογή, διεθνοποίηση

## **Abstract**

Implementing the appropriate marketing program is a powerful condition for increasing modern businesses' profitability and it gets more important when it is applied by the international companies. However, despite the innumerable benefits it promises, the international environment is characterized by an additional complexity, which raises concerns, such as the dilemma of implementing the standardization or the adaptation of the marketing mix. The constantly changing global society and the modern "homogeneous" social standards push marketing policy towards a standardized choice. Nonetheless, the global social "blend" continues to present individual differences. The current study attempts to highlight this issue of international marketing, through its theoretical background as well as relevant global and greek practices.

Key words: international marketing, globalization, standardization, adaptation, internationalization

## **Ευχαριστίες**

Για την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες προς τον επιβλέποντα καθηγητή, δρ. Νικόλαο Κιτωνάκη. Με τις συμβουλές, τις υψηλού επιπέδου γνώσεις του και την επαγγελματική του εμπειρία, συνέβαλε ουσιαστικά στην επιτυχή έκβαση του εγχειρήματός μου.

## Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	8
Κεφάλαιο 1	
Διεθνές Μάρκετινγκ.....	10
1.1 Εθνικό μάρκετινγκ. Έννοια και Σημασία.....	11
1.2 Από το εθνικό μάρκετινγκ, στο διεθνές και το παγκόσμιο..	15
1.3 Διαφορές Εθνικού και Διεθνούς Μάρκετινγκ.....	20
Κεφάλαιο 2	
Το δίλημμα μεταξύ τυποποίησης και προσαρμογής στο διεθνές μάρκετινγκ.....	23
2.1 Η τυποποίηση ως κανόνας στρατηγικής στο διεθνές μάρκετινγκ.....	24
2.2 Η προσαρμογή στο διεθνές μάρκετινγκ. ....	26
2.3 Τυποποίηση ή Προσαρμογή στα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ.....	28
2.4 Κριτήρια επιλογής κάθε στρατηγικής.....	34
Κεφάλαιο 3	
Παγκόσμιες καταναλωτικές τάσεις.....	37
3.1 Ομογενοποίηση – σύγκλιση των καταναλωτικών αναγκών.....	38
3.2 Η παγκόσμια ομογενοποίηση μέσω των αμερικανικών προτύπων. Ο όρος «McDonaldization».....	41
3.3 Η προσαρμογή ως αναγκαιότητα και η διατήρηση του «διαφορετικού».....	44
Κεφάλαιο 4	
Τυποποίηση ή Προσαρμογή Προϊόντων Ελληνικών Επιχειρήσεων. ....	46
Μελέτη Περίπτωσης:Εταιρείες στον κλάδο των τροφίμων.....	46
4. 1. Η ελληνική εταιρεία ΦΑΓΕ Α.Ε.....	48
4.2. Η ελληνική εταιρεία CHIPITA International S.A.....	54
4.3. Η ελληνική εταιρεία ΓΙΩΤΗΣ Α.Ε.....	58
4.4 Παρατηρήσεις επί της ελληνικής πρακτικής διεθνούς μάρκετινγκ.....	63
Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα.....	65
Βιβλιογραφία- Αρθρογραφία.....	68

## Πίνακας Εικονογράφησης

Εικόνα 1. Βασικές Αρχές Μάρκετινγκ .....	11
Εικόνα 2. Τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ .....	13
Εικόνα 3. Το μενού των Mcdonald's στην Ινδία προσαρμοσμένο στην τοπική διατροφή...23	
Εικόνα 4. . Η προσαρμογή επωνυμιών διεθνών επιχειρήσεων .....	29
Εικόνα 5. Επωνυμίες με τεράστια αποδοχή διεθνώς .....	29
Εικόνα 6. Η ιεράρχηση των ανθρωπίνων αναγκών κατά Maslow .....	39
Εικόνα 7. Εικόνα της ΦΑΓΕ με διαφημιστικό σλόγκαν στην ιστοσελίδα της εταιρείας.....48	
Εικόνα 8. Περιήγηση στο site της ΦΑΓΕ ανά επιλογή χώρας .....	51
Εικόνα 9. Τοπικές Συνταγές (ιταλική και μεξικάνικη) στα ξένα site της ΦΑΓΕ .....	51
Εικόνα 10. Οι αλμυρές γεύσεις στα γιαούρτια Crossovers FAGE στις Η.Π.Α .....	52
Εικόνα 11. Τηλεοπτική διαφήμιση του γιαουρτιού Total FAGE στη Μ. Βρετανία .....	53
Εικόνα 12. Οι διεθνώς αναγνωρισμένες μάρκες της Chirita .....	56
Εικόνα 13. Τηλεοπτικό σποτ 7days με πρωταγωνιστή τον δημοφιλή παίκτη J. Navarro ...57	
Εικόνα 14. Προϊόντα Γιώτης που εξάγονται μόνο στις αγορές του εξωτερικού .....	60
Εικόνα 15. Οι βρεφικές κρέμες ΓΙΩΤΗΣ Fytrolac και Jotis για την αγορά της Κίνας .....	61
Εικόνα 16. Οι βρεφικές κρέμες ΓΙΩΤΗΣ Cremilac για την αγορά της Αιγύπτου .....	61
Εικόνα 17. Απόσπασμα από τηλεοπτική διαφήμιση της Γιώτης στο διεθνές site της εταιρείας. Η ίδια διαφήμιση προβάλλεται και στην ελληνική τηλεόραση .....	62

## Εισαγωγή

Οι διεθνείς επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα πολύπλοκο περιβάλλον ευκαιριών και απειλών, μέσα στο οποίο οφείλουν να αναπτύξουν κατάλληλες στρατηγικές μάρκετινγκ προκειμένου να επιτύχουν το επιδιωκόμενο συγκριτικό πλεονέκτημα. Προς τον σκοπό τούτο, καλούνται ενίοτε να αποφασίζουν εάν θα ακολουθούν πανομοιότυπη πολιτική διεθνούς μάρκετινγκ σε όλες τις αγορές ή θα προσαρμόζουν τα προϊόντα τους και το πρόγραμμα υποστήριξης μάρκετινγκ στις ανάγκες των διεθνών πελατών.

Η παρούσα εργασία επιχειρεί να αναδείξει τον προβληματισμό των σύγχρονων επιχειρήσεων αναφορικά με την επιλογή της τυποποίησης ή της προσαρμογής κατά την εφαρμογή του διεθνούς μάρκετινγκ. Πρόκειται για ζήτημα ιδιαίτερα κρίσιμο τις τελευταίες δεκαετίες, δεδομένων των προκλήσεων που συνεπάγεται η διεθνής επιχειρηματική δραστηριότητα κατά την προσπάθειά της να επιτύχει τον αιώτερο στόχο της, ήτοι την επίτευξη του κέρδους. Πράγματι το σύγχρονο παγκόσμιο περιβάλλον, η απελευθέρωση των αγορών, ο έντονος διεθνής ανταγωνισμός, τα συνεχώς μεταβαλλόμενα κοινωνικά και καταναλωτικά πρότυπα καθιστούν το έργο των τμημάτων μάρκετινγκ ιδιαίτερος απαιτητικό και πολύπλοκο.

Στα ακόλουθα κεφάλαια θα αναλυθεί η στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθούν επιχειρήσεις μέσα στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον και πώς διαμορφώνεται η επιλογή τους αναφορικά με την εφαρμογή της τυποποίησης ή της προσαρμογής μέσα από την συμβολή πολλαπλών παραγόντων.

Ειδικότερα, στο κεφάλαιο 1 θα περιγραφούν βασικές έννοιες του εθνικού, του διεθνούς και του παγκόσμιου μάρκετινγκ και θα αναδειχθεί ο ρόλος τους μέσα από την περιγραφή της χρησιμότητας αλλά και της πολυπλοκότητάς τους. Στο κεφάλαιο 2 πραγματοποιείται μία αναλυτική προσέγγιση των λειτουργιών και στόχων των εννοιών της τυποποίησης και της προσαρμογής στο διεθνές μάρκετινγκ. Μέσα από την περιγραφή, την κριτική και την αντιπαράθεση, επιχειρείται η ανάδειξη εκείνων των κριτηρίων που καθιστούν προσφορότερη τη μία ή την άλλη επιλογή ανά περίπτωση. Εν συνεχεία, στο κεφάλαιο 3 τίθεται ο σύγχρονος προβληματισμός περί την ύπαρξη ή όχι μίας παγκόσμιας κοινότητας που εμφανίζει ολοένα και περισσότερες ομοιότητες. Η διάδοση παγκόσμιων προτύπων και η ομογενοποίηση των αγορών είναι κρίσιμο ζήτημα όταν γίνεται συζήτηση περί τυποποίησης ή προσαρμογής και τούτο διότι η διεθνής ομοιομορφία ευνοεί τα προτυποποιημένα προγράμματα υποστήριξης μάρκετινγκ, ενώ η διαπίστωση περί της ύπαρξης επιμέρους διαφορών επιβάλλει την επιλογή της



προσαρμογής. Το κεφάλαιο 4 επιχειρεί να αναδείξει το θέμα της παρούσας εργασίας μέσα από το παράδειγμα της ελληνικής πρακτικής και συγκεκριμένα περιγράφοντας την στρατηγική διεθνούς μάρκετινγκ που ακολουθούν ορισμένες από τις μεγαλύτερες ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται τα τελευταία χρόνια σε ξένες αγορές, διαγράφοντας μεγάλη επιτυχία.

Η διεθνής επιχειρηματική δραστηριότητα αντιμετωπίζει καθημερινά προκλήσεις και δυσκολίες. Η μελέτη για την ορθή εφαρμογή του κατάλληλου διεθνούς μάρκετινγκ και συγκεκριμένα για την σωστή επιλογή αναφορικά με αποφάσεις όπως η πρακτική της τυποποίησης ή της προσαρμογής, θα συμβάλει στην καλύτερη εξυπηρέτηση των επιχειρησιακών στόχων και στην εν γένει βελτίωση της λειτουργίας του διεθνούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

## **Κεφάλαιο 1**

### **Διεθνές Μάρκετινγκ**

Οι σύγχρονες ελεύθερες οικονομίες προσφέρουν πληθώρα ευκαιριών και ωφελειών στις επιχειρήσεις. Δημιουργούν όμως εξίσου ανταγωνιστικά περιβάλλοντα που απαιτούν την εφαρμογή κατάλληλων στρατηγικών για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και την διευκόλυνση της επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων.

Προς το σκοπό αυτό συμβάλλει η ικανοποιητική εφαρμογή τρόπων επικοινωνίας, συνεργασίας και επιχειρηματικής συναλλαγής όλων των εμπλεκόμενων στο οικονομικό σύστημα φορέων, ήτοι κρατών, επιχειρήσεων, πελατών, σε εθνικό και σε διεθνές επίπεδο. Πολύτιμο εργαλείο για την πραγματοποίηση της ανταλλαγής αρχών, αξιών και πληροφοριών μεταξύ παραγωγής και κατανάλωσης αποδεικνύεται το μάρκετινγκ.

Το παρόν κεφάλαιο περιγράφει αναλυτικά την έννοια του μάρκετινγκ, τόσο σε εθνική, όσο και σε διεθνή και παγκόσμια κλίμακα και επιχειρεί να αναδείξει την σημασία και τον ρόλο του ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες και ανάγκες, επισημαίνοντας τις διαφορές που προκύπτουν. Ειδικότερα αναλύεται η έννοια του διεθνούς μάρκετινγκ, ο ρόλος του και πώς αυτό διαμορφώνεται στις αγορές. Μέσω της περιγραφής του ορισμού και της λειτουργίας του, επιχειρείται η ανάδειξη των δυνατοτήτων που προσφέρει στις σύγχρονες οικονομίες καθώς και των διλημάτων που συναντά από την πολυπλοκότητα του διεθνούς συστήματος.

### 1.1 Εθνικό μάρκετινγκ. Έννοια και Σημασία.

Η δραστηριότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων υλοποιείται με κύριο γνώμονα την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους. Επιδιώκεται μία αμφίδρομη επικοινωνία, μία αντιστοίχιση των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών με τις εκάστοτε παρουσιαζόμενες πελατειακές ανάγκες, επιθυμίες ή προτιμήσεις με στόχο την επίτευξη μακροχρόνιων και αμοιβαία επικερδών σχέσεων, αξιοποιώντας την συμβολή του μάρκετινγκ (marketing).

Η φιλοσοφία και η υιοθέτηση της έννοιας του μάρκετινγκ από τις επιχειρήσεις των κρατών με ελεύθερη οικονομία, ξεκίνησε μετά το πέρας του Β' Παγκοσμίου Πολέμου. Αρχικά εδραιώθηκε σαν κλάδος της εφαρμοσμένης οικονομίας, εξελίχθηκε σε διαχειριστική μέθοδο αύξησης των πωλήσεων και πρόσφατα έλαβε το χαρακτήρα εφαρμοσμένης επιστήμης, που ενδιαφέρεται να κατανοήσει τις σχέσεις πωλητών και αγοραστών, κατά τη διάθεση αγαθών και υπηρεσιών. Σήμερα η έννοια του μάρκετινγκ έχει διευρυνθεί και δεν χρησιμοποιείται μόνον από επιχειρήσεις αλλά και από οργανισμούς και κοινωνικές ομάδες. (Andreasen και Kotler 2002).

Εικόνα 1. Βασικές αρχές Μάρκετινγκ



Ως **μάρκετινγκ** ορίζεται κατά ευρεία έννοια «η διοικητική συστηματική δραστηριότητα που αποβλέπει στην αναγνώριση, πρόβλεψη και ικανοποίηση των

αναγκών – επιθυμιών - απαιτήσεων των πελατών με στόχο το κέρδος (χρηματικό ή κοινωνικό) σε μία συγκεκριμένη αγορά, που συνολικά ταυτίζεται με την ύπαρξη και αποστολή της επιχείρησης» (Πανηγυράκης, 2013, σελ 65). Με άλλα λόγια, το μάρκετινγκ αναλύεται ως επιστήμη και τέχνη της εξερεύνησης, της δημιουργίας και της παροχής αξίας για την ικανοποίηση των αναγκών μιας αγοράς, με απώτερο στόχο το κέρδος. Εντοπίζει ανεκπλήρωτες ανάγκες και επιθυμίες. Ορίζει, μετρά, ποσοτικοποιεί το μέγεθος της προσδιορισθείσας αγοράς και τις δυνατότητες κέρδους, σχεδιάζει και προωθεί τα κατάλληλα προϊόντα και υπηρεσίες (Kotler και Armstrong, 2005).

Υπό το πρίσμα αυτό, το μάρκετινγκ λειτουργεί ως καταλύτης για την οικονομική ανάπτυξη. Χωρίς τη φιλοσοφία και το προβληματισμό που γεννά συνεχώς για την εξεύρεση καλύτερων μεθόδων ικανοποίησης των πελατών, δεν μπορεί να υπάρξει πρόοδος. Πρόκειται για φιλοσοφία βελτίωσης των συνθηκών της ζωής. Για προσθήκη μίας δυναμικής διάστασης στην οικονομική ανάπτυξη και εξέλιξη.

Το μάρκετινγκ περαιτέρω αναλύεται στο στρατηγικό, το τακτικό και το εσωτερικό μάρκετινγκ. Ειδικότερα, το στρατηγικό μάρκετινγκ περιλαμβάνει αποφάσεις που αναφέρονται στο πού επιθυμεί να βρίσκεται η επιχείρηση σε μακροχρόνιο ορίζοντα, καθορίζοντας την επιθυμητή επιχειρησιακή εικόνα, τις τεχνολογίες που θα υιοθετηθούν, τις αγορές στις οποίες επιθυμεί να επεκταθεί. Το τακτικό μάρκετινγκ περιλαμβάνει ενέργειες και αποφάσεις που απαντούν στο πώς θα επιτύχει η επιχείρηση την στρατηγική της σε βραχυχρόνιο ορίζοντα. Άρα σε αντίθεση με το στρατηγικό μάρκετινγκ υποδεικνύει τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση θα δράσει άμεσα προκειμένου να επιτύχει. Το εσωτερικό μάρκετινγκ περιέχει όλες τις αναγκαίες ενέργειες για την κατεύθυνση της επιχείρησης από την παρούσα, στην διοικητικά επιθυμητή κατάσταση, για την μετάβαση από το «σήμερα» στο «αύριο». Τέτοιες ενέργειες είναι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού περί τον τρόπο επικοινωνίας με τον πελάτη, η επίτευξη δημιουργικού κλίματος εργασίας μέσω διασφάλισης συνέπειας ανάμεσα στις στοχεύσεις του μάρκετινγκ και της εσωτερικής οργάνωσης, κ.ά (Πανηγυράκης 2013).

Χάριν στο μάρκετινγκ, εξασφαλίζονται επιχειρηματικά συγκριτικά πλεονεκτήματα, τα οποία βελτιώνονται μέσω της αξιοποίησης των κατάλληλων εργαλείων του μείγματος μάρκετινγκ. **Μείγμα μάρκετινγκ** (Marketing Mix) ορίζεται το πλήθος των εργαλείων, που μία επιχείρηση χρησιμοποιεί με σκοπό να επιτύχει τους στόχους της (Kotler, 2002). Επί της ουσίας το μείγμα μάρκετινγκ αποτελεί συνδυασμό ανθρώπινου δυναμικού και υλικών μέσων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση των

προγραμμάτων και των στόχων μίας επιχείρησης και αποτυπώνει το σύνολο της παραγωγικής προσπάθειάς της. Συνίσταται δε, από τα στοιχεία: του προϊόντος, του συστήματος καθορισμού τιμής και των συστημάτων διανομής και προβολής. Πιο αναλυτικά τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ είναι:

- Το μείγμα προϊόντος (Product Mix). Το πρώτο και κυριότερο έργο της επιχείρησης είναι να αναπτύξει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα ικανοποιήσουν τις πελατειακές ανάγκες. Το μείγμα προϊόντος περιλαμβάνει όλα τα τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος όπως η χρήση, η συσκευασία, η επωνυμία, η ποσότητα, η ποιότητα, το εύρος ποικιλίας, η εγγύηση, η εξυπηρέτηση κατά την πώληση.

- Το μείγμα τιμολόγησης (Price Mix). Απαραίτητος είναι ο καθορισμός της τιμολογιακής πολιτικής που θα είναι ενδιαφέρουσα για τον πελάτη και ταυτόχρονα θα παρέχει αξιόλογο κέρδος στην επιχείρηση. Περιλαμβάνει το ύψος της τιμολόγησης, τις εκπτώσεις, τους όρους πληρωμής κ.ά (Σιώμκος, 2013).

- Το μείγμα διανομής (Placement Mix). Έπεται η δραστηριότητα διανομής των προϊόντων ώστε να είναι προσβάσιμα σε χώρο και χρόνο που να ικανοποιεί τους πελάτες. Αναφέρεται στους διαύλους που χρησιμοποιούνται και τον τύπο τους, τη γεωγραφική κάλυψη, τη μεταφορά, την ασφάλιση, την αποθήκευση προϊόντων κ.ά.

- Το μείγμα προβολής (Promotion Mix). Κάθε επιχείρηση οφείλει να ενημερώνει, να εκπαιδεύει, να πείθει την αγορά για τα προϊόντα της, με τρόπο που να τους προσδίδει συμβολική αξία, αποβλέποντας στην απορρόφησή τους (Παναγυράκης, 2013, σελ. 68). Αφορά οτιδήποτε σχετικό με τη διαφήμιση, το μήνυμα, τα μέσα, την προώθηση των πωλήσεων, εκθέσεις, δείγματα, διαγωνισμούς, κ.ά.

Σημειώνεται ότι προκειμένου να υλοποιηθεί σωστά το μείγμα μάρκετινγκ απαιτείται ένα εξίσου αποτελεσματικό μείγμα διοίκησης (management) με οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχο (Παναγυράκης, 2013).

**Εικόνα 2. Τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ**



Πηγή: Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων ebooks.edu.gr

Σε κάθε περίπτωση, το μάρκετινγκ λειτουργεί ως γέφυρα μεταξύ παραγωγής και κατανάλωσης, κατευθύνει και διευθύνει τη ροή αγαθών και υπηρεσιών στον καταναλωτή (Καζάκου, 2011) και χρησιμοποιείται ως κύριο εργαλείο σχεδιασμού και λήψης αποφάσεων κρατών, επιχειρήσεων, οργανισμών, ιδρυμάτων.

## 1.2 Από το εθνικό μάρκετινγκ, στο διεθνές και το παγκόσμιο..

Η επιχειρηματική δραστηριότητα δεν ασκείται μόνον εντός των εθνικών συνόρων. Ο κόσμος της παγκοσμιοποιημένης αγοράς, αποτελείται από εκατομμύρια επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισέλθουν, να επιβιώσουν και να επιτύχουν σε αγορές πέραν της εγχώριας, στην οποία συνεχίζουν να δραστηριοποιούνται.

Από τα τέλη της δεκαετίας '80, η παγκοσμιοποίηση και το άνοιγμα των αγορών έχουν προσφέρει μεγάλες δυνατότητες στις επιχειρήσεις τόσο στην αύξηση των πιθανών πελατών τους όσο και στην επέκταση των δραστηριοτήτων τους πέραν της χώρας προέλευσής τους. Προς τούτο απαιτείται η υιοθέτηση διεθνούς στρατηγικής μάρκετινγκ, ικανής να υποβοηθήσει την προσαρμογή των επιχειρήσεων που επιθυμούν να διεθνοποιηθούν, στα συνεχώς μεταβαλλόμενα δεδομένα της διεθνούς οικονομίας και της ευρύτερης κοινωνίας. Στο πλαίσιο αυτό, ενισχύεται ο ρόλος του μάρκετινγκ και αναπτύσσεται περισσότερο ολοκληρωμένα και συντονισμένα το στρατηγικό, το τακτικό και το εσωτερικό πρόγραμμα μάρκετινγκ, που όπως αναφέρθηκε, αποτελούν αναπόσπαστα τμήματά του (Πανηγυράκης, 2013).

Οι παραπάνω εκφάνσεις του διεθνούς μάρκετινγκ παραμένουν ενεργές χωρίς μεταβολή και κατά την εφαρμογή του εγχώριου μάρκετινγκ, αφού η ουσία και οι επιχειρηματικοί στόχοι παραμένουν ίδιοι τόσο στις διεθνείς όσο και στις εσωτερικές αγορές. Ωστόσο, στην περίπτωση του διεθνούς μάρκετινγκ, απαιτείται αυξημένη προσοχή λόγω της πολυπλοκότητας της φύσης του. Η πολυπλοκότητα αυτή αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι δεν έχει καθιερωθεί ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για το διεθνές μάρκετινγκ (Μάντζαρης, 2003 και Πατρινός, 1993).

Παρά ταύτα σε μία προσπάθεια απόδοσης ενός ορισμού που θα περιγράψει με όσο το δυνατόν πληρέστερο τρόπο την έννοια, θα μπορούσε να γίνει δεκτό ότι **διεθνές μάρκετινγκ** ορίζεται «η φιλοσοφία της ανταλλαγής σε περισσότερες από μία χώρες, η διαδικασία που αποβλέπει στην ανεύρεση και ικανοποίηση των παγκόσμιων αναγκών - επιθυμιών με αποτελεσματικότερο τρόπο από τον ανταγωνισμό, είτε είναι εθνικός είτε διεθνής, όπως και στον συντονισμό των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ στο πλαίσιο των περιορισμών που θέτει το παγκόσμιο περιβάλλον με στόχο το κέρδος (χρηματικό ή κοινωνικό)». (Πανηγυράκης, 2013, σελ. 75). Επιπλέον, επεκτείνοντας τον ορισμό της Αμερικανικής Ένωσης Μάρκετινγκ για την επιστήμη του μάρκετινγκ, προκύπτει ότι το διεθνές μάρκετινγκ είναι η εκτέλεση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων που

κατευθύνουν τη ροή προϊόντων και υπηρεσιών μίας επιχείρησης στους καταναλωτές και χρήστες περισσότερων από μία χωρών.

Το διεθνές μάρκετινγκ, με άλλα λόγια, καλείται να επιτελέσει την αποστολή του μάρκετινγκ, αλλά με έναν διεθνή προσανατολισμό. Αντιμετωπίζει συνεπώς μία επιπλέον πρόκληση, καθώς καλείται να αναγνωρίζει τις ανάγκες ενός ξένου κοινού – στόχου και να κατανοεί ομοιότητες και διαφορές επιμέρους ομάδων πελατών, επιτυγχάνοντας την αποτελεσματική τοποθέτηση προϊόντων ή υπηρεσιών στις διεθνείς αγορές. Προς τούτο δεν είναι επαρκής μία έρευνα αγοράς εκ μέρους της επιχείρησης αναφορικά με το ξένο περιβάλλον. Απαιτείται εξίσου η αυξημένη ικανότητα ευελιξίας και προθυμία για προσαρμογή των διαφόρων κατά περίπτωση στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ, με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών διεθνώς, με τρόπο καλύτερο και αποτελεσματικότερο από τους ανταγωνιστές της (Πατρινός, 1993).

Κατά συνέπεια μία διεθνής επιχείρηση, έρχεται αντιμέτωπη με τα επιπρόσθετα διλήμματα που συνεπάγονται οι διεθνείς δραστηριότητες και τις ευρύτερες διαφορές στον τρόπο εκδήλωσης της καταναλωτικής συμπεριφοράς. Στα διλήμματα αυτά ανήκει το δίλημμα της τυποποίησης - προσαρμογής, που αναλύεται στο επόμενο κεφάλαιο.

Παράλληλα με την περιγραφή του διεθνούς μάρκετινγκ, δεν θα μπορούσε να μην γίνει αναφορά σε μία ιδιαίτερη μορφή διεθνούς προσανατολισμού στρατηγικής μάρκετινγκ. Η ιδιαίτερη αυτή μορφή αναφέρεται ως **παγκόσμιο μάρκετινγκ**, υπερβαίνει τους κανόνες του διεθνούς μάρκετινγκ, αποτελεί ωστόσο εξέλιξή του. Το παγκόσμιο μάρκετινγκ περιγράφεται ως η διαδικασία σχεδιασμού, παραγωγής, τοποθέτησης και προώθησης των τελικών προϊόντων μιας επιχείρησης σε μια παγκόσμια αγορά, είναι δε ιδιαίτερα χρήσιμο σε εταιρείες που παρέχουν προϊόντα ή υπηρεσίες παγκόσμιας ζήτησης (όπως π.χ οι αυτοκινητοβιομηχανίες) και στοχεύουν απευθείας στην προσέγγιση διεθνών αγορών.

Μόνο μερικές γενιές πριν, η μεταφορά προϊόντων ανάμεσα σε διαφορετικές αγορές, πραγματοποιείτο αποκλειστικά και μόνο από τεράστιες εμπορικές εταιρείες, οι οποίες ήταν σε θέση να αναλάβουν υψηλό ρίσκο και κόστος. Η διεθνής μεταφορά αγαθών συναντούσε τα εμπόδια που συνεπαγόταν ο αυστηρός κρατικός προστατευτισμός. Με την απελευθέρωση των αγορών, την διάδοση των υπερσύγχρονων τεχνολογιών και την εντυπωσιακή είσοδο του διαδικτύου στην σύγχρονη ζωή, μια επιχείρηση έχει την δυνατότητα να συνεργάζεται με πρόσωπα που βρίσκονται στην άλλη άκρη της γης, εξυπηρετώντας καταναλωτές σε όλες της



ηπείρους. Προς τούτο ενσωματώνεται στο παγκόσμιο περιβάλλον και δημιουργεί στρατηγικές μάρκετινγκ σε παγκόσμια κλίμακα.

Η παγκόσμια στρατηγική μάρκετινγκ περιλαμβάνει την εφαρμογή μιας ενιαίας και μόνον στρατηγικής για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία για ολόκληρη την παγκόσμια αγορά, καλύπτοντας περισσότερες χώρες ταυτόχρονα και αξιοποιώντας κοινά στοιχεία των διαφορετικών αγορών. Τούτο οφείλεται στο γεγονός ότι η παγκόσμια στρατηγική μάρκετινγκ θεωρεί τον κόσμο ολόκληρο σαν μία αγορά (Levitt, 1983).

Αντί δηλαδή να προσαρμόσει μια τέλεια στρατηγική σε κάθε μεμονωμένη αγορά, η επιχείρηση που επιδιώκει το παγκόσμιο μάρκετινγκ βασίζεται σε μια θεμελιακή στρατηγική, εφαρμοστέα σε όλο τον κόσμο, που λειτουργεί ως προεπιλεγμένο πρότυπο στο οποίο συμμορφώνονται και οι υπάρχουσες θυγατρικές της εταιρείες. Η γενική αυτή στάση των παγκόσμιων εταιρειών στηρίζεται στην αντίληψη ότι μόνον οι υπήκοοι της χώρας καταγωγής της εταιρείας είναι ικανοί να προωθήσουν τις διεθνείς δραστηριότητες της και όχι οι μη-ιθαγενείς υπάλληλοι που εργάζονται στις θυγατρικές της. Η πρακτική αυτή αναπτύσσει μια συνεπή εταιρική κουλτούρα, πλην όμως γεννά κινδύνους πολιτισμικής κοντόφθαλμης δυσπιστίας (EPRG Framework, International Marketing). Βεβαίως τίποτα δεν την εμποδίζει να διατηρεί πολιτική ευελιξία που θα της επιτρέπει να προσαρμοστεί στις ιδιαίτερες συνθήκες των διάφορων εθνικών αγορών, όταν αυτό επιβάλλεται (Πανηγυράκης, 2013).

Σε κάθε περίπτωση δεν πρέπει να λησμονείται το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται παγκοσμίως λειτουργούν με γνώμονα τα βασικά στάδια του παραδοσιακού μάρκετινγκ τα οποία εξακολουθούν να είναι σημαντικά και απαραίτητα. Επίσης η παγκόσμια στρατηγική μάρκετινγκ δεν αγνοεί τις εθνικές διαφορές. Αντ' αυτού, λειτουργεί σφαιρικά και προσπαθεί παράλληλα να κατανοεί το πολιτιστικό, οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον πολλών χωρών.

Εν προκειμένω, αξίζει να αναφερθεί η ειδική περίπτωση επιχειρήσεων, που εμφανίζονται τις τελευταίες δεκαετίες στην παγκόσμια σκηνή. Πρόκειται για επιχειρήσεις που δεν ακολουθούν τα παραδοσιακά στάδια της διαδικασίας διεθνοποίησης, αλλά εξ αρχής γεννιούνται, αποβλέποντας σε αγορές του εξωτερικού ή ακόμη και στην παγκόσμια αγορά. Ειδικότερα, **γεννημένα παγκόσμια** (born global) ορίζεται εκείνη η επιχείρηση που από την σύλληψή της έχει το όραμα να γίνει παγκόσμια και το πραγματοποιεί σε σύντομο χρονικό διάστημα χωρίς να χάσει χρόνο σε εγχώριες ή διεθνείς διαδικασίες (Πανηγυράκης 2013, σελ. 124), αποκτώντας σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Περαιτέρω, οι παγκόσμιες επιχειρήσεις

καθορίζουν τη δραστηριότητά τους στοχεύοντας σε αγορές που είτε είναι παγκόσμιες από τη φύση τους είτε αφορούν εξειδικευμένες αγορές με πολύ περιορισμένες δυνατότητες στην εγχώρια αγορά (Επιτροπή, 2003). Αποτελούν μία ενδιαφέρουσα περίπτωση επιχειρήσεων και δημιουργούν συνθήκες συμπίεσης χρόνου και χώρου, που τους επιτρέπει να απολαμβάνουν μία παγκόσμια γεωγραφική κάλυψη από την αρχή, με την προϋπόθεση ότι διαθέτουν την ανάλογη υλική, επικοινωνιακή και πληροφορική υποδομή και εξειδικευμένο προσωπικό που οραματίζεται τον κόσμο ως μία μοναδική αγορά, χωρίς σύνορα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα παγκόσμιων επιχειρήσεων είναι οι χρηματοοικονομικές αγορές.

Συνηθίζεται οι παγκόσμιες επιχειρήσεις να είναι μικρομεσαίες επιχειρήσεις με διεθνή κριτήρια, που διαθέτουν τεχνολογική υπεροχή και ικανότητα να αναπτύσσουν μοναδικά προϊόντα ή διαδικασίες νεωτερισμού (Πανηγυράκης, 2013). Παραδείγματα γεννημένων παγκόσμιων επιχειρήσεων που σημείωσαν επιτυχία είναι η Logitech, εταιρεία με ηγετική θέση στον τομέα του σχεδιασμού και της κατασκευής υπολογιστικών συστημάτων και εγκαταστάσεις παραγωγής στην Ασία και γραφεία στη Βόρεια Αμερική, την Ευρώπη και την περιοχή Ασίας – Ειρηνικού. Επίσης η εταιρεία κατασκευής εφαρμογών περιήγησης στο διαδίκτυο «Opera Software», ξεκίνησε με τον ίδιο παγκόσμιο προσανατολισμό.

Αξίζει να αναφερθεί ότι στην κατηγορία των «born global» θα μπορούσαν να ενταχθούν και νεοφυείς (start-up) επιχειρήσεις<sup>1</sup> που δραστηριοποιούνται παγκοσμίως. Πρόκειται για επιχειρήσεις των οποίων οι διαδικασίες έναρξης και διεθνοποίησης είναι αλληλένδετες. Μάλιστα συχνά ξεκινούν διεθνείς δραστηριότητες ακόμη και πριν από την έναρξη της πραγματικής τους λειτουργίας και στοχεύουν στην απόκτηση των ευκαιριών που προσφέρουν οι παγκόσμιες αγορές. Η αναφορά τους στην συζήτηση των παγκόσμιων εταιρειών οφείλεται στα πολλαπλά κοινά χαρακτηριστικά τους καθώς και οι δύο επιχειρηματικές μορφές διακρίνονται από την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται, την ταχεία επιδίωξη κέρδους, τη σπανιότητα των πόρων στις οποίες έχουν πρόσβαση, τα εργαλεία και οι ιδέες

---

<sup>1</sup> **Νεοφυής επιχείρηση** (Start-Up) είναι η επιχείρηση που συνδέεται με υψηλές προοπτικές ταχείας ανάπτυξης, έχει τεχνολογικό προσανατολισμό και καινοτόμες ιδέες και επιδιώκει είτε να δημιουργήσει μια νέα αγορά ή να εξελίξει δυναμικά μια υπάρχουσα. Παρουσιάζει χαμηλό κόστος υλοποίησης και αντιμετωπίζει υψηλό ρίσκο αποτυχίας ή υψηλή απόδοση σε περίπτωση επιτυχίας. Λαμβάνει συνήθως χρηματοδότηση από οικογένεια, φίλους, μικρά τραπεζικά δάνεια. Οι επιτυχημένες νεοφυείς επιχειρήσεις παρουσιάζουν μεγαλύτερη δυνατότητα επέκτασης σε σχέση με μια τυπική επιχείρηση δεδομένου ότι μπορούν να αναπτυχθούν ραγδαία λόγω μικρής κεφαλαιακής δαπάνης και περιορισμένων αναγκών σε εργατικό δυναμικό και εγκαταστάσεις (Investopedia, <https://www.investopedia.com/terms/s/startup.asp>).

καινοτομίας που χρησιμοποιούν, τα νέα, εξειδικευμένα στελέχη τους και τους ειδικούς κινδύνους που αντιμετωπίζουν μέσα από την προσπάθεια επιβίωσης σε περίπλοκα, απαιτητικά και ανταγωνιστικά επιχειρηματικά περιβάλλοντα.. (Wakkee, I. και Groen, A. J., και During, W. E, 2001).

Όπως αναφέρθηκε, οι επιχειρήσεις που αναπτύσσουν διεθνή δραστηριότητα καλούνται να αντιμετωπίσουν διλήμματα προσαρμογής και διαφοροποίησης των πολιτικών μάρκετινγκ που ακολουθούν, ξεφεύγοντας από τους κανόνες και τις πρακτικές που ακολουθούν στην εγχώρια αγορά. Μία επιχείρηση που εφαρμόζει παγκόσμιο μάρκετινγκ αντιθέτως, εντοπίζει ομάδες πιθανών αγορών με παρόμοιες ανάγκες και καταρτίζει ένα σχέδιο μάρκετινγκ τυποποιημένο, δεδομένου ότι αυτό είναι αποτελεσματικό τόσο από πλευράς κόστους όσο και από πλευράς του συστήματος αξιών. Ο σχεδιασμός δηλαδή του παγκόσμιου μάρκετινγκ εκ μέρους μίας επιχείρησης προϋποθέτει κατά βάση τυποποιημένο προϊόν. Ωστόσο τα υπόλοιπα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ (η τιμή, η διανομή, η προώθηση) ενίοτε προσαρμόζονται στις ξένες αγορές. Η διάκριση αυτή, ακολουθείται από τα στελέχη των τμημάτων μάρκετινγκ των παγκόσμιων επιχειρήσεων και είναι ιδιαίτερα σημαντική για την εξυπηρέτηση των επιχειρησιακών στόχων και την δυναμικότερη διαχείριση των αναδυόμενων προκλήσεων.

### 1.3 Διαφορές Εθνικού και Διεθνούς Μάρκετινγκ.

Πριν την ανάλυση των προκλήσεων που συναντούν οι επιχειρήσεις κατά την διεθνή τους δραστηριότητα αναφορικά με τις αποφάσεις μάρκετινγκ που λαμβάνουν, είναι απαραίτητη η διάκριση ανάμεσα στους κανόνες του εθνικού και του διεθνούς μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα, οι διεργασίες που λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο της στρατηγικής μάρκετινγκ είτε πραγματοποιούνται στην εγχώρια αγορά είτε στην διεθνή, εμφανίζουν ποικίλες ομοιότητες, ανεξάρτητα από τις περιστάσεις. Οι βασικές λειτουργίες του μάρκετινγκ, (ο σχεδιασμός, η προώθηση, η τιμολόγηση, η διανομή), παραμένουν κύρια αποστολή των επιχειρήσεων και κατά την διενέργεια της διαδικασίας διεθνώς, με την επίτευξη των ίδιων ωφελειών.

Η κύρια διαφορά μεταξύ τους έγκειται στην πολυπλοκότητα που παρατηρείται στα στοιχεία του διεθνούς περιβάλλοντος (Πανηγυράκης, 2013). Το εθνικό μάρκετινγκ περιλαμβάνει ένα σύνολο μεταβλητών προερχομένων από την εγχώρια αγορά. Το διεθνές μάρκετινγκ είναι πιο σύνθετο και οφείλει να λειτουργεί με γνώμονα δύο ή περισσότερα σύνολα ανεξάρτητων μεταβλητών που προέρχονται από διαφορετικές χώρες. Πράγματι παρόλο που τα οφέλη είναι παρόμοια, η εκτέλεση του μάρκετινγκ είναι δυσκολότερη στη διεθνή αγορά και ενέχει μεγαλύτερο βαθμό επικινδυνότητας. Τούτο διότι, εμφανίζονται μη ελέγξιμα στοιχεία τα οποία δεν μπορεί να επηρεάσει το μάρκετινγκ. Μπορεί ωστόσο να προσαρμοστεί επιδιώκοντας θετικά αποτελέσματα.

Ουσιαστικά το διεθνές μάρκετινγκ αντιμετωπίζει την πρόκληση μορφοποίησης των ελέγξιμων στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ (προϊόν, τιμή, προώθηση, διανομή), μέσα στο πλαίσιο των μη ελέγξιμων στοιχείων της διεθνούς αγοράς, με τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι του μάρκετινγκ (Cateora, Graham, 2010). Το περιβάλλον μέσα στο οποίο διαμορφώνονται τα διάφορα σχέδια μάρκετινγκ μπορεί να μεταβάλλεται δραματικά από χώρα σε χώρα ή από περιοχή σε περιοχή. Μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε ξένο περιβάλλον μπορεί να αντιμετωπίζει άκρως αντίθετες καταστάσεις όσον αφορά την πολιτική σταθερότητα, την ταξική δομή, την κουλτούρα, το οικονομικό κλίμα, την εξοικείωση με την τεχνολογία, την δύναμη του ανταγωνισμού και άλλα κρίσιμης σημασίας στοιχεία στις επιχειρηματικές αποφάσεις.

Πιο αναλυτικά, οι πάσης φύσεως διαφορές που επισημαίνονται ανάμεσα στα κράτη αποτελούν κύριο περιορισμό στη χάραξη του εκάστοτε στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς ανάλογα με την φύση τους μπορεί να καθορίζουν σημαντικές παραμέτρους κατά την υιοθέτηση του κατάλληλου μάρκετινγκ (π.χ οι κοινωνικές διαφορές μεταβάλλουν

το ύφος διεξαγωγής μίας διαδικασίας εμπορικής διαπραγμάτευσης, οι τεχνολογικές διαφοροποιούν τις διαδικασίες συντήρησης και της τεχνικής υποστήριξης εξοπλισμού).

Οι σημαντικότερες παράμετροι που μπορεί να επηρεάσουν τη διαμόρφωση του διεθνούς μάρκετινγκ συνοψίζονται ως εξής:

(α) Πολιτιστικό Περιβάλλον: Οι κληρονομικές πολιτιστικές αξίες είναι ικανοί παράγοντες ερμηνείας της στάσης των ατόμων μιας κοινωνίας και ως εκ τούτου επηρεάζουν και τις καταναλωτικές αποφάσεις. Πολιτιστικοί παράγοντες είναι η κουλτούρα για τα υλικά αγαθά, οι θρησκευτικές και οι ηθικές πεποιθήσεις, η κουλτούρα του τρόπου χρήσης και αφομοίωσης των συμβόλων κ.ά (Cateora, 2006).

(β) Οικονομικό περιβάλλον: Μία διεθνής επιχείρηση οφείλει να λαμβάνει υπ' όψιν και τα οικονομικά και νομισματικά περιβάλλοντα των κρατών, στα οποία εισέρχεται, καθώς μπορεί να αποτελέσουν εμπόδιο κατά την διεξαγωγή εμπορικής διαδικασίας σε διεθνές επίπεδο, εξαιτίας ενδεχόμενων αποκλίσεων τους από την χώρα προέλευσης της επιχείρησης, (π.χ διαφορετικά επίπεδα απασχόλησης, πληθωρισμού, διαφορετική αντίληψη της έννοιας της αξίας (Botzere, 2007) κ.ά).

(γ) Πολιτικό - Νομοθετικό περιβάλλον: Το εμπορικό κλίμα μίας επιχείρησης που διεθνοποιείται, ενδέχεται να επηρεάζεται και από παράγοντες όπως οι κυβερνήσεις των χωρών υποδοχής και τα μέτρα που λαμβάνουν (π.χ μέτρα προστατευτισμού της εγχώριας αγοράς, φορολογικές ρυθμίσεις). Επίσης η πολιτική και η νομοθετική σταθερότητα είναι καθοριστική για την εξέλιξη μίας επιχείρησης σε ένα νέο περιβάλλον. Για παράδειγμα ομάδες συμφερόντων που ασκούν αντίθετες πιέσεις ή νομοθετικοί περιορισμοί μίας νέας αγοράς λειτουργούν αποτρεπτικά (Cateora, 2006).

(δ) Κοινωνικό περιβάλλον: Σημαντικές διαφορές ανάμεσα στο εγχώριο και το διεθνές μάρκετινγκ εμφανίζονται επίσης και κατά τη μελέτη της συμπεριφοράς της κοινωνίας και ειδικότερα των καταναλωτών, λόγω της αυξημένης ανάγκης που προκύπτει σε επίπεδο διεθνές, για μελέτη των πρακτικών μάρκετινγκ που είναι κατάλληλες και προσιτές για το κάθε κοινό (Cateora, Graham, 2010). Το κοινωνικό περιβάλλον καθρεπτίζει την καταναλωτική συμπεριφορά και καθορίζει κομβικά στοιχεία όπως η αντίληψη περί την χρηστική ή την συμβολική αξία ενός προϊόντος (Botzere, 2007), οι συνήθειες, η αισθητική, οι προτιμήσεις.

Επίσης είναι σύνηθες φαινόμενο, οι διεθνείς επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν ειδικότερες αδυναμίες όπως η περιορισμένη πρόσβαση σε δεδομένα και σε πληροφορίες απαραίτητες για την γνωριμία με τη νέα αγορά, γεγονός ιδιαίτερα κρίσιμο, καθώς στην ικανοποίηση των πελατών, που είναι βασική αποστολή του μάρκετινγκ,

συμβάλλει η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος τραπεζών δεδομένων, που αποτυπώνουν τις καταναλωτικές ανάγκες και τον τρόπο λήψης αγοραστικών αποφάσεων. Πέραν τούτου, παρουσιάζονται συχνά δυσκολίες ελέγχου και συντονισμού των διαφορετικών εμπορικών διαδικασιών. Οι διεθνείς επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ζητήματα όπως η ανεύρεση προσωπικού σε μία ξένη χώρα, η κατανομή ευθυνών και εξουσίας στις διάφορες διευθύνσεις μάρκετινγκ διεθνώς, ο βαθμός συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης των αποφάσεων κ.ά.

Σε γενικές γραμμές το διεθνές μάρκετινγκ, συναντά μη οικεία επιχειρηματικά περιβάλλοντα σε αντίθεση με το εγχώριο και καλείται να κατανοήσει μη ελέγξιμα στοιχεία, να τα αξιολογήσει και να τα διαχειριστεί, διαθέτει μικρότερη δυνατότητα ελέγχου και οφείλει να καταβάλλει περισσότερη προσπάθεια προκειμένου να προγραμματίζει και να αντιμετωπίζει επιτυχώς την υφιστάμενη πολυπλοκότητα του διεθνούς περιβάλλοντος. Βεβαίως, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ενίοτε το διεθνές μάρκετινγκ μπορεί να επιφέρει μεγαλύτερα κέρδη σε μια επιχείρηση σε σύγκριση με το εγχώριο (Sandhusen, 1997). Πράγματι, επιχειρήσεις που αναλύουν επιτυχημένα τις ευκαιρίες και τις απειλές στην διεθνή αγορά, έχουν κατορθώσει να είναι πιο κερδοφόρες, μέσα από τις υψηλότερες πωλήσεις που επιτυγχάνουν, την επέκταση σε ξένες αγορές, τα τεχνολογικά συγκριτικά πλεονεκτήματα που αποκτούν κ.ά.

Κατά συνέπεια, μία επιχείρηση που επιθυμεί να επεκτείνει το αντικείμενο της δραστηριότητάς της πέρα από τα όρια του κράτους προέλευσής της, οφείλει να γνωρίζει ότι το διεθνές μείγμα μάρκετινγκ καθορίζεται από διαφορετικούς και αστάθμητους παράγοντες. Προς επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων η εκάστοτε επιχείρηση μπορεί να υποχρεωθεί να τροποποιεί τις σταθερές μεταβλητές της, με σκοπό την συμμόρφωση στους κανόνες και τις συνθήκες που επικρατούν στα διαφορετικά περιβάλλοντα.

## Κεφάλαιο 2

### Το δίλημμα μεταξύ τυποποίησης και προσαρμογής στο διεθνές μάρκετινγκ.

Το μάρκετινγκ και τα στοιχεία του αποτελούν μια τεράστια πρόκληση και «επένδυση» για τις σύγχρονες επιχειρήσεις που επιλέγουν να προσανατολίσουν και να αναπτύξουν τις δραστηριότητές τους στις ξένες αγορές, είτε συνδυαστικά με την εγχώρια δραστηριότητα τους (μέσω διεθνοποίησης), είτε απευθείας ως παγκόσμιες επιχειρήσεις. Ωστόσο οι χώρες παρουσιάζουν ευρείες διαφορές (πολιτισμικές, κοινωνικές, οικονομικές κ.ά) και οι επιχειρήσεις πρέπει να αποφασίζουν εάν θα προσαρμόζουν τα προϊόντα τους και το μείγμα μάρκετινγκ που ακολουθούν συνολικά στις ανάγκες των τοπικών κοινωνιών ή θα παράγουν και θα προσφέρουν ακριβώς το ίδιο προϊόν και την ίδια πολιτική μάρκετινγκ σε όλο τον κόσμο. Διπλός στόχος τους είναι η επίτευξη ισορροπίας ανάμεσα στην αύξηση της αποτελεσματικότητας τους μέσα από την εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας και παράλληλα η ικανοποίηση των αναγκών των τοπικών κοινωνιών, στις οποίες απευθύνουν τα προϊόντα τους.

Στα υποκεφάλαια που ακολουθούν περιγράφονται οι έννοιες της τυποποίησης και της προσαρμογής στο διεθνές μάρκετινγκ, δύο κρίσιμες επιλογές αναφορικά με την διεθνή πρακτική των επιχειρήσεων. Μέσα από την ανάλυση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων που συνοδεύει η κάθε πρακτική, επιχειρείται η ανάδειξη εκείνων των παραμέτρων που καθιστούν κατάλληλη τη μία ή την άλλη επιλογή ως προσανατολισμό διεθνούς μάρκετινγκ.

Εικόνα 3. Το μενού των Mcdonald's στην Ινδία προσαρμοσμένο στην τοπική διατροφή.



## 2.1 Η τυποποίηση ως κανόνας στρατηγικής στο διεθνές μάρκετινγκ.

Ως **τυποποίηση** (standardization) μπορεί να οριστεί η διαδικασία επέκτασης και αποτελεσματικής εφαρμογής εγχώριων προτύπων προϊόντων και στοιχείων μάρκετινγκ σε ξένες αγορές. Αποτελεί την υιοθέτηση όμοιου προγράμματος μάρκετινγκ σε διαφορετικές χώρες ή περιφέρειες, τόσο αναφορικά με το προϊόν που προσφέρεται, όσο και τις προωθητικές ενέργειες, την τιμή προσφοράς και την διαδικασία διανομής που επιλέγεται (Brei και Avila και Camargo και Engels, 2011). Με άλλα λόγια, τυποποίηση είναι ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν κοινό μείγμα μάρκετινγκ στις αγορές όλων των κρατών στις οποίες δραστηριοποιούνται. Αυτό σημαίνει στην πράξη, ότι ουσιαστικά πωλείται το ίδιο προϊόν και με τον ίδιο τρόπο σε όλες τις αγορές.

Σύμφωνα με τον Levitt (1983), ισχυρότερο υποστηρικτή της εφαρμογής της τυποποίησης, η στρατηγική αυτή, ενισχύεται από την ραγδαία τεχνολογική πρόοδο και από την σταδιακή ομογενοποίηση των καταναλωτικών προτιμήσεων και επιθυμιών που γεννούν έναν αυξανόμενο παγκόσμιο ανταγωνισμό. Είναι γεγονός ότι η παγκόσμια αγορά καθίσταται όλο και περισσότερο ομοιογενής, γεγονός που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν την τυποποίηση ως πρακτική και να την καθιερώσουν σε ολόκληρο τον κόσμο, ως στρατηγική διεθνούς μάρκετινγκ.

Ο σχεδιασμός μίας ενιαίας –τυποποιημένης- στρατηγικής για ολόκληρη την παγκόσμια αγορά επιτρέπει την επίτευξη οικονομικών κλίμακας στην παραγωγική διαδικασία και αυξάνει τις επιδόσεις των επιχειρήσεων. Διευκολύνει την μαθησιακή εμπειρία και βελτιώνει τις προοπτικές για έρευνα και ανάπτυξη. Πράγματι μέσω της τυποποίησης των προϊόντων, οι επιχειρήσεις αυξάνουν τις πιθανότητες για δημιουργικές ενέργειες καινοτομίας, καθώς αφιερώνουν τους διαθέσιμους πόρους τους στην ανάπτυξη και έρευνα προϊόντων και όχι στην προσαρμογή τους σε διαφορετικά περιβάλλοντα. Παράλληλα η τυποποίηση εξοικονομεί το κόστος του προγράμματος μάρκετινγκ, εφαρμόζοντας ομοιόμορφες διαδικασίες και πρακτικές και προωθεί την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσα από την συγκέντρωση μεγαλύτερων τμημάτων αγοράς (Heerden και Barter, 2008).

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να τυποποιούν τα προϊόντα τους διατηρούν εύκολα το χαρακτήρα της εικόνας προέλευσής τους στις χώρες στις οποίες διατίθενται (π.χ γαλλικά αρώματα, γερμανικά αυτοκίνητα κ.ά).

Σε κάθε περίπτωση, η απόφαση για παγκόσμια τυποποίηση είναι επιθυμητή μόνο μέχρι το σημείο που επιφέρει θετικά αποτελέσματα στην απόδοση μίας επιχείρησης



(Brei κ.ά., 2011). Τούτο διότι η πολιτική αυτή εμπεριέχει και την σημαντικότερη αδυναμία της, που είναι ο κίνδυνος μη ικανοποίησης των αναγκών των καταναλωτών σε όλες τις τοπικές αγορές στις οποίες απευθύνεται, κυρίως εξαιτίας της διαφορετικής κουλτούρας από χώρα σε χώρα. Το γεγονός αυτό ενδέχεται να επιφέρει ακόμη πιο επιβλαβείς συνέπειες και μία επιχείρηση να κατηγορηθεί ότι λειτουργεί εθνοκεντρικά αδιαφορώντας για τις τοπικές ιδιαιτερότητες μίας περιοχής. Η επιλογή της τυποποίησης συνεπάγεται επίσης περιορισμένη ευελιξία και ελαττωμένα περιθώρια αντίδρασης και επέμβασης για την διεθνή επιχείρηση, όταν απαιτείται (Brei κ.ά., 2011).

## 2.2 Η προσαρμογή στο διεθνές μάρκετινγκ.

Υποστηρίζεται από την άλλη πλευρά ότι η διεθνής στρατηγική μάρκετινγκ θα πρέπει να προσαρμοστεί σύμφωνα με τις τεράστιες διασυννοριακές ετερογένειες που εμφανίζονται παγκοσμίως. Για την ακρίβεια επισημαίνεται ότι ελάχιστες μόνον αγορές είναι ολικά ή μερικά ομοιογενείς και προς τούτο η προσαρμογή στις ειδικές απαιτήσεις επιμέρους περιοχών είναι αναγκαία για την προσέλκυση πελατών και την αύξηση πωλήσεων (Alimiene και Kunykaite, 2008).

Η **προσαρμογή** στο διεθνές μάρκετινγκ ορίζεται ως η διαδικασία μεταβολής των εγχώριων προτύπων προϊόντων με στόχο την οικονομική και πολιτιστική προσαρμογή και καταλληλότητα για τους ξένους πελάτες (Brei κ.ά, 2011). Σύμφωνα με τους Kotler και Armstrong (2008) μια διεθνής στρατηγική μάρκετινγκ επιλέγει την προσαρμογή των στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ σε κάθε διεθνή αγορά - στόχο ελπίζοντας για μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και απόδοση. Κατά τους ανωτέρω, οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται διεθνώς πρέπει να υιοθετούν πολιτική προσαρμογής, που επιτρέπει την κυκλοφορία ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας σε μία ξένη αγορά με την ίδια λειτουργία αλλά με διαφορετικές συνθήκες χρήσης κάθε φορά (Keegan, 1969, σελ.60).

Πράγματι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο θα πρέπει να λαμβάνουν βασικές αποφάσεις για το αν θα επεκταθούν στις ξένες αγορές με το τρέχον προϊόν τους ή αν θα κάνουν τις απαραίτητες αλλαγές σύμφωνα με τις απαιτήσεις της ξένης αγοράς (Bennet, 2008). Κατά κύριο λόγο, η στρατηγική προσαρμογής του μείγματος διεθνούς μάρκετινγκ ενδείκνυται περισσότερο: α) όταν παρατηρούνται σημαντικές διαφορές στις επιθυμίες των καταναλωτών των χωρών, β) όταν ο ανταγωνισμός είναι έντονος και ενθαρρύνει τη διαφοροποίηση, γ) όταν η επιχείρηση καλείται να εκπληρώσει ορισμένες απαιτήσεις της χώρας υποδοχής, όπως τεχνικά και νομικά ζητήματα και δ) σε ειδικές περιπτώσεις όπως το κλίμα, ο τρόπος ζωής, ο αναλφαβητισμός ή το εισόδημα του καταναλωτή.

Το βασικό επιχείρημα των υποστηρικτών της διαδικασίας της προσαρμογής είναι ότι αυτή προστατεύει την ατομική αυτοδιάθεση, καθώς επιτρέπει στην επιχείρηση να κατανοεί και να προσεγγίζει τις ανάγκες και προτιμήσεις του εκάστοτε καταναλωτή. Συγκεκριμένα υποστηρίζεται πειστικά ότι παρατηρούνται ουσιαστικές διαφορές ανάμεσα στους καταναλωτές του κόσμου σε θέματα πολιτισμού και κουλτούρας, οικονομικής κατάστασης, πολιτικού και κανονιστικού συστήματος, συστήματος αξιών και πεποιθήσεων. Προς τούτο η χρήση της προσαρμογής της στρατηγικής μάρκετινγκ

βοηθά τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπλέον, σύμφωνα με ορισμένους ερευνητές, ο τελικός στόχος μιας εταιρείας δεν θα πρέπει να είναι η μείωση του κόστους μέσω της τυποποίησης, αλλά η μακροπρόθεσμη κερδοφορία μέσω υψηλότερων πωλήσεων που προκύπτουν από την καλύτερη αξιοποίηση των διαφορετικών αναγκών των καταναλωτών ανά χώρα (Theodosiou και Leonidou, 2003). Παρά τα επιχειρήματα της αυξημένης ομοιογένειας, οι καταναλωτές γίνονται σταδιακά πιο πολύπλοκοι και δεν θέλουν αναγκαστικά να αντικαταστήσουν την ποιότητα με την τιμή (Kotler, 2002).

Σε κάθε περίπτωση η στρατηγική προσαρμογής των προϊόντων στο πλαίσιο του διεθνούς μάρκετινγκ, όταν επιβάλλεται ορθά, οδηγεί σε αύξηση του όγκου των πωλήσεων της επιχείρησης στην ξένη αγορά, δεδομένου ότι καλύπτει σε μεγαλύτερο βαθμό τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών της. Διατηρώντας παράλληλα τους υφιστάμενους πελάτες της εγχώριας αγοράς, αναβαθμίζει τα προϊόντα της μελετώντας τις προσφορές των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

Αξίζει να αναφερθεί ότι η επιλογή της προσαρμογής ευδοκίμει σε αγορές όπου οι πιθανοί πελάτες διαθέτουν την αγοραστική δύναμη να αποκτήσουν ένα προϊόν. Απεναντίας όταν αυτό δεν συμβαίνει, είναι σκόπιμη η δημιουργία νέων προϊόντων, η τιμή των οποίων θα ανταποκρίνεται στα «πορτοφόλια» των νέων πελατών. Πρόκειται για ιδιαίτερα απαιτητική διαδικασία, που αποδεικνύεται ιδιαίτερα επικερδής σε αγορές αναπτυσσόμενων ή υποανάπτυκτων περιοχών (Keegan, 1969).

Βεβαίως, δεν μπορούν να παραβλεφθούν ορισμένες αρνητικές επιπτώσεις που απορρέουν από την τροποποίηση της στρατηγικής διεθνούς μάρκετινγκ. Πιο συγκεκριμένα, για τις δραστηριότητες και πρακτικές προσαρμογής απαιτείται διπλασιασμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης (κατά την έρευνα, τον σχεδιασμό, την επικοινωνία) και κατ' επέκταση διπλασιασμός του κόστους. Επίσης συναντώνται εμπόδια εξαιτίας περιορισμένων γνώσεων και εμπειριών του προσωπικού της επιχείρησης αναφορικά με τεχνικές πτυχές και την τεχνογνωσία για την παραγωγή και τον σχεδιασμό των προϊόντων και της νέας εμπορικής διαδικασίας. Άλλωστε, η απόφαση περί προσαρμογής εκ μέρους μίας επιχείρησης προϋποθέτει τον έλεγχο της διαθεσιμότητας επιπλέον πόρων για έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων, στρατηγικών και αγορών (Bennet, 2008).

### 2.3 Τυποποίηση ή Προσαρμογή στα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ.

Προκειμένου να κατανοηθούν οι έννοιες της τυποποίησης και της προσαρμογής και να βρεθεί μία ικανοποιητική λύση ως προς το δίλημμα της επιλογής της μίας ή της άλλης πρακτικής, είναι απαραίτητη η ανάλυση της εφαρμογής τους στα επιμέρους στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ. Ειδικότερα:

- Προϊόν

Ο πυρήνας λειτουργίας μία επιχείρησης που εισέρχεται στην αγορά του εξωτερικού είναι το προϊόν ή η υπηρεσία που παράγει. Ως **προϊόν** (product) ορίζεται ένα σύστημα υλικών και άυλων στοιχείων που δια μέσου των χρησιμοτήτων του δημιουργεί ωφέλεια. Μπορεί να είναι μία ιδέα, ένα αγαθό ή υπηρεσία ή συνδυασμός αυτών, των οποίων ο τελικός καταναλωτής αγοράζει τη χρησιμότητα και ωφέλεια όπως αυτός την αντιλαμβάνεται.

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται αναφορικά με το προϊόν είναι στρατηγικής σημασίας για κάθε στέλεχος του διεθνούς μάρκετινγκ και τούτο διότι δεν περιλαμβάνουν μόνον ζητήματα αναφορικά με την εξαγωγή προϊόντων που έχουν ήδη παραχθεί, αλλά καθορίζουν και τη γενικότερη πολιτική που οφείλει να υιοθετήσει η επιχείρηση σε κάθε μία από τις αγορές του εξωτερικού στις οποίες εισέρχεται, σε ζητήματα σχεδιασμού, συσκευασίας, ποιότητας ή ποσότητας του προϊόντος.

Η επωνυμία ανήκει επίσης στα χαρακτηριστικά του προϊόντος που ενδέχεται να προσαρμόζονται. Είναι σύνηθες μία επιχείρηση να προσαρμόζει την επωνυμία της ανάλογα με περιορισμούς ή νομικές απαγορεύσεις της εκάστοτε αγοράς υποδοχής της. Για παράδειγμα η γαλλική πολυεθνική εταιρεία Danone επέλεξε την αλλαγή της επωνυμίας σε Dannon στις ΗΠΑ, προκειμένου να μην προφέρεται “dan-one” από το αμερικανικό κοινό. Η εταιρεία KFC (Kentucky Fried Chicken) ονομάζεται PFK (Poulet Frit Kentucky) στην γαλλόφωνη περιοχή Κεμπέκ του Καναδά, λόγω αυστηρής νομοθεσίας που υπαγορεύει την διατήρηση των γαλλικών επωνυμιών των εταιρειών.

Εικόνα 4. Η προσαρμογή επωνυμιών διεθνών επιχειρήσεων



Παρά ταύτα οι παγκόσμιες καταναλωτικές τάσεις οδηγούν σε τεράστια αποδοχή σημάτων και επωνυμιών ορισμένων προϊόντων ανεξαρτήτως της χώρας προέλευσής τους π.χ Coca-Cola, Microsoft, Nike κ.ά.

Εικόνα 5. Επωνυμίες με τεράστια αποδοχή διεθνώς



Η βασική δυσκολία ωστόσο πηγάζει από το γεγονός ότι το ίδιο προϊόν μπορεί να διαθέτει διαφορετική σημασία και διαστάσεις για τους καταναλωτές διαφορετικών χωρών. Ένα ποδήλατο στην Ευρώπη θεωρείται κατά βάση μέσο διασκέδασης ή σπορ, ενώ στην Άπω Ανατολή αποτελεί μέσο μεταφοράς. Έχοντας σαν στόχο μία διεθνή αγορά, κάθε επιχείρηση έχει τις εξής τρεις εναλλακτικές λύσεις:

α) Χρησιμοποίηση του ίδιου προϊόντος στην εθνική και στις ξένες αγορές, χωρίς καμία διαφοροποίηση. Η διεθνής επιχείρηση επιλέγει να μην διαφοροποιήσει το προϊόν της ανάλογα με την ξένη αγορά στην οποία απευθύνεται, βασιζόμενη στα κοινά χαρακτηριστικά των αγοραστών και αποβλέπουσα στην ικανοποίηση του μέσου καταναλωτή. Η πολιτική αυτή τυποποίησης του προϊόντος επιφέρει οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή, αποδεσμεύει πόρους για έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων,

επιτυγχάνει αύξηση στο γενικότερο προϋπολογισμό του προγράμματος μάρκετινγκ. Εφαρμόζεται συνήθως όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται για πρώτη φορά ή με ένα νέο προϊόν στο διεθνές περιβάλλον. Πολλές ελληνικές επιχειρήσεις σχετικά καινούργιες στο διεθνή χώρο, επιλέγουν αυτή την στρατηγική εισόδου (π.χ προϊόντα από μαστίχα Χίου της mastihashop, τα αλλαντικά της CretaFarm) (Πανηγυράκης 2005).

Η απόφαση για τυποποίηση εξαρτάται από παράγοντες όπως τα στάδια του κύκλου ζωής του προϊόντος, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εισαγωγικής χώρας, η ύπαρξη ή όχι ομοιοτήτων στον τρόπο χρήσης και αντίληψης του προϊόντος ανάμεσα στην εγχώρια και την ξένη αγορά.

β) Η προσαρμογή του αρχικού προϊόντος στις διαφορές της νέας αγοράς. Πολλές φορές ακόμη και επιχειρήσεις που ακολουθούν πολιτική τυποποίησης αναγκάζονται να προσαρμόζουν τα προϊόντα τους στις εθνικές ιδιαιτερότητες (π.χ η Colgate διαθέτει τις ίδιες οδοντόκρεμες σε όλο τον κόσμο και στην Ελλάδα έχει καθιερώσει μία πιο έντονη γεύση). (Πανηγυράκης 1999). Κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή αυτή είναι το είδος των αγορών που απευθύνεται η επιχείρηση και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τόσο του προϊόντος (φυσικά χαρακτηριστικά, ποιότητα, χρήση) όσο και της επιχείρησης (τύπος οργάνωσης, πόροι, τρόπος διοίκησης). Η στρατηγική αυτή επιλέγεται κατά βάση από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ήδη σε ξένες αγορές και είναι εξοικειωμένες με το διεθνές περιβάλλον.

γ) Η δημιουργία νέων προϊόντων για τις διεθνείς αγορές. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στη δημιουργία νέου προϊόντος και όχι στην αναδιάρθρωση ενός ήδη κυκλοφορούντος στην εγχώρια αγορά. Κατά βάση με την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής, οι επιχειρήσεις ακολουθούν συγκεντρωτική πολιτική και εξειδικεύονται σε επιμέρους τμήματα της διεθνούς αγοράς, στον χώρο των οποίων και αποβλέπουν να αποκτήσουν συγκριτικά πλεονεκτήματα (Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, Σαλαμούρα, 2015).

#### ▪ Προβολή – Διαφήμιση

Με τον όρο «διεθνής διαφήμιση» (international advertising) νοείται κάθε μορφή πληρωμένης απρόσωπης επικοινωνίας, που έχει ως σκοπό την πειθώ, χρηματοδοτείται από τον διαφημιζόμενο και διαδίδεται μέσω των μέσων μαζικής επικοινωνίας σε περισσότερες από μία χώρες (Πανηγυράκης, 2013, σελ. 766). Οι σκοποί της είναι η

αύξηση των πωλήσεων, η προσέλκυση νέων πελατών, η μεταβολή της καταναλωτικής συμπεριφοράς, η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού κ.ά.<sup>2</sup>

Κάθε διεθνής επιχείρηση, στα πλαίσια της στρατηγικής μάρκετινγκ που ακολουθεί έχει τη δυνατότητα να κρατήσει σταθερά σε παγκόσμιο επίπεδο, είτε να προσαρμόσει κατά χώρα, στοιχεία του διαφημιστικού μηνύματος όπως εικόνες, οπτικό υλικό, κείμενο, σλόγκαν, διαφημιστική προσέγγιση (advertising appeal).

Η τυποποιημένη διαφημιστική εκστρατεία περιλαμβάνει την υλοποίηση της ίδιας σειράς διαφημίσεων σε πολλές χώρες ταυτόχρονα, με μικρές πιθανές παραλλαγές, όπως η μετάφραση του διαφημιστικού μηνύματος στη γλώσσα της ξένης αγοράς ή η αναγραφή υπότιτλων στις διαφημίσεις (π.χ ξυριστικές λεπίδες Gillete) (Πανηγυράκης, 2005). Ο τύπος αυτός είναι πολύ αποτελεσματικός και εφαρμόζεται ευρέως από τις περισσότερες πολυεθνικές επιχειρήσεις (π.χ Coca Cola). Συγκεκριμένα, η τοποθέτηση του προϊόντος γίνεται ομοίως στις διάφορες αγορές, επιχειρείται η διάδοση της ίδιας εικόνας και συμβόλων, οι συνθήκες χρήσης είναι σχετικά όμοιες κ.ά.

Πλεονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι η επίτευξη οικονομιών κλίμακας τόσο στην παραγωγή όσο και στη διανομή των διαφημιστικών μηνυμάτων, η διατήρηση συνεπούς εικόνας της επωνυμίας, η δυνατότητα μεταφοράς τεχνογνωσίας και ιδεών από μία εθνική αγορά σε άλλη και βελτίωση ελέγχου σε διεθνές επίπεδο. Ωστόσο, η προτυποποίηση αντιμετωπίζει δυσκολίες κατά την προσπάθεια επίτευξης ταυτόχρονης επικοινωνίας με πολλά διαφορετικά κοινά και ενίοτε αδυνατεί να αξιοποιήσει τις τοπικές ιδιαιτερότητες (Πανηγυράκης, 2013).

Η προσαρμογή της διαφημιστικής εκστρατείας υιοθετείται με σκοπό την ανταπόκριση στις ανάγκες του κοινού – στόχου, την καλύτερη αντιμετώπιση του τοπικού ανταγωνισμού, την δυνατότητα αξιοποίησης των διαφορετικών αντιλήψεων για ζητήματα όπως η επωνυμία κ.ά. Ωστόσο, όπως κάθε στρατηγική προσαρμογής, η διαφοροποίηση της προβολής και της διαφήμισης διεθνώς συνεπάγεται αυξημένο κόστος (παραγωγής, διανομής, συντονισμού και ελέγχου) και κίνδυνο για την παγκόσμια εικόνα της επωνυμίας.

---

<sup>2</sup> Στη σύγχρονη βιβλιογραφία απαντάται και ο όρος «παγκόσμια διαφήμιση», ο οποίος διαφέρει εννοιολογικά. Για να γίνει κατανοητή η διαφορά αρκεί να αναφερθούν δύο αντιπροσωπευτικά παραδείγματα. Η McDonalds χρησιμοποιεί στις διαφημιστικές της εκστρατείες ανά τον κόσμο παγκόσμια φιλοσοφία. Το σλόγκαν της στις ΗΠΑ «I'm loving it» μεταφράζεται σχεδόν αυτούσιο στη γλώσσα κάθε αγοράς στόχου. Αντιθέτως η Nike διατηρεί αμετάφραστο το σλόγκαν της «Just Do It» σε όποια χώρα και αν δραστηριοποιείται. Η πρώτη περίπτωση είναι διεθνής διαφήμιση ενώ η δεύτερη παγκόσμια. (Πανηγυράκης, 2013).

- Τιμή

Ο προσδιορισμός της διεθνούς τιμολογιακής πολιτικής (international product policy) αποτελεί πιο σύνθετη διαδικασία σε σχέση με αυτήν της εγχώριας αγοράς, δεδομένου ότι κάθε ξένη αγορά περιλαμβάνει διαφορετικό σύνολο μεταβλητών που πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν (δασμοί, φόροι, μεταφορικά έξοδα, ασφάλιση, μεσάζοντες, διαφορετικές ανταγωνιστικές συνθήκες, διακυμάνσεις ισοτιμιών νομισμάτων κ.λπ.). Η υποκειμενική αντίληψη της τιμής επηρεάζεται από το κοινωνικοοικονομικό και πολιτισμικό περιβάλλον στο οποίο ζει ο καταναλωτής, την καταναλωτική του συμπεριφορά (η οποία επηρεάζεται με τη σειρά της από δημογραφικά στοιχεία, την ιεράρχηση αναγκών κ.λπ.) και την ύπαρξη ανταγωνιστικών προϊόντων (Λυμπερόπουλος κ.ά 2015).

Όπως με τα υπόλοιπα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ, η διεθνής επιχείρηση οφείλει να λάβει απόφαση σχετικά με το αν θα διατηρήσει την τιμή ενός προϊόντος σε παρόμοια επίπεδα σε όλες τις χώρες που το διαθέτει ή εάν θα προσαρμόσει την τιμή στις εκάστοτε τοπικές συνθήκες. Η ομοιογενής τιμολογιακή πολιτική διευκολύνει την επιχείρηση, καθώς δεν απαιτεί ιδιαίτερη μελέτη ή ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και των γενικότερων συνθηκών αγοράς (Πανηγυράκης, 1999). Παρά ταύτα, η πλειοψηφία των διεθνών επιχειρήσεων διαφοροποιούν την τιμολογιακή τους πολιτική ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στις ξένες αγορές.

Κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση μίας ορισμένης τιμολογιακής στρατηγικής είναι οι ανταγωνιστικές συνθήκες, το στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος, η δομή της διανομής αλλά και οι στόχοι της διεθνούς επιχείρησης. Για παράδειγμα μία επιχείρηση που αποβλέπει στο άνοιγμα μίας μαζικής αγοράς (penetration pricing) μπορεί να καθορίσει χαμηλή τιμή, ενώ αντιθέτως αποβλέποντας σε βραχυχρόνια υψηλά κέρδη θα προτιμήσει να επιβάλλει υψηλή τιμή στο προϊόν (skimming pricing) (Πανηγυράκης 1999).

- Διανομή

Το είδος των αποφάσεων σχετικά με τα διεθνή δίκτυα διανομής είναι βασικά παρόμοια με αυτά των εγχώριων δικτύων διανομής. Βέβαια ο βαθμός της πολυπλοκότητας είναι πολύ μεγαλύτερος, γιατί πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν πληροφορίες σχετικές με τα οικονομικά και τα πολιτισμικά δεδομένα, το νομικό



πλαίσιο, τις υπάρχουσες υποδομές, τις διαθέσιμες εναλλακτικές επιλογές δικτύων διανομής, την καταναλωτική συμπεριφορά, τη μορφή της ζήτησης και τον ανταγωνισμό σε κάθε χώρα (Λυμπερόπουλος κ.ά 2015).

Η επιλογή τύπου δικτύου διανομής εξαρτάται κατά βάση από τον αριθμό και τη γεωγραφική διασπορά των δυνητικών πελατών, τις αγοραστικές τους συνήθειες, το εύρος των δικτύων διάθεσης και τις λειτουργίες τους (φυσική κατοχή, προώθηση, πώληση, εξυπηρέτηση μετά την αγορά, ανάληψη κινδύνων), καθώς και το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον της αγοράς. Σημαντικό ρόλο στην επιλογή δικτύου παίζουν επίσης η φύση και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων (π.χ τα προϊόντα ευρείας κατανάλωσης απαιτούν μεγάλο μήκος δικτύων) (Αυλωνίτης κ.ά, 2010).

Κατά συνέπεια, αναφορικά με την επιλογή ενός δικτύου διανομής, μία διεθνής επιχείρηση λαμβάνει υπ' όψιν παραδοσιακά κριτήρια και παράλληλα λειτουργεί με γνώμονα τις ανάγκες τόσο του καταναλωτικού κοινού όσον και των υπόλοιπων μελών του διεθνούς δικτύου διανομής (παραγωγοί, ενδιάμεσοι κ.ά). Δεν ακολουθείται η παραδοσιακή διάκριση τυποποίησης – προσαρμογής που ακολουθείται στα υπόλοιπα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν υπολογίζονται οι διαφορές μεταξύ της αγοράς του εξωτερικού και της εθνικής αγοράς κατά την μελέτη της επικερδέστερης μορφής διανομής από το τμήμα μάρκετινγκ της κάθε επιχείρησης.

## 2.4 Κριτήρια επιλογής κάθε στρατηγικής.

Κατόπιν των ανωτέρω, δεν προκύπτει σαφής κανόνας που να καθοδηγεί ή όχι τις επιχειρήσεις σε αποφάσεις στρατηγικής τυποποίησης ή προσαρμογής όταν αυτές αποφασίζουν να διεθνοποιηθούν. Σε κάθε περίπτωση, οι αποφάσεις αυτές έχουν κομβική σημασία για την επιχειρηματική πορεία και επηρεάζονται σημαντικά τόσο από το εσωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης (μέγεθος, εθνικότητα, βαθμός διεθνοποίησης, οργανωτική δομή, εταιρική κουλτούρα, διαθεσιμότητα πόρων, θέση στην αγορά κ.ά) (Yakhlef, 2010), όσο και από το εξωτερικό (μέγεθος της ξένης αγοράς, ανταγωνισμός, βαθμός πολιτισμικής σύγκλισης, πολιτικό και νομικό πλαίσιο, οικονομική ανάπτυξη της χώρας υποδοχής κ.ά) (Keegan, 1969).

Πιο αναλυτικά, οι εσωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν σημαντικά τις αποφάσεις στρατηγικής μάρκετινγκ μίας επιχείρησης. Είναι χαρακτηριστικό ότι μία επιχείρηση με προσανατολισμό προς τις διεθνείς αγορές, καθορίζει πολύ διαφορετικά την εφαρμοστέα στρατηγική σε αντίθεση με επιχειρήσεις εθνοκεντρικού προσανατολισμού οι οποίες εφαρμόζουν σε όλες τις χώρες στρατηγικές όμοιες με αυτές που εφαρμόζουν στην εγχώρια αγορά, αγνοώντας τις εκάστοτε διαφορετικές ανάγκες και απαιτήσεις. Από την άλλη πλευρά, οι πολυκεντρικά προσανατολισμένες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τις διαφορές, κατανοούν και εντοπίζουν τις ανάγκες κάθε αγοράς, προκειμένου να σχεδιάζουν την παραγωγή και λειτουργία τους με τρόπο προσιτό προς τον εκάστοτε προορισμό του προϊόντος ή της υπηρεσίας τους.

Ειδικότερα, το μέγεθος της επιχείρησης ή ο κεντρικός της σχεδιασμός συνδέεται στενά με τον βαθμό τυποποίησης που επιλέγει να εφαρμόσει διεθνώς. Συνήθης περίπτωση αποτελεί το φαινόμενο να επιλέγεται η πραγματοποίηση της στρατηγικής προσαρμογής από τις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις ή τις εταιρείες που έχουν ισχυροποιηθεί στο εθνικό περιβάλλον και έχουν αποκτήσει μεγάλο μερίδιο αγοράς (Keegan, 1969).

Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορούν επίσης να αποτελέσουν κρίσιμο παράγοντα για την εφαρμογή της μιας ή της άλλης στρατηγικής. Θα πρέπει εξάλλου να τονιστεί ο καίριος ρόλος των ανώτερων διοικητικών στελεχών μιας εταιρίας, καθώς είναι διαπιστωμένο ότι οι διευθυντές με μεγαλύτερη διεθνή εμπειρία είναι σε θέση να αναλύσουν με μεγαλύτερη επιτυχία την κατάσταση της αγοράς, τις ανάγκες των ξένων πελατών κ.ά.

Στοιχείο του εσωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί και το αντικείμενο δραστηριότητας, με άλλα λόγια, το ίδιο το προϊόν μίας επιχείρησης και το αν αυτό είναι επιδεκτικό ή όχι μίας ευρύτερης προσαρμογής. Είναι σύνηθες παράδειγμα, επιχειρήσεις που παράγουν βιομηχανικά προϊόντα ή προϊόντα υψηλής τεχνολογίας, να διατηρούν τις ίδιες προδιαγραφές σε όλο το μείγμα μάρκετινγκ που ακολουθούν, ακόμη και όταν επεκτείνονται σε διεθνείς αγορές. Η τυποποίηση είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική στην περίπτωση αυτή, λόγω της φύσης των βιομηχανικών προϊόντων, που δεν απαιτεί προσαρμογές σε ιδιαίτερες συνθήκες και όταν απαιτεί είναι ελάχιστης σημασίας. (Tan και Sousa, 2013). Απεναντίας τα τρόφιμα είναι προϊόν που επιδέχεται προσαρμογής, δεδομένων των σημαντικών αποκλίσεων που παρατηρούνται στις διατροφικές επιλογές και συνήθειες των καταναλωτών παγκοσμίως.

Πέραν των στοιχείων του εσωτερικού τους περιβάλλοντος, οι περισσότερες επιχειρήσεις που εισέρχονται σε διεθνείς αγορές, εξετάζουν προσεκτικά το περιβάλλον μίας χώρας υποδοχής και συγκεκριμένα τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντός τους. Οι χώρες του κόσμου παρουσιάζουν ευρείες διαφορές σε κομβικής σημασίας δεδομένα (ιστορικά στοιχεία, θρησκεία, πολιτικές και κοινωνικές δομές, δημογραφικά χαρακτηριστικά του πληθυσμού κ.ά). Είναι ευνόητο ότι οι διαφορετικοί παράγοντες αποτελούν εξωτερικό περιβάλλον για μία επιχείρηση που επιλέγει την διεθνοποίηση και καθορίζουν ομοίως τους πελάτες της.

Πιο συγκεκριμένα, το οικονομικό περιβάλλον μίας χώρας και τα στοιχεία που το αποτελούν, επηρεάζουν σημαντικά τις αποφάσεις των καταναλωτών, την αγοραστική τους ικανότητα, την αντίληψή τους αναφορικά με τις τιμές και κατ' επέκταση τη ζήτηση των αγαθών και των υπηρεσιών. Επίσης, η συνολική οικονομική ανάπτυξη του τόπου επηρεάζει έμμεσα την πορεία του προϊόντος στην εκάστοτε αγορά (Brei κ.ά 2010). Ταυτόχρονα οι υποδομές παίζουν σημαντικό ρόλο στην διευκόλυνση ή μη, της κυκλοφορίας του αγαθού μέσα από τα κανάλια διανομής.

Από την άλλη πλευρά, το πολιτικό και νομικό περιβάλλον της εκάστοτε χώρας μπορεί αναλόγως να αποτελέσει ικανό ή και ανασταλτικό παράγοντα για την προσέλκυση ή όχι μίας ξένης επιχείρησης, με την επιβολή σχετικών περιορισμών όπως π.χ κανονισμοί λειτουργίας, κανονισμοί τιμολόγησης, νομοθεσία για την ασφάλεια των προϊόντων, δικαιώματα ιδιοκτησιακού καθεστώτος, διαδικασίες οικονομικών ελέγχων. Παρατηρείται ότι όσο περισσότερες προϋποθέσεις θέτει το νομικό και το πολιτικό περιβάλλον μίας αγοράς, τόσο περισσότερο ευνοείται η προσαρμογή του μείγματος μάρκετινγκ εκ μέρους των επιχειρήσεων. Αντιθέτως όταν οι επικρατούσες συνθήκες

είναι λιγότερο περίπλοκες και σύνθετες για τις νέες επιχειρήσεις ευνοείται περισσότερο η τυποποίηση (Waheeduzzaman και Dube, 2004).

Επίσης, σύμφωνα με τους Dow και Larimo (2009), ένας σημαντικός παράγοντας που είναι δυνατόν να επηρεάσει ολόκληρη τη στρατηγική για το μείγμα μάρκετινγκ μιας εταιρίας, είναι ο αριθμός των καταναλωτών μίας χώρας. Σύμφωνα με τους ερευνητές, το μεγάλο μέγεθος του αριθμού πελατών σε μια χώρα οδηγεί στην ανάγκη για δημιουργία προσαρμοσμένων στρατηγικών του μείγματος μάρκετινγκ, σε σχέση με χώρες στις οποίες οι καταναλωτές είναι λιγότεροι. Από την άλλη πλευρά είναι σύνηθες φαινόμενο, επιχειρήσεις να επιλέγουν την τυποποίηση προϊόντων σε αγορές που χαρακτηρίζονται από μεγάλη κινητικότητα αγοραστών (π.χ ξενοδοχεία Hilton).

Συμπερασματικά, η επιλογή της τυποποίησης ή της προσαρμογής στο πλαίσιο του διεθνούς μάρκετινγκ, δεν καθορίζεται από αυστηρούς κανόνες, αλλά εξαρτάται από την ίδια την επιχείρηση και τον βαθμό ομοιογένειας των επιλεχθέντων περιοχών.

Τόσο η τυποποίηση όσο και η στρατηγική προσαρμογής μπορούν να προσφέρουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και εφαρμόζονται ανάλογα την εκάστοτε περίπτωση. Υποστηρίζεται ότι για τη διερεύνηση εφαρμογής της μίας ή της άλλης πολιτικής, θα πρέπει –πέραν των άλλων- να μελετώνται παράγοντες όπως η ομοιότητα της ανταπόκρισης του πελάτη στο μάρκετινγκ, ομοιογένειες στον βαθμό της οικονομικής ελευθερίας (Vrontis και Thrassou και Lamprianou, 2009). Επιπλέον συχνά ορισμένα από τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ είναι πιο επιδεκτικά της προσαρμογής (π.χ προϊόν ή διαφήμιση) σε σύγκριση με άλλα (π.χ διανομή).

Η τυποποίηση εξασφαλίζει κυρίως την επίτευξη οικονομικών κλίμακας, την διάδοση του εμπορικού σήματος και της μάρκας. Η προσαρμογή συμβάλλει στην διαφοροποίηση που απαιτείται σε θέματα συσκευασίας, τιμολόγησης, πωλήσεων, προώθησης και διανομής με σκοπό την εξυπηρέτηση των καταναλωτικών αναγκών. Κρίσιμο ζήτημα επομένως δεν είναι η διατύπωση ενός απαράβατου κανόνα τυποποίησης ή προσαρμογής, αλλά ο εντοπισμός της κατάλληλης συνταγής επιτυχίας που θα ισορροπεί τις δύο έννοιες και θα σέβεται τις συνθήκες της παγκόσμιας αγοράς (Solberg, 2002).

## Κεφάλαιο 3

### Παγκόσμιες καταναλωτικές τάσεις

Η διεθνοποίηση του σύγχρονου τρόπου ζωής και η διαμόρφωσή του ανεξάρτητα από την εθνικότητα, τη γλώσσα, τη θρησκεία είναι αναμφισβήτητα σημείο της σημερινής εποχής. Ως αποτέλεσμα της αλματώδους αποεθνικοποίησης των κοινωνικών δομών και της συνεχώς εξελισσόμενης τεχνολογικής προόδου, η διεθνοποίηση αυτή δεν διευρύνει μόνον τα εθνικά σύνορα στους τομείς των συναλλαγών και του εμπορίου, αλλά προωθεί και τη σταδιακή άρση εθνικών προκαταλήψεων και συμπεριφορών. Κατά συνέπεια, παρατηρείται σύγκλιση των κοινωνικών προτύπων σε παγκόσμια κλίμακα, γεγονός που επηρεάζει και την καταναλωτική συμπεριφορά.

Πρόκειται για μία σημαντική διαπίστωση για την κατανόηση της παρούσας εργασίας, δεδομένης της καθοριστικής σημασίας του καταναλωτή κατά την διαδικασία υιοθέτησης της κατάλληλης στρατηγικής μάρκετινγκ. Πράγματι τα στελέχη των τμημάτων μάρκετινγκ, μέσα στο πλαίσιο του στόχου τους για την βέλτιστη ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών, χρειάζεται να κατανοούν τις ανάγκες και τη συμπεριφορά τους. (Σιώμοκος, 1994). Η δυναμική συμπεριφορά των καταναλωτών καθιστά δύσκολο το έργο αυτό, διότι πρόκειται για στόχο με συνεχώς μεταβαλλόμενες σκέψεις, συναισθήματα και ενέργειες και η μεταβολή αυτή διευρύνεται ακόμη περισσότερο όταν πραγματοποιείται σε διεθνές επίπεδο.

Τίθεται ως εκ τούτου το δίλημμα εάν οι ίδιοι οι καταναλωτές και τα νέα πρότυπα που τείνουν να κυριαρχήσουν ενόψει της παγκοσμιοποιημένης αγοράς, γεννούν την ανάγκη για προτυποποιημένα προγράμματα υποστήριξης μάρκετινγκ ή αν εξακολουθούν να υπάρχουν διαφορές στις επιμέρους ομάδες καταναλωτών, ικανές να κατευθύνουν το διεθνές μάρκετινγκ στην επιλογή της διαφοροποίησης.

Στα υποκεφάλαια που ακολουθούν περιγράφεται το φαινόμενο της σύγκλισης κοινωνικών προτύπων και ειδικότερα των σύγχρονων καταναλωτικών αναγκών και τάσεων ανά τον κόσμο. Επιχειρείται συζήτηση αναφορικά με τη νέα κατάσταση, τον βαθμό ομογενοποίησης των διεθνών αγορών και το εάν και πώς αυτή καθορίζει κρίσιμες αποφάσεις και στρατηγικές διεθνούς μάρκετινγκ όπως η επιλογή της τυποποίησης ή της προσαρμογής.

### 3.1 Παγκόσμια σύγκλιση των καταναλωτικών αναγκών.

Το πολυσύνθετο φαινόμενο της **παγκοσμιοποίησης** ορίζεται ως η αυξανόμενη αλληλεπίδραση και τριβή μεταξύ ανθρώπων, οργανισμών, εταιρειών από διάφορα μέρη του κόσμου. Πρόκειται για συμπλέγματα σχέσεων σε πεδία όπως η οικονομία, το εμπόριο, η κοινωνία της τεχνολογίας, η κουλτούρα, η πολιτική (Levitt, 1983). Περαιτέρω, σύμφωνα με τον ορισμό του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, τα τελευταία έτη επισημαίνεται αυξανόμενη οικονομική αλληλεξάρτηση των χωρών, λόγω τεράστιου όγκου και ποικιλίας των διεθνών συναλλαγών που πραγματοποιούνται καθημερινά, της ελεύθερης ροής κεφαλαίου που σημειώνεται διεθνώς και της γρήγορης και ευρείας διάχυσης της τεχνολογίας. Για πολλούς η παγκοσμιοποίηση λειτουργεί ως μέσο αύξησης φτώχειας, απειλεί την ανθρώπινη ελευθερία, καταπατά κάθε ίχνος εθνικής αυτοδιάθεσης. Για άλλους είναι μέσο ελευθερίας και ευημερίας, αυξάνει την ανθρώπινη ασφάλεια, επιτρέπει την διατήρηση του πολιτισμικού πλουραλισμού (Scholte, 2000).

Σε κάθε περίπτωση αποτελεί το σημείο κλειδί, σε κάθε συζήτηση αναφορικά με την επιλογή στρατηγικής στο πλαίσιο του διεθνούς μάρκετινγκ και σχετίζεται άμεσα με το υπό συζήτηση δίλημμα τυποποίησης ή προσαρμογής. Τούτο διότι, υποστηρίζεται ότι η παγκόσμια επαφή κρατών και λαών τείνει να δημιουργήσει μια παγκόσμια ομοιογενή κουλτούρα (Levitt, 1983). Αυτή η νέα τάση ομογενοποίησης αποτυπώνεται ιδιαίτερος στην καταναλωτική συμπεριφορά και συγκεκριμένα στην εκδήλωση συγκλινουσών αναγκών και επιθυμιών για προτυποποιημένα προϊόντα, που θα εξασφαλίζουν υψηλή ποιότητα και θα διατίθενται σε χαμηλή τιμή. Άλλωστε για τον Levitt, οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να θυσιάσουν ιδιαίτερες προτιμήσεις σε προϊόντα και υπηρεσίες, χάριν της ποιότητας και της εξοικονόμησης κόστους, που θα τους προσφέρει η τυποποιημένη παγκόσμια αγορά.

Σήμερα τείνει να κυριαρχήσει η θεωρία σύγκλισης σύμφωνα με την οποία η εκβιομηχάνιση και ο εκσυγχρονισμός, οδηγεί σε μία ομοιομορφία ανάμεσα στα έθνη παρά τις διαφορετικές πολιτιστικές και ιστορικές κληρονομίες ή τα ποικίλα πολιτικά και οικονομικά τους συστήματα. Πράγματι τα παγκόσμια κοινά χαρακτηριστικά είναι εντυπωσιακά. Χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό αστικοποίησης, συστηματική χρήση της επιστήμης και της τεχνολογίας, υψηλά επίπεδα εκπαίδευσης.

Η συζήτηση μάλιστα περί σύγκλισης προτύπων και τάσεων δεν είναι νέα. Προέκυψε από τη θεωρία του εκσυγχρονισμού τη δεκαετία του 1960, όταν οι υποστηρικτές της θεωρούσαν ότι όλες οι κοινωνίες θα καταλήξουν αργά ή γρήγορα στο

ίδιο επίπεδο ανάπτυξης και προόδου. Ο εκσυγχρονισμός οδηγεί στην σύγκλιση των κοινωνικών δομών των διάφορων χωρών και επιτυγχάνεται με την αντικατάσταση των παραδοσιακών αξιών από τις σύγχρονες. Μάλιστα μπορεί ο ρυθμός κοινωνικής αλλαγής να ποικίλει από χώρα σε χώρα, η κατεύθυνση της αλλαγής ωστόσο είναι κοινή και σταθερή για όλες τις χώρες (So, 1990). Η υπόθεση της οικοδόμησης ενός παγκόσμιου πολιτισμού, με παγκόσμιες αξίες και καταναλωτικά πρότυπα, αποτελεί προϊόν της δυτικής σκέψης, πάνω στην οποία στηρίχθηκε και η θεωρία για την εφαρμογή μίας παγκόσμιας στρατηγικής μάρκετινγκ, ως έμπνευση του γεγονότος ότι οι σύγχρονες αγορές παρουσιάζουν ολοένα και περισσότερες ομοιότητες και καλύπτουν όμοιες ανάγκες των καταναλωτών (Levitt, 1983).

Προκειμένου να διερευνηθεί η θεωρία περί παγκόσμιου μάρκετινγκ και εφαρμογής προτυποποιημένης διεθνούς στρατηγικής αρκεί να απαντηθεί το ερώτημα της ύπαρξης ή όχι ομογενοποιημένων καταναλωτικών αναγκών διεθνώς, ήτοι ανάγκες οι οποίες προκειμένου να εντοπισθούν, να κατανοηθούν και να καλυφθούν απαιτούν την εφαρμογή ενός ικανού τυποποιημένου διεθνούς μάρκετινγκ.

Ο Αμερικανός ψυχολόγος Abraham Maslow διενήργησε κλινικές έρευνες με σκοπό να αποκωδικοποιήσει τους παράγοντες που παρακινούν τις ανθρώπινες συμπεριφορές και κατέληξε σε πέντε κατηγορίες ανθρώπινων αναγκών, τις οποίες αποτύπωσε σε μία πυραμίδα πέντε επιπέδων και τις ιεράρχησε με βάση την σειρά κάλυψής τους από τις φυσιολογικές, τις ανάγκες ασφάλειας, τις κοινωνικές ή ανάγκες lifestyle, τις ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης και τις ανάγκες ολοκλήρωσης ή αυτοπραγμάτωσης. Από την στιγμή που ικανοποιείται ένα επίπεδο αναγκών, οι άνθρωποι κινούνται προς το επόμενο επίπεδο με απώτερο στόχο να φτάσουν την κορυφή της πυραμίδας.

**Εικόνα 6. Η ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών κατά Maslow**



Με βάση αυτή την ταξινόμηση, ο Maslow διατύπωσε τρεις προτάσεις για να εξηγήσει την ανθρώπινη παρακίνηση. Πρώτον, ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες του και επιθυμεί περισσότερο από αυτά που έχει κάθε φορά. Δεύτερον, όσο πιο πολύ ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο λιγότερο παρακινεί μέχρι του σημείου που ικανοποιείται πλήρως και παύει να παρακινεί. Τότε γεννιέται μια νέα ανάγκη. Τρίτον, η ιεράρχηση των αναγκών προκύπτει από την προτεραιότητα για ικανοποίηση, που σημαίνει ότι ένας άνθρωπος προσπαθεί πρώτα να εξασφαλίσει την ανάγκη του να έχει πόσιμο νερό και στη συνέχεια να αγοράσει ένα ρούχο που του αρέσει πολύ. Βέβαια, δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιηθεί πλήρως μια ανάγκη για να καλυφθεί η επόμενη. Χρειάζεται όμως να ικανοποιηθεί σε ένα στοιχειώδη βαθμό, ο οποίος είναι ασφαλώς υποκειμενικός.

Ωστόσο, αν και οι ανάγκες κατηγοριοποιούνται, δεν υπάρχει σαφή αντιστοίχιση μεταξύ των αναγκών και των μεθόδων ικανοποίησης αυτών. Μία μέθοδος μπορεί να συμβάλει ταυτόχρονα στην ικανοποίηση διαφορετικών αναγκών ή αντιστρόφως, μια ανάγκη μπορεί να καλυφθεί με πολλές και διαφορετικές μεθόδους (Manfred Max Neef, 1991). Για παράδειγμα, μια μητέρα που θηλάζει το μωρό της ικανοποιεί ταυτόχρονα την ανάγκη του βρέφους για διατροφή, προστασία, στοργή. Η κατάσταση είναι προφανώς διαφορετική αν το μωρό τρέφεται από μηχανική μονάδα υποστήριξης.

Σε κάθε περίπτωση προκύπτει ότι οι θεμελιώδεις ανάγκες είναι πεπερασμένες και όμοιες σε όλους τους ανθρώπους, τους πολιτισμούς, τις ιστορικές περιόδους. Οι προκύπτουσες διαφορές έγκεινται στον τρόπο ή τα μέσα με τα οποία ικανοποιούνται αυτές. Κάθε οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό σύστημα υιοθετεί διαφορετικές μεθόδους για την ικανοποίηση των ίδιων θεμελιωδών ανθρώπινων αναγκών. Θα μπορούσε να διατυπωθεί η άποψη ότι μία από τις παραμέτρους που καθορίζουν μια κουλτούρα είναι η επιλογή των μέσων ικανοποίησης των αναγκών. Εν ολίγοις, αυτό που προσδιορίζεται από τον πολιτισμό δεν είναι οι ανθρώπινες ανάγκες αλλά οι τρόποι που επιλέγει να καλύπτει αυτές (Manfred Max Neef, 1991). Κατά συνέπεια η συζήτηση περί πολιτιστικής αλλαγής και ώθησης προς την παγκοσμιοποιημένη – ομογενοποιημένη αγορά, αποτελεί συνέπεια της απόρριψης των παραδοσιακών «τοπικών» μεθόδων ικανοποίησης των ανθρώπινων αναγκών με σκοπό την υιοθέτηση νέων «παγκόσμιων».



### 3.2 Η παγκόσμια ομογενοποίηση μέσω των αμερικανικών προτύπων. Ο όρος «McDonaldization».

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, η συζήτηση περί σύγκλισης των παγκόσμιων καταναλωτικών προτύπων έγκειται στην ομοιομορφία των μεθόδων κάλυψης των –σε κάθε περίπτωση– όμοιων ανθρώπινων αναγκών. Είναι αδιαμφισβήτητο ότι η διαρκής επαφή λαών, πολιτισμών και ανθρώπων συνεπάγεται μία σύγκλιση απόψεων, τάσεων, προτύπων σε τομείς τεχνολογικού, κοινωνικού, οικονομικού, πολιτισμικού περιεχομένου. Μία σύγκλιση που τείνει να διαμορφώσει μία παγκόσμια ομοιογένεια κατά την εκδήλωση της καταναλωτικής συμπεριφοράς και ενισχύεται σημαντικά εξαιτίας της διάδοσης της αμερικανικής κουλτούρας. Πράγματι, άνθρωποι σε όλο τον κόσμο παρακολουθούν ταινίες του Χόλιγουντ, φορούν τζιν και πίνουν Coca - Cola. Δημιουργείται ένας αλληλένδετος κόσμος που τείνει να ελαχιστοποιεί το εύρος των εθνικών, πολιτιστικών και άλλων διαφορών.

Η κατάσταση διεθνοποίησης – αμερικανοποίησης της αγοράς και ο υπερκερασμός των εθνικών συνόρων κατά την εκδήλωση της καταναλωτικής συμπεριφοράς, περιγράφεται στο βιβλίο «McDonaldization of Society» (Ritzer 1993). Το έργο αυτό αναφέρεται στην αυξανόμενη παρουσία και διάδοση του επιχειρηματικού μοντέλου γρήγορου φαγητού (fast food) σε κοινούς κοινωνικούς θεσμούς.<sup>3</sup>

Η διαδικασία **McDonaldization** μπορεί να συνοψιστεί ως ο τρόπος με τον οποίο οι αρχές του εστιατορίου γρήγορου φαγητού έρχονται να κυριαρχήσουν σε όλο και περισσότερους τομείς της αμερικανικής κοινωνίας και εν συνεχεία και του υπόλοιπου κόσμου.(Ritzer, 1993) Πρόκειται για την πολιτιστική εκδοχή μιας συγκριτικά πρόσφατης ιδέας για την παγκόσμια ομογενοποίηση των πολιτισμών λόγω της παγκοσμιοποίησης.

Ο Ritzer έλαβε κεντρικά στοιχεία του έργου του Max Weber, διεύρυνε και επικαιροποίησε αυτά και έδωσε μια κριτική ανάλυση των επιπτώσεων της κοινωνικής διαρθρωτικής αλλαγής στην ανθρώπινη αλληλεπίδραση και ταυτότητα. Ειδικότερα, για τον Weber, η αρχέτυπη εκδήλωση αυτής της διαδικασίας ήταν η γραφειοκρατία. Και οι γραφειοκρατικές οργανώσεις δεν αντιπροσωπεύουν μόνο τη διαδικασία εξορθολογισμού. Επιβάλλουν δομές και σκέψεις στην ανθρώπινη αλληλεπίδραση,

<sup>3</sup> Ο Max Weber χρησιμοποίησε το πρότυπο της γραφειοκρατίας για να αντικατοπτρίσει την κατάσταση της μεταβαλλόμενης κοινωνίας και την διαχρονική αλλαγή στους κοινωνικούς θεσμούς. Ο Ritzer από την άλλη πλευρά στηρίχθηκε στη θεωρία του Weber πλὴν ὁμως χρησιμοποίησε τα εστιατόρια γρήγορου φαγητού ως ένα πιο αντιπροσωπευτικό σύγχρονο παράδειγμα.

οδηγώντας σε έναν ολοένα και πιο ορθολογισμένο κόσμο. Ο Ritzer, πάνω σε αυτή τη βάση συζήτησης διατύπωσε την άποψη ότι στα τέλη του 20ού αιώνα η κοινωνικά δομημένη μορφή του εστιατορίου γρήγορου φαγητού έχει γίνει η οργανωτική δύναμη που αντιπροσωπεύει και επεκτείνει περαιτέρω τη διαδικασία εξορθολογισμού, στο χώρο της καθημερινής αλληλεπίδρασης και της ατομικής ταυτότητας. Προς τούτο αναφέρεται στα εστιατόρια McDonald's, των οποίων το παράδειγμα χρησιμοποιεί ως υπόδειγμα της διαδικασίας αυτής.

Από το 1955, έφτασε η McDonald's να λειτουργεί πάνω από 35.000 καταστήματα παγκοσμίως. Οι όροι, οι διαδικασίες, οι πρακτικές του συγκεκριμένου εστιατορίου fast food εξαπλώθηκαν σε όλα τα είδη εστιατορίων. Από την πίτσα έως τα θαλασσινά, από το παγωτό μέχρι το ψωμί, από το αλκοόλ μέχρι το τηγανισμένο κοτόπουλο, οι έννοιες καθορίζονται και κυριαρχούνται από τον τρόπο που τις έχει ορίσει η νοημοσύνη της εν λόγω αλυσίδας εστιατορίων. Μίας αλυσίδας που βρισκόταν παντού, στα προάστια, τις πόλεις, τα εμπορικά κέντρα, τα σχολεία, τα νοσοκομεία, τα αεροδρόμια, ακόμα και τα ίδια τα αεροπλάνα. Τη δεκαετία του '80 και του '90 η McDonald's επέκτεινε την εμβέλειά της σε ακόμη περισσότερες περιοχές της κοινωνίας, που μέχρι τότε ήταν απομακρυσμένες από την καρδιά των επιχειρήσεων fast food. (Ritzer, 1993)

Τα οφέλη που σχετίζονται με τη διαδικασία McDonaldization είναι εμφανή: ποικιλία, συναλλαγές όλο το εικοσιτετράωρο, ταχύτερη και απλούστερη εξυπηρέτηση. Ωστόσο, υπάρχει ο κίνδυνος αυτά τα ορθολογικά συστήματα να οδηγήσουν σε παράλογα αποτελέσματα. Συγκεκριμένα, αρνούνται τη βασική ανθρωπιά, την ανθρώπινη λογική, τα συναισθήματα όσων εργάζονται μέσα τους ή εξυπηρετούνται από αυτά". (Ritzer 1993 σελ. 154). Με τις διαδικασίες των συστημάτων αυτών παραβλέπονται αξίες όπως η οικογένεια και η συντροφικότητα και υποτιμάται η φροντίδα της υγιεινής ζωής, η προστασία του περιβάλλοντος.

Και καθώς αυτά τα συστήματα διευρύνουν και αναπτύσσουν αλληλεξαρτήσεις μεταξύ τους -τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, οι δυνατότητες ενός μικρού αριθμού ατόμων που ασκούν τεράστιο έλεγχο σε ένα μεγαλύτερο αριθμό αυτών που εξαρτώνται από τα συστήματα, γίνεται ολοένα και πιο συχνή.

Πράγματι όροι όπως ο «mcdonaldization» και το «παγκόσμιο χωριό» (Marshall McLuhan, 1962), περιγράφουν μία παγκόσμια κοινότητα ανθρώπων, που υπερβαίνει τις εθνικές διαφορές, ακολουθεί κοινά πρότυπα και αλληλεπιδρά σε κάθε έκφανση της καθημερινότητάς του. Σύμφωνα μάλιστα με τον McLuhan, το φαινόμενο τούτο είναι

παγκόσμιο και οφείλεται στις ψηφιακές ανακαλύψεις, την τεχνολογική πρόοδο και την εντυπωσιακή διάδοση του διαδικτύου στην καθημερινή ζωή.

Ο όρος *McDonaldization* και η εξάπλωση και εδραίωση κοινών καταναλωτικών συνηθειών παγκοσμίως, δεν είναι μόνον η εξάπλωση της αμερικανικοποίησης και των προτύπων της. Είναι φαινόμενο διεθνές. Άλλωστε η συζήτηση περί ομογενοποίησης ενίοτε καταλήγει στο συμπέρασμα ότι αυτή δεν είναι αποτέλεσμα μόνον της εξομοίωσης που ακολουθείται μέσα από την εξέλιξη της αγοράς, αλλά επηρεάζεται από πολιτικές ανταγωνισμού και εξοικονόμησης κόστους και μπορεί να είναι προϊόν πολιτικών διαδικασιών. Για παράδειγμα, στη δεκαετία του 70, η Γαλλία υιοθέτησε πολλά από τα στοιχεία του αμερικανικού μοντέλου και η οικονομία της παρουσίασε θεαματικές επιδόσεις (Boyer R., 1993).

Παρά ταύτα είναι αναμφισβήτητο ότι η αμερικανική αγορά στοχεύει στην διάδοση της γλώσσας, των συμβόλων της (σε κατηγορίες προϊόντων, επωνυμίες, καταναλωτικές πρακτικές) και του κοσμοπολίτικου χαρακτήρα της. Η παγκόσμια ροή των αμερικανικών προγραμμάτων μέσω του διαδικτύου και των μέσων μαζικής επικοινωνίας τείνει να καταστήσει τα αμερικανικά πρότυπα, τοπικά στις καταναλωτικές συνειδήσεις. Μέσα στο «παγκόσμιο χωριό» οδηγούμε τα ίδια αυτοκίνητα, τρώμε το ίδιο φαγητό, παρακολουθούμε τα ίδια καταναλωτικά προγράμματα (Marieke de Mooij, 2011). Ο αμερικανισμός και η παγκοσμιοποίηση είναι εννοιολογικά διακριτές έννοιες, πλὴν ὁμῶς μοιράζονται ὡς κοινὸ στόχο τὴν ομογενοποίηση του πλανήτη.

### 3.3 Η προσαρμογή ως αναγκαιότητα και η διατήρηση του «διαφορετικού».

Η πλειοψηφία της ανθρωπότητας παρουσιάζει κοινά χαρακτηριστικά, ζει κυρίως σε βιομηχανικές αστικές κοινωνίες και χαρακτηρίζεται από την εκδήλωση του σύγχρονου τρόπου ζωής. Αυτό ωστόσο δεν σημαίνει ότι όλες οι κοινωνίες είναι ταυτόσημες. Απεναντίας διαθέτουν ποικιλία θεσμών ιδεολογιών, αντιλήψεων, νοοτροπιών (Mooij, 2011). Από μια επιφανειακή άποψη, ο κόσμος πράγματι δυτικοποιείται και μέσα από τα παγκοσμιοποιημένα ή αμερικανικά πρότυπα υλοποιούνται διαδικασίες πολιτιστικής μετάδοσης. Ωστόσο, με μια πιο προσεκτική ματιά, είναι κατανοητό ότι τα πολιτιστικά και κοινωνικά και ως εκ τούτου καταναλωτικά πρότυπα που μεταδίδονται, προσλαμβάνουν διαφορετικές έννοιες σε διαφορετικά κοινωνικά και πολιτισμικά πλαίσια.

Παρά την ευρεία διάδοση των διεθνών προτύπων, συνεχίζουν να υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές ανάμεσα στους τρόπους κάλυψης των κοινών μας αναγκών (βλ. υποκεφ. 3.1), ανάμεσα στις τοπικές συνήθειες, γεύσεις, δραστηριότητες, αξίες. Είναι μάλιστα αξιοσημείωτο ότι οι εκάστοτε διαφορές που παρατηρούνται δεν εμφανίζονται μόνον ανάμεσα σε ομάδες καταναλωτών διαφορετικών εθνών, αλλά και σε ομάδες καταναλωτών μέσα στα ίδια τα έθνη, που συνδέονται με διαφορετικά κριτήρια. Πρόκειται για ομάδες αναφορών η επίδραση των οποίων είναι ιδιαίτερα σημαντική στην καταναλωτική συμπεριφορά, για υποσυστήματα αξιών μέσα στο ίδιο το κράτος με διαφορετικές εθνικές, φυλετικές, θρησκευτικές ή γεωγραφικές διαφορές π.χ οι ισπανόφωνοι κάτοικοι των ΗΠΑ, οι Καταλανοί στην Ισπανία, οι Σκωτσέζοι στο Ηνωμένο Βασίλειο. Οι ομάδες αυτές αποτελούν διαφορετικές αγορές – στόχους για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να τις προσελκύσουν. Προς τούτο απαιτούν επιπλέον προσαρμογές στο πρόγραμμα υποστήριξης μάρκετινγκ (Πανηγυράκης, 2013).

Τα διαφορετικά περιβάλλοντα επηρεάζουν αναμφίβολα την υλοποίηση του εκάστοτε διεθνούς προγράμματος μάρκετινγκ. Η McDonald's προώθησε μεν παγκοσμίως την αμερικανική κουλτούρα και την προτυποποίηση, στην πραγματικότητα ωστόσο υπήρξε ευέλικτη κατά την δραστηριοποίησή της σε ξένες αγορές. Τούτο δε διότι, παρά την ομογενοποίηση που προωθείται σε διεθνές επίπεδο, εξακολουθούν να υπάρχουν παράγοντες που επιβάλλουν την ανάγκη της διαφοροποίησης και προσαρμογής από τις διεθνείς επιχειρήσεις. Έτσι, οι γλωσσικές διαφορές, ο βαθμός αναλφαβητισμού ή εκπαίδευσης, οι αισθητικές αντιλήψεις, η σημασία του θεσμού της οικογένειας, η θέση της γυναίκας, η θρησκεία κ.ά επιδρούν αποτελεσματικά σε

διαδικασίες όπως η αποδοχή διαφημιστικών ή προωθητικών δραστηριοτήτων, ο βαθμός αποδοχής ενός προϊόντος, η γενικότερη διαδικασία αγοράς του κ.ά (Πανηγυράκης, 2013) καθώς καθορίζουν τον τρόπο που μία ομάδα καταναλωτών έχει μάθει να ικανοποιεί τις ανάγκες της.

Στο πλαίσιο της παραπάνω συζήτησης προτείνεται η έννοια του "**glocal marketing**" μία έννοια που συνδυάζει τοπικές και παγκόσμιες πτυχές της στρατηγικής μάρκετινγκ (Alimiene και Kunykaite, 2008). Αυτή η στρατηγική διαφέρει από το παγκόσμιο μάρκετινγκ, επειδή λαμβάνει υπ' όψιν τόσο τον τοπικό παράγοντα όσο και τις τυπικές διεθνείς διαδικασίες μάρκετινγκ. Μέσω αυτής, εξασφαλίζεται το πλεονέκτημα μεγαλύτερου βαθμού ελέγχου μίας γεωγραφική έκτασης, αξιοποιώντας τοπικές ιδιαιτερότητες π.χ προβάλλοντας διαφημιστικά μηνύματα με τοπική χροιά ή μέσω της συνεργασίας με τοπικά γραφεία που γνωρίζουν την κουλτούρα και τις ανάγκες των καταναλωτών των αγορών της διεθνούς επιχείρησης. Άρα, ενώ η γενικότερη φιλοσοφία και η επιχειρηματική κουλτούρα της επιχείρησης μπορεί να είναι προτυποποιημένη σε παγκόσμιο επίπεδο, η φιλοσοφία των επιμέρους διαδικασιών –λ.χ. γλώσσα, πρότυπα, σύμβολα, μηνύματα– μέσω του glocal μάρκετινγκ καθίσταται πιο ευέλικτη, με μεγαλύτερη δυνατότητα προσαρμογής ανά διαφορετική κουλτούρα (Λυμπερόπουλος κ.ά, 2015).

Αξίζει να αναφερθεί ότι σήμερα επικρατεί και η άποψη ότι η παγκοσμιοποίηση αντί να ομογενοποιεί ανάγκες και συνήθειες, αναβίωσε πολλές από τις τοπικές πολιτιστικές ταυτότητες σε απομακρυσμένα μέρη του κόσμου. Πράγματι, χάριν στην παγκοσμιοποίηση, η τοπική μουσική έχει αποκτήσει μεγάλο μερίδιο αγοράς, ο τοπικός κινηματογράφος συναντά παγκόσμια ζήτηση και τα έθνικ καταναλωτικά πρότυπα στο φαγητό, την ένδυση και την διασκέδαση είναι ευρέως διαδεδομένα και δημοφιλή.

Κατόπιν των ανωτέρω, είναι εμφανές ότι ο κόσμος δεν έχει ακόμη μετατραπεί πλήρως σε ομοιογενή αγορά καθώς διαφαίνονται διαφορές στον τρόπο κάλυψης των εκάστοτε ανθρώπινων αναγκών. Ο ισχυρισμός αυτός ωστόσο δεν αναιρεί την ύπαρξη αναγνωρίσιμων επιμέρους ομάδων καταναλωτών (τμημάτων αγοράς), που υπερβαίνουν τα εθνικά σύνορα, με αξίες, ανάγκες και πρότυπα συμπεριφοράς που είναι παρόμοια. Στην πραγματικότητα πρόκειται για έναν πολυπολιτισμικό κόσμο, μία αγορά που λειτουργεί ως παγκόσμιο δοχείο τήξης διαφορετικών πολιτισμών, μέσα στο οποίο το σύγχρονο διεθνές μάρκετινγκ καλείται να προσαρμοστεί και να ανταπεξέλθει.

## **Κεφάλαιο 4.**

### **Τυποποίηση ή Προσαρμογή Προϊόντων Ελληνικών Επιχειρήσεων.**

#### **Μελέτη Περίπτωσης: Εταιρείες στον κλάδο των τροφίμων.**

Προκειμένου να μελετηθεί περαιτέρω το δίλημμα της τυποποίησης ή της προσαρμογής στο διεθνές μάρκετινγκ περιγράφεται η στρατηγική διεθνούς μάρκετινγκ που επιλέγουν ελληνικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται με αξιοσημείωτη επιτυχία στο εξωτερικό. Ειδικότερα, θα μελετηθεί ακολούθως η στρατηγική τυποποίησης ή προσαρμογής που ακολουθούν στο διεθνές μάρκετινγκ, τρεις μεγάλες επιχειρήσεις ενός από τους επικερδέστερους κλάδους της ελληνικής παραγωγής, του κλάδου των τροφίμων και συγκεκριμένα οι εταιρείες ΦΑΓΕ Α.Ε, Chipita S.A και ΓΙΩΤΗΣ Α.Ε.

Η επιλογή περιγραφής των παραπάνω επιχειρήσεων έγινε λόγω της επιτυχημένης διεθνούς παρουσίας τους και της προοπτικής για περαιτέρω επέκτασή τους στις ξένες αγορές με διαφορετικό τρόπο κάθε φορά (εξαγωγές, άμεσες ξένες επενδύσεις κ.ά), ανάλογα με τους στόχους, το μέγεθος και τα κέρδη κάθε πρακτικής διεθνοποίησης.

Ειδικότερα ο κλάδος των τροφίμων αποτελεί επικερδή τομέα για την ελληνική παραγωγή και απολαμβάνει μεγάλης αποδοχής από τους ξένους καταναλωτές. Τούτο προκύπτει από αξιόπιστους οικονομικούς δείκτες. Συγκεκριμένα εκ των στοιχείων της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής αναφορικά με την ελληνική εξαγωγική δραστηριότητα, προκύπτει ότι ο κλάδος των τροφίμων εμφανίζει σταθερά υψηλή πορεία. Παρατηρείται ότι το 2017 οι συνολικές ελληνικές εξαγωγές άγγιξαν σε αξία τα 50.3 δις. ευρώ και ανάμεσα στους πιο εξαγωγικούς κλάδους προϊόντων ανήκε ο κλάδος των τροφίμων με αξία 5,6 εκ. ευρώ. Σε υψηλές θέσεις ανήκαν επίσης οι κλάδοι των ορυκτών (12,2 εκ.), χημικών (7,4 εκ.) και βιομηχανικών προϊόντων (5,9 εκ.), προϊόντα αντικειμενικά υψηλότερης αξίας ανά μονάδα προϊόντος, σε σύγκριση με των τροφίμων. (ΕΛΣΤΑΤ).

Περαιτέρω, η αξία των τροφίμων για την ελληνική οικονομία προκύπτει και από στατιστικά στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδας αναφορικά με τις άμεσες ξένες επενδύσεις στο εξωτερικό ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας. Ειδικότερα, τα ελληνικά επενδυμένα κεφάλαια στον κλάδο των τροφίμων άγγιξαν τα 241 εκ. ευρώ σε σύνολο 16.1 εκ. ευρώ, το 2017. Αξίζει να αναφερθεί ότι μεγαλύτερα ποσά κεφαλαίων έχουν επενδυθεί κυρίως σε υπηρεσίες (χρηματοπιστωτικές ασφαλιστικές δραστηριότητες, ενημέρωση και επικοινωνία), ενώ σε επίπεδο αγαθών, υπερτερούν έναντι των τροφίμων μόνον κλάδοι αγαθών υψηλής προστιθέμενης αξίας (π.χ

βιομηχανικά προϊόντα, φάρμακα) (Τράπεζα της Ελλάδας), οι οποίοι όπως αναλύθηκε στο κεφάλαιο 2, δεν επιδέχονται εύκολα προσαρμογής λόγω της φύσης τους. Συνεπώς η περιγραφή τους δεν εξυπηρετεί την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων για την εξέλιξη της παρούσας μελέτης.

Σκοπός της περιγραφής των ανωτέρω ελληνικών περιπτώσεων είναι η προσέγγιση της συμπεριφοράς των ελληνικών επιχειρήσεων κατά την διεθνή τους δραστηριότητα και η εξαγωγή συμπερασμάτων ως προς το δίλημμα τυποποίησης – προσαρμογής στο διεθνές μάρκετινγκ με αναφορά στο ελληνικό παράδειγμα.

#### 4. 1. Η ελληνική εταιρεία ΦΑΓΕ Α.Ε

##### ▪ Ιστορία

Η εταιρεία ΦΑΓΕ Α.Ε πήρε το όνομά της από τους ιδρυτές της (Φιλίππου Αδελφοί Γαλακτοκομικές Επιχειρήσεις) και δραστηριοποιείται στην παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων. Η ιστορία της ξεκινά το 1926 με την ίδρυση του πρώτου γαλακτοπωλείου στην Αθήνα. Ιδρύθηκε από την οικογένεια Αθανασίου Φιλίππου και έγινε σύντομα γνωστό για το νόστιμο και μοναδικό γιαούρτι του. Το 1954, υπό την καθοδήγηση του πατέρα του και ιδρυτή της ΦΑΓΕ, ο Ιωάννης Φιλίππου συνέβαλε στη δημιουργία της πρώτης αλυσίδας χονδρικής διανομής γιαουρτιού στην Ελλάδα. Το 1964, άνοιξε το πρώτο εργοστάσιο γιαουρτιού της ΦΑΓΕ στο Γαλάτσι.

Εικόνα 7. Εικόνα της ΦΑΓΕ με διαφημιστικό σλόγκαν στην επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας



Πηγή: <https://greece.fage/etairia>

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1970, η ΦΑΓΕ δραστηριοποιούνταν στην μικρής κλίμακας παραγωγή και διανομή παραδοσιακού στραγγιστού γιαουρτιού. Τότε, τα καταστήματα λιανικής πωλούσαν το γιαούρτι χύμα και έτσι ο παραγωγός παρέμενε άγνωστος στον καταναλωτή. Το 1975, η ΦΑΓΕ έγινε η πρώτη εταιρία που εισήγαγε επώνυμα προϊόντα γιαουρτιού στην ελληνική αγορά.

Τα προϊόντα αυτά, που έφεραν το εμπορικό σήμα ΦΑΓΕ, πωλούνταν σε όμορφα σχεδιασμένες συσκευασίες -μικρά, σφραγισμένα κύπελλα, με αεροδυναμικό σχήμα, πολύ παρεμφερή με αυτά που χρησιμοποιούνται σήμερα. Κανείς δε μπορούσε τότε να προβλέψει την επερχόμενη επιτυχία, που στα επόμενα χρόνια θα άλλαζε εντελώς την αγορά γιαουρτιού, στην Ελλάδα και τον υπόλοιπο κόσμο.



Πράγματι από τοπικός παραγωγός γαλακτοκομικών προϊόντων στην Αθήνα, η εταιρεία επεκτάθηκε σε όλη την Ελλάδα και διεθνώς, ξεκινώντας τις εξαγωγές γιαουρτιού στο Ηνωμένο Βασίλειο και την Ιταλία το 1983 και στη συνέχεια στις ΗΠΑ. Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, με τη δημοτικότητά της, η ΦΑΓΕ ξεκίνησε την εμπορία των προϊόντων της επίσης στο Βέλγιο, τη Γαλλία, τη Γερμανία, την Ολλανδία. Από το 2001, η τεράστια δημοτικότητά της, οδήγησε στην δημιουργία παραγωγικής μονάδας στις Ηνωμένες Πολιτείες με έδρα το Τζωρτζτάουν της Νέας Υόρκης. Μάλιστα η ΦΑΓΕ και τα προϊόντα της ταυτίστηκαν στην αμερικανική συνείδηση με την υγιεινή διατροφή (Δ. Μανιφάβα. <http://www.kathimerini.gr>). Η εταιρεία προβαλλόταν κυρίως σε περιοδικά που προωθούσαν τον υγιεινό τρόπο ζωής και οι τηλεοπτικές διαφημίσεις της ήταν υψηλότερης αισθητικής από τα αμερικανικά πρότυπα. Το 2012, η εταιρεία μετέφερε την έδρα της από την Ελλάδα στο Λουξεμβούργο.

Σήμερα, η ΦΑΓΕ αποτελεί ηγέτιδα εταιρεία στα ελληνικά γαλακτοκομικά προϊόντα και οι καταναλωτές μπορούν να απολαύσουν τα προϊόντα της και το διάσημο στραγγιστό γιαούρτι της σε πάνω από 40 διαφορετικές χώρες σε όλο τον κόσμο.

#### ▪ Πολιτική Διεθνούς Μάρκετινγκ

Η διεθνής παρουσία της ΦΑΓΕ είναι ιδιαίτερη ισχυρή και κατατάσσεται στις πρώτες θέσεις της λίστας των ελληνικών επιχειρήσεων που διαπρέπουν στο εξωτερικό. Ακολουθεί κυρίως διαδικασίες διείσδυσης μέσω εξαγωγών, πλην όμως έχει επιλέξει και την μορφή άμεσης επένδυσης με την δημιουργία ισχυρής παραγωγικής μονάδας γιαουρτιού στη δυναμική αγορά των ΗΠΑ. Μάλιστα η σειρά προϊόντων FAGE Total δέχτηκε άμεσα θετική ανταπόκριση από τους καταναλωτές, με τον όγκο των πωλήσεων να εκτοξεύεται στα ύψη μέσα σε 10 χρόνια από την είσοδο της στην αμερικανική αγορά (αύξηση πωλήσεων από 8.896 τόνους το 2007, σε 89.565 τόνους το 2016) (Μπαλαφούτη Ο. <https://www.newmoney.gr>).

Στις αγορές της Ευρώπης η ΦΑΓΕ στόχευσε σε περαιτέρω ανάπτυξη και αύξηση του όγκου πωλήσεων ιδιαίτερα στο Ηνωμένο Βασίλειο και την Ιταλία. Σήμερα στα άμεσα σχέδια είναι η ολοκλήρωση νέων παραγωγικών μονάδων στο Λουξεμβούργο πριν από το τέλος του 2019. (Μπαλαφούτη Ο. <https://www.newmoney.gr>) Να σημειωθεί ότι ο όμιλος διαθέτει μονάδες διανομής στο Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γερμανία και την Ιταλία και σκοπεύει να συνεχίσει τον εξορθολογισμό της παραγωγής και της διανομής των προϊόντων διεθνώς.

Παράλληλα στα σχέδια είναι η διεύρυνση των δραστηριοτήτων και σε άλλες διεθνείς αγορές και νέες γεωγραφικές περιοχές.

Κατά κανόνα, η εταιρεία ακολουθεί στρατηγική τυποποίησης του μείγματος μάρκετινγκ σε κάθε διεθνή της δραστηριότητα. Συγκεκριμένα, τόσο τα προϊόντα όσο και ο τρόπος διανομής, τιμολόγησης και προβολής αυτών είναι πανομοιότυπος σε όλες τις χώρες του κόσμου. Το γιαούρτι Total FAGE έκανε γνωστό το ελληνικού τύπου γιαούρτι (greek style yogurt) στις ξένες αγορές, σε μερικές εκ των οποίων (π.χ Βρετανία) αποτελεί το μοναδικό αναγνωρίσιμο και επώνυμο ελληνικό προϊόν. (Κ. Χριστοδούλου, <https://www.news247.gr>).

Παρά ταύτα σε ειδικές περιπτώσεις η ΦΑΓΕ προβαίνει σε μικροδιαφοροποιήσεις στα στοιχεία του διεθνούς μείγματος μάρκετινγκ που επιλέγει, με σκοπό είτε να προσελκύσει τους ξένους καταναλωτές και να τους γνωρίσει τα προϊόντα της, είτε να ισχυροποιηθεί απέναντι σε ανταγωνιστικές εταιρείες και πολιτικές.

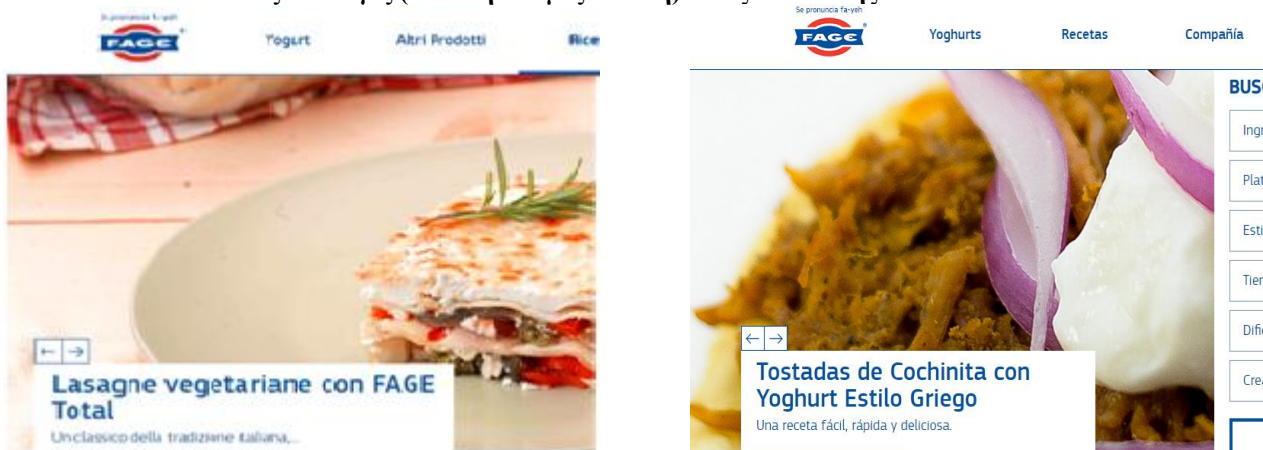
Έτσι στο πλαίσιο του διεθνούς μάρκετινγκ αλλά και εν γένει του μάρκετινγκ που υιοθετεί η ΦΑΓΕ έχει δημιουργήσει ένα σύγχρονο διαδικτυακό ιστότοπο (internet site), φιλικό προς το χρήστη, που περιλαμβάνει στοιχεία που αφορούν την ιστορία και την δραστηριότητα της πρωτοπόρου ελληνικής εταιρείας. Στον ιστότοπο αυτό, αναφέρονται πληροφορίες που αφορούν τα προϊόντα και τις πολιτικές της εταιρείας στην Ελλάδα, ενώ ιδιαίτερη βαρύτητα δίδεται στη σημαντική εξαγωγική δραστηριότητα της και την παρουσία της στο εξωτερικό. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι στο site περιλαμβάνονται συμβουλές διατροφής, πρωτότυπες συνταγές μαγειρικής, διαγωνισμοί και πολλά άλλα θέματα, προσαρμοσμένα και ειδικά διαμορφωμένα σύμφωνα με τους κανόνες και την φιλοσοφία της αγοράς στην οποία απευθύνεται. Κάθε χρήστης που επιθυμεί να περιηγηθεί και να εξερευνήσει τον ιστότοπο σε μία συγκεκριμένη αγορά που δραστηριοποιείται η ΦΑΓΕ, δεν έχει παρά να επιλέξει την χώρα που τον ενδιαφέρει από τις επιλογές που προσφέρει το site.

Εικόνα 8. Περιήγηση στο site της ΦΑΓΕ ανά επιλογή χώρας



Πηγή: <https://usa.fage.company>

Εικόνα 9. Τοπικές Συνταγές (ιταλική και μεξικάνικη) στα ξένα site της ΦΑΓΕ



Πηγή: <https://it.fage/> και <https://mx.fage/>

Ωστόσο, οι ικανότητες της εταιρείας για τολμηρή διαφοροποίηση αποδεικνύονται κυρίως κατά την απόφασή της να προσαρμοστεί σε εξελισσόμενες ανάγκες και απαιτήσεις μίας τοπικής αγοράς με σκοπό παράλληλα να καταπολεμήσει την απειλή έντονου ανταγωνισμού και να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Πιο συγκεκριμένα η ΦΑΓΕ λάνσαρε για πρώτη και μοναδική φορά νέο προϊόν γιαουρτιού, το οποίο και κυκλοφόρησε μόνον στην αμερικανική αγορά. Η ιδέα αυτή στηρίχθηκε στην αργή αλλά σταθερή εξέλιξη που σημειώνει η αγορά γιαουρτιού στις Η.Π.Α. Πρόκειται για μία αγορά, που διαφοροποιείται και εξελίσσεται στις προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού, με το γιαούρτι να ξεφεύγει σταδιακά από το ρόλο της πρωτότυπης γλυκιάς επιλογής για το πρωινό και να μετατρέπεται σε μία πιο αλμυρή επιλογή που μπορεί να καταναλωθεί όλη την ημέρα. Αφουγκραζόμενη τη νέα αυτή τάση, η εταιρεία ΦΑΓΕ λάνσαρε τα γιαούρτια Crossovers (σ.σ. Διασταυρώσεις), δηλαδή γιαούρτια συσκευασίας δύο κυπέλλων, το ένα εκ των οποίων αποτελείται από το γνωστό μοναδικό φρέσκο γιαούρτι και το άλλο από ξηρά συστατικά και τροφές

υψηλής ποιότητας. Τα περιεχόμενα των δύο κυπέλλων αναμειγνύονται μεταξύ τους και καταναλώνονται παράλληλα.

Πρόκειται για μέθοδο που ακολουθεί και η ανταγωνιστική εταιρεία Chobani με την σειρά γιαουρτιών chobani flip, που κυκλοφορούν με την ίδια συσκευασία, ήτοι γιαούρτι από τη μία πλευρά και στέρεα συστατικά από την άλλη. Παρά ταύτα, τα γιαούρτια crossovers φρόντισαν να διαφοροποιηθούν και σε αυτό το είδος προσφέροντας όχι μόνον τις παραδοσιακά γλυκές γεύσεις (όπως π.χ μέλι, ξηρούς καρπούς, δημητριακά, φρούτα) αλλά και καθαρά αλμυρές επιλογές (όπως φυστίκια, κάσιους, ντομάτα και βασιλικό, ελιές, θυμάρι, κάρυ ή τζίντζερ). Η στρατηγική αυτή κίνηση της ΦΑΓΕ αποτελεί έντονη διαφοροποίηση του κλασσικού της μείγματος μάρκετινγκ, καθώς πρόκειται για τη δημιουργία ενός νέου και μοναδικού προϊόντος ειδικά προοριζόμενου για την αμερικανική αγορά, με σκοπό την ενίσχυση της απέναντι στον ισχυρό ανταγωνισμό (E. Crawford, <https://www.dairyreporter.com>) αλλά παράλληλα προκειμένου να προσαρμοσθεί στα νέα αμερικανικά καταναλωτικά πρότυπα και τις σύγχρονες διατροφικές τάσεις που προωθούν την καταπολέμηση της παχυσαρκίας, την υγιεινή ζωή και ευεξία (M. E. Shoup, <https://www.dairyreporter.com>)

**Εικόνα 10. Οι αλμυρές γεύσεις στα γιαούρτια Crossovers FAGE στις Η.Π.Α**



Source: E. Crawford

Πηγή: <https://www.dairyreporter.com>

Αξίζει να αναφερθεί ότι εξαιρέσεις στην τυποποιημένη μορφή διεθνούς μάρκετινγκ που ακολουθεί η ΦΑΓΕ εμφανίζονται και σε τηλεοπτικές διαφημίσεις που επιλέγει να προβάλλει σε ορισμένες χώρες, όπως π.χ στο Ηνωμένο Βασίλειο, στο οποίο δεν προβάλλεται η κατά παράδοση προωθούμενη ελληνικότητα του προϊόντος, αλλά λανσάρεται η “παιχνιδιάρικη”, ανάλαφρη και ευχάριστη αίσθησή του, μέσα από την προβολή χαρακτήρων κινουμένων σχεδίων.

Εικόνα 11. Τηλεοπτική διαφήμιση του γιαουρτιού Total FAGE στη Μ. Βρετανία



Πηγή: <http://www.designmag.gr/total-in-britain>

## 4.2. Η ελληνική εταιρεία CHIPITA International S.A

### ▪ Ιστορία

Η Chipita International S.A αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες τροφίμων και αναγνωρίζεται ως ηγέτιδα εταιρεία στον ευρύτερο κλάδο των snacks και των τυποποιημένων τροφίμων με βάση το αλεύρι τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Κυριαρχεί στους κλάδους των κρουασάν (croissants), των κέικ (cake), και εν γένει των αλμυρών σνακς.

Ιδρύθηκε το 1973 στην Ελλάδα με αντικείμενο την παραγωγή και εμπορία αλμυρών snacks, με βασικό, τότε, προϊόν τα Extra τυρογαριδάκια και από το 1988 τα πατατάκια. Το 1991, κυκλοφόρησε το μακράς διάρκειας croissant 7DAYS, και πολύ γρήγορα το mini 7DAYS, που «αγαπήθηκε» από τους καταναλωτές. Λίγα χρόνια μετά, το 1995, κυκλοφόρησε τα Bake Rolls, ένα καινοτόμο, αλμυρό προϊόν που γνώρισε πολύ γρήγορα μεγάλη επιτυχία ([www.chipita.com](http://www.chipita.com)).

Περίπου την ίδια εποχή, η Chipita ξεκινά την πορεία της διεθνοποίησής της, μια πορεία την οποία ακολουθεί πιστά μέχρι σήμερα. Η ανάπτυξη, ενδυνάμωση και επέκταση αυτή των σχέσεών της στο εξωτερικό πραγματοποιείται με δύο τρόπους: είτε με τη δημιουργία δικών της μονάδων παραγωγής στο εξωτερικό είτε με στρατηγικές συνεργασίες με μεγάλες διεθνείς ή ισχυρές τοπικές εταιρείες, όπως η συνεργασία της με την εταιρεία παραγωγής μπισκότων στην Μαλαισία Muchico Bakery SDN BHD, και η κοινοπραξία Modern Food Industries (MFI) μεταξύ της Chipita, της Almarai και του Ομίλου Olayan στη Σαουδική Αραβία (<https://www.chipita.com>).

Η ανάπτυξη επαφών από και προς το εξωτερικό αποφέρει στην εταιρεία οφέλη οικονομικά, αλλά και συσσώρευση εμπειριών, μετακύλιση τεχνολογίας και τεχνογνωσίας, ανάπτυξη νέων μεθοδολογιών μάρκετινγκ και νέων καινοτόμων ιδεών παραγωγής κ.ά. Ήδη από το 1996 μάλιστα «επιχειρεί» εκτός των ελληνικών συνόρων με τη δημιουργία παραγωγικών μονάδων στη Βουλγαρία και την Αίγυπτο. Ακολουθούν εργοστάσια στην Πολωνία, τη Ρουμανία, τη Ρωσία, τη Σαουδική Αραβία και πρόσφατα στην Ινδία, την Τουρκία και την Μαλαισία. Παράλληλα με τα εργοστάσια, η Chipita δημιουργεί εμπορικά γραφεία και δομές σε 8 χώρες: Γερμανία, Ουγγαρία, Ουκρανία, Σερβία, Σλοβακία και Τσεχία, Belarus και το Ηνωμένο Βασίλειο. Τη δεκαετία 2000 και ενώ εξακολουθεί να εστιάζει το ενδιαφέρον της στη δημιουργία

νέων προϊόντων και στο άνοιγμα νέων αγορών, σχεδιάζονται δύο ακόμη προϊόντα, τα strudels και τα bake bars, τα οποία κυκλοφορούν στην αγορά με επιτυχία.

Σήμερα, δραστηριοποιείται διεθνώς σε διαφορετικές κατηγορίες προϊόντων: κρουασάν και προϊόντα ζύμης, ψημένα σνακ από ψωμί και άλλα προϊόντα και προσφέρει τα προϊόντα της στους καταναλωτές 56 συνολικά χωρών ([www.chipita.com](http://www.chipita.com)).

#### ▪ Πολιτική Διεθνούς Μάρκετινγκ

*«Όραμα μας είναι η Chipita να συγκαταλέγεται μεταξύ των 5 μεγαλύτερων Ευρωπαϊκών Εταιρειών στο κλάδο της και να αποτελεί τον μεγαλύτερο παραγωγό τυποποιημένου κρουασάν στην Ευρώπη ... και σε όλο τον Κόσμο!»*

Έτσι ορίζεται το όραμα που διαπνέει όλες τις κινήσεις του ομίλου Chipita. Από τις αρχές τις δεκαετίας του '90 καταβάλλεται καθημερινά προσπάθεια εφαρμογής του με γνώμονα την ανάπτυξη νέων προϊόντων στις αγορές αλλά και την διατήρηση και επιπλέον την βελτίωση των θέσεων που κατέχουν οι μάρκες της εταιρείας στις υπάρχουσες αγορές και κατηγορίες προϊόντων ([www.chipita.gr](http://www.chipita.gr)).

Η εταιρεία είναι αναγνωρίσιμη στις διάφορες αγορές κυρίως με την μάρκα 7DAYS, διαθέτοντας μια ευρεία γκάμα καινοτόμων και υψηλής ποιότητας προϊόντων, προσφέροντας στον σημερινό καταναλωτή τις καλύτερες επιλογές για να ένα γρήγορο σνακ. Τα προϊόντα της απευθύνονται παγκοσμίως στο ίδιο καταναλωτικό κοινό – στόχο ήτοι σε οικογένειες και κυρίως στο νεανικό κοινό καταναλωτών, το οποίο λόγω της έλλειψης χρόνου και της περιορισμένης διαθεσιμότητας υγιεινών τροφίμων στα σχολεία και σε χώρους διασκέδασης, καταναλώνουν περισσότερα τυποποιημένα προϊόντα και προϊόντα τύπου σνακ (Croll και Newmark και Story, 2001).

Πράγματι ο τρόπος δραστηριοποίησης της επιχείρησης, αντικατοπτρίζει στην ουσία τα ιδανικά και τις αντιλήψεις των μελών της κάθε κοινωνίας. Ειδικότερα ο σύγχρονος τρόπος ζωής υπαγορεύει γρήγορους ρυθμούς, πολλές ώρες εργασίας και σαφώς μείωση του ελεύθερου χρόνου, με απόρροια αυτών τις αλλαγές στις διατροφικές και καταναλωτικές συνήθειες των ανθρώπων. Βεβαίως, παρατηρείται το φαινόμενο να κυριαρχεί ολοένα και περισσότερο η τάση για ενημέρωση σχετικά με υγιεινές τροφές ενώ διαπιστώνεται και μια στροφή των καταναλωτών σε προϊόντα υψηλής ποιότητας αλλά και λιγότερων θερμίδων. Η εταιρεία Chipita, με γνώμονα αυτές τις δύο

παραμέτρους, υιοθετεί πολιτικές και στρατηγικές μάρκετινγκ που ακολουθεί πανομοιότυπα σε όλες τις χώρες του κόσμου στις οποίες δρα.

Συγκεκριμένα, η εταιρεία Chipita χρησιμοποιεί ως στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος την στρατηγική της διαφοροποίησης (Porter M. 1980). Τα προϊόντα της στα μάτια των καταναλωτών φαίνονται ως μοναδικά και ποιοτικά σε σχέση με τα προσφερόμενα προϊόντα των υπολοίπων οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Ακολουθώντας την στρατηγική αυτή, η εταιρεία έχει καταφέρει να αποκτήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημά της προσφέροντας προϊόντα μαλακής ζύμης ανώτερης ποιότητας από αυτά των ανταγωνιστών και ανώτερης καινοτομικότητας, ενώ παρά την σχετικά υψηλή τιμή τους οι αγορές - στόχοι, είναι διατεθειμένες να πληρώσουν λόγω της αναβαθμισμένης ποιότητας τους.

Η, εν λόγω, στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που ακολουθείται από την εταιρεία Chipita, δημιουργεί την ανάγκη διατήρησης της μοναδικότητας αυτής της διαφοροποίησης των προϊόντων της, μέσα από μία σταθερή και συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων, την διαρκή ενίσχυση του τμήματος μάρκετινγκ και πωλήσεων της και παράλληλα την διατήρηση της εταιρικής της φήμης για ποιότητα και μακρά παράδοση στην βιομηχανία (Παπαδάκης, 2007).

Προς τούτο παρατηρείται η άσκηση μίας σταθερά τυποποιημένης στρατηγικής μάρκετινγκ εκ μέρους της Chipita σε όλες τις χώρες που δραστηριοποιείται, γεγονός που της προσδίδει κύρος και κέρδη. Διατηρεί την ίδια συνταγή επιτυχίας και δεν προσαρμόζει το μείγμα μάρκετινγκ, σύμφωνα με τις τοπικές ιδιαιτερότητες. Η επιλογή των αγορών – στόχων γίνεται μετά από αναλυτική έρευνα αγοράς και η πράξη επιφέρει πάντοτε ικανοποιητικά αποτελέσματα. Η τυποποιημένη αυτή διαδικασία αποτυπώνεται στα προϊόντα που κυκλοφορεί στις ξένες αγορές και την τιμολόγηση και τις πολιτικές πρόωθησης και διανομής αυτών που είναι πανομοιότυπες σε παγκόσμια κλίμακα.

**Εικόνα 12. Οι διεθνώς αναγνωρισμένες μάρκες της Chipita**



Πηγή: [www.chipita.com](http://www.chipita.com)



Παρά την προτυποποιημένη διεθνή στρατηγική μάρκετινγκ η Chirita αξιοποιεί ειδικότερες καταστάσεις και συνθήκες που παρατηρούνται σε επιμέρους περιοχές ή χώρες προκειμένου να προβληθεί περισσότερο και να προωθήσει ευρύτερα τα προϊόντα της. Είναι χαρακτηριστικό ότι διετέλεσε διεθνής χορηγός της μεγαλύτερης ευρωπαϊκής διασυλλογικής διοργάνωσης του μπάσκετ (Euroleague Basketball) και το κρουασάν 7days αποτέλεσε το πλέον επίσημο snack του Turkish Airlines Euroleague Final Four για αρκετές διοργανώσεις. Παράλληλα, στο πλαίσιο αυτής της συνεργασίας η Chirita προέβαλε και ανάλογο διαφημιστικό σποτ στο οποίο και συμμετείχαν ορισμένοι από τους καλύτερους και πιο δημοφιλείς παίκτες μπάσκετ της Ευρώπης. Το συγκεκριμένο σποτ προβλήθηκε μόνον στις χώρες στις οποίες είναι δημοφιλής η συγκεκριμένη ευρωπαϊκή διοργάνωση.

**Εικόνα 13. Τηλεοπτικό σποτ της 7days με πρωταγωνιστή τον δημοφιλή παίκτη J. K. Navarro**



Πηγή: <http://www.euroleaguebasketball.net>

### 4.3. Η ελληνική εταιρεία ΓΙΩΤΗΣ Α.Ε

#### ▪ Ιστορία

Πριν από 90 χρόνια περίπου, μεσούντος του πρωτοφανούς χρηματιστηριακού κραχ του 1929, οι Ιωάννης και Μαρία Γιώτη δημιούργησαν την εταιρεία Γιώτης ΑΕ. Πρόκειται για την πρώτη εταιρεία παιδικών τροφών στην ελληνική αγορά σε μια εποχή όπου η παιδική θνησιμότητα είχε λάβει μεγάλες διαστάσεις. Τα προϊόντα της έγιναν συνώνυμο της επιχείρησης και άντεξαν στη δοκιμασία του χρόνου «παρακολουθώντας» όλη την εξέλιξη της ελληνικής οικονομίας.

Ο ιδιοκτήτης της εταιρείας ταξίδεψε στη Γαλλία, παρακολούθησε το σύστημα παρασκευής παρεμφερών προϊόντων και επέστρεψε αρχίζοντας μια επίμονη προσπάθεια για βιομηχανοποίηση καρπών της ελληνικής γης με στόχο τη σταθερή βελτίωση και προσαρμογή των παραγομένων ειδών στις ανάγκες και στις προτιμήσεις της εγχώριας κατανάλωσης. Η λειτουργία της επιχείρησης βασίστηκε στην επεξεργασία ελληνικών πρώτων υλών που υπήρχαν σε αφθονία, όπως το ρύζι και ο αραβόσιτος, τροφές πλούσιες σε περιεκτικότητα βιταμινών. Έτσι προέκυψαν το άνθος ορούζης και το άνθος αραβοσίτου, οι πρώτες βρεφικές στερεές τροφές που παράχθηκαν τυποποιημένες στην Ελλάδα και υπήρξαν εξαιρετικά ευεργετικές, ιδιαίτερα εκείνη την περίοδο της παιδικής θνησιμότητας (Χαροντάκης Δ. [www.tovima.gr](http://www.tovima.gr)).

Μετά την περίοδο της κατοχής το Πρότυπο Εργοστάσιο Γιώτη, όπως ονομαζόταν, τροφοδοτούσε την ελληνική κατανάλωση και πολλές ξένες αγορές γειτονικών κρατών. Τη δεκαετία του 1950 η γκάμα των προϊόντων της εταιρείας εμπλουτίζεται με νέα προϊόντα όπως το φρουί ζελέ, το κορνφλάουερ, το μπέικιν πάουντερ ενώ το 1960 εμφανίζεται η Φαρίνα Γιώτης, το πρώτο αυτοδιογκούμενο αλεύρι στην Ελλάδα, που σημείωσε μεγάλη εμπορική επιτυχία. Η εταιρεία συνεχώς κέρδιζε διακρίσεις σε ελληνικούς και διεθνείς διαγωνισμούς, όπως χρυσά μετάλλια από τη Διεθνή Έκθεση Θεσσαλονίκης και τις αντίστοιχες του Μιλάνου και της Βηρυτού (<http://www.jotis.gr>).

Σήμερα η επιχείρηση, παρά το γεγονός ότι από ομόρρυθμη μετατράπηκε σε ανώνυμη εταιρεία, παραμένει οικογενειακή, στα χέρια της οικογενείας Γιώτη. Διαθέτει εγκαταστάσεις, εργοστάσια και μηχανολογικό εξοπλισμό από τους πιο σύγχρονους στην Ευρώπη και πανελλαδικό δίκτυο διανομής. (<http://www.jotis.gr>).

Μάλιστα εξελίσσεται και έχει κατοχυρώσει πάνω από 30 πατέντες με καινοτόμα προϊόντα που ανταποκρίνονται στο σύγχρονο τρόπο ζωής και τις διευρυμένες νέες

υγιεινές καταναλωτικές συνήθειες, όπως η σειρά προϊόντων Sweet & Balance. Σημαντική είναι επίσης και η συμμετοχή της εταιρίας σε άμεσες συνεργασίες με ακαδημαϊκά ιδρύματα της Ελλάδας, όπως το Γενικό Χημείο του Κράτους, το Πανεπιστήμιο Αθηνών, το Γεωπονικό Πανεπιστήμιο, η Ιατρική Αθηνών.

Το στρατηγικό πλεονέκτημα, όμως, που διαθέτει η εταιρία σε θέματα έρευνας είναι το Ελληνικό Κέντρο Έρευνας και Καινοτομίας (Hellenic Research & Innovation Center). Η συνεργασία της με το ΕΚΕΚ είναι σημαντική, τόσο για την υποστήριξη των αναλύσεων που απαιτούνται για τα θέματα έρευνας, όσο και σε προχωρημένες μορφές έρευνας που έχει την δυνατότητα να εκτελέσει.

#### ▪ Πολιτική Διεθνούς Μάρκετινγκ Εταιρείας

Τα προϊόντα της εταιρείας Γιώτης Α.Ε δεν κυκλοφορούν μόνον στην ελληνική αγορά. Εξάγονται σήμερα σε περισσότερες από 25 χώρες στις πέντε ηπείρους (ΗΠΑ, Καναδάς, Αυστραλία, Σαουδική Αραβία, Αίγυπτος, Βουλγαρία κ.α.), στις οποίες και πραγματοποιείται πάνω από το 10% των πωλήσεών της. Στρατηγική της είναι να επεκτείνεται εξαγωγικά σε νέες αγορές με τον εντοπισμό συγκεκριμένων αναγκών στις οποίες διακινεί τα αντίστοιχα προϊόντα.

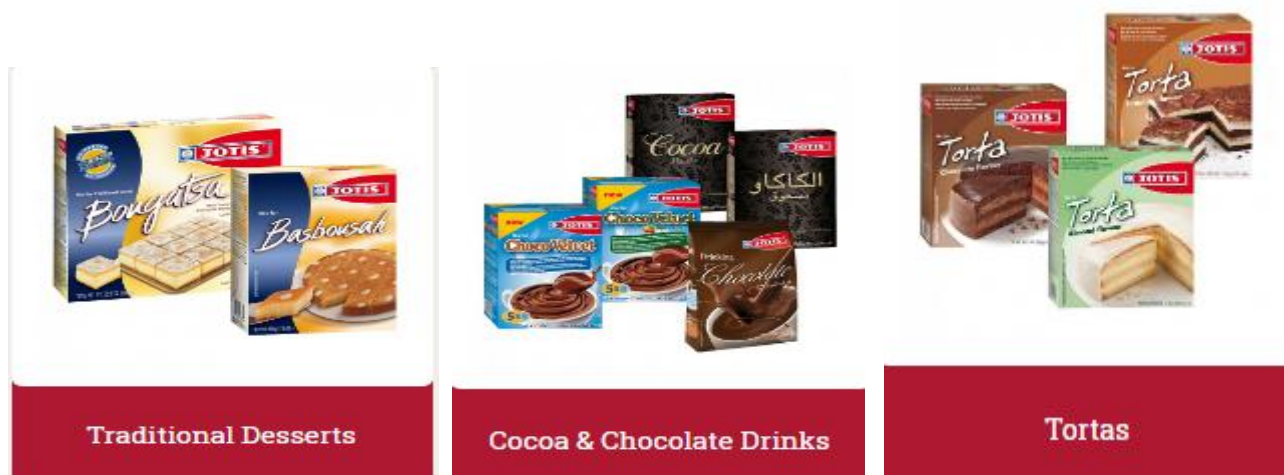
Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία Γιώτης Α.Ε επιλέγει την διείσδυση στις ξένες αγορές μέσω της πιο διαδομένης μεθόδου διεθνοποίησης ήτοι μέσω εξαγωγών των προϊόντων της. Δεν υιοθετεί άλλους τρόπους διεθνοποίησης ή επένδυσης. Μάλιστα η εξαγωγική πολιτική που ακολουθεί στηρίζεται στη μελέτη των αναγκών των τοπικών αγορών και των καταναλωτικών συνηθειών τους με σκοπό να προσαρμόζει κατά περίπτωση τις προδιαγραφές των προϊόντων της. Έτσι σε κάθε αγορά τα προϊόντα της διακινούνται σε συσκευασίες μεταφρασμένες στην τοπική γλώσσα και ως σήμερα κυκλοφορούν σε εννέα διαφορετικές γλώσσες.

Επιπλέον προς τον σκοπό τόσο εξέλιξης όσο και εξάπλωσης των προϊόντων της και προσαρμογής αυτών στις ξένες αγορές ενισχύει την έρευνα, η οποία και συντονίζεται από τη Διεύθυνση Έρευνας. Επιπρόσθετα για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, τα τμήματα καινοτομίας υλικών και καινοτομίας διεργασιών παραγωγής, βρίσκονται σε συνεχή επαφή με προμηθευτές πρώτων υλών και κατασκευαστών γραμμών παραγωγής, τόσο εντός Ελλάδος, όσο και σε όλο τον κόσμο, δοκιμάζοντας και ελέγχοντας συνεχώς νέες συνταγές και προϊόντα και επιθεωρώντας εγκαταστάσεις και γραμμές παραγωγής σε όλον τον κόσμο.

Στόχοι της εταιρείας είναι η λειτουργική τελειότητα, η ηγετική θέση των προϊόντων της και η στενή σχέση με τους καταναλωτές, με σκοπό να ικανοποιήσει και τις πιο απαιτητικές ανάγκες, μέσω της προσαρμογής προϊόντων στις διατροφικές και καταναλωτικές συνήθειες κάθε χώρας. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε το σύνθημα που χρησιμοποιεί όταν πρόκειται για εξαγωγές: «Σκέψου παγκόσμια – Δούλεψε τοπικά» (Think global – Act Local).

Στο πλαίσιο αυτό, εκτός από τα προϊόντα που εξάγει και στις διεθνείς αγορές, η εταιρεία ΓΙΩΤΗΣ παράγει προϊόντα προκειμένου να κυκλοφορούν αποκλειστικά στις αγορές του εξωτερικού. Ορισμένα από τα προϊόντα που παράγονται και κυκλοφορούν μόνο στο εξωτερικό είναι τα Puddings, Tortas, Traditional desserts, Waffle Sticks κ.ά.

**Εικόνα 14. Προϊόντα Γιώτης που εξάγονται μόνο στις αγορές του εξωτερικού**



Πηγή: <http://www.jotis.gr>

Παράλληλα χάριν της έρευνας των διεθνών αγορών, τροποποιεί το διεθνές μείγμα μάρκετινγκ και συγκεκριμένα προσαρμόζει τα προϊόντα της, προκειμένου να προτιμώνται από τους ξένους καταναλωτές και να καλύπτουν τις τοπικές ανάγκες. Χαρακτηριστικά παραδείγματα προϊόντων που έχουν προσαρμοσθεί στην αλλοδαπή αγορά είναι οι Βρεφικές Κρέμες Fytrolac και Jotis, που διατίθενται αποκλειστικά στην Κίνα με διαφορετική σύνθεση καθώς και οι κρέμες Cremilac που διατίθενται στην Αίγυπτο και αναπτύχθηκαν για την κάλυψη των διατροφικών αναγκών των βρεφών της Αιγύπτου. Αναφορικά με την αγορά της Κίνας ειδικότερα, αξίζει να αναφερθεί το γεγονός ότι η ΓΙΩΤΗΣ, ως πρωτοπόρος στην βρεφική διατροφή από το 1930, διαμόρφωσε την παραγωγή της στις βρεφικές τροφές με ιδιαίτερη φροντίδα αναπτύσσοντας την απαραίτητη επιστημονικότητα που απαιτείται δεδομένης της

ευαισθησίας της κινεζικής αγοράς, η οποία και προσανατολίζεται ολοένα και περισσότερο σε υγιεινά πρότυπα διατροφής λόγω της αυστηρής νομοθεσίας ως προς τον επιτρεπόμενο αριθμό παιδιών σε κάθε οικογένεια. Επιπλέον σκάνδαλα με κρούσματα ασθενειών και άλλων παρενεργειών από παιδικές τροφές κινεζικής παραγωγής, ώθησαν τους Κινέζους καταναλωτές στην επιλογή ξένων προϊόντων διατροφής για τα παιδιά τους (Business in China, <https://www.marketingtochina.com>, 2017). Οι βρεφικές κρέμες Fytrolac απευθύνεται στην αγορά της Κίνας, καθώς έχουν ως βασικό συστατικό το ρυζάλευρο, ενώ δεν περιέχουν ζάχαρη. Είναι εμπλουτισμένες με ασβέστιο, σίδηρο, ψευδάργυρο και άλλα θρεπτικά συστατικά και βιταμίνες, απαραίτητες για την υγιή ανάπτυξη των βρεφών.

Εικόνα 15. Οι βρεφικές κρέμες ΓΙΩΤΗΣ Fytrolac και Jotis για την αγορά της Κίνας



Πηγή: <http://www.jotis.gr>

Εικόνα 16. Οι βρεφικές κρέμες ΓΙΩΤΗΣ Cremilac για την αγορά της Αιγύπτου



Πηγή: <http://www.jotis.gr>

Η Γιώτης Α.Ε ανήκει στις λίγες εταιρείες του κλάδου των τροφίμων, που διατηρεί βιομηχανικές μονάδες στην Ελλάδα, στις οποίες παράγονται προϊόντα προοριζόμενα αποκλειστικά και μόνον για αγορές του εξωτερικού. Παράλληλα δε, δεν διστάζει να τροποποιεί αναλόγως και προϊόντα που κυκλοφορούν ήδη στην ελληνική αγορά. Πέραν ωστόσο της διαφοροποίησης των προϊόντων της για την κάλυψη τοπικών αναγκών και καταναλωτικών προτιμήσεων, η Γιώτης διατηρεί το ίδιο τυποποιημένο μείγμα μάρκετινγκ, ακολουθώντας κοινές πρακτικές (προβολή οικογενειακών δεσμών, υγιεινή ζωή και φροντίδα του παιδιού) στην προβολή και διαφήμιση σε ξένα δίκτυα προβολής, ελάχιστες τροποποιήσεις στις τιμές και παρεμφερή δίκτυα διανομής.

**Εικόνα 17. Απόσπασμα από τηλεοπτική διαφήμιση της Γιώτης στο διεθνές site της εταιρείας. Η ίδια διαφήμιση προβάλλεται και στην ελληνική τηλεόραση.**



Πηγή: <http://www.jotis.gr/222/en/Baby-Food/>

#### 4.4 Παρατηρήσεις επί της ελληνικής πρακτικής διεθνούς μάρκετινγκ

Μελετώντας το ελληνικό παράδειγμα και συγκεκριμένα την πολιτική που ακολουθούν μεγάλες ελληνικές εταιρείες του κλάδου των τροφίμων κατά την υιοθέτηση της διεθνούς πρακτικής μάρκετινγκ προκύπτουν αξιόλογες παρατηρήσεις.

Ειδικότερα η διεθνής πολιτική μάρκετινγκ που ακολουθείται κατά κανόνα στην ελληνική αγορά των τροφίμων επιλέγει την τυποποίηση του μείγματος μάρκετινγκ. Παρά ταύτα, από την μελέτη που πραγματοποιήθηκε προέκυψαν εξαιρέσεις που επιβεβαίωσαν τον κανόνα. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε η περίπτωση της εφαρμογής της προσαρμογής σε στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ εκ μέρους των ελληνικών επιχειρήσεων και τούτο κατά κύριο λόγο σε αγορές του εξωτερικού, όπου οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αποκτήσει μεγάλο μερίδιο αγοράς και τα περιθώρια προσαρμογής - βελτίωσης του μείγματος μάρκετινγκ ήταν ευρύτερα. Απεναντίας, κατά την αρχική είσοδο τους σε μία ξένη αγορά οι ελληνικές επιχειρήσεις επιλέγουν να εισέλθουν με ομοιότητες στο προϊόν, την τιμή και τις διαδικασίες προώθησης και διανομής που ακολουθούν.

Ειδικότερα, αναλύοντας την συμπεριφορά των μεγάλων επιχειρήσεων τροφίμων προκύπτει το συμπέρασμα ότι επιλέγουν την διεξόδυσή τους σε χαμηλότερου οικονομικού μεγέθους γειτονικές χώρες όπως οι χώρες των Βαλκανίων (π.χ η έντονη επενδυτική δραστηριότητα της Chipita στη Βουλγαρία και τη Ρουμανία), κυρίως για λόγους κόστους και προς αποφυγή επενδυτικών ρίσκων. Πρόκειται για αγορές – στόχους που δεν απαιτούν ιδιαίτερη προσαρμογή του μείγματος μάρκετινγκ, καθώς οι καταναλωτικές προτιμήσεις και η συμπεριφορά των αγοραστών των χωρών αυτών, δεν διαφέρουν σημαντικά από τις αντίστοιχες της εγχώριας αγοράς. Πράγματι, τόσο η κουλτούρα όσο και οι προτιμήσεις των καταναλωτών στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων αναφορικά με τις διατροφικές επιλογές και συνήθειες παρουσιάζουν έντονες ομοιότητες. Μάλιστα οι καλές ελληνικές επιδόσεις στις συγκεκριμένες χώρες αποδεικνύεται και από την εξέλιξη των ελληνικών εξαγωγών τροφίμων, οι οποίες σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ άγγιξαν το 2017 τα 194 εκ. ευρώ σε αξία στη Ρουμανία και τα 227 εκ. περίπου στη Βουλγαρία (ΕΛΣΤΑΤ). Συνεπώς, αν και με χαμηλότερα περιθώρια κέρδους, οι ελληνικές επιχειρήσεις επιλέγουν κατά βάση αγορές γειτονικών χωρών, προκειμένου να εξασφαλίσουν μερίδιο αγοράς και μικρά αλλά σίγουρα κέρδη, ακολουθώντας το ίδιο –προτυποποιημένο- μείγμα μάρκετινγκ που ακολουθούν και στην ελληνική αγορά.

Η συμπεριφορά ωστόσο των ελληνικών επιχειρήσεων σε μεγαλύτερες διεθνείς αγορές – στόχους, εκδηλώνεται διαφορετικά και επιλέγει ενίοτε την πολιτική της διαφοροποίησης. Πρόκειται για αγορές που χαρακτηρίζονται από έντονο ανταγωνισμό, απέχουν πολύ από τα ελληνικά πρότυπα και είτε υπόσχονται μεγάλα περιθώρια κέρδους είτε εγκυμονούν υψηλότερα ρίσκα. Παρά ταύτα παρατηρείται μεγάλη ανάκαμψη των ελληνικών εξαγωγών τροφίμων σε τέτοιου μεγέθους αγορές όπως π.χ στις ΗΠΑ τα ελληνικές εξαγωγές τροφίμων άγγιξαν σε αξία τα 259 εκ. ευρώ, το 2017 (ΕΛΣΤΑΤ).

Στις αγορές αυτές οι ελληνικές επιχειρήσεις τολμούν την διαφοροποίηση του μείγματος μάρκετινγκ προκειμένου είτε να ανταποκριθούν σε ιδιαίτερες προτιμήσεις των ξένων καταναλωτών (π.χ η παραγωγή νέων προϊόντων για την αγορά της Κίνας από την Γιώτης) ή να πολεμήσουν ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδου (π.χ η ΦΑΓΕ με την παραγωγή αλμυρού γιαουρτιού στις Η.Π.Α). Παρά το γεγονός ότι πρόκειται για πολιτική υψηλού κόστους και ρίσκου, οι ελληνικές επιχειρήσεις επιλέγουν την προσαρμογή με στόχο την απόκτηση ακόμη μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς και υψηλών κερδών.

Μάλιστα, είναι συχνό φαινόμενο να προωθούν στις αγορές αυτές τα προϊόντα διατροφής που παράγουν ως προϊόντα «ethnic» ή «made in Greece», είτε μέσω αντίστοιχων ενδείξεων και σημάτων στις συσκευασίες, είτε μέσα από την προσαρμογή της διανομής τους, επιλέγοντας ειδικά καταστήματα που πωλούν τοπικά - παραδοσιακά προϊόντα. Παράλληλα, προβάλλεται η μεσογειακή τους προέλευση, η οποία έχει συνδεθεί στην καταναλωτική συνείδηση (π.χ των αμερικανών καταναλωτών) με την υγεία και την ευεξία (Καθημερινή, <http://www.kathimerini.gr>, 2017). Με τον τρόπο αυτό, αναβαθμίζουν την διεθνή εικόνα τους στις νέες αγορές και προβάλλονται ως αγαθά υψηλής διατροφικής αξίας, ποιότητας και γεύσης.

Είναι εμφανές ότι λόγω της μικρής ισχύος της ελληνικής παραγωγής, οι επιχειρήσεις δεν τολμούν μεγάλες προσαρμογές στο διεθνές μάρκετινγκ και επιλέγουν ασφαλείς αγορές – στόχους, χωρίς μεγάλο ανταγωνισμό στις οποίες εφαρμόζουν τυποποιημένα τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ. Παρά ταύτα δεν είναι λίγες οι εξαιρέσεις. Όταν τα περιθώρια κέρδους είναι μεγάλα (αγορές Η.Π.Α και Κίνας) και τα ξένα καταναλωτικά κοινά έχουν μία πρώτη θετική επαφή με τα ελληνικά προϊόντα, οι ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου των τροφίμων δεν διστάζουν να πρωτοτυπήσουν και να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις. Με σεβασμό στους ξένους καταναλωτές και αξιοποιώντας το ισχυρό brand name της Ελλάδας, σε θέματα ποιότητας και γεύσης, οι ελληνικές επιχειρήσεις επιλέγουν την πολιτική της προσαρμογής με μεγάλη επιτυχία.



## Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα

Το σύγχρονο μάρκετινγκ αποτελεί ισχυρό όπλο και απαραίτητη συνθήκη για την επιτυχημένη πορεία μίας επιχείρησης και καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από ποικίλους παράγοντες όπως η ίδια η επιχείρηση, η αγορά στην οποία δραστηριοποιείται, το κοινό στο οποίο απευθύνεται. Όταν μάλιστα οι επιχειρηματικές δραστηριότητες επεκτείνονται και υπερβαίνουν τα εθνικά σύνορα και όρια, ο ρόλος του διεθνούς μάρκετινγκ αποκτά ζωτική σημασία, καθώς καλείται να προλάβει πολλαπλές προκλήσεις, σταθεροποιώντας την πολυπλοκότητα των ως άνω παραγόντων. Εφαρμόζει προς τούτο κατάλληλες στρατηγικές προκειμένου να προσαρμόζεται στα -λιγότερο οικεία- νέα επιχειρηματικά περιβάλλοντα και τις διαφορετικές καταναλωτικές τάσεις.

Η πρόοδος και η εξέλιξη που παρατηρείται στα μέσα επικοινωνίας, τεχνολογίας και μεταφορών ωθεί στην μετατροπή της παγκόσμιας δομής σε μία ομογενοποιημένη κοινότητα που ευνοεί την τυποποίηση προϊόντων, υπηρεσιών και στρατηγικών προώθησης (Levitt, 1983). Στην κατεύθυνση αυτή συμβάλλει και η διάδοση της αμερικανικής κουλτούρας ειδικότερα σε εκφάνσεις της σύγχρονης ζωής.

Ωστόσο, εξακολουθούν να εμφανίζονται σημαντικές διαφορές στην πολιτιστική, πολιτική και κοινωνική, οικονομική κατάσταση χωρών και επιμέρους περιοχών και ομάδων, γεγονός που δυσχεραίνει την επίτευξη επιτυχημένου αποτελέσματος μίας ενιαίας στρατηγικής μάρκετινγκ. Το διεθνές μάρκετινγκ καθορίζεται από την επιχείρηση, αλλά διαμορφώνεται σύμφωνα με αστάθμητους παράγοντες. Προς τούτο, παρατηρείται το φαινόμενο αποτυχίας διάδοσης και επιβίωσης προϊόντων στη διεθνή αγορά, που δεν έχουν προσαρμοστεί καταλλήλως στα νέα δεδομένα (Kotler, 2002).

Το δίλημμα του διεθνούς μάρκετινγκ αναφορικά με την επιλογή της τυποποίησης ή της προσαρμογής παραμένει αντικείμενο έρευνας μέχρι και σήμερα. Κατόπιν των όσων αναλύθηκαν προκύπτει το γεγονός ότι θα ήταν παράλογο να υποστηριχθεί η άποψη μίας πλήρους ομογενοποίησης του μάρκετινγκ, λόγω του ομοιόμορφου χαρακτήρα των αγορών, εκτός από σαφώς καθορισμένες ομάδες καταναλωτών ή κατηγοριών προϊόντων, που εμφανίζουν ομοιόμορφα χαρακτηριστικά. Είναι αλήθεια ότι οι διεθνείς εταιρείες τείνουν να εμπορεύονται τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους με τον ίδιο τρόπο σε όλο τον κόσμο, υιοθετώντας παρόμοιες στρατηγικές εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα χαμηλότερο κόστος, μεγαλύτερα περιθώρια κερδοφορίας και μεγαλύτερο εύρος και αριθμό «παγκόσμιων» πελατών (π.χ εταιρεία Mc Donald's).

Ωστόσο δεν μπορεί να γίνει λόγος για απόλυτη παγκοσμιοποίηση των αγορών. Απεναντίας, εξακολουθούν να υφίστανται συνεχείς και διακριτές ετερογένειες μεταξύ διαφορετικών χωρών και αγορών. Οι επιμέρους αγορές και οι διαφορετικοί καταναλωτές απαιτούν μία ικανότητα ευελιξίας – προσαρμογής εκ μέρους των διεθνών επιχειρήσεων, οι οποίες θα πρέπει να στοχεύουν στην αναζήτηση και τη διατήρηση μιας δίκαιης ισορροπίας.

Η παρούσα εργασία άλλωστε υπογράμμισε ότι δεν υπάρχει απόλυτη πρόταση αναφορικά με την επιλογή της μίας ή της άλλης πρακτικής, αλλά η σχετική απόφαση είναι ζήτημα βαθμού και έντασης της κάθε επιλογής και στάθμισης των εκάστοτε παραγόντων. Το υψηλό κόστος που συνεπάγεται η διεθνής προσαρμοστική προσέγγιση και στρατηγική εγκρίνει την τυποποίηση, ως διαδικασία. Από την άλλη πλευρά, οι οργανωτικές διαφορές και η συνολική ετερογένεια μεταξύ των χωρών, δεν ευνοούν μία ευρεία τυποποίηση. Οι διεθνείς εταιρείες πρέπει συνεπώς να συνδυάζουν προσεκτικά συστατικά τις δύο προσεγγίσεις, λαμβανομένης υπ' όψιν της δυναμικής των αγορών.

Πράγματι αν και η πολιτική της τυποποίησης προσφέρει πληθώρα πλεονεκτημάτων όταν εφαρμόζεται ορθά, είναι αδικαιολόγητη η γενίκευση και η διατύπωση μιας απόλυτης πρότασης ότι αυτή θα πρέπει να εφαρμόζεται κατά κανόνα, δεδομένου ότι κάθε αγορά και κάθε πελάτης διαφέρει. Άλλωστε έχει αποδειχθεί ότι η άνευ κριτηρίων υιοθέτηση μιας τυποποιημένης πολιτικής μάρκετινγκ συνοδεύεται συχνά από δυσάρεστα αποτελέσματα για την επιχείρηση (Kotler, 2002).

Κατόπιν των ανωτέρω, οι διεθνείς εταιρείες δεν πρέπει να αντιμετωπίζουν τον κόσμο ως ενιαία αγορά. Απεναντίας πρέπει να συμμετέχουν στις διεθνείς αγορές, πραγματοποιώντας ενδελεχή έρευνα για εντοπισμό των πιθανών πελατών και των αναγκών τους, καθώς και των ενδεχόμενων περιορισμών του εκάστοτε περιβάλλοντος. Τούτο απαιτεί και προϋποθέτει την συμβολή ικανών, οργανωμένων και ορθά στελεχωμένων τμημάτων μάρκετινγκ από τις επιχειρήσεις που επιλέγουν να διεθνοποιηθούν.

Ομοίως, πράττουν και οι ελληνικές επιχειρήσεις που σημειώνουν επιτυχημένη διεθνή δραστηριότητα. Σύμφωνα με την καθοδήγηση και κατεύθυνση των αρμόδιων διευθύνσεών τους, προβαίνουν σε έρευνες αγορών και καταναλωτών – στόχων, ανάλογα με τον κλάδο δραστηριοποίησής τους και προσαρμόζουν την πολιτική και συνολικά το μείγμα μάρκετινγκ που επιλέγουν σύμφωνα με τις δυνάμεις τους και την αγορά στην οποία απευθύνονται.

Σε τελική ανάλυση, θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι στις σύγχρονες οικονομίες, οι επιχειρήσεις δεν διαμορφώνονται μόνο μέσα στις αγορές. Δημιουργούνται και αναπτύσσονται ουσιαστικά μέσα στις κοινωνίες. Είναι σημαντικό επομένως να επισημανθεί η σημασία της κατανόησης, αναγνώρισης και σεβασμού των αναγκών όλων αυτών των κοινωνιών κατά την άσκηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και η αξιοποίηση της ουσιαστικής συμβολής τους κατά την κατάρτιση και εφαρμογή των επιχειρηματικών αποφάσεων που λαμβάνονται στα διεθνή περιβάλλοντα (Alimiene και Kuvykaite, 2008).

## **Βιβλιογραφία και Αρθρογραφία**

### Ελληνική

- Αυλωνίτης Γ., Λυμπερόπουλος Κ., Τζαναβάρας Β., «Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για Διεθνείς Αγορές», Εκδόσεις Rosili, 2010
- Καζάκου Μ., «Κοινωνική Δικτύωση», Ειδικές Εκδόσεις Α.Ε, 2011
- Λυμπερόπουλος Κ., Τζαναβάρας, Β., Σαλαμούρα, Μ., 2015. «Στρατηγικές διεθνούς και εξαγωγικού μάρκετινγκ» [Ηλεκτρονικό βιβλίο], Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, 2015
- Μάλλιαρης Π., «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλη, 2012
- Μάντζαρης Γ., «Δυναμικό Μάρκετινγκ Αγαθών και Υπηρεσιών», Εκδόσεις Β' Γκιούρδας, 2003
- Πανηγυράκης Γ., «Διεθνές Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλη, 2013
- Πανηγυράκης Γ., «Μελέτες Περιπτώσεων Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλη, 2005
- Πανηγυράκης Γ., «Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλη, 1999
- Παπαδάκης Β., «Στρατηγική Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Μπένου, 2007
- Πατρινός Δ., «Διεθνές Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλη, 1993
- Σιώμκος Γ., «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλη, 2013
- Σιώμκος Γ., «Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλη, 1994

### Ξενόγλωσση

- Alimiene M. and Kuvykaite R., « Standardization/Adaptation of Marketing Solutions in Companies Operating in Foreign Markets: An Integrated Approach», Engineering Economics, 2008
- Andreasen A. and Kotler P., «Strategic Marketing for Nonprofit Organizations.» Prentice Hall, 6th edition, 2002
- Bennet R., «Transfer of Marketing Knowledge within Business Non-Profit Collaborations», Journal of NonProfit & Public Sector Marketing, 2008
- Bennet.R., «International Business», Pearson education Ltd, 1998
- Botzepe, S., «Toward a framework of product development for global markets: a uservalue-based approach». Design Studies, 2007
- Boyer R. The convergence Ypohesis Revisited: Globalization but still the century of nations?, Conference Domestic Institutions trade and the pressures for national convergence", Organized by the MIT (February 22-26th 1993), 1993
- Brei V.A, Avila L., Camargo L.F, Engels J., «The influence of adaptation and standardization of the Marketing Mix on Performance: a Meta-Analysis», Brazilian Administration Review, 2011
- Cateora P., Graham J., «Διεθνές Μάρκετινγκ» Εκδόσεις Παπαζήση, 10<sup>η</sup> Αμερικανική Έκδοση, 2010
- Cateora, P., «International Marketing», McGrow-Hill, 2006
- Croll, Newmark, Story, «The Management of eating disorders and obesity», second edition, Edited by David j. Goldstein, 2001

- Dow D. and Larimo J., «Challenging the Conceptualization and Measurement of Distance and International Experience in Extra Mode Choice Research», *Journal of International Marketing*, 2009
- Gillespie K. and Hennessey H. D., «Global Marketing», 4<sup>th</sup> Edition, Routledge, 2016
- Heerden C. and Barter C., «The role of culture in the determination of a standardized or localized marketing strategy», *South African Journal of Business Management*, 2008
- Keegan W. J., «Multinational Product Planning: Strategic Alternatives», *Journal of Marketing*, 1969
- Kotler P. and Armstrong G. «Principles of Marketing». Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice-Hall, 11th edition, 2005
- Kotler P. «Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control.» J: Prentice Hall, 2002
- Levitt, T. «The Globalization of Market» *Harvard Business Review*, 1983
- Manfred Max-Neef, «Human Scale Development: Conception, application and further reflections». New York: The Apex Press, 1991
- McLuhan M., «The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man», University of Toronto Press, 1962
- Mooij M., «Consumer Behavior and Culture, Consequences for Global Marketing and Advertising», 2<sup>nd</sup> Edition, SAGE, 2011
- Porter M.E., «Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors», New York: Free Press, 1980

- Ritzer G., «The McDonaldization of Society: An Investigation into the changing Character of Contemporary Social Life», Pine Forge Press, 1996
- Sandhusen R.L., «International Marketing», Barron's Educational Series, 1997
- Scholte J. A, «Globalization: A Critical Introduction», St Martin's Press, 2000
- So A.Y., «Social Change and Development, Modernization, Dependency and World System Theory», SAGE 1990
- Solberg C.A, «The perennial Issue of Adaptation or Standardization of International Marketing Communication: Organizational Contingencies and Performance», Journal of International Marketing, 2002
- Tan Q. and Sousa C., «International Marketing Standardization», Management International Review, 2013
- Theodosiou, M. and Leonidou, L.C. «Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of the Empirical Research» International Business Review, 2003
- Trigilia Carlo, «Economic Sociology: State, Market and Society in Modern Capitalism» Blackwell, 2002
- Vrontis D., Thrassou A., Lamprianou I., «International marketing adaptation versus standardization of multinational companies», International Marketing Review, 2009
- Waheeduzzaman and Dube, «Trends and Development in Standardization Adaptation Research», Journal of Global Marketing, 2004

- Wakkee, I. A. M., Groen, A. J., & During, W. E. «Global startups, definition and identification», Proceedings of the 9th annual High Technology Small Firms Conference, 31 May-1 June 2001, Manchester, UK (2001)
- Yakhlef A. «The comporeality of practice – based learning», SAGE, 2010

#### Ηλεκτρονικές Πηγές

- Ελληνική Στατιστική Αρχή,  
<http://www.statistics.gr/>
- Τράπεζα της Ελλάδας,  
<https://www.bankofgreece.gr>
- Μανιφάβα Δ., «Το αμερικανικό όνειρο έγινε πραγματικότητα για το ελληνικό γιαούρτι», Καθημερινή, 29/1/2012, δημοσιευμένο στο <http://www.kathimerini.gr/449100/article/oikonomia/epixeirhseis/to-amerikaniko-oneiro-egine-pragmatikothta-gia-to-ellhniko-giaoyrti>
- Μπαλαφούτη Ο., «Το παγκόσμιο ελληνικό γιαούρτι», 1/4/2017, newmoney.gr δημοσιευμένο στο <https://www.newmoney.gr/business-stories/319197-fage-to-pagkosmio-elliniko-giaourti>
- Χαροντάκης Δ. Γιωτης ΑΕ «Μια εταιρεία – συνώνυμο της παιδικής ηλικίας», Το Βήμα, 24/1/2010, δημοσιευμένο στο <https://www.tovima.gr/2010/01/24/finance/mia-etairia-synwnymo-tis-paidikis-ilikias/?fbclid=IwAR355QUX8JREC7KOPhusIgfUeDY4Djl6dCi2jummiwRMN8F92xhco0wUfs>
- Χριστοδούλου Κ., «Σαρώνει το Total της ΦΑΓΕ στη Βρετανία», news247, 26/1/2016, δημοσιευμένο στο <https://www.news247.gr/epixeiriseis/saronei-to-giaoyrti-total-sti-vretania.6400320.html>



- Business in China, «The baby products market in China», 20/1/ 2017, δημοσιευμένο <https://www.marketingtochina.com/baby-products-marketchina/?fbclid=IwAR2MFwP7ofj8T19v1rY2tWtHHXwehXkcEmyYWYHNPCqLSDxMfGGne77i9Yg>
- Crowford E., «Fage’s Crossovers line advances the evolution of yogurt in the US from sweet to savory», Dairy Reporter, 29/9/2016 δημοσιευμένο στο [https://www.dairyreporter.com/Article/2016/09/30/Fage-s-Crossovers-line-advances-the-evolution-of-yogurt-to-savory?fbclid=IwAR3tteNKNT8FgRyq3a265rqLwRwDa0UH8QJ-sZ0sKMJiB4Sy\\_1BTKVvNyII](https://www.dairyreporter.com/Article/2016/09/30/Fage-s-Crossovers-line-advances-the-evolution-of-yogurt-to-savory?fbclid=IwAR3tteNKNT8FgRyq3a265rqLwRwDa0UH8QJ-sZ0sKMJiB4Sy_1BTKVvNyII)
- «EPRG Framework, International Marketing», δημοσιευμένο στο [https://www.tutorialspoint.com/international\\_marketing/international\\_marketing\\_eprg\\_framework.htm](https://www.tutorialspoint.com/international_marketing/international_marketing_eprg_framework.htm)
- Kathimerini, «Συμφωνία για ενίσχυση των ελληνικών εξαγωγών τροφίμων στις ΗΠΑ», 19/12/2017 δημοσιευμένο στο <http://www.kathimerini.gr/939833/article/oikonomia/epixeirhseis/symfwnia-gia-enisxyshtwn-ellhnikwn-e3agwgn-trofimwn-stis-hpa>
- Shoup M. E., «Savory Yogurt is taking off, but how will it fit into Americans’ daily diets?», Dairy Reporter, 1/12/2016, δημοσιευμένο στο <https://www.dairyreporter.com/Article/2016/12/01/Savory-yogurt-is-taking-off-how-will-it-fit-into-Americans-diets?fbclid=IwAR0MJAWzSchFreW8evx0Gp4b7IG3GSMMzwm02URnLDMSRR7RLw8je1syFnw>



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο  
και Ευρωπαϊκό Ταμείο

Ε.Π.  
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ**  
**ΔΗΜΟΣΙΟΥ**  
**ΤΟΜΕΑ**  
**ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ**



**ΕΣΠΑ**  
**2014-2020**  
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)

Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Τάυρος

τηλ: 2131306349 , fax: 2131306479

[www.ekdd.gr](http://www.ekdd.gr)