

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«ΤΥΠΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΕΝΑΝΤΙ ΤΟΠΙΚΑ  
ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΜΕΝΟ ΔΙΕΘΝΕΣ  
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ»**



**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:ΚΑΠΟΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΣ ΧΡΗΣΤΟΣ**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ:ΚΑΡΑΒΑ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ**

**ΒΕΡΟΥΤΗ ΑΔΑΜΑΝΤΙΝΗ**

**ΠΑΤΡΑ 2011**

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ.....ΣΕΛ. 6
2. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ;.....ΣΕΛ. 8
3. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΚΟΠΟΥ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....ΣΕΛ. 13

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1. 1 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....ΣΕΛ. 14
  - 1.1.1 ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ..... ΣΕΛ. 19
  - 1.1.2 ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....ΣΕΛ. 21
- 1.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ,ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟ ,ΝΟΜΙΚΟ ,ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΚΤΛ.
  - ΜΕ ΠΟΙΟΝ ΤΡΟΠΟ ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΥΤΟΙ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ..... ΣΕΛ. 24

<b>1.3 ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ).....</b>	<b>ΣΕΛ. 29</b>
---	----------------

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

<b>2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ .....</b>	<b>ΣΕΛ.36</b>
---	---------------

<b>2.2 ΣΧΟΛΗ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ (ΘΕΩΡΙΑ ΑΠΟΨΕΙΣ ΑΠΟ ΕΡΕΥΝΗΤΕΣ ΚΑΙ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟΥΣ).....</b>	<b>ΣΕΛ. 46</b>
---	----------------

<b>2.3 ΣΧΟΛΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ (ΘΕΩΡΙΑ ΑΠΟΨΕΙΣ ΑΠΟ ΕΡΕΥΝΗΤΕΣ ΚΑΙ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟΥΣ).....</b>	<b>ΣΕΛ.52</b>
--	---------------

<b>2.4 ΤΡΙΤΗ ΣΧΟΛΗ ΣΚΕΨΗΣ (ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ) ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΓΙΝΕΙ (ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ).....</b>	<b>ΣΕΛ. 57</b>
---	----------------

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

- 3.1 ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΑΝΤΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ  
ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ  
ΑΓΟΡΕΣ.....ΣΕΛ. 61**
- 3.2 ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΑΝΤΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ  
ΑΓΟΡΕΣ.....ΣΕΛ.68**
- 3.3 ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΑΝΤΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ  
ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ  
ΑΓΟΡΕΣ.....ΣΕΛ. 78**
- 3.4 ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΑΝΤΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ  
ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΑΝΑΛΙΩΝ  
ΔΙΑΝΟΜΗΣ.....ΣΕΛ.84**

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

**CASE STUDIES- ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ  
ΕΦΑΡΜΟΖΟΥΝ ΤΗ ΜΙΑ Η ΤΗΝ ΑΛΛΗ  
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....ΣΕΛ88**

**4.1 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ  
SAMSUNG.....ΣΕΛ. 89**

**4.2 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ COCA  
COLA.....ΣΕΛ. 93**

**4.3 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ  
IKEA.....ΣΕΛ.98**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ –**

**ΣΧΟΛΙΑ.....ΣΕΛ.101**

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....ΣΕΛ.104**

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1) ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ - ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Παγκοσμιοποίηση είναι η αυξανόμενη αλληλεξάρτηση, ενσωμάτωση και τριβή μεταξύ ανθρώπων και εταιρειών σε διάφορα μέρη του κόσμου. Είναι ένας γενικός όρος που αναφέρεται σε ένα σύμπλεγμα σχέσεων στα πεδία της οικονομίας, του εμπορίου, της κοινωνίας, της τεχνολογίας, της κουλτούρας και της πολιτικής. Ο όρος χρησιμοποιείται τουλάχιστον από το 1944 αλλά ο πρώτος που τον χρησιμοποίησε σε οικονομικό πλαίσιο ήταν ο Theodor Levitt.

Τυπικός αν και περιοριστικός ορισμός είναι αυτός του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, ο οποίος δίνει έμφαση στην αυξανόμενη οικονομική αλληλεξάρτηση των χωρών παγκόσμια μέσω του αυξανόμενου όγκου και ποικιλίας διεθνών συναλλαγών αγαθών και υπηρεσιών, της ελεύθερης ροής κεφαλαίου διεθνώς και της γρήγορης και ευρείας διάχυσης της τεχνολογίας. Παρόλο που η παγκοσμιοποίηση είναι ένα ιδιαίτερα περίπλοκο σύμπλεγμα φαινομένων και σχέσεων, εντούτοις μπορεί κάποιος να διαχωρίσει διάφορες πτυχές της:

- *βιομηχανική* παγκοσμιοποίηση - η ενίσχυση και επέκταση των πολυεθνικών εταιρειών
- *χρηματοπιστωτική* παγκοσμιοποίηση - η ανάδυση παγκόσμιων χρηματοπιστωτικών αγορών και η πιο εύκολη πρόσβαση σε εξωτερικές χρηματοδοτήσεις για εταιρικούς και κρατικούς δανειζόμενους
- *πολιτική* παγκοσμιοποίηση - η επέκταση των πολιτικών συμφερόντων σε περιοχές και χώρες που δεν γειτνιάζουν με τα πολιτικά ισχυρά κράτη
- παγκοσμιοποίηση της *πληροφόρησης* - αύξηση της ροής πληροφόρησης μεταξύ γεωγραφικά μακρινών περιοχών
- *πολιτισμική* παγκοσμιοποίηση - ανάπτυξη διαπολιτισμικών επαφών και δημιουργία μιας παγκόσμιας κουλτούρας.

Ο οικονομολόγος Ismail Shariff ορίζει την παγκοσμιοποίηση ως την παγκόσμια διαδικασία ομογενοποίησης τιμών, προϊόντων, απολαβών, τόκων, και κερδών. Η ανάπτυξη της παγκοσμιοποίησης έγκειται σε τρεις παράγοντες: στον ρόλο της μετανάστευσης ανθρώπων, στο διεθνές εμπόριο, στις γρήγορες μετακινήσεις κεφαλαίων και στην ολοκλήρωση των χρηματοπιστωτικών αγορών. Στα πλεονεκτήματα που της πιστώνονται συμπεριλαμβάνονται η αύξηση του αλφαριθμητισμού, η μείωση του ποσοστού εργατικού δυναμικού παιδιών και η μείωση της παιδικής θνησιμότητας στις αναπτυσσόμενες χώρες, ο διπλασιασμός του προσδόκιμου ζωής στις αναπτυσσόμενες χώρες μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, η εντυπωσιακή αύξηση της δημοκρατίας και η μείωση της εισοδηματικής ανισότητας ανά τον κόσμο.

Στο επίπεδο της οικονομίας, θεωρητικοί που υποστηρίζουν το δίκαιο εμπόριο δηλώνουν ότι το ελεύθερο εμπόριο χωρίς περιορισμούς ευνοεί τους πλούσιους σε βάρος των φτωχών. Ορισμένοι πολέμιοι της παγκοσμιοποίησης βλέπουν το φαινόμενο ως την προώθηση των συμφερόντων των εταιρειών, με πρόθεση να περιοριστούν οι ατομικές ελευθερίες στο όνομα του κέρδους. Υποστηρίζουν επίσης ότι η αυξανόμενη αυτονομία και δύναμη των εταιρειών καθορίζει την πολιτική των κρατών.

Η οικονομική θεώρηση του μονοπωλιακού ανταγωνισμού και η μελέτη των αντιδράσεων του καταναλωτή, από ψυχολογική και κοινωνιολογική σκοπιά, οδήγησαν στη θεμελίωση μιας νέας κοινωνικής επιστήμης, του μάρκετινγκ. Η έννοια και το περιεχόμενο της θεωρίας του μάρκετινγκ περικλείεται στον κοινό σκοπό που πρεσβεύει η σχέση μεταξύ πωλητών και καταναλωτών μιας κοινωνίας, που δεν είναι άλλος από την αμοιβαία ικανοποίηση. Είναι δε σημαντικό, ότι όλα τα μέλη μιας κοινωνίας είναι και καταναλωτές ασχέτως ιδιαιτεροτήτων τους και το μάρκετινγκ καλείται να εξετάζει επισταμένως όλες τις παραμέτρους που διέπουν την συμπεριφορά και τις αντιδράσεις τους απέναντι στα παντός είδους προϊόντα. Το κριτήριο

της γεωγραφικής διάστασης, οδήγησε στον διαχωρισμό του μάρκετινγκ σε εγχώριο και διεθνές. Το εγχώριο μάρκετινγκ περιορίζεται αυστηρά σε ένα συγκεκριμένο εθνικό περιβάλλον. Η ανάγκη όμως να εξετάζονται κοινά θέματα σε περισσότερες από μία χώρες λόγω των πολυεθνικών εταιρειών, οδήγησε στην μελέτη και εφαρμογή του διεθνούς μάρκετινγκ. Και είναι απόλυτα λογικό αν σκεφτεί κανείς τις παραμέτρους που καλείται να εξετάζει και να ερευνά το διεθνές μάρκετινγκ, όπως τις διαφορετικές κουλτούρες, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, την πολυπλοκότητα στην ψυχογραφία του καταναλωτή, την πολυπολιτισμικότητα, τις διαφοροποιήσεις πολιτικών, οικονομικών και νομικών πλαισίων.

## **2 ) ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Παγκοσμιοποίηση και διεθνές μάρκετινγκ είναι όροι άρρηκτα συνδεδεμένοι και αλληλοεξαρτούμενοι. Υπάρχει μια διασταύρωση μεταξύ τους και η τομή τους είναι αποτέλεσμα της διεθνοποίησης. Το διεθνές μάρκετινγκ (international / global marketing) είναι η διαδικασία εστίασης των πόρων μιας επιχείρησης και των στόχων της στις ευκαιρίες μάρκετινγκ που υπάρχουν ανά την υφήλιο και η απόδοση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που διευθύνει την ροή των αγαθών και των υπηρεσιών μιας εταιρίας για τους καταναλωτές ή τους χρήστες σε περισσότερα από ένα έθνος με σκοπό το κέρδος.

Οι επιχειρήσεις ξεκινούν το διεθνές μάρκετινγκ για δυο κύριους λόγους: για να επιτύχουν περαιτέρω ανάπτυξη και για να επιβιώσουν. Όλες οι επιχειρήσεις δεν αντιμετωπίζουν με τον ίδιο τρόπο το διεθνές μάρκετινγκ φυσικά. Το μάνατζμεντ μιας επιχείρησης μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε σχέση με το πώς «βλέπει» τον κόσμο, σε «εθνοκεντρικό», «πολυκεντρικό», «τοποκεντρικό» και «γεωκεντρικό» επίπεδο.

Η εθνοκεντρική θεώρηση απαντάται κυρίως στις διεθνείς (international) επιχειρήσεις οι οποίες προσπαθούν να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες μάρκετινγκ ανά τον κόσμο με την απλή επέκταση της μεθοδεμπορίας που εφαρμόζουν στην εγχώρια αγορά. Η μεθοδεμπορία ή μίγμα μάρκετινγκ ή μάρκετινγκ μιξ, είναι τα λεγόμενα 4 P που προκύπτουν από τις αγγλικές λέξεις



Product, Price, Place, Promotion ( προϊόν, τιμή, τόπος, προώθηση). Η πολυκεντρική θεώρηση εφαρμόζεται από τις πολυεθνικές (multinational) στις οποίες το μάρκετινγκ μιξ προσαρμόζεται σε κάθε χώρα από τον αντίστοιχο country manager (διευθυντή χώρας). Η τοποκεντρική και η γεωκεντρική θεώρηση χαρακτηρίζουν τις παγκόσμιες (global) επιχειρήσεις όπου υπάρχει τόσο επέκταση όσο και προσαρμογή του μάρκετινγκ μιξ στις διεθνείς αγορές. Το οικονομικό περιβάλλον είναι βασικός καθοριστικός παράγοντας της δυναμικής της εκάστοτε αγοράς και των ευκαιριών μάρκετινγκ. Οι οικονομίες των χωρών διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες: οικονομία της αγοράς, κατευθυνόμενη οικονομία και μικτή οικονομία. Οι χώρες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με το στάδιο της οικονομικής ανάπτυξης που βρίσκονται, σε χώρες χαμηλού εισοδήματος, χαμηλού-μεσαίου εισοδήματος, μεσαίου-υψηλού εισοδήματος, υψηλού εισοδήματος κ.λπ. Αναλόγως του σταδίου στο οποίο βρίσκεται μια χώρα διαμορφώνεται και η ζήτηση για διάφορα προϊόντα. Δεδομένου ότι για τα περισσότερα προϊόντα ο πιο σημαντικός δείκτης της δυναμικής μιας αγοράς είναι το εισόδημα, το πρώτο βήμα για την πρόβλεψη της ζήτησης είναι η εξέταση του ΑΕΠ και του κατά κεφαλήν εισοδήματος. Χρήσιμη είναι και η ανάλυση του Ισοζυγίου Τρεχουσών Συναλλαγών.

Η κουλτούρα κάθε χώρας αποτελεί βασικό παράγοντα για την αγοραστική συμπεριφορά των ανθρώπων της. Οι international marketers την αναλύουν ώστε να την κατανοήσουν και να ανταποκριθούν έτσι με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Είναι πολύ εύκολο να σχεδιαστούν τα «τέλεια» προγράμματα μάρκετινγκ που όμως αποτυγχάνουν παταγωδώς διότι σκοντάφτουν σε κάποιο «ασήμαντο» στοιχείο της κουλτούρας του κοινού-στόχου. Υπάρχουν διάφορες σκεπτικές που μπορούν να βοηθήσουν τον marketer να αναλύσει τις διάφορες κουλτούρες. Οι χώρες μπορούν να διακριθούν σε υψηλές και χαμηλές κουλτούρες και βεβαίως οι τρόποι επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης ποικίλλουν από χώρα σε χώρα.

Η ταχύτατη πρόοδος που συντελείται στην τεχνολογία και κατά κύριο λόγο στην πληροφορική, επηρεάζουν συχνά καταλυτικά το διεθνές μάρκετινγκ. Η πληροφορία είναι η ψυχή του διεθνούς μάρκετινγκ. Το ίντερνετ,

ένα βασικό κανάλι διανομής και επικοινωνίας, προσφέρει τις δυνατότητες για ακριβή κατηγοριοποίηση των καταναλωτών (targeting), αλλά απόλυτη προσαρμογή της επικοινωνίας και των προϊόντων στους καταναλωτές (customization). Επιπλέον, χάρη στο ίντερνετ, αναφύονται καθημερινά νέα business models και οι επιχειρήσεις βρίσκουν νέους τρόπους να προσφέρουν περισσότερη αξία (value) στους πελάτες τους πολλές φορές μάλιστα με χαμηλότερο κόστος για τις ίδιες. Από την άλλη πλευρά, το ίντερνετ προσφέρει τεράστιο πλούτο πληροφοριών στους καταναλωτές σχετικά με τις εταιρείες και τα προϊόντα τους, με αποτέλεσμα να είναι καλύτερα ενημερωμένοι και να αυξάνεται έτσι η δύναμή τους απέναντι στις επιχειρήσεις.

Η εξαγωγή, οι θυγατρικές, το licensing, το joint venture κ.λπ. αποτελούν τρόπους διεθνούς δραστηριοποίησης με πλεονεκτήματα και με μειονεκτήματα. Επιπλέον σημαντικότες παραμέτρους αποτελούν ο σχεδιασμός, η στρατηγική και ο ανταγωνισμός. Σύμφωνα με τον καθηγητή του μάντζμεντ Michael E. Porter, συγγραφέα των βιβλίων Competitive Strategy και Competitive Advantage, ο ανταγωνισμός σε έναν κλάδο είναι η συνισταμένη πέντε δυνάμεων, δηλαδή της απειλής νέων ανταγωνιστών και αυτής των υποκατάστατων προϊόντων, της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών αλλά και των προμηθευτών και της έντασης του υπάρχοντος ανταγωνισμού.

Η αύξηση των αναγκών και η αύξηση παραγωγής για την κάλυψή τους, καταλήγουν στην ανάδειξη της αποφασιστικής ενδιάμεσης μεταβλητής, που είναι η διαφοροποίηση. Σαν συνέπεια, εγκαθιδρύεται η σχέση αυξανόμενης διαφοροποίησης των προϊόντων με την αυξανόμενη διαφοροποίηση της κοινωνίας. Σε κοινωνίες βιομηχανικής και αστεακής συγκέντρωσης, η απαίτηση για διαφοροποίηση αυξάνεται ακόμα πιο γρήγορα από την υλική παραγωγικότητα.

Ο προσδιορισμός θέσης είναι η πράξη του σχεδιασμού της προσφοράς και της εικόνας της επιχείρησης για να καταλάβει μια διακριτή θέση στην αγορά-στόχο. Με την μέθοδο της τμηματοποίησης των αγορών, επιτυγχάνονται επενδύσεις στις αγορές που θεωρούνται περισσότερο επικερδείς και τα προϊόντα σχεδιάζονται έτσι ώστε να ανταποκρίνονται

καλύτερα στη ζήτηση. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις τμηματοποιούν την καταναλωτική αγορά χρησιμοποιώντας πολλές παραμέτρους και με αυτόν τον τρόπο διευκολύνουν τις διάφορες στρατηγικές που βοηθούν στην εξειδίκευση τμημάτων της αγοράς, με στόχο την επιτυχή διείσδυση προϊόντων και υπηρεσιών. Όταν η τμηματοποίηση γίνεται σωστά, το αποτέλεσμα ευνοεί την παραγωγή τόσο των ανθρώπινων όσο και των χρηματοοικονομικών πόρων μιας επιχείρησης, επιτρέποντας την συνεχόμενη και εκ του κοντόθεν επαφή με τις αγορές, την άμεση αντίδραση στις αλλαγές τους και την γρήγορη λήψη αποφάσεων. Για παράδειγμα οι αυτοκινητοβιομηχανίες, την δεκαετία της εκτόξευσης στα ύψη των χρηματιστηρίων πολλών χωρών και των ευημερών εξελίξεων στην ευρωπαϊκή και αμερικανική αγορά, γεγονός που δημιούργησε πολλούς νεόπλουτους συχνά νεαρής ηλικίας, αφουγκράστηκαν γρήγορα τις εξαιρετικές προοπτικές να πουλήσουν αυτοκίνητα. Ήταν φανερό πως το κοινό θα ανταποκρινόταν για πολλούς λόγους πέρα από τον προφανή της μετακίνησης. Έτσι θεωρώντας το τμήμα της αγοράς πολύ υψηλών εισοδημάτων, ένα σχετικά μικρό τμήμα της συνολικής αγοράς, υποδιαίρεσαν την υπόλοιπη αγορά, επιτυγχάνοντας έτσι καλύτερη στόχευση.

Η έρευνα αγοράς για λογαριασμό του διεθνούς marketing μπορεί να χρησιμοποιήσει πρωτογενή αλλά και δευτερογενή στοιχεία. Ταυτόχρονα όμως ο σχεδιασμός και η ανάλυση της έρευνας χρήζουν γνώσεις της επιστήμης της στατιστικής και τεχνικές όπως οι demand pattern analysis, income elasticity analysis, cluster analysis και άλλες. Μόνο σε αυτή την περίπτωση θεωρείται αξιόπιστη μία έρευνα. Στη συνέχεια όμως ο marketer, πρέπει να γνωρίζει στοιχειωδώς την διαδικασία του σχεδιασμού της έρευνας, ώστε να μπορεί να αξιολογήσει τόσο τον ίδιο τον σχεδιασμό της έρευνας, όσο και τα συμπεράσματά της. Συγχρόνως παράγοντες που εξετάζονται από τον marketer είναι το νομικό και πολιτικό περιβάλλον των χωρών-στόχων, με θέματα όπως νόμοι και κανονισμοί σχετικοί με εισαγωγές, πατέντες, εμπορικά σήματα, ανταγωνισμός, φόροι, licencing κ.λ.π. Μεγάλη σημασία και προσοχή δίνεται σε διεθνείς συμφωνίες που ενδεχόμενα υφίστανται, όπως αυτές που γίνονται στα πλαίσια του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου, και οι οποίες χρόνο με το χρόνο αποκτούν όλο και μεγαλύτερη βαρύτητα.

Την διεθνή τμηματοποίηση της αγοράς ακολουθεί η στόχευση, όπου οι υποαγορές αξιολογούνται προκειμένου να επιλεγεί η αγορά-στόχος. Αυτή την αξιολόγηση διέπουν κριτήρια όπως το μέγεθος της συγκεκριμένης αγοράς και οι προσδοκώμενη ανάπτυξή της, ο ανταγωνισμός, οι δυνατότητες διείσδυσης κ.α. Στο σημείο αυτό την σκυτάλη παίρνει η στρατηγική της στόχευσης και η οποία είναι εξαιρετικά κρίσιμος παράγοντας για την πορεία και ευόδωση της όλης διαδικασίας. Το ομοιογενές, το διαφοροποιημένο και το συγκεντρωτικό μάρκετινγκ, είναι οι τρεις στρατηγικές του διεθνούς μάρκετινγκ, μία από τις οποίες μπορεί να επιλέξουν οι εταιρείες.

Για τον σωστό σχεδιασμό των προϊόντων του μάρκετινγκ, καταλυτικούς παράγοντες αποτελούν οι προτιμήσεις των καταναλωτών, το κόστος, οι κανονισμοί, η συμβατότητα και η στάση των καταναλωτών απέναντι στη χώρα προέλευσης. Για την τιμολόγησή του, λαμβάνονται υπ' όψη εσωτερικοί παράγοντες όπως κόστος παραγωγής και διανομής, αλλά και εξωτερικοί παράγοντες όπως οι ισοτιμίες νομισμάτων, η φορολογία, η ζήτηση, ο ανταγωνισμός και ο πληθωρισμός. Οι τρεις βασικές αρχές τιμολόγησης είναι το rigid cost-plus pricing, όπου όλα τα κόστη συμπεριλαμβάνονται και επηρεάζουν την τελική τιμή, το flexible cost-plus pricing όπου συμπεριλαμβάνονται όλα τα κόστη αλλά η τελική τιμή διαφέρει ανάλογα με τις συνθήκες της εκάστοτε αγοράς και το dynamic incremental pricing. Η τελευταία αυτή αρχή τιμολόγησης ακολουθείται από έμπειρες πολυεθνικές εταιρείες και επικρατεί η βασική άποψη ότι τα κόστη είναι σταθερά είτε μια επιχείρηση δραστηριοποιείται διεθνώς είτε όχι, συνεπώς αυτό που αποτελεί γνώμονα είναι τα μεταβλητά και τα διεθνή κόστη μάρκετινγκ.

Από τις πιο δύσκολες αποφάσεις είναι αυτές της διανομής, δεδομένης της πολυπλοκότητας των καναλιών διανομής από χώρα σε χώρα. Τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών, του προϊόντος ή των ενδιάμεσων επηρεάζουν τον σχεδιασμό και την στρατηγική του καναλιού διανομής. Μεγάλο βαθμό δυσκολίας όμως, παρουσιάζει και το κομμάτι της προώθησης, όπου μολονότι ο marketer μπορεί να επιτύχει τη δημιουργία διεθνούς διαφημιστικής εκστρατείας, συνήθως απαιτείται η προσαρμογή της στις

τοπικές αγορές και πολλές φορές είναι αναγκαία μια αμιγώς τοπική διαφημιστική εκστρατεία.

### **3) ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΚΟΠΟΥ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Στην παρούσα εργασία θα εξετάσουμε ενδελεχώς πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του τυποποιημένου διεθνούς μάρκετινγκ έναντι του προσαρμοσμένου στις τοπικές αγορές. Στο πρώτο κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με το περιβάλλον του διεθνούς μάρκετινγκ, τα νομικά, πολιτικά και λοιπά πλαίσια που το διέπουν και το βαθμό επιρροής τους στην γενικότερη στρατηγική του, καθώς και τον τρόπο λειτουργίας των πολυεθνικών επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές. Το δεύτερο κεφάλαιο αφορά στη στρατηγική του μάρκετινγκ στις διεθνείς αγορές και στις τρεις σχολές θεωριών που επικρατούν, του τυποποιημένου ή ομογενοποιημένου μάρκετινγκ, του τοπικά προσαρμοσμένου ή διαφοροποιημένου και του συνδυασμού των δύο προαναφερθέντων ή αλλιώς συγκεντρωτικού μάρκετινγκ. Στο τρίτο κεφάλαιο θα αναλύσουμε την τυποποίηση έναντι της προσαρμογής στους επιμέρους παράγοντες του προϊόντος, της τιμολόγησης, της προώθησης και των διεθνών καναλιών διανομής και τέλος στο τέταρτο κεφάλαιο θα αναφερθούμε παραδειγματικά σε επιχειρήσεις που έχουν επιλέξει και εφαρμόζουν κάποια από τις στρατηγικές του διεθνούς μάρκετινγκ.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## 1.1 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το διεθνές μάρκετινγκ αποτελεί την έξυπνη επιχειρηματική προσέγγιση και εφαρμόζει προγράμματα με σκοπό τη δημιουργία εμπορικών συναλλαγών με την αγορά-στόχο και την επίτευξη των επιχειρηματικών προσδοκιών. Η αναζήτηση, αναγνώριση και μεταβολή της ζήτησης, οδηγεί στην παραμονή των υπάρχοντων πελατών και στην προσέλκυση νέων, άρα σε αύξηση πωλήσεων. Το διεθνές μάρκετινγκ είναι μια ολόκληρη φιλοσοφία που προσανατολίζεται σε όλες τις αλληλοεξαρτούμενες παραμέτρους προσφοράς και ζήτησης. Οι πελάτες προτιμούν προϊόντα που είναι διαθέσιμα και οικονομικά, υψηλής ποιοτικής απόδοσης και άρτιας τεχνολογίας. Η επιθετική διαφήμιση και προώθηση των προϊόντων ή υπηρεσιών μιας εταιρείας, σε συνδυασμό με την σωστή πρόβλεψη των παρόντων και μελλοντικών αναγκών των αγορών-στόχων, αυξάνει τις πωλήσεις της και την καθιστά υπέρτερη των ανταγωνιστών της. Το διεθνές μάρκετινγκ ευθυγραμμίζεται απόλυτα με το κοινωνικό μάρκετινγκ, στοχεύοντας στην ικανοποίηση των επιθυμιών των πελατών, στην κοινωνική ευημερία και εν τέλει στην κερδοφορία της επιχείρησης. Διανύοντας μια εποχή που η πληροφορία και η τεχνολογία έχουν τον πρώτο λόγο, στο μάρκετινγκ προστίθενται νέα δεδομένα σε αυτά της παγκοσμιοποίησης και των μεταβαλλόμενων διεθνών συνθηκών<sup>1</sup>.

Στο παρελθόν οι ανταγωνιστικές αγορές εστιάζονταν στη Δυτική Ευρώπη, στην Ιαπωνία και στις Ηνωμένες Πολιτείες, στην πορεία όμως ο ανταγωνισμός μεταφέρεται ολοένα και περισσότερο στον αναπτυσσόμενο κόσμο, συνεπώς διαμέσου του παγκόσμιου εμπορίου, αυξάνει το ποσοστό του πληθυσμού που διεκδικεί από τον παγκόσμιο πλούτο. Αυτό παρουσιάζει

---

<sup>1</sup> <http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/marketing/mark2.pdf>

πλεονεκτήματα τόσο για τις εταιρείες που ασκούν μάρκετινγκ, όσο και για τους καταναλωτές. Οι τελευταίοι, με τις δυνατότητες που τους παρέχουν τα σύγχρονα μέσα τηλεπικοινωνίας, έχουν πρόσβαση σε τεράστια ποικιλία ειδών και τιμών, ανεξαρτήτου χώρας προέλευσης. Η αύξηση του ανταγωνισμού απαιτεί και την προστασία του ελεύθερου εμπορίου διεθνώς. Ιδιαίτερα οι ΗΠΑ υπήρξαν η αρωγός δύναμη στην διεθνή οικονομία, ελευθερώνοντας την πρόσβαση στις αγορές τους και βεβαίως συγκεντρώνοντας έτσι οικονομική δύναμη. Σημαντικός ήταν ο ρόλος τους στη Γενική συμφωνία Δασμών και Εμπορίου (GATT) για τη διεθνή συνεργασία των χωρών στην διεθνή οικονομία και εμπορία, όπου όλα τα μέλη μπορούσαν να διαπραγματεύονται τη μείωση εμπορικών δασμών και άλλων όρων. Η GATT αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου (WTO). Το ελεύθερο εμπόριο συμβαδίζει με ανταγωνισμό, δασμούς, ποσοστώσεις, που έτσι και αλλιώς εμπεριέχουν την διασφάλιση της ακεραιότητας των αγορών. Παρ'όλα αυτά, οι χώρες φοβούμενες την εισβολή ξένων εταιρειών, συνεχίζουν να καταφεύγουν σε προστατευτικά νομικά, πολιτικά και συναλλαγματικά μέτρα, προκειμένου να αποκλείσουν ανεπιθύμητα αγαθά από τις αγορές τους. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου επιλύει εμπορικές διαμάχες μεταξύ των χωρών και αντιμετωπίζει όλα τα θέματα που αφορούν στην διεθνή αγορά. Παράλληλα, οι οργανισμοί που βοηθούν όλες τις χώρες να γίνουν οικονομικά βιώσιμες, είναι το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και ο Όμιλος της Παγκόσμιας τράπεζας και οι οποίοι συμβάλλουν στη διατήρηση της σταθερότητας των οικονομικών αγορών. Οι ελεύθερες ανοικτές αγορές βοηθούν τις αναπτυσσόμενες χώρες να γίνουν αυτάρκειες, εξασφαλίζοντας νέους πελάτες γι'αυτό είναι αναγκαία η ελεγχόμενη και ισοδύναμη μείωση των εμπορικών φραγμών.

Οι επιχειρήσεις πειθαρχούν στην πρακτική εφαρμογή των τεχνολογικών επιταγών, στη διαχείριση των πόρων και στην ποικιλία δραστηριοτήτων που προκύπτουν από την θεωρία του μάρκετινγκ. Οι ταχύτατα αναδυόμενες δυνάμεις της παγκοσμιοποίησης, οδήγησαν τις επιχειρήσεις στην αγορά πέραν των συνόρων της πατρίδας τους, με αποτέλεσμα το περιβάλλον του Διεθνούς Μάρκετινγκ να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της εμπορικής ή διαφημιστικής τους δραστηριότητας.

Τα πεδία εφαρμογής του μέσα από την ιστορική του εξέλιξη οδήγησαν στο διαχωρισμό του σε διάφορες κατηγορίες και με κριτήρια που επιλέχτηκαν ώστε να βοηθούν στην λεπτομερή μελέτη του. Μελετάται λοιπόν σύμφωνα με το είδος των αγαθών πάνω στα οποία εφαρμόζεται, το σημείο αναφοράς του, τη γεωγραφική του διάσταση, το κίνητρο της δραστηριότητας και το είδος του αγοραστή. Ιδιαίτερα στην τελευταία κατηγορία η στρατηγική έχει αλλάξει άρδην . Η αρχική προσπάθεια ικανοποίησης αναγκών ενός συνόλου ετερογενών ατόμων (market aggregation strategy), κατέληξε στην αδυναμία τμηματοποίησης της αγοράς, ή στην απόλυτα περιορισμένη πρακτική της. Το μαζικό μάρκετινγκ (mass marketing) ή μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ (undifferentiated marketing), δεν είναι αρκούτως εφαρμόσιμο δεδομένου του κατακερματισμού της αγοράς. Ακαδημαϊκές συζητήσεις στρέφονται στη διαφοροποιημένη στρατηγική που στηρίζεται σε έρευνα και σωστή πληροφόρηση για τον καταναλωτή και η οποία εξυπηρετώντας συγκεκριμένες ανάγκες δημιουργεί μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας<sup>2</sup>.

Η αγοραστική συμπεριφορά του κοινού είναι το σύνολο των αναγκών και των δραστηριοτήτων των ατόμων, οι οποίες τα οδηγούν στην απόκτηση και χρήση προϊόντων και υπηρεσιών. Τα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την συμπεριφορά του καταναλωτή είναι οικονομικά, πολιτικά, πολιτιστικά και τεχνολογικά, που σε συνάρτηση με το σχεδιασμό, την τιμολόγηση, τη διανομή και την προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών, αποτελούν το περιβάλλον του μάρκετινγκ και καθοδηγούν την αγοραστική απόφαση. Όλες αυτές οι παράμετροι συγκλίνουν στους τελικούς αποδέκτες που είναι οι αγοραστές και από τους οποίους κρίνεται η σωστή εκτίμησή τους. Καθοριστική επίδραση στην επιβολή των αναγκών και των επιθυμιών του αγοραστικού κοινού, έχουν οι αξίες και οι αντιλήψεις του, με λίγα λόγια η κουλτούρα του. Εδώ υπολογίζουμε την επιμέρους κουλτούρα όπου ομάδες ανθρώπων διέπονται από κοινό σύστημα αξιών που βασίζεται σε κοινές εμπειρίες, όπως καταγωγή, προσανατολισμό, θρησκεία, εθνικότητα, γλώσσα και ηλικία. Επιπροσθέτως προσμετράται η κοινωνική διαστρωμάτωση, δηλαδή άνθρωποι ίδιου κοινωνικού στρώματος με παρόμοια αγοραστική

---

<sup>2</sup> Κωνσταντίνος Παντίδος, Σχέση Μάρκας Καταναλωτή, Ξαναγράφοντας το Μάρκετινγκ



συμπεριφορά και την οποία χαρακτηρίζουν επάγγελμα, εισόδημα, μόρφωση και πλούτος<sup>3</sup>.

Μέσα από την κουλτούρα αναφύονται και τα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά του αγοραστικού κοινού, δεδομένου ότι η κουλτούρα εν πολλοίς το υποκινεί και διαμορφώνει την αντίληψη, τη γνώση και τα πιστεύω της. Βάση αυτών ιεραρχεί τις ανάγκες του σε μια πυραμίδα όπου πρωτοστατούν οι φυσιολογικές ανάγκες, τις οποίες θέτει ως πρώτη προτεραιότητα. Ακολουθούν οι ανάγκες ασφάλειας και οι γενικότερες κοινωνικές ανάγκες και στην κορυφή της πυραμίδας τοποθετούνται οι ανάγκες εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης. Έτσι το αγοραστικό κοινό συνειδητοποιεί τις ανάγκες του μέσα από τα εσωτερικά του ερεθίσματα αλλά και από εξωτερικά ερεθίσματα όπως είναι η διαφήμιση, ο κοινωνικός περίγυρος και οι γενικότερες συνθήκες που επικρατούν. Μέχρι να φτάσει στην απόφαση αγοράς, αναζητά πληροφορίες από τον κύκλο του και τις δικές τους εμπειρίες δοκιμής και χρήσης αλλά και από εμπορικές και δημόσιες πηγές όπως πωλητές, διαφημίσεις MME. Επίσης εξετάζει και συγκρίνει όλες τις εναλλακτικές λύσεις που διαθέτει, με γνώμονα την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, την τιμή και τις προδιαγραφές του. Η ικανοποίησή του από τη χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που απέκτησε, είναι και ο καθοριστικός παράγοντας για την θετική του αξιολόγηση<sup>4</sup>.

Οι ιδιομορφίες της πολυσυνθετικής ταυτότητας του διεθνούς μάρκετινγκ, εντοπίζονται στην επιλογή εισόδου σε νέες αγορές, στην μεθόδευση που ακολουθείται και επιπλέον στην δυνατότητα προσαρμογής καθεμιάς από αυτές στην στρατηγικο-πολιτική του μάρκετινγκ. Το περιβάλλον δε του μάρκετινγκ, οι δυνάμεις δηλαδή που επηρεάζουν τις εμπορικές συναλλαγές με την αγορά στόχο, καθορίζουν τις δύο υποκατηγορίες του, το μικροπεριβάλλον και το μακροπεριβάλλον<sup>5</sup>.

---

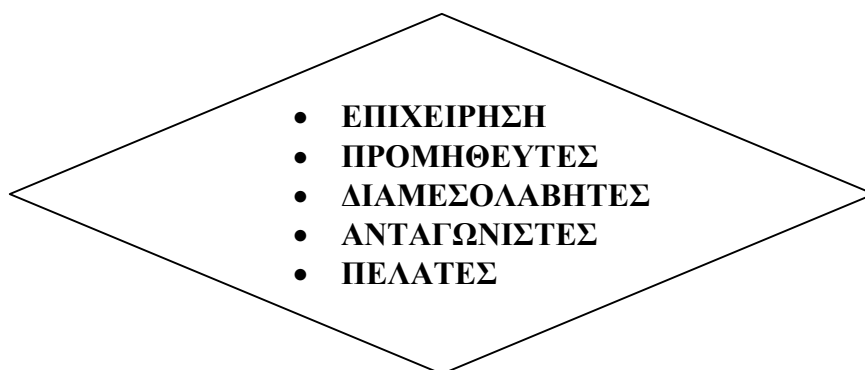
<sup>3</sup> Γαλάνης Βασίλειος Π., Βασικό Marketing, Έρευνα Αγοράς και Ανάπτυξης

<sup>4</sup> <http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/marketing/mark2.pdf>

<sup>5</sup> <http://www.diania.gr/uploads/pdfpic40.pdf>



### 1.1.1 ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ



Το μικροπεριβάλλον συνίσταται από τις δυνάμεις που δρώντας στενά γύρω από την επιχείρηση, διαμορφώνουν την ικανότητά της να εξυπηρετεί σωστά τους πελάτες της, διατηρώντας μια σχέση πίστης και ικανοποίησης. Η ίδια η επιχείρηση, με την στρατηγική της, το οργανόγραμμά της και τον τρόπο λειτουργίας των τμημάτων της, που αυτό σημαίνει την επιλογή των στελεχών της, την δημιουργικότητά τους αλλά και το βαθμό απόδοσής τους, είναι η βασικότερη δύναμη του μικροπεριβάλλοντος. Ακολουθούν οι προμηθευτές που εξασφαλίζουν τους απαραίτητους πόρους, ώστε να παραχθούν τόσο αγαθά όσο και υπηρεσίες. Οι διαμεσολαβητές χρήζουν σωστής επιλογής μετά από έρευνα της αγοράς, δεδομένου ότι αναλαμβάνουν την προώθηση, την διανομή και την πώληση στον τελικό πελάτη-καταναλωτή.

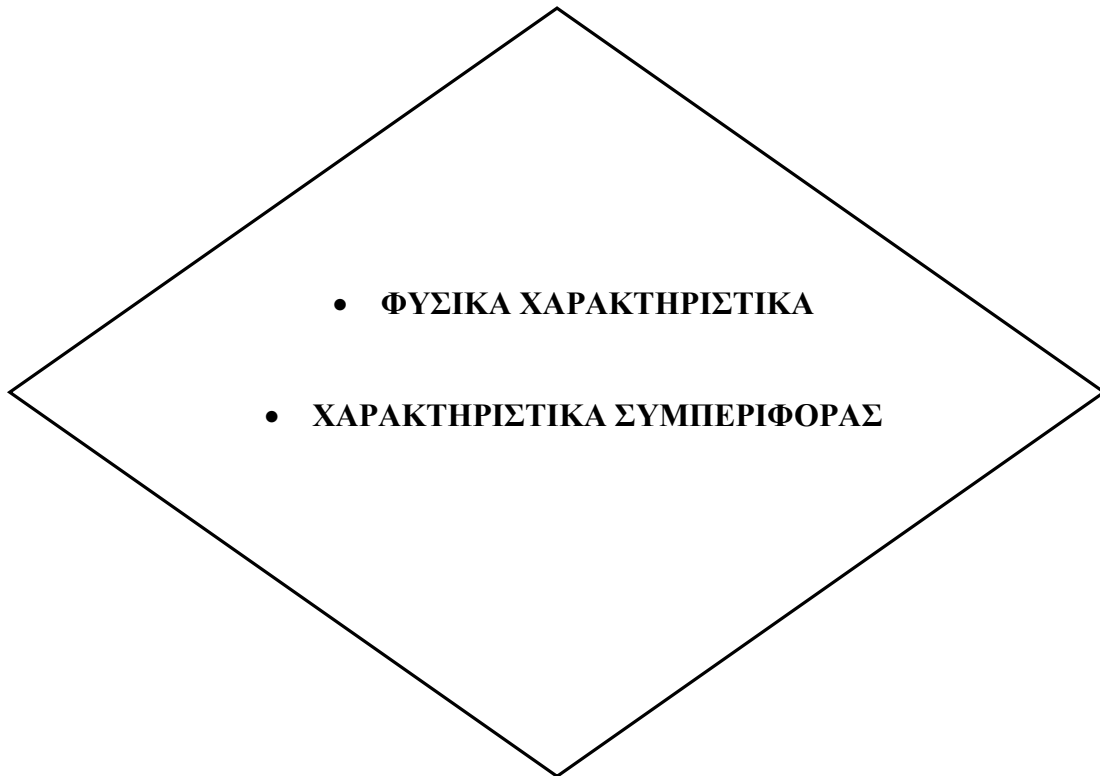
Οι ανταγωνιστές αποτελούν βασική δύναμη που επηρεάζει το μικροπεριβάλλον, εξυπηρετώντας την αγορά-στόχο με παρόμοια αγαθά και υπηρεσίες. Υψηλή δυναμική συνιστούν και οι ομάδες ενδιαφέροντος, οποιοσδήποτε ομάδες δηλαδή έχουν συμφέρον από την επιτυχημένη λειτουργία μιας επιχείρησης ή απλά ενδιαφέρονται γενικότερα επ' αυτού.

Τελευταία δύναμη του μικροπεριβάλλοντος αλλά απόλυτα δυναμική και εν τέλει αυτή που επισφραγίζει την επιτυχία της όλης μεθόδευσης, είναι η αγορά με τους τελικούς αποδέκτες της, δηλαδή τους πελάτες. Την αγορά χωρίζουμε σε πέντε τύπους, που την κατηγοριοποιούν ανάλογα με το είδος χρήσης των προϊόντων που δέχεται. Αυτό επιτυγχάνεται με την διαδικασία τμηματοποίησης της αγοράς (market segmentation), που θεωρείται και η πιο σημαντική διαδικασία του διεθνούς μάρκετινγκ, σύμφωνα με την οποία μια μεγάλη ετερογενής αγορά διαιρείται σε μικρότερα κομμάτια ή αλλιώς υποαγορές, των οποίων τα χαρακτηριστικά είναι ομοιογενή σε σχέση με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που δέχονται. Με τον τρόπο αυτό μια επιχείρηση επιλέγει τα κομμάτια της αγοράς στα οποία θέλει να στοχεύσει και εκεί συγκεντρώνει τις προσπάθειες και τους πόρους του μάρκετινγκ. Έτσι δημιουργεί πολύ καλύτερες προοπτικές για την διείσδυση των προϊόντων της ή των υπηρεσιών της αλλά ταυτόχρονα προσαρμόζει προϊόντα και υπηρεσίες στις ανάγκες του αγοραστικού κοινού. Βεβαίως δεν αποκλείεται η πιθανότητα επιτυχίας προϊόντων ή υπηρεσιών σε περισσότερα από ένα κομμάτια αγοράς, ωστόσο η τμηματοποίηση υπόσχεται μεγαλύτερη σιγουριά επιτυχίας. Σε γενικές γραμμές η αγορά χωρίζεται σε βιομηχανική, κρατική, διεθνή, διαμεσολαβητική και καταναλωτική.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> <http://www.bluewavemag.com/blueart12.htm>

## 1.1.2 ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ



Με βάση τα φυσικά χαρακτηριστικά των καταναλωτών, το μακροπεριβάλλον εξετάζει το γεωγραφικό ή φυσικό περιβάλλον τους, τον τρόπο ζωής τους ( life style) ,τις κυβερνητικές παρεμβάσεις, τις δημογραφικές τάσεις αλλά και την οικονομία. Μέσα από την διαδικασία τμηματοποίησης της συγκεκριμένης αγοράς, πολλές φορές τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τείνουν να αντικαθίστανται από τα ψυχογραφικά, τα οποία σε πρώτη φάση κατατάσσονται στα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς. Επιπλέον η τμηματοποίηση που στηρίζεται στα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς, εξετάζει τον τρόπο και την ποσότητα χρήσης των προϊόντων, τις κοινωνικές και πολιτισμικές τάσεις που επηρεάζουν την αγορά και τη χρήση των προϊόντων

και υπηρεσιών (psychographics) , τα νομικά, τεχνολογικά και πολιτικά πλαίσια, καθώς και τα οφέλη που προκύπτουν στον καταναλωτή από τη χρήση του εκάστοτε προϊόντος ή υπηρεσίας<sup>7</sup>.

Καθίσταται σαφές ότι κάθε επιχείρηση οφείλει να ενημερώνεται συστηματικά και να βρίσκεται σε συνεχή επαφή με τις τάσεις και τις εξελίξεις που διέπουν το μακροπεριβάλλον, τόσο για να επωφελείται, όσο και για να τις προβλέπει, προλαβαίνει και εν τέλει να τις επηρεάζει προς ίδιον όφελος<sup>8</sup>.

Τα φυσικά χαρακτηριστικά θα μπορούσαν ακόμα και να θεωρηθούν δευτερευούσης σημασίας, μέχρι του σημείου που δεν επηρεάζουν σημαντικά καταναλωτικές συμπεριφορές. Οπωσδήποτε όμως είναι χρήσιμα στο βαθμό που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς. Αυτόματα τα στοιχεία τους αποκτούν πρακτική σημασία στον προσδιορισμό της αγοράς-στόχου, του μίγματος μάρκετινγκ και της ανάλογης στρατηγικής. Την άρχουσα θέση στην τμηματοποίηση της καταναλωτικής αγοράς κρατά ο προσδιορισμός της συμπεριφοράς που ευνοεί την αγορά και κατανάλωση προϊόντων και υπηρεσιών<sup>9</sup>.

Οι εξωτερικές δυνάμεις που αποτελούν το μακροπεριβάλλον, δημιουργούν ευκαιρίες εξ' ίσου όμως και απειλές για κάθε επιχείρηση. Ο δημογραφικός παράγοντας που περιλαμβάνει φύλο, ηλικία, εθνότητα, κουλτούρα, απασχόληση ακόμα και κατοικία του καταναλωτή σχετίζεται με αλλαγές που επιτάσσουν οι σύγχρονες δημογραφικές τάσεις. Η αύξηση του μέσου όρου ζωής αλλάζει άρδην την ηλικιακή δομή του αγοραστικού κοινού, όπως επίσης και η οικογενειακή δομή παρουσιάζει εντελώς διαφορετική εικόνα από το παρελθόν. Οι οικογένειες δεν είναι πολυπληθείς γιατί περιορίζονται σε μικρότερο αριθμό παιδιών, γεγονός που προκύπτει από το πλήθος των εργαζόμενων μητέρων, την αύξηση του κόστους διαβίωσης αλλά και τη συρροή μονογονεϊκών οικογενειών. Προσμετράται επίσης η ηλικιακή καθυστέρηση στις συνάψεις γάμων που αυτόματα περιορίζει τον αριθμό

---

<sup>7</sup> Κων/νος Παντίδος, Σχέση Μάρκας-καταναλωτή, Ξαναγράφοντας το Μάρκετινγκ

<sup>8</sup> <http://bizwriter.gr/2005/05/international-global-marketing/>

<sup>9</sup> <http://bizwriter.gr/2008/08/marketing-strategy-part-1/>

γεννήσεων. Στην καθυστέρηση αυτή σημαντικό ρόλο παίζει η αύξηση του χρόνου εκπαίδευσης και εξειδίκευσης, με όλο και μεγαλύτερο ποσοστό σπουδαστών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και αύξηση της επιλογής μεταπτυχιακών σπουδών προκειμένου να αποκτηθούν όσο το δυνατόν περισσότερα εφόδια για την μετέπειτα αναζήτηση εργασίας. Η αύξηση του μορφωτικού επιπέδου δημιουργεί μεγαλύτερο δυναμικό υπαλλήλων έναντι εργατών και βεβαίως συνιστά ένα κοινό υψηλότερων απαιτήσεων, που προσλαμβάνει μηνύματα μέσα από διαδικασίες επεξεργασίας, ένα κοινό που χειραγωγείται δυσκολότερα όντας πιο απαιτητικό. Τα δεδομένα αυτά επιδρούν σε μια ευρύτερη δομική αλλαγή του δημογραφικού παράγοντα επηρεάζοντας ακόμα και το φυσικό περιβάλλον. Η άνοδος του μορφωτικού επιπέδου και η αναζήτηση καλύτερων ευκαιριών εργασίας, οδηγεί σε γεωγραφικές αλλαγές λόγω μετακίνησης μεγάλου μέρους των πληθυσμών σε αστικά και ημιαστικά κέντρα. Η αστικοποίηση αποδυναμώνει το αγροτικό δυναμικό με επιπτώσεις στις αγροτικές καλλιέργειες, που ούτως ή άλλως ταλαιπωρούνται από τις κλιματολογικές αλλαγές που έχουν επιφέρει οι οικολογικές καταστροφές. Στα πλαίσια δε της παγκοσμιοποίησης, παρατηρείται αυξημένη πολυπολιτισμικότητα, με συρροή Καυκάσιων, Ασιατών, Λατίνων και Αφρο-Αμερικάνων στις προηγμένες χώρες οι οποίοι και καλύπτουν ένα μεγάλο κομμάτι εργατικού και αγροτικού δυναμικού<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> <http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/marketing/mark2.pdf>

## **1.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ,ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟ,ΝΟΜΙΚΟ,ΠΟΛΙΤΙΚΟ**

### **ΚΤΛ**

#### **- ΜΕ ΠΟΙΟΝ ΤΡΟΠΟ ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΥΤΟΙ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

### **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Η διαμορφωμένη οικονομική κατάσταση της αγοράς τελεί σε απόλυτη συνάρτηση με τις δημογραφικές τάσεις, δεδομένης της αλληλεξάρτησης τους. Η ανάπτυξη του μορφωτικού επιπέδου σε συνδυασμό με την αστικοποίηση, δημιουργεί αξιώσεις στον τρόπο ζωής και οδηγεί στην συνεχόμενη προσπάθεια οικονομικής ανάπτυξης προκειμένου να επιτυγχάνεται το επιθυμητό βιοτικό επίπεδο. Στο βωμό των οικονομικών απολαβών και της προσπάθειας αύξησής τους και με την παραίνεση των διεθνών λόμπυ αλλά και των κυβερνήσεων, οι εργασιακές σχέσεις μεταλλάχθηκαν και τα ωράρια εργασίας διογκώθηκαν. Η οικονομική ανάπτυξη εμφανής πια, διαμόρφωσε τα εισοδήματα σε χαμηλά, χαμηλά-μεσαία, μεσαία-υψηλά και υψηλά, δίνοντας όμως ευκαιρίες για την διαμόρφωσή τους ανάλογα με την δυναμική και τις επιλογές κάθε ατόμου. Το status αυτό επέφερε δραματικές αλλαγές στον τρόπο κατανάλωσης. Το αγοραστικό κοινό, μανιωδώς πλέον καταναλωτικό, υποτάσσεται στις ανάγκες και στις προσδοκίες που ενεργοποιεί η κοινωνική διαφοροποίηση και η απαίτηση για καταστατική θέση. Έτσι οι κοινωνίες παρουσιάζουν τάσεις μεγέθυνσης, προχωρούν δηλαδή πιο γρήγορα από τα διαθέσιμα αγαθά ή τις αντικειμενικές δυνατότητες, γεγονός που καθιστά την οικονομική ανάπτυξη και ευχέρεια επί της ουσίας πλασματική. Το σύστημα των αναγκών είναι το προϊόν του παραγωγικού συστήματος στην παγκοσμιοποιημένη μορφή του και σημαίνει ότι οι ανάγκες δεν παράγονται μία προς μία σε σχέση με τα αντίστοιχα αντικείμενα, αλλά παράγονται ως καταναλωτική δύναμη και ως συνολική διαθεσιμότητα μέσα στο γενικότερο πλαίσιο των παραγωγικών δυνάμεων. Παρ'όλα αυτά η αύξηση των αναγκών



χρήζει αύξησης παραγωγής και η αντιπαράταξή τους παρουσιάζεται ως οικονομική ανάπτυξη, επηρεάζοντας καταλυτικά το μακροπεριβάλλον<sup>11</sup>.

Στα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς που διαγράφουν το μακροπεριβάλλον, η ψυχογραφία του καταναλωτή κρατά σημαντική θέση, διότι διαμορφώνει τον τρόπο ζωής του και διαχωρίζει το καταναλωτικό κοινό σε ευδιάκριτες ομάδες. Η προσωπικότητα του καταναλωτή αντικατοπτρίζεται στα είδη που αγοράζει και τα κριτήρια επιλογής του συνεπάγονται αυτή καθ'αυτή την αγοραστική του συμπεριφορά. Τα κριτήρια αυτής της συμπεριφοράς του καταναλωτή, καθοδηγούνται από τα οφέλη που αποκομίζει από τα προϊόντα, την ποσότητα χρήσης τους αλλά και τις αντιλήψεις ή πεποιθήσεις του, θετικές, αρνητικές ή ουδέτερες. Άλλωστε το μάρκετινγκ ως κοινωνική επιστήμη στηρίζεται στην οικονομική θεωρία του μονοπωλιακού ανταγωνισμού σε συνδυασμό με τις κοινωνιολογικές και ψυχολογικές θεωρίες συμπεριφοράς του καταναλωτή. Παρατηρείται λοιπόν ότι μονοπώλιο και διαφορές, ενώ λογικά είναι όροι ασυμβίβαστοι, στο μάρκετινγκ συναιρούνται, σημαδεύοντας την υπακοή του καταναλωτή σε έναν κώδικα και την ένταξή του σε μια κινητή κλίμακα αξιών.

## **ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Οι κοινωνικές ιεραρχίες που εξατομικευμένα διευρύνουν τις ψυχολογικές αποστάσεις μέσα στις κοινωνίες, οι πολιτισμικές ευαισθησίες που ταλαντεύονται μέσα από την αβεβαιότητα, την ατομικότητα και τον υλισμό που διακατέχει τα άτομα σαν μονάδες, καθιστούν ένα πολιτισμικό περιβάλλον, που απαιτεί συνεχή σφυγμομέτρηση για την επίτευξη της θετικής του αντίδρασης στην καταναλωτική του συμπεριφορά. Η διεθνής επιχειρηματική συμπεριφορά απορρέει από το βασικό πολιτισμικό περιβάλλον στο οποίο η κάθε επιχείρηση δραστηριοποιείται, συνεπώς επηρεάζεται καταλυτικά από τις ακραίες διαφορές που υφίστανται μεταξύ των διαφόρων πολιτισμών και υποπολιτισμών. Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες επηρεάζουν σημαντικά την στάση, την συμπεριφορά και το προσδοκίμο των ξένων

---

<sup>11</sup> Κωνσταντίνος Παντίδος, Σχέση Μάρκας-Καταναλωτή, ξαναγράφοντας το Μάρκετινγκ Ζαν Μπωντριγιάρ, Η καταναλωτική κοινωνία

επιχειρηματιών, όπως βέβαια και ο οικονομικός εθνικισμός που διέπει σε κάποιο βαθμό όλες τις χώρες και που στοχεύει στην οικονομική αυτονομία κάθε χώρας. Καμία χώρα, λιγότερο ή περισσότερο ασφαλής, δεν ανέχεται τη διείσδυση μιας ξένης εταιρείας στην οικονομία της, αν διαισθάνεται απειλή για την πολιτισμική, κοινωνική ή οικονομική του ευημερία. Έτσι, πολυεθνικές και λοιπές επιχειρήσεις οφείλουν να επικεντρώνουν τις προσπάθειές τους όχι στην καταστολή αρνητικών αντιδράσεων, αλλά στην προσέγγιση και πρόληψή τους, προκειμένου να τις προλαβαίνουν ( to be proactive), έτσι ώστε να επιτυγχάνουν θετικό αποτέλεσμα. Γι' αυτό ιδιαίτερα οι πολυεθνικές εταιρείες, λόγω και της διεθνούς τους κλίμακας, ασπάζονται την προληπτική διαφήμιση και αναπτύσσουν στρατηγικές για την αύξηση της κατανάλωσης, επιτρέποντας όμως την εξοικονόμηση χρημάτων από τη μεριά του καταναλωτή (προσφορές) και δίνοντας το περιθώριο ακόμα και το επώνυμο προϊόν να είναι προσιτό σε όλους. Στην προσπάθειά τους δε, άντλησης και διατήρησης αγοραστικού κοινού υποχρεούνται σε νομικούς συμβιβασμούς και στη σύναψη σοβαρών εμπορικών και διακρατικών συμφωνιών<sup>12</sup>.

## **ΝΟΜΙΚΟ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Οι συνεχόμενες μεταβολές στο νομικό και πολιτικό περιβάλλον καθιστούν τους παράγοντες αυτούς εξαιρετικά ευαίσθητους και ενίοτε επικίνδυνους, δεδομένου ότι ναι μεν αναπτύσσουν ευκαιρίες, συγχρόνως όμως αυξάνουν και τις απειλές για τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Η θέσπιση νέων νόμων όπως και νέες νομοθετικές ρυθμίσεις, τείνουν να επηρεάζουν τον σχεδιασμό προϊόντων, με τεράστια κόστη για τις επιχειρήσεις και μεγάλη προσπάθεια από τη μεριά τους για να ανταπεξέλθουν. Χαρακτηριστικά παραδείγματα, ο νέος πανευρωπαϊκός νόμος για την τοποθέτηση ζωνών ασφαλείας και στα πίσω καθίσματα των αυτοκινήτων καθώς και η αναγραφή του δείκτη Ετήσιας Πραγματικής Επιβάρυνσης (ΕΠΕ) στα συμβόλαια διαφήμισης και στις συμβάσεις δανείων. Δεδομένου δε, ότι δεν υπάρχει ένα ενιαίο, ομοιόμορφο, διεθνές εμπορικό δίκαιο, οι ασκούντες το

---

<sup>12</sup> Γαλάνης Βασίλειος Π., Βασικό Μάρκετινγκ- Έρευνα αγοράς και ανάπτυξης  
<http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/marketing/mark2.pdf>

διεθνές μάρκετινγκ πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί με το νομικό πλαίσιο των χωρών δραστηριοποίησής τους. Κάθε εταιρεία που δραστηριοποιείται διεθνώς, για κάθε χώρα δραστηριότητάς της, πρέπει να υπολογίζει το νομικό και φορολογικό σύστημα και της χώρας προέλευσής της και της χώρας επέκτασής της, αλλά και ένα υπερεθνικό σύνολο κανόνων και ρυθμίσεων. Οι νόμοι λοιπόν που αφορούν στις επιχειρηματικές δραστηριότητες εσωτερικά των χωρών και μεταξύ αυτών, είναι σημαντικό τμήμα του νομικού περιβάλλοντος των διεθνών επιχειρήσεων <sup>13</sup>.

## **-ΜΕ ΠΟΙΟΝ ΤΡΟΠΟ ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΥΤΟΙ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Ο σχεδιασμός των νέων προϊόντων βέβαια, στην επιστημονική του βάση, έχει τεράστιες δυνατότητες λόγω των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων. Επιπλέον οι νέες ανακαλύψεις ανοίγουν δρόμους για καινοτόμα προϊόντα με χαμηλό κόστος παραγωγής. Ο παράγοντας της τεχνολογίας μόνο ευκαιρίες μπορεί να προσφέρει στο μάρκετινγκ, συνεπώς θεωρείται εξαιρετικά θετικός και μελλοντικά πολλά υποσχόμενος. Ο ρυθμός των τεχνολογικών αλλαγών είναι ταχύς και το υψηλό τους κόστος μοιράζεται. Οι τεχνολογικές επιστημονικές έρευνες δεν είναι θέμα μόνο της επιστημονικής ομάδας μεγάλων εταιρειών, αλλά και επιστημονικού προσωπικού κρατικών φορέων, οργανισμών και ερευνητικών ιδρυμάτων. Οπότε κάθε νέα ανακάλυψη προσφέρεται για καινούριες ιδέες είτε βελτιώσεων των προϊόντων είτε περαιτέρω ανακαλύψεων<sup>14</sup>.

Οι πολυεθνικές εταιρείες δαπανούν τεράστια ποσά τόσο στις επιστημονικές έρευνες όσο και στον τρόπο διάθεσης των προϊόντων τους. Η ανάγκη τους για διείσδυση στις διεθνείς αγορές επέβαλλε την επιστήμη του μάρκετινγκ και την εξέλιξή της, διαμορφώνοντας έτσι την συμπεριφορά τόσο των υπόλοιπων επιχειρήσεων, όσο και των καταναλωτών. Η χρήση των πολλαπλών χαρακτηριστικών σαν βάση τμηματοποίησης της αγοράς

---

<sup>13</sup> <http://www.diania.gr/uploads/pdfpic40.pdf>

<sup>14</sup> <http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/marketing/mark2.pdf>

αποδείχτηκε τεράστιας σημασίας, διότι τους επιτρέπει να συγκεντρώνουν τις προσπάθειες και τους πόρους τους όπου θεωρούν ότι υπάρχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ταυτόχρονα τις καθιστούν ευέλικτες στις συνεχείς εξελίξεις της αγοράς<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> <http://bizwriter.gr/2008/08/marketing-strategy-part-2/>

## **1.3 ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

### **( ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ)**

Πολυεθνικές εταιρείες ( multinational companies ή trans national corporation ή multinational enterprises), είναι οι εταιρείες ή επιχειρήσεις που διαχειρίζονται την παραγωγή ή προσφέρουν υπηρεσίες σε τουλάχιστον δύο χώρες. Ο Διεθνής Οργανισμός Εργασίας ( International Labour Organization), ορίζει σαν πολυεθνική, την εταιρεία η οποία έχει την κεντρική της διοίκηση ( headquarters) σε μία χώρα ( home country) και δραστηριοποιείται σε διάφορες άλλες χώρες ( cost countries). Διαδραματίζουν έναν σημαντικό ρόλο μέσα στην παγκοσμιοποίηση και οι προϋπολογισμοί κάποιων από αυτές, υπερβαίνουν συχνά ακόμα και τον προϋπολογισμό μιας ολόκληρης χώρας. Η επιρροή που ασκούν σε διεθνείς σχέσεις και τοπικές οικονομίες είναι τεράστια και συχνά καταλυτικής σημασίας για την οικονομική ανάπτυξη, στα πλαίσια πάντα της διεθνοποιημένης οικονομίας. Αποτελούν τον ενδιάμεσο φορέα μεταφοράς κεφαλαίων, τεχνολογίας, τεχνογνωσίας και τρόπων διοίκησης, από τις προηγμένες χώρες σε άλλες υπανάπτυκτες ή αναπτυσσόμενες. Σκοπός αυτής της μεταφοράς είναι να αναπτύξουν τις δραστηριότητές τους σε νέες και πολλά υποσχόμενες αγορές και να επενδύσουν με προσδοκώμενη κερδοφορία. Ωστόσο, με κίνητρο το ίδιο όφελος, εκσυγχρονίζουν κλάδους μεταποίησης και παροχής υπηρεσιών στις χώρες αυτές συντελώντας στην αύξηση της εγχώριας παραγωγής τους, στον περιορισμό των εισαγωγών και στην αύξηση των εξαγωγών τους, στην αύξηση του Ακαθάριστου Εγχώριου προϊόντος ( ΑΕΠ ) και κατά συνέπεια στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των λαών τους<sup>16</sup>.

Οι πολυεθνικές δραστηριοποιούνται κατά κύριο λόγο σε βασικούς κλάδους μεταποίησης και παροχής τραπεζικών, χρηματοοικονομικών,

---

<sup>16</sup> <http://el.wikipedia.org/wiki>

ασφαλιστικών, τηλεπικοινωνιακών και άλλων υπηρεσιών. Διαθέτουν τεχνογνωσία και εξελίσσουν συνεχώς την τεχνολογία τους, με ειδικές ομάδες ερευνών τόσο σε αυτούς τους τομείς όσο και στους οικονομικούς και στους τομείς διοίκησης. Επιπλέον έχουν άριστη οργάνωση δικτύων προμήθειας πρώτων υλών αλλά και διανομής, όπως επίσης κατάλληλη επιτελική οργάνωση ( business structure), επάρκεια κεφαλαίων και αποτελεσματικό management. Τα κόστη που δαπανούν στην έρευνα είναι τεράστια και φυσικά ανέφικτα για μικρότερης εμβέλειας επιχειρήσεις. Οι εμπορικές και επενδυτικές τους δραστηριότητες συμβάλλουν στην αποτελεσματική χρήση κεφαλαίου, τεχνολογίας και ανθρωπίνων και φυσικών πόρων. Διευκολύνουν την μεταφορά τεχνολογίας ανά τον κόσμο και την ανάπτυξη τεχνολογιών προσαρμοσμένων στις τοπικές ανάγκες. Μέσω συστηματικής εκπαίδευσης και εκμάθησης κατά την εκτέλεση της εργασίας, οι επιχειρήσεις συμβάλλουν επίσης στην ποιοτική ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού στις χώρες υποδοχής.<sup>17</sup>.

Οι πολυεθνικές εταιρίες μπορούν να διαιρεθούν σε τρεις ευρείες ομάδες σύμφωνα με τη διαμόρφωση των εγκαταστάσεων παραγωγής τους.

- Πολυεθνικές με οριζόντια οργάνωση είναι αυτές που σε όλες τις χώρες παράγουν τα ίδια ή όμοια προϊόντα ( Macdonalds)
  
- Πολυεθνικές με κάθετη οργάνωση είναι αυτές που σε κάποιες χώρες διατηρούν γραμμή παραγωγής προϊόντων, τα οποία στη συνέχεια εισάγουν και χρησιμοποιούν στο δίκτυό τους ή στις γραμμές παραγωγής τους σε άλλες χώρες ( Adidas)
  
- Διαφοροποιημένες πολυεθνικές, οι οποίες διαχειρίζονται την παραγωγή τους σε διαφορετικές χώρες, και τα προϊόντα τους δεν ενσωματώνονται με κανέναν τρόπο ( Microsoft, Siemens A.G)

---

<sup>17</sup> [http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/en/Global\\_marketing](http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/en/Global_marketing)

Πολλές από αυτές που δραστηριοποιούνται στη μεταποίηση, διαθέτουν πλήρη κάθετη οργάνωση, από την πρώτη ύλη μέχρι την διανομή των προϊόντων και βεβαίως πλήρως αυτοματοποιημένη μαζική παραγωγή. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνουν εξαιρετική μείωση κόστους, κατανέμοντας δηλαδή τα σταθερά τους έξοδα σε μεγάλο αριθμό μονάδων προϊόντων και χαμηλό λειτουργικό κόστος. Κατά συνέπεια τα περιθώρια κέρδους είναι εξαιρετικά ικανοποιητικά. Επίσης αναθέτουν εργασίες, τις λεγόμενες « φασόν» σε τοπικές αλλοδαπές επιχειρήσεις, στις οποίες όμως παρέχουν τον απαιτούμενο εξοπλισμό, τις οποίες επιτηρούν τεχνικά και στις οποίες θέτουν ρήτρες που αφορούν στην αυστηρή τήρηση των δεδομένων προδιαγραφών. Στις δε τρίτες χώρες δημιουργούν απ' ευθείας παραγωγικές μονάδες ή ιδρύουν θυγατρικές εταιρείες για αυτό το σκοπό . Είναι οι καλούμενες Άμεσες Ξένες Επενδύσεις ( ΑΞΕ) και συμβαίνει κατά τον ίδιο τρόπο και από τις πολυεθνικές παροχής υπηρεσιών. Η επιλογή του τρόπου δραστηριοποίησης και συνεργασιών γίνεται μετά από επισταμένη έρευνα και τεχνικοοικονομικές μελέτες ειδικών επιστημόνων, οι οποίοι εξετάζουν παραμέτρους όπως εργασιακό κόστος, πρώτες ύλες, δασμολογικά και φορολογικά κίνητρα, πάντα με απώτερο στόχο την καλή ποιότητα σε χαμηλό κόστος και τα ικανοποιητικά αποτελέσματα. Έτσι όλα σχεδόν τα προϊόντα είναι προσιτά στο αγοραστικό κοινό, με αποτέλεσμα να ικανοποιείται όλο και μεγαλύτερο μέρος της αγοράς και να διευκολύνεται η κάλυψη αναγκών και επιθυμιών. Τα προϊόντα επώνυμων και μη πολυεθνικών επιχειρήσεων που παράγονται σήμερα στις ασιατικές χώρες, κατακλύζουν τις αγορές ανά τον κόσμο, προσφέροντας ποιότητα με χαμηλό κόστος. Στον τουριστικό τομέα, σαν παράδειγμα παροχής υπηρεσιών, οι πολυεθνικές αγοράζουν ή μισθώνουν για δεκαετίες μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες και αεροπλάνα, οργανώνοντας ταξίδια και εκδρομές σε κόστος υπερβολικά χαμηλό άρα και υπερβολικά προσιτό στην αγορά<sup>18</sup>.

Η μεταφορά παραγωγικών εγκαταστάσεων, με σκοπό τη μείωση του κόστους παραγωγής, ξεκίνησε από τις Η.Π.Α. την δεκαετία 1960. Το Internet και η βελτίωση της εκπαίδευσης συνέβαλαν αποφασιστικά στη δημιουργία

---

<sup>18</sup> [http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/el/Marketing\\_research](http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/el/Marketing_research)

κλάδων πληροφορικής και χρηματοοικονομικής διαχείρισης σε άλλες χώρες (Ιρλανδία, Κίνα, Ινδία κλπ). Μεγάλος αριθμός πτυχιούχων τεχνολογικής εκπαίδευσης από χώρες όπως Ινδία, Φιλιππίνες, χρησιμοποιείται από ξένες πολυεθνικές στις αναπτυσσόμενες χώρες. Αυτό βέβαια δημιούργησε μεγάλη έλλειψη θέσεων εργασίας στις προηγμένες χώρες. Στις ΗΠΑ μειώθηκαν την πενταετία 2001-2005, περίπου 240 χιλ. θέσεις εργασίας σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας και 830 χιλ. στον ευρύτερο τομέα της παροχής υπηρεσιών. Έρευνες δείχνουν ότι έως το 2015 οι ΗΠΑ θα απολέσουν 4 εκατ. θέσεις εργασίας στους τομείς πληροφορικής και ηλεκτρονικών τεχνολογιών (έρευνα Forrester). Παράλληλα όλο και περισσότερες επιχειρήσεις στην Ε.Ε. σχεδιάζουν μεταφορά θέσεων εργασίας στο εξωτερικό. Ήδη μεγάλο κομμάτι τομέων ηλεκτρονικής τεχνολογίας έχει μεταφερθεί από δυτικές σε τρίτες χώρες και ανάλογο μισθολογικού κόστους στους χρηματοοικονομικούς κλάδους όλου του κόσμου, μεταφέρεται σε αναπτυσσόμενες χώρες, γεγονός που αντανάκλα την ταχεία εξέλιξη των πολυεθνικών στη διάρθρωσή τους. Στις αναπτυσσόμενες χώρες οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν διαφοροποιήσει τις δραστηριότητές τους και έχουν επεκταθεί, πέραν της πρωτογενούς παραγωγής και της εξορυκτικής βιομηχανίας, στην κατασκευή, συναρμολόγηση, ανάπτυξη της εσωτερικής αγοράς και στις υπηρεσίες. Ορισμένοι έχουν εκφράσει την άποψη ότι η παγκοσμιοποίηση είναι ταυτόχρονα αναπόφευκτη συνέπεια αλλά και αιτία του νεοφιλελευθερισμού, η οποία συνίσταται κυρίως στην απελευθέρωση των αγορών κεφαλαίου και στην κατάργηση δασμών και ρυθμιστικών ελέγχων στις διεθνείς αγορές, με αποτέλεσμα την υπερσυγκέντρωση πλούτου στα χέρια των πιο ανταγωνιστικών πολυεθνικών εταιρειών εις βάρος των επί μέρους τοπικών κοινωνιών<sup>19</sup>.

Οι πολυεθνικές είναι ανώνυμες εταιρείες και οι μέτοχοί τους είναι πολλοί στον αριθμό, είτε άτομα είτε εταιρείες. Το μετοχικό τους κεφάλαιο υπόκειται σε συνεχείς αλλαγές καθημερινά λόγω του ότι είναι ενταγμένες στα χρηματιστήρια. Παράλληλα το μετοχικό διαμορφώνεται από συγχωνεύσεις, ιδρύσεις θυγατρικών, εξαγορές και απορροφήσεις άλλων εταιρειών, οπότε ο

---

<sup>19</sup> <http://el.wikipedia.org/wiki>



αριθμός των μετόχων μεταβάλλεται συνεχώς. Σε ειδική έρευνα που είχε γίνει το 1969, οι πολυεθνικές ανά τον κόσμο ανέρχονταν σε 7.285. Σήμερα υπολογίζεται ότι ξεπερνούν τις 100.000 καλύπτοντας περί το 85% της παγκόσμιας αγοράς στους κλάδους δραστηριοποίησής τους. Είναι λοιπόν σαφές ότι κινούν τα νήματα της παγκόσμιας οικονομίας και του παγκόσμιου εργασιακού γίγνεσθαι. Σύμφωνα με τον διεθνή Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α), οι δραστηριότητες των πολυεθνικών επιχειρήσεων σε διεθνείς εμπορικούς και επενδυτικούς τομείς, συνδέουν τις οικονομίες των χωρών του οργανισμού μεταξύ τους και με τον υπόλοιπο κόσμο. Τα οφέλη που προκύπτουν είναι σημαντικά και για τις χώρες όπου έχουν τις έδρες τους και για τις χώρες που εγκαθίστανται. Οι πολυεθνικές προσφέρουν τα ανταγωνιστικής τιμής προϊόντα τους σε ικανοποιημένους καταναλωτές και οι μέτοχοί τους χαίρουν ικανοποιητικών αποδόσεων<sup>20</sup>.

Περίπου 60 αναπτυσσόμενες και αναπτυσσόμενες χώρες φιλοξενούν τις έδρες των πολυεθνικών. Ο αριθμός των αμερικανικών περιορίζεται συνεχώς ενώ αυξάνεται εκείνων της Ευρώπης, της Ασίας και της Λατινικής Αμερικής. Οι μεγάλες πολυεθνικές και δη σε κλάδους αεροπλάνων, υπερωκεανίων, πετρελαίων, αυτοκινήτων, κινητής τηλεφωνίας, δεν είναι πολλές και αυτό γιατί απαιτούνται υπέρογκα ποσά κεφαλαίων για εγκαταστάσεις, κεφάλαια κίνησης και έρευνες. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, περιλαμβάνουν πλέον πολλές διαφορετικές μορφές επιχειρηματικών συμφωνιών και οργανωτικών δομών. Στρατηγικές συμμαχίες και στενότερες σχέσεις με προμηθευτές και υπεργολάβους τείνουν να κάνουν λιγότερο διακριτά τα όρια της επιχείρησης. Η φύση, το εύρος και η ταχύτητα των οικονομικών αλλαγών προσφέρουν νέες στρατηγικές προκλήσεις για τις επιχειρήσεις και τους παράγοντες που ενδιαφέρονται γι' αυτές. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν την ευκαιρία να εφαρμόσουν πολιτικές καλής πρακτικής στον τομέα της αειφόρου ανάπτυξης, που έχουν στόχο τον συντονισμό κοινωνικών, οικονομικών και περιβαλλοντικών σκοπών. Οι οικονομίες κλίμακας, οι νέες τεχνολογίες, ο καινοτόμος σχεδιασμός στην παραγωγή και στη διανομή, η μοντέρνα διαχείριση του προσωπικού αποτελούν πλεονεκτήματα για κάθε χώρα και είναι φυσικό οι κυβερνήσεις να παρέχουν

---

<sup>20</sup> [http://www.mnec.gr/export/sites/mnec/el/ministry/Documents/OECD\\_Guidelines.pdf](http://www.mnec.gr/export/sites/mnec/el/ministry/Documents/OECD_Guidelines.pdf)

διευκολύνσεις και κίνητρα στις πολυεθνικές, προκειμένου να εγκατασταθούν στις χώρες τους. Εγκατάσταση πολυεθνικής σε μια χώρα σημαίνει ανάπτυξη και κυρίως απασχόληση του πλεονάζοντος δυναμικού που προέρχεται κυρίως από τον πρωτογενή τομέα της παραγωγής. Η δυνατότητα των πολυεθνικών να προωθήσουν την αειφόρο ανάπτυξη ενισχύεται όταν το εμπόριο και οι επενδύσεις διεξάγονται σε πλαίσιο ανοιχτών, ανταγωνιστικών και κατάλληλα ρυθμισμένων αγορών<sup>21</sup>.

Η λειτουργία των πολυεθνικών είναι καθαρά ανταγωνιστική και σε καμία περίπτωση δεν αποτελούν μονοπώλια. Με γνώμονα την ποιότητα και τις τιμές ανταγωνίζονται έντονα μεταξύ τους, δημιουργώντας ένα ευρύ πεδίο επιλογής για τους καταναλωτές. Αναπτύσσουν δραστηριότητα όπου υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες για περισσότερο κέρδος. Οι μισθοί που καταβάλλουν στις χώρες που επιλέγουν να δραστηριοποιηθούν είναι χαμηλότεροι από αυτούς που καταβάλλονται στη χώρα της έδρας τους, ωστόσο πολύ υψηλότεροι από τους μισθούς άλλων επιχειρήσεων στις χώρες αυτές.

Τηρούν υψηλά πρότυπα επιχειρηματικής συμπεριφοράς προκειμένου να βελτιώσουν την ανάπτυξη. Μέσα στην έντονη ανταγωνιστικότητα που χαρακτηρίζει τις αγορές, οι πολυεθνικές καλούνται να αντιμετωπίσουν και να προσπελάσουν νομικούς και κοινωνικούς κανόνες. Συμβαίνει κάποιες φορές, στο βωμό της ανταγωνιστικότητας, ορισμένες επιχειρήσεις να οδηγούνται στην παράβλεψη αυτών των κανόνων και των γενικότερων ορθών προτύπων και αρχών συμπεριφοράς. Τέτοιες περιπτώσεις, αν και λιγοστές, εγκυμονούν τον κίνδυνο βλάβης της φήμης των υπολοίπων επιχειρήσεων και βεβαίως προκαλούν την αποδοκιμασία της κοινής γνώμης. Έτσι πολλές επιχειρήσεις σχεδιάζουν εσωτερικά προγράμματα και εφαρμόζουν συστήματα διοίκησης τέτοια, που τους δεσμεύουν στην τήρηση άρτιας επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Σε αυτό συμβάλλουν συμβουλευτικές και ελεγκτικές υπηρεσίες και βεβαίως οι υπηρεσίες πιστοποίησης<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> [http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/en/Global\\_marketing](http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/en/Global_marketing)

<sup>22</sup> [http://www.mnec.gr/export/sites/mnec/el/ministry/Documents/OECD\\_Guidelines.pdf](http://www.mnec.gr/export/sites/mnec/el/ministry/Documents/OECD_Guidelines.pdf)

Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης, με τις Κατευθυντήριες Οδηγίες του , καθοδηγεί τις πολυεθνικές να εναρμονίζονται με τις συστάσεις των κυβερνήσεων. Οι οδηγίες αυτές αναφέρονται σε πρότυπα υπεύθυνης επιχειρηματικής συμπεριφοράς και εθελοντικές αρχές, που συμφωνούν με την νομοθεσία και που οι εταιρείες οφείλουν να ακολουθούν σεβόμενες τις κυβερνητικές πολιτικές. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται η σωστή λειτουργία των πολυεθνικών επιχειρήσεων στις χώρες που δραστηριοποιούνται και δημιουργείται αμοιβαία εμπιστοσύνη με τις κοινωνίες τους. Έτσι οι χώρες αποδέχονται ευκολότερα τις ξένες επενδύσεις και προωθείται η συμβολή των πολυεθνικών στην αειφόρο ανάπτυξη<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup>[http://www.mnec.gr/export/sites/mnec/el/ministry/Documents/OECD\\_Guidelines.pdf](http://www.mnec.gr/export/sites/mnec/el/ministry/Documents/OECD_Guidelines.pdf)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ

Το διεθνές μάρκετινγκ είναι ιδιαίτερα σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι της εμπορικής και διαφημιστικής στρατηγικής των επιχειρήσεων. Οι αρχές και οι τεχνικές του είναι ίδιες ανεξάρτητα από τη χώρα που εφαρμόζονται. Η μόνη διαφορά είναι ο βαθμός πολυπλοκότητας που παρουσιάζει το εξαγωγικό μάρκετινγκ. Η στρατηγική που ακολουθείται σε σχέση με την επικοινωνία της εταιρίας με το κοινό – στόχο, είναι πολύ σημαντική. Η πολιτική που προγραμματίζεται και εφαρμόζεται από τους ασκούντες το μάρκετινγκ, συντελεί στην εικόνα της επιχείρησης αλλά και στην εικόνα της μάρκας και του προϊόντος ξεχωριστά. Τα μηνύματα που λαμβάνουν οι καταναλωτές είναι αυτά που δημιουργούν μια συγκεκριμένη εικόνα για το κάθε προϊόν ξεχωριστά αλλά και σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα, στη συνείδησή τους. Η στρατηγική ποικίλλει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, την εταιρική κουλτούρα ή το βιομηχανικό πλαίσιο και καθορίζει το χρονοδιάγραμμα, τον τρόπο διείσδυσης στην αγορά και την προσέλκυση του αγοραστικού κοινού. Οι στρατηγικές μάρκετινγκ κατακτούν συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων, στους οποίους προσπαθούν να πωλήσουν και αποτελούν την πρωταρχική αιτία της αποτυχίας ή της επιτυχίας. Ο προσδιορισμός θέσης είναι η διαδικασία του σχεδιασμού της προσφοράς και της εικόνας της επιχείρησης για να κερδίσει μια διακριτή θέση στην αγορά-στόχο. Με την μέθοδο της τμηματοποίησης των αγορών, επιτυγχάνονται επενδύσεις σε αυτές που θεωρούνται περισσότερο επικερδείς και τα προϊόντα σχεδιάζονται έτσι ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στη ζήτηση<sup>24</sup>.

Στο προηγούμενο κεφάλαιο είδαμε ότι μέσω της τμηματοποίησης αναλύονται και κατηγοριοποιούνται οι ομοιότητες και οι διαφορές των καταναλωτών και τα κριτήρια που συνήθως χρησιμοποιούνται είναι

---

<sup>24</sup> R. Corey, Industrial Marketing Cases and Concepts

δημογραφικά, ψυχογραφικά και συμπεριφορικά. Επιπλέον την επιλογή της αγοράς ορίζουν κριτήρια όπως η δυναμική της αγοράς, η πρόσβαση σε αυτή, τα έξοδα μεταφοράς, οι δασμοί, τα μη δασμολογικά εμπόδια και η ένταση του ανταγωνισμού.

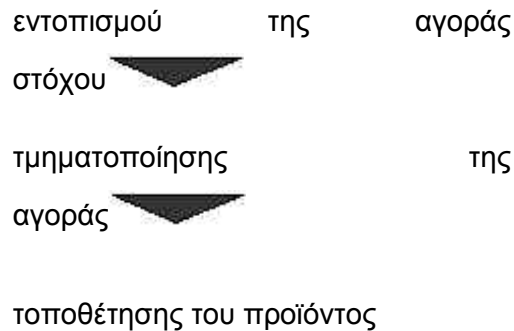
Η στρατηγική του διεθνούς μάρκετινγκ αποτελεί τη γενική πορεία που ακολουθεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός για να ανταποκριθεί στην αποστολή και να φθάσει στο όραμα. Είναι οι βασικές επιλογές που αφορούν στην άριστη ένταξη της οργάνωσης στο περιβάλλον της, με την έννοια ότι εξασφαλίζουν την επιβίωση, την ανάπτυξη και την ευημερία της. Κάποιοι ακαδημαϊκοί ορίζουν ως στρατηγική τον καθορισμό των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων μιας επιχείρησης, την υιοθέτηση πορείας δράσης και την κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων αυτών. Επιπλέον είναι ένα σχέδιο κατανομής και χρήσης των πόρων της επιχείρησης που αντιμετωπίζει τον ανταγωνισμό και δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα<sup>25</sup>.

Στη στρατηγική του διεθνούς μάρκετινγκ ως μελέτη που περιγράφει τις κινήσεις μιας επιχείρησης σε κάθε αγορά, εμπεριέχονται δύο στοιχεία, η αγορά στόχος και το μίγμα μάρκετινγκ.

- Η αγορά – στόχος είναι το σύνολο των καταναλωτών με κοινά χαρακτηριστικά, στην οποία η επιχείρηση έχει επιλέξει να απευθύνει τα προϊόντα της. Η επιλογή της είναι μία σημαντική και δύσκολη διαδικασία στο μάρκετινγκ. Πρέπει να γίνει σωστή κατανόηση και περιγραφή της, για να χαραχθεί η κατάλληλη στρατηγική. Αυτά θα καθορίσουν και το κατάλληλο μίγμα μάρκετινγκ που θα επιλέξει η επιχείρηση ακολουθώντας την διαδικασία

---

<sup>25</sup> Αυλωνίτης Γεώργιος, Στρατηγικό και Βιομηχανικό Μάρκετινγκ



- Το μίγμα του μάρκετινγκ (marketing mix), είναι ο άριστος συνδυασμός των μεταβλητών του μάρκετινγκ, με τις οποίες η επιχείρηση αποφασίζει να διεισδύσει στην αγορά – στόχο και οριοθετείται αρχικά από τα 4P, δηλαδή Product (προϊόν), Price (τιμή), Place (τόπος) και Promotion ( διαφήμιση), αλλά και από ακόμα 3 P, που είναι τα People ( άνθρωποι), Processes ( διαδικασίες) και Physical Evidence ( φυσικό στοιχείο). Για να διαμορφωθεί η στρατηγική και να τεθούν οι βάσεις της χρειάζονται απαραίτητα στοιχεία που προκύπτουν αναγκαστικά από την τμηματοποίηση της αγοράς και τον ακριβή προσδιορισμό των τμημάτων αυτών που αποτελούν τις αγορές-στόχους<sup>26</sup>.

Κάθε εταιρεία λοιπόν καλείται να κάνει τους σωστούς σχεδιασμούς ώστε να είναι σε θέση να προσφέρει τα σωστά προϊόντα ή υπηρεσίες, στα επιλεγμένα σημεία πώλησης, με την δελεαστική τιμή και με την κατάλληλη επικοινωνία και προώθηση. Είναι σαφές ότι εδώ βρίσκεται ο ακρογωνιαίος λίθος του σχεδιασμού, της στόχευσης και γενικότερα της σωστής στρατηγικής της επιχείρησης. Οι κινήσεις αυτές πρέπει να ελέγχονται και χρονικά, δεδομένου ότι η αγορά δεν περιμένει και οι ευκαιρίες για τις κατάλληλες ενέργειες δεν είναι πολλές. Η σωστά χρονική τοποθέτηση του συνόλου των μεταβλητών, αποτελεί σημαντική παράμετρο για την επιτυχία ολόκληρου του φάσματος σχεδιασμού. Το σωστό timing δύναται να απογειώσει μια

<sup>26</sup> <http://bizwriter.gr/2008/08/marketing-strategy-part-2/>

επιχείρηση και τις επιλογές της, ενώ αντίθετα το λανθασμένο ενδέχεται με μεγάλες πιθανότητες να προκαλέσει την καταστροφή όλης της προετοιμασίας και του σχεδιασμού και κατ' επέκταση την αποτυχία διείσδυσης του προϊόντος στην αγορά<sup>27</sup>.

Η τμηματοποίηση της αγοράς είναι η διαδικασία όπου το ανομοιογενές σύνολο μιας ευρείας αγοράς, διαχωρίζεται σε ομοιογενή τμήματα. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται η δυνατότητα να εφαρμοσθεί το κατάλληλο μίγμα του μάρκετινγκ σε ένα ή περισσότερα τμήματα που άπτονται του ενδιαφέροντος της επιχείρησης και να επιτευχθούν έτσι τα ποθητά αποτελέσματα. Στη διαδικασία αυτή η επιχείρηση

- διαχωρίζει σωστά την αγορά σε τμήματα, αξιολογώντας σωστά τα κριτήρια που τα καθιστά ομοιογενή

- αξιολογεί τα μεγέθη κάθε τμήματος

- εντοπίζει τις ανάγκες τους και σχεδιάζει τον τρόπο για την ικανοποίησή τους

. προβαίνει στη χρήση του κατάλληλου μίγματος μάρκετινγκ, για να ανταποκριθεί απόλυτα στις ανάγκες αυτές.

Την τμηματοποίηση της αγοράς ακολουθεί η στόχευση. Το κάθε τμήμα εξετάζεται, συγκρίνεται με τα υπόλοιπα και επιλέγεται το καλύτερο σύμφωνα με το μέγεθός του, το προσδόκιμο της ανάπτυξής του, την ευκολία πρόσβασης και διείσδυσης, τον ανταγωνισμό. Η επιλογή της αγοράς-στόχου χρήζει της κατάλληλης στρατηγικής για να αποφασιστεί πώς θα αντιμετωπιστούν οι δυνάμεις των ανταγωνιστών και πώς θα αξιολογηθούν οι ικανότητες της επιχείρησης, η βάση των πελατών και οι πόροι. Η στρατηγική στόχευσης διακρίνεται σε τυποποιημένο ή μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ ( undifferentiated ), σε τοπικά προσαρμοσμένο ή διαφοροποιημένο μάρκετινγκ (

---

<sup>27</sup> <http://bizwriter.gr/2008/08/marketing-strategy-part-2/>

differentiated ) και στο επικεντρωμένο μάρκετινγκ ( concentrated). Μέσω της στρατηγικής που θα επιλεγεί, θα αποφασιστεί και η θέση ( positioning) που τελικά θα χρησιμοποιηθεί, για να αποκτηθεί ο καταναλωτής από τον ανταγωνισμό. Αυτές αποτελούν και τις στρατηγικές στόχευσης (targeting strategies) του σύγχρονου marketing, οι οποίες και αποτελούν το βήμα πριν την επιλογή των γενικών στρατηγικών. Ο αντικειμενικός τους σκοπός είναι να ταυτίσουν τα οφέλη που προσφέρουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σας, με την ικανοποίηση που ζητά το αγοραστικό κοινό <sup>28</sup>.

Σύμφωνα με τους ορισμούς που προαναφέρθηκαν, το περιεχόμενο της στρατηγικής περιλαμβάνει τους μακροπρόθεσμους στόχους που η επιχείρηση επιθυμεί να επιτύχει σε βάθος χρόνου καθώς και τις δραστηριότητες που θέλει να διαμορφώσει, εξετάζοντας τη γεωγραφική περιοχή που στοχεύει, το ανταγωνιστικό πεδίο και τα προϊόντα που προτίθεται να διαθέσει σε προμηθευτές και κοινό. Επιπλέον περιλαμβάνονται όλα τα στοιχεία που διαφοροποιούν τα διατιθέμενα προϊόντα ή υπηρεσίες από τα αντίστοιχα ανταγωνιστικά και τα οποία εξασφαλίζουν την διατήρηση των υπάρχοντων πελατών και βεβαίως ελκύουν προσδοκώμενο κοινό<sup>29</sup>. Στη στρατηγική της θέσης των προϊόντων ή υπηρεσιών, τα κριτήρια που προσμετρούνται και καθορίζουν τη θέση τους στην αγορά είναι πρωτίστως τα χαρακτηριστικά τους και τα οφέλη που προκύπτουν από αυτά για τους καταναλωτές. Σημαντικό ρόλο παίζει η απόλυτη γνώση του πού και πότε ο καταναλωτής θα χρησιμοποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και βέβαια πόσο συχνά θα του είναι απαραίτητα. Έτσι κατηγοριοποιούνται οι δυνητικοί χρήστες σε ομάδες στόχευσης. Στη συνέχεια καθορίζεται η σχέση των προϊόντων ή υπηρεσιών σε άμεση σχέση σχετικά με τα αντίστοιχα ανταγωνιστικά ή σε απόσταση από αυτά και βεβαίως συγκρίνονται με άλλα είδη<sup>30</sup>.

Όπως περιγράφει ο Michael Porter στο βιβλίο του “ Competitive Strategy: Techniches for Analysing Industries and Sustaining Superior Performance”, τρεις είναι οι κύριες στρατηγικές ανταγωνισμού, με κριτήρια το

<sup>28</sup> Γαλάνης Βασίλειος, Βασικό Μάρκετινγκ

<sup>29</sup> <http://ba.uom.gr/mkt/eap/Andro/OSS-1/ppt-aateiii/1-3-IntroStratMkt.pdf>

<sup>30</sup> [http://www.mnec.gr/export/sites/mnec/el/ministry/Documents/OECD\\_Guidelines.pdf](http://www.mnec.gr/export/sites/mnec/el/ministry/Documents/OECD_Guidelines.pdf)



ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω του οποίου η επιχείρηση ανταγωνίζεται και το πεδίο της αγοράς στην οποία ανταγωνίζεται. Η στρατηγική ηγεσία κόστους ( cost leadership) , όπου η επιχείρηση ανταγωνίζεται με χαμηλό κόστος και τιμές σε όλη την αγορά. Η στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation), όπου η επιχείρηση προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες, χρησιμοποιώντας όμως μεθόδους μέσω των οποίων ο πελάτης προσλαμβάνει την διαφορά τους από τα αντίστοιχα του ανταγωνισμού, οπότε και δεν εστιάζει τη σύγκρισή τους αποκλειστικά και μόνο στην τιμή. Η στρατηγική εστίασης (focus), όπου η επιχείρηση στοχεύει σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, είτε για να επιτύχει χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές (εστίαση με ηγεσία κόστους ), είτε προβάλλοντας με τέτοιο τρόπο τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, ώστε να διαφοροποιηθεί από αυτούς (εστίαση με διαφοροποίηση)<sup>31</sup>.

Οι στρατηγικές αυτές είναι ασύμβατες μεταξύ τους. Η απόφαση κάθε εταιρείας αναφορικά με ποια από αυτές θα ακολουθήσει, ορίζει την μετέπειτα πορεία, την κατανομή των πόρων της και τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Η γενική στρατηγική σύμφωνα με τον πατέρα της στρατηγικής διοίκησης, Igor Ansoff, προσδιορίζει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, που μπορεί να προσφέρει μια επιχείρηση και τις αγορές στις οποίες μπορεί να απευθυνθεί και αναπτύσσεται με τη διείσδυση και συγκέντρωση σε κομμάτια της αγοράς, με την ανάπτυξη και επέκταση της αγοράς μέσω νέων προϊόντων καθώς και με την διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων της<sup>32</sup>.

Οι ακαδημαϊκοί καλούνται να σκιαγραφήσουν την εννοιολογική περιοχή της «αποτελεσματικότητας» σε σχέση με την διεθνή τυποποίηση της εμπορικής στρατηγικής, έννοια που βρίσκεται στον πυρήνα της συζήτησης περί τυποποίησης και προσαρμογής. Εντούτοις αν δεν καθοριστούν με σαφήνεια οι παράμετροι, δεν υφίσταται προώθηση. Στη διεθνή στρατηγική ο στόχος είναι να πεισθούν οι καταναλωτές και να δημιουργηθούν ισχυροί δεσμοί μεταξύ εταιρείας και καταναλωτή και να παραχθεί μεγαλύτερη και σταθερή οικονομική αξία με ενίσχυση της απόδοσης, είτε μέσω της τυποποίησης είτε μέσω της προσαρμογής. Η θεωρητική ερμηνεία είναι

---

<sup>31</sup> <http://bizwriter.gr/2008/08/marketing-strategy-part-2/>

<sup>32</sup> [http://nemertes.lis.upatras.gr/dspace/bitstream/123456789/1568/1/Nimertis\\_Kondylis.pdf](http://nemertes.lis.upatras.gr/dspace/bitstream/123456789/1568/1/Nimertis_Kondylis.pdf)

απαραίτητη για να γίνει διακριτό το γιατί η τυποποίηση ή η προσαρμογή ενισχύουν την αποτελεσματικότητα της διεθνούς στρατηγικής και αν την πολυπόθητη αποτελεσματικότητα εξασφαλίζει η εστίαση στον καταναλωτή ή η εστίαση στην αξία του προϊόντος<sup>33</sup>.

Για να αναλυθούν και να ελεγχθούν οι τρόποι στρατηγικής που μια επιχείρηση αποφασίζει να ενστερνιστεί και να ακολουθήσει, πρέπει να ακολουθηθεί και μια επιπρόσθετη διαδικασία, όπου η επιχείρηση επιλέγει να ελέγξει συνιστώσες όπως η αγορά που στοχεύει, οι γραφειοκρατικές πολιτικές και η κουλτούρα της ίδιας της επιχείρησης. Τόσο τα διαφορετικά κριτήρια όσο και οι διαφορετικές μέθοδοι που συνιστά κάθε μια από αυτές τις επιλογές ελέγχου, απαιτούν ποικίλες προϋποθέσεις, ωστόσο η καλύτερη επιλογή είναι ένας συνδυασμός και των τριών. Ο έλεγχος της αγοράς βασίζεται πρωτίστως στον οικονομικό παράγοντα και συγκεκριμένα στη συμπεριφορά της αγοράς σε σχέση με τις τιμές. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες κινούνται στην αγορά μέσα από τα επίπεδα που κυμαίνονται οι τιμές τους και οι αντίστοιχες των ανταγωνιστών. Έτσι η πολιτική της επιχείρησης και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει έχουν σαν γνώμονα τη σχέση κόστους-πώλησης των προϊόντων ή υπηρεσιών. Η στρατηγική έλεγχου της γραφειοκρατίας και της εσωτερικής πολιτικής της επιχείρησης, σύμφωνα με τον Charles Handy, είναι ιδιαίτερα σημαντική. Ο ανθρώπινος παράγοντας και οι λειτουργίες που διέπουν την οργάνωση μιας επιχείρησης, έχουν άμεσο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητά της στην αγορά και στις επιτυχημένες της κινήσεις<sup>34</sup>.

Η στρατηγική που ακολουθείται οδηγεί σε καλύτερο τρόπο προώθησης των πωλήσεων με σωστά μελετημένο προϋπολογισμό διαφήμισης μεταξύ των διαφόρων μέσων μαζικής ενημέρωσης. Βασικό ρόλο παίζει ο χρόνος έναρξης της διαφήμισης που θα αποφασιστεί. Επιθετική πολιτική επιτυγχάνεται με τρεις τρόπους, που είναι η διαφοροποίηση, το χαμηλό κόστος του προϊόντος ή της υπηρεσίας που διαφημίζεται και η

---

<sup>33</sup> John K. Ryans Jr., David A. Griffith, D. Steven White (2003) VIEWPOINT «Standardization/adaptation of international marketing strategy, Necessary conditions for the advancement of knowledge»

<sup>34</sup> [http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/el/Marketing\\_research](http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/el/Marketing_research)

εξειδίκευσή του στις στοχοποιούμενες ανάγκες. Τα κριτήρια επιλογής στρατηγικής είναι οι παραγωγικοί συντελεστές, η ομοιογένεια του προϊόντος και το στάδιο κύκλου ζωής του, η ανομοιογένεια της αγοράς και το επίπεδο ανταγωνισμού. Όπως έχουμε αναφέρει, η διαδικασία που απαιτείται για το διαχωρισμό της αγοράς σε τμήματα με ομοιογενή σύνθεση, εξετάζει τις κατηγορίες των καταναλωτών, τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού βάση ηλικίας, κατανομής, φύλου, οικογενειακής κατάστασης, θρησκείας, ηθών, εθίμων, καθώς και τις τάσεις τους και τη συμπεριφορά τους<sup>35</sup>.

Υπάρχουν πάρα πολλές διαφορές μεταξύ των χωρών και πάρα πολλοί περιορισμοί στις διαφορετικές αγορές, για να είναι εφικτή μια τυποποιημένη προσέγγιση. Έρευνες έχουν αναδείξει οικονομικούς παράγοντες όπως οι οικονομίες κλίμακας, ανταγωνιστικούς όπως η ομοιότητα ανταγωνιστών και η ανταγωνιστική θέση, περιβαλλοντικούς παράγοντες όπως το νομικό, πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον και παράγοντες οργάνωσης όπως ο εταιρικός προσανατολισμός και η σχέση έδρας- θυγατρικής των εταιρειών ( Jain 1989, Shoham 1999, Solberg 2002, 2000). Επιπλέον σημαντικό πόλο παίζουν η παράγοντες αγοράς – στόχου και η φύση του προϊόντος (Jain 1989). Μελέτες δείχνουν ( Johnson και Aruthanes 1995), ότι οι εμπορικοί διευθυντές εξετάζουν έναν περιορισμένο αριθμό μεταβλητών στις αποφάσεις της τυποποιημένης στρατηγικής. Ωστόσο οι τρεις κύριες και σύνθετες μεταβλητές είναι αυτές που αφορούν τον πελάτη, τον ανταγωνισμό και το περιβάλλον. Η πλειοψηφία δε των ακαδημαϊκών αποδέχεται την άποψη ότι ο ανταγωνισμός της αγοράς αποτελεί κεντρικό πυρήνα της οικονομίας και της γενικότερης διεθνούς στρατηγικής του μάρκετινγκ. Σύμφωνα με τον Jayachandran (1999), όταν υπάρχει πληθώρα ανταγωνισμού στις αγορές και σε παρόμοια προϊόντα, η ανταγωνιστική ένταση χαμηλώνει, εξαιτίας μιας σιωπηρής συμφωνίας μεταξύ των ανταγωνιστών, οι οποίοι αποφεύγουν ο ένας τον άλλον. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη μεταφορά του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά και κατ'επέκταση στην τυποποίηση. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει άμεση σχέση με τη δομή της αγοράς ( Barney, 2001) αλλά και με την ολοκληρωμένη άποψη για τους παράγοντες-πυρήνες που την διέπουν, διότι μόνο έτσι καθίσταται μεταβιβάσιμο. Οι

---

<sup>35</sup> [http://www.icsd.aegean.gr/website\\_files/metaptyxiako/918240325.pdf](http://www.icsd.aegean.gr/website_files/metaptyxiako/918240325.pdf)

εταιρείες λοιπόν που αντιλαμβάνονται πλήρως τις παραμέτρους, απολαμβάνουν την αγοραστική δύναμη στις αγορές και χαίρουν μιας αποτελεσματικής στρατηγικής τυποποίησης<sup>36</sup>.

Οι Zou και Cavusgil (2002), στην έρευνά τους της διεθνούς στρατηγικής μάρκετινγκ, ενσωματώνουν τρεις διαφορετικές απόψεις: της τυποποίησης, της διαμόρφωσης και συντονισμού και της ολοκλήρωσης. Επικεντρώνουν δε τις απόψεις διαμόρφωσης-συντονισμού και ολοκλήρωσης, στο ζήτημα της ανταγωνιστικότητας. Η προοπτική συντονισμού και διαμόρφωσης της αγοράς εκ μέρους των εταιρειών συνολικά, δημιουργεί το συγκριτικό πλεονέκτημα μέσα από την αυξανόμενη αποδοτικότητα. Η προοπτική της ολοκλήρωσης των ανταγωνιστικών κινήσεων, δημιουργεί αποτελεσματικές στρατηγικές μέσα από την ανταγωνιστική δύναμη. Εάν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την αυξημένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα είναι ο στόχος της διεθνούς στρατηγικής μάρκετινγκ, τότε είναι σαφές ότι η ισχυρή εστίαση σε αυτό, είναι η καλύτερη στρατηγική. Θεωρίες του ανταγωνισμού που έχουν εκφραστεί από Dickson 1992, Barney 1991, Morgan 1996, προτείνουν ότι τόσο αρχικός στόχος των εταιρειών, όσο και επιμέρους στρατηγικός τους στόχος, είναι να δημιουργούν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αν μια εταιρεία καταφέρνει να δημιουργεί βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις νέες γεωγραφικές περιοχές που διεισδύει, με την υπάρχουσα στρατηγική της, τότε η στρατηγική της τυποποίησης διευκολύνεται. Οι τεχνικές κατάτμησης της αγοράς, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προσδιορίσουν την ομοιογένεια στις αγορές και πώς αυτή ανταποκρίνεται σε κάθε παράμετρο του μείγματος μάρκετινγκ ( Wedel-Kamakura, 1998 )<sup>37</sup>.

Το ζήτημα της εννοιολογικής θεώρησης της περιοχής αποτελεσματικότητας παραμένει σε σύγκρουση, λαμβάνοντας υπόψη την ποικιλία των εννοιολογικών ορισμών αναφορικά με την τυποποίηση και προσαρμογή και ακολούθως παραμένει ασαφής η αρχή της σχέσης μεταξύ

---

<sup>36</sup> Nanda K. Viswanathan, Peter R. Dickson (2006) , «The fundamentals of standardizing global marketingstrategy»

<sup>37</sup> John K. Ryans Jr., David A. Griffith, D. Steven White (2003) VIEWPOINT «Standardization/adaptation of international marketing strategy, Necessary conditions for the advancement of knowledge»

των δύο σχολών σκέψης. Τα επιχειρήματα υπέρ της τυποποίησης ή της προσαρμογής ( Shoham 1995, Onkvisit και Shaw 1999, Zou και Cavusgil 2002), περιστρέφονται γύρω από δύο συστατικά-κλειδιά, την εξοικονόμηση κόστους μέσω των οικονομιών κλίμακας και την ενισχυμένη αξία παράδοσης μέσω της προσαρμογής. Τα θεωρητικά θεσμέλια της συζήτησης αυτής στηρίζονται στην αντίληψη για την ανάγκη ή όχι , μιας ομοιογενούς καταναλωτικής αγοράς. Οι ακαδημαϊκοί που αντιλαμβάνονται την αγορά ως ομοιογενή , υποστηρίζουν ότι η τυποποίηση της διαφήμισης είναι περισσότερο αποτελεσματική, διότι εξασφαλίζεται η μείωση των δαπανών μέσω οικονομίας κλίμακας και κατ' επέκταση αύξηση περιθωρίων κέρδους των εταιρειών ( Peebles 1978, Levitt 1983, Jain 1989). Εναλλακτικά, οι ακαδημαϊκοί που αντιλαμβάνονται την αγορά ως ετερογενή και με διαφοροποιημένες καταναλωτικές απαιτήσεις, υποστηρίζουν την στρατηγική της προσαρμογής ( Donnelly και Ryans 1969, Higgs 1984, Harvey 1993)<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> John K. Ryans Jr., David A. Griffith, D. Steven White (2003) VIEWPOINT «Standardization/adaptation of international marketing strategy, Necessary conditions for the advancement of knowledge»

## **2.2 ΣΧΟΛΗ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ(ΘΕΩΡΙΑ- ΑΠΟΨΕΙΣ ΑΠΟ ΕΡΕΥΝΗΤΕΣ ΚΑΙ ΑΚΑΔΗΜΑΙΚΟΥΣ)**

Η εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής (undifferentiated marketing), βασίζεται στην παραγωγή ενός μόνο προϊόντος ή υπηρεσίας, με αποδέκτες όλους τους καταναλωτές της ευρείας αγοράς και μία επιλογή μίγματος μάρκετινγκ. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες δεν επιδέχονται καμμία παραλλαγή και το μίγμα μάρκετινγκ δεν διαφοροποιείται στο ελάχιστο. Σύμφωνα με την Jain (1989), το τυποποιημένο μάρκετινγκ καθορίζεται ως το κοινό πρόγραμμα στρατηγικής μάρκετινγκ σε παγκόσμια βάση. Η επιλογή αυτής της στρατηγικής, παρουσιάζει πλεονεκτήματα, καθώς εξασφαλίζει οικονομίες κλίμακας και κατά την παραγωγή των προϊόντων σας, αλλά και κατά τη δημιουργία και υλοποίηση του μίγματος μάρκετινγκ. Τα μειονεκτήματα αυτής της στρατηγικής όμως είναι αρκετά σοβαρά, καθώς η επιχείρηση βάλλεται από ανταγωνιστές, οι οποίοι παρέχοντας μεγαλύτερο εύρος και βάθος προϊόντων, καλύπτουν πληρέστερα τις ανάγκες των δυνητικών πελατών. Η στρατηγική του αδιαφοροποίητου μάρκετινγκ, εφαρμόστηκε στο παρελθόν, από κολοσσούς μάλιστα της παγκόσμιας αγοράς, όπως η Coca Cola. Στη σημερινή πραγματικότητα, ενδείκνυται μόνο σε περιπτώσεις ομοιογενούς αγοράς<sup>39</sup>.

Το αδιαφοροποίητο ή και αλλιώς μαζικό μάρκετινγκ (mass marketing) είναι η μαζική παραγωγή, μαζική διανομή και μαζική προώθηση του ίδιου λίγο ή πολύ προϊόντος προς το σύνολο της αγοράς. Όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει την αγορά σαν ενιαίο σύνολο, τότε ακολουθεί αυτή τη στρατηγική. Αυτό συνήθως γίνεται όταν το προϊόν είναι καινούριο ή έχει μονοπωλιακά στοιχεία και απευθύνεται σε μια μεγάλη γκάμα καταναλωτών με ομοιογενείς προτιμήσεις. Για το μεγαλύτερο μέρος του εικοστού αιώνα οι περισσότερες εταιρείες εφαρμόζαν το μαζικό μάρκετινγκ. Κλασικό παράδειγμα του μαζικού μάρκετινγκ αποτελεί το Model T της Ford το οποίο, όπως έλεγε ο ιδρυτής της εταιρείας, Henry Ford, οι καταναλωτές μπορούσαν να το έχουν "σε όποιο χρώμα θέλουν αρκεί να είναι μαύρο". Η απόλυτη προσοχή είναι στραμμένη στο προϊόν και πώς αυτό θα τραβήξει το ενδιαφέρον των

<sup>39</sup> <http://businesscenter.piraeusbank.gr/ecPortal.asp?id=222937&nt=73>

καταναλωτών. Με άλλα λόγια, το μαζικό μάρκετινγκ είναι το “one size fits all” μάρκετινγκ.

Ο φορντισμός , απόλυτα συνδεδεμένος με το τυποποιημένο μάρκετινγκ, αποτελεί ένα είδος οικονομικής κουλτούρας που ξεπερνάει τα όρια της βιομηχανίας και αγκαλιάζει τόσο τον πρωτογενή όσο και τον τριτογενή τομέα αλλά και ένα σημαντικό μέρος της κρατικής μηχανής. Αρχές αυτής της φορντικής κουλτούρας είναι: η αφοσίωση στο μεγάλο μέγεθος και στην τυποποίηση του προϊόντος, η ανταγωνιστική στρατηγική που συνδέεται με τη μείωση του κόστους και της τιμής, και τέλος οι αυταρχικές σχέσεις και οι άκαμπτες ιεραρχικές δομές. Η μαζική παραγωγή στις Ηνωμένες Πολιτείες και στην Μεγάλη Βρετανία την εποχή μεταξύ 1870 και 1930, εφοδίαζε συνεχώς την αγορά, ελαχιστοποιώντας τις δαπάνες ακόμα και στις εξαγωγικές αγορές<sup>40</sup>.

Μια αδιαφοροποίητη στρατηγική μάρκετινγκ για όλους τους καταναλωτές του συνόλου της αγοράς μειώνει τις προτιμήσεις των καταναλωτών στον χαμηλότερο κοινό πολλαπλασιαστή σε σχέση με τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και την τιμή. Το πλεονέκτημα του μαζικού μάρκετινγκ είναι οι οικονομίες κλίμακας που επιτυγχάνονται. Ο Philip Kotler, στο βιβλίο του ο Κότλερ για το Μάρκετινγκ, αναλύει τους τρόπους με τους οποίους μπορεί μια επιχείρηση να συναγωνιστεί τους αντιπάλους της που προσφέρουν καλύτερες τιμές. Επίσης παρουσιάζει ποικίλες τακτικές, σύμφωνα με τις οποίες η επιχείρηση δύναται να ανταπεξέλθει στις σημερινές προκλήσεις και να προβεί σε έξυπνες στρατηγικές προκειμένου να μειώσει τα τεράστια κόστη εύρεσης πελατών και να διατηρήσει τους υπάρχοντες<sup>41</sup>.

Μέχρι και σήμερα δεν υπάρχει καμία κοινή ερμηνεία για την στρατηγική της τυποποίησης. Οι διαφορετικοί ορισμοί της περιλαμβάνουν την έννοια της τυποποίησης ως κοινό πρόγραμμα μάρκετινγκ ( Jain 1989) και ως κοινό σχέδιο της κατανομής των πόρων μεταξύ των μεταβλητών μιγμάτων μάρκετινγκ (Syzmanski 1993). Όπως υπάρχουν διαφορές στην ερμηνεία,

---

<sup>40</sup> <http://bizwriter.gr/2008/08/marketing-strategy-part-2/>  
[http://nemertes.lis.upatras.gr/dspace/bitstream/123456789/1568/1/Nimertis\\_Kondylis.pdf](http://nemertes.lis.upatras.gr/dspace/bitstream/123456789/1568/1/Nimertis_Kondylis.pdf)

<sup>41</sup> <http://www.malliaris.gr/books/book.asp?id=85.0954>

εξίσου διαφέρουν οι απόψεις των ερευνητών και στα οφέλη που επιφέρει η συγκεκριμένη στρατηγική καθώς και η καταλληλότητά της. Το κυριότερο επιχείρημα παρουσίασε αρχικά ο Levitt το 1983, υποστηρίζοντας ότι οι δυνάμεις της παγκοσμιοποίησης που οδηγήθηκαν από την τεχνολογία, ομογενοποιούσαν τις αγορές και ότι οι εταιρείες έπρεπε να εκμεταλλευτούν αυτήν την τάση ακολουθώντας μια τυποποιημένη στρατηγική. Στη συνέχεια ο Ohmae, υπερθεμάτισε εστιάζοντας στις τρεις μεγάλες αγορές ΗΠΑ, Ιαπωνίας και Ευρώπης, θεωρώντας τις τόσο ομοιογενείς, όσο και τις σημαντικότερες της παγκόσμιας οικονομίας, ούτως ώστε η στρατηγική της τυποποίησης να είναι η πλέον κατάλληλη να εφαρμοστεί. Ωστόσο, ναι μεν για την τυποποίηση είναι κρίσιμος παράγοντας η ομοιογένεια, ωστόσο είναι απαραίτητη η εξήγηση του τι προσλαμβάνεται κάθε φορά ως ομοιογένεια. Καταναλωτική ομοιογένεια μπορεί να θεωρηθεί τόσο η δημογραφική, όσο και η πολιτισμική, όσο και η ομοιογένεια αντίληψης ή πίστης απέναντι στις ξένες εταιρείες και τα προϊόντα τους. Είναι αντιληπτό ότι ο αριθμός των μεταβλητών που μία εταιρεία θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει για να εξετάσει την καταναλωτική ομοιογένεια είναι μεγάλος. Το περιβάλλον είναι ένας σημαντικός παράγοντας στον οποίο προσκρούει η τυποποιημένη στρατηγική συμπεριλαμβανομένου του νομικού, πολιτικού και φυσικού περιβάλλοντος αλλά και της υποδομής μάρκετινγκ (Jain 1989). Το περιβάλλον χρησιμεύει ως καθοδηγητικός ή προσαρμοστικός περιορισμός στις επιχειρησιακές αποφάσεις. Όταν το περιβάλλον μεταξύ δύο αγορών είναι διαφορετικό, τότε μια εταιρεία βρίσκεται αντιμέτωπη με ένα διαφορετικό σύνολο περιορισμών και στις δύο αγορές, γεγονός που καθιστά δύσκολη της εφαρμογή της πολιτικής της τυποποίησης. Όταν όμως η φύση των περιορισμών είναι παρόμοια στις αγορές, η πολιτική της τυποποίησης διευκολύνεται.

Εστιάζοντας στην ομοιογένεια, ένας άλλος παράγοντας είναι και η ομοιογένεια της ανταπόκρισης των πελατών στο μίγμα του μάρκετινγκ. Αν και λεπτή η διάκριση, είναι ιδιαίτερα σημαντική. Οι ομοιογενείς καταναλωτές όπως εκείνοι που είναι δημογραφικά παρόμοιοι στην ηλικία ή στο εισόδημα, θα μπορούσαν παράλα αυτά να ανταποκριθούν διαφορετικά σε ίδια ερεθίσματα μάρκετινγκ, οπότε σε αυτή την περίπτωση δεν θα ήταν υποψήφιοι για μια τυποποιημένη εμπορική στρατηγική. Οι ομοιογενείς πελάτες δύναται να έχουν ετερογενείς ανάγκες ενώ αντίθετα οι ετερογενείς δύναται να έχουν



ομοιογενείς ανάγκες. Οι καταναλωτές ανεξαρτήτων φυσικών χαρακτηριστικών θα μπορούσαν να ανταποκριθούν ομοιογενώς στο μίγμα μάρκετινγκ, με συνέπεια να είναι προσβάσιμοι για τυποποιημένη εμπορική πολιτική. Επομένως, η ουσιαστική εστίαση πρέπει να είναι στην ομοιογένεια της ανταπόκρισης των καταναλωτών στο μίγμα μάρκετινγκ και όχι τόσο στην ομοιογένεια του πελάτη, της οποίας αφού προσδιοριστούν οι μεταβλητές που την καθορίζουν, στη συνέχεια πρέπει να εξετάζεται ο αντίκτυπος που έχουν στην ομοιογένεια της ανταπόκρισης των καταναλωτών στο μίγμα μάρκετινγκ<sup>42</sup>.

Ένας τομέας αγοράς καθορίζεται από την ομοιογένεια της απάντησης των καταναλωτών στο μίγμα μάρκετινγκ, ενώ η σκιαγράφηση των τομέων μάρκετινγκ βασίζεται στην ετερογένεια της ανταπόκρισης των πελατών στο μίγμα μάρκετινγκ ( Dickson- Ginter 1987). Δεδομένου ότι οι βάσεις για τον προσδιορισμό της ετερογένειας στην ανταπόκριση των πελατών στο μίγμα μάρκετινγκ περιλαμβάνουν καθοριστικούς παράγοντες των μεταβλητών του, όπως δημογραφικούς και γεωγραφικούς παράγοντες, οφέλη των καταναλωτών από τα προϊόντα και τρόπος χρήσης τους, οι ίδιοι αυτοί καθοριστικοί παράγοντες θα μπορούσαν να χρησιμεύσουν ώστε να προσδιοριστεί η ομοιογένεια της ανταπόκρισης των πελατών στην αγορά. Όταν λοιπόν η ομοιογένεια στις μεταβλητές που αποτελούν τη βάση για την τμηματοποίηση της αγοράς είναι υψηλή, τότε η ομοιογένεια στην ανταπόκριση των πελατών στο μίγμα μάρκετινγκ θα είναι επίσης υψηλή και ως εκ τούτου διευκολύνονται οι στρατηγικές τυποποίησης. Όταν όμως συμβαίνει το αντίθετο, δηλαδή έχουμε χαμηλή ομοιογένεια στις μεταβλητές που καθορίζουν την τμηματοποίηση της αγοράς και κατ' επέκταση χαμηλή ομοιογένεια στην ανταπόκριση των πελατών στο μίγμα μάρκετινγκ, τότε η τυποποίηση δεν είναι αποτελεσματικά εφαρμόσιμη ( Wedel – Kamakura 1998)<sup>43</sup>.

Τα σημαντικότερα οφέλη της τυποποίησης του διεθνούς μάρκετινγκ περιλαμβάνουν τη σημαντική εξοικονόμηση κόστους, τη συνέπεια με τους

---

<sup>42</sup> Nanda K. Viswanathan, Peter R. Dickson (2006) , «The fundamentals of standardizing global marketingstrategy»

<sup>43</sup> Nanda K. Viswanathan, Peter R. Dickson (2006) , «The fundamentals of standardizing global marketingstrategy»

πελάτες, το βελτιωμένο προγραμματισμό και διανομή και τον μεγαλύτερο έλεγχο στα εθνικά σύνορα ( Buzzell, 1968). Ο Levitt το 1983 υποστήριξε ότι η προηγμένη τεχνολογία στην επικοινωνία και τη μεταφορά, έχει ομογενοποιήσει τις παγκόσμιες αγορές και κατά συνέπεια, οι καταναλωτές διεθνώς απαιτούν προϊόντα υψηλής ποιότητας σε χαμηλές τιμές. Παράλληλα αυτές οι τεχνολογικές πρόοδοι γενικότερα, έχουν αλλάξει τα δεδομένα στην δυναμική του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων. Ένα βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παρέχει η δυνατότητα να παράγονται υψηλής ποιότητας προϊόντα σε πολύ χαμηλό κόστος. Δεδομένου ότι η τυποποίηση των προϊόντων και της διεθνούς στρατηγικής διάθεσής τους διευκολύνει την πραγματοποίηση των οικονομιών κλίμακας στην παραγωγή και τη διάθεση, οι εταιρείες πρέπει να ακολουθήσουν – σύμφωνα πάντα με τον Levitt - ένα τυποποιημένο προϊόν και μια τυποποιημένη διεθνή στρατηγική, αν θέλουν να είναι επιτυχείς στην παγκόσμια αγορά. Ομοίως και ο Ohmae το 1985 υποστήριξε ότι οι εταιρείες δεν πρέπει να ξεγελαστούν από τους φαινομενικά ετερογενείς πολιτισμούς, οικονομίες και πολιτικά συστήματα των χωρών. Θεωρώντας όπως έχουμε πάλι αναφέρει, ότι στις ΗΠΑ, Ευρώπη και Ιαπωνία, η καταναλωτική ζήτηση είναι αρκετά ομοιογενής, προτείνει στις εταιρείες να οργανώσουν ορθολογικά τις παγκόσμιες διαδικασίες τους και να αντιμετωπίσουν τον κόσμο ως ενιαία παγκόσμια αγορά. Τη ίδια χρονιά του 1985, οι Hamel και Prahalad τόνισαν ότι υφίσταται αυξανόμενη αλληλοεξάρτηση μεταξύ των παγκόσμιων αγορών και για να είναι αποτελεσματικές οι διεθνείς ανταγωνιστικές εταιρείες οφείλουν να υπερνικήσουν τον εθνικό τεμαχισμό των αγορών και τις διαδικασίες διαξίφισμού των επενδύσεών τους στα διαφορετικά μέρη του κόσμου. Είναι μονόδρομος η επιτυχία που προκύπτει από την τυποποίηση προϊόντων και στρατηγικής και τα διεθνή κανάλια μπορούν να ενισχυθούν μόνο από τη διεθνή κυριαρχία των εμπορικών σημάτων.

Η τυποποίηση του διεθνούς μάρκετινγκ υπόκειται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς περιορισμούς. Η αδυναμία συμπόρευσης με αυτούς τους περιορισμούς μπορεί να στοιχίσει μια αποτυχία στις διεθνείς αγορές ( Cateora 1993, Cavusgil-Zou 1994). Εσωτερικός περιορισμός είναι το υπάρχον παγκόσμιο δίκτυο της επιχείρησης και των διαδικασιών της, που ενδέχεται να είναι ασυμβίβαστο με μια τυποποιημένη στρατηγική. Η γρήγορη κατεύθυνση

προς την διεθνή τυποποίηση, ενδέχεται να επιφέρει τη διάσπαση των καθιερωμένων διαδικασιών και την απώλεια βασικών προτερημάτων και δεξιοτήτων ( Quelch-Hoff 1986). Επιπλέον, κατά τον Ohmae (1989), η τυποποίηση μπορεί να αντιμετωπίσει την σθεναρή αντίσταση της τοπικής θυγατρικής διαχείρισης, να επέλθει η σύγκρουση και σαν αποτέλεσμα να υπάρξουν δυσμενείς επιπτώσεις στην διεθνή στρατηγική της επιχείρησης. Συνεπώς ο βαθμός τυποποίησης θα πρέπει να είναι σύμφωνος με τη διεθνή εμπειρία της επιχείρησης (Andrus-Norvell 1990, Douglas – Craig, 1989) και οι εταιρείες με τα διαφορετικά επίπεδα διεθνούς συμμετοχής τείνουν να ακολουθήσουν διαφορετικούς βαθμούς τυποποίησης.

Εξωτερικοί περιορισμοί είναι οι διαφορές που εντοπίζονται στις υποδομές των κυβερνητικών κανονισμών για το διεθνές μάρκετινγκ ( Doz-Prahalad 1980, Kreuzer 1988, Simmonds 1985, Zou-Cavusgil 1996). Η στρατηγική της τυποποίησης ενδέχεται να μην είναι εφικτή όταν ποικίλλουν οι κυβερνητικοί κανονισμοί στις αγορές και ιδιαίτερα όταν είναι μεγάλες οι απαιτήσεις των κυβερνήσεων από τις ξένες εταιρείες. Οι πολιτιστικές διαφορές και η στρατηγική των ανταγωνιστών, είναι εξωτερικοί παράγοντες σχετικοί με την τυποποίηση. Οι εταιρείες πρέπει να είναι ενήμερες για τους διαφορετικούς πολιτισμούς στις ξένες χώρες, ώστε να επιζήσουν και να ευημερήσουν στις διεθνείς αγορές ( Cateora 1993, Ricks 1983). Μια τυποποιημένη προσέγγιση είναι εφικτή μόνο στις αγορές που οι πολιτισμοί δεν είναι σημαντικά διαφορετικοί. Παράλληλα, η στρατηγική του ανταγωνισμού μπορεί να περιορίσει τη δυνατότητα εφαρμογής μιας τυποποιημένης προσέγγισης στις διεθνείς αγορές ( Zou – Cavusgil 1996). Εάν η επικρατούσα πρακτική των ανταγωνιστών είναι να προσαρμόσουν το πρόγραμμα μάρκετινγκ και όλες τις διαδικασίες στην ιδιοσυγκρασία της ξένης αγοράς, τότε η τυποποιημένη προσέγγιση της εταιρείας είναι πολύ πιθανό να υπονομευθεί<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> Nanda K. Viswanathan, Peter R. Dickson (2006) , «The fundamentals of standardizing global marketingstrategy»

## **2.3 ΣΧΟΛΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ(ΘΕΩΡΙΑ -ΑΠΟΨΕΙΣ** **ΑΠΟ ΕΡΕΥΝΗΤΕΣ ΚΑΙ ΑΚΑΔΗΜΑΙΚΟΥΣ)**

Το τοπικά προσαρμοσμένο μάρκετινγκ ή αλλιώς διαφοροποιημένο (differentiated marketing), έχει στόχο αρκετά τμήματα της αγοράς και σχεδιάζονται διαφορετικές προσφορές για καθένα από αυτά. Η επιχείρηση που ακολουθεί αυτή τη στρατηγική, παράγει διαφορετικά προϊόντα ή υπηρεσίες, για να καλύψει τις ιδιαίτερες ανάγκες της μεγάλης μάζας των καταναλωτών. Παράλληλα, χρησιμοποιεί και διαφορετικό μίγμα μάρκετινγκ για κάθε προϊόν ή υπηρεσία. Αυτή η επιλογή παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα, καθώς εξασφαλίζει μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών λόγω καλύτερης ταύτισης των οφελών των προϊόντων της επιχείρησης με τις ανάγκες τους. Τα μειονεκτήματα αυτής της επιλογής είναι επίσης σοβαρά, καθώς τα κόστη σχεδιασμού, παραγωγής, αποθεμάτων, διάθεσης και προβολής, είναι αρκετά μεγαλύτερα. Η στρατηγική του διαφοροποιημένου μάρκετινγκ, εφαρμόζεται συχνά από τις τράπεζες ( διάθεση καταναλωτικών, στεγαστικών, σπουδαστικών δανείων, δανείων εορτών ή διακοπών). Στη σημερινή πραγματικότητα, ενδείκνυται για επιχειρήσεις με επάρκεια πόρων, καθώς τα κόστη υλοποίησης της είναι υψηλά<sup>45</sup>.

Οι υπερασπιστές της διεθνούς στρατηγικής της προσαρμογής, θεωρούν ότι αυτή η πολιτική συναντά τις ακριβείς ανάγκες του καταναλωτή και συνεπώς είναι αποτελεσματικότερη ( Kotler 1986, James και Hill 1991, Shao 1992 , Harvey 1993). Φαίνεται ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της προσαρμοσμένης στρατηγικής και της αυξανόμενης απόδοσης( Cavusgil και Zou, 1994), ωστόσο ακόμα δεν υπάρχει η απόλυτη άποψη επί της αποτελεσματικότητας της συγκεκριμένης στρατηγικής. Για παράδειγμα θα μπορούσε μια εταιρεία να εφαρμόζει προσαρμοσμένο μάρκετινγκ και να επιτυγχάνει αποτελέσματα, αλλά να μην καταφέρνει να αυξήσει την απόδοσή της ώστε να προσεγγίσει τους επιθυμητούς της στόχους.

---

<sup>45</sup> <http://bizwriter.gr/2008/08/marketing-strategy-part-1/>  
<http://bizwriter.gr/2008/08/marketing-strategy-part-2/>

Η εμπειρική έρευνα, ιδιαίτερα μετά τις δεκαετίες του '60 και του '70, δεν έχει αναδείξει ότι γενικότερα η διαφοροποίηση αυξάνει την απόδοση των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τους R. Rumelt, T. Peters & Waterman και C. Markides έχει αποδειχτεί ότι για κάθε επιχείρηση υπάρχει ένα άριστο σημείο διαφοροποίησης, πέραν του οποίου μειώνεται η κερδοφορία. Η διαφοροποίηση δημιουργεί γραφειοκρατικά κόστη και τα οποία εξαρτώνται από τον αριθμό των δραστηριοτήτων και το απαιτούμενο μέγεθος συντονισμού τους. Όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει την αγορά σε διαφορετικά τμήματα, με διαφορετική στρατηγική στο κάθε ένα από αυτά, τότε ακολουθεί στρατηγική διαφοροποιημένου μάρκετινγκ<sup>46</sup>.

Ενώ η τυποποιημένη στρατηγική προσανατολίζεται στα προϊόντα, η προσαρμοσμένη βασίζεται στον προσανατολισμό των καταναλωτών και των ανταγωνιστών. Ο προσανατολισμός στα προϊόντα είναι ανεπαρκής και μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία (Cateora 1993, Laughlin 1994) ενώ αντίθετα ο προσανατολισμός της αγοράς στον οποίο καταναλωτές και ανταγωνιστές είναι η εστία της στρατηγικής μιας επιχείρησης, οδηγεί στην ενίσχυση της επιχειρησιακής απόδοσης (Jaworski – Kohli 1993, Lusch – Laczniak 1987, Narver – Slater 1990). Η επιχείρηση που δεν εστιάζει μόνο στα προϊόντα αλλά αξιολογεί την ιδιοσυγκρασία, τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των καταναλωτών στις διάφορες χώρες, γίνεται δυνατή στις ανταγωνιστικές επιθέσεις (Cavusgil – Zou 1994, Ricks 1983)<sup>47</sup>

Γενικότερα, το στοχευμένο μάρκετινγκ (target marketing) βασίζεται σε τρεις παραμέτρους.

- τμηματοποίηση της αγοράς (segmentation)
  
- στόχευση (targeting)

---

<sup>46</sup> [http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/en/Global\\_marketing](http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/en/Global_marketing)

<sup>47</sup> Nanda K. Viswanathan, Peter R. Dickson (2006), «The fundamentals of standardizing global marketingstrategy»

- τοποθέτηση (positioning).

Σε αυτές τις παραμέτρους ουσιαστικά αντικατοπτρίζεται όλη η έννοια του μάρκετινγκ. Αυτές υποκινούν κάθε ενέργεια σχετική με το μάρκετινγκ.

Η τμηματοποίηση της αγοράς (market segmentation) ,είναι ο χωρισμός της αγοράς σε μικρότερα τμήματα τα οποία έχουν κοινά χαρακτηριστικά. Τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία επιτυγχάνεται η τμηματοποίηση είναι

- δημογραφικά (demographic)
- γεωγραφικά (geographic)
- ψυχογραφικά (psychografic)
- συμπεριφορικά (behavioral).

Η αποτελεσματικότητα της ανάλυσης τμηματοποίησης βασίζεται στην εύρεση τμημάτων που είναι

- μετρήσιμα (μέγεθος, αγοραστική δύναμη κ.λπ.)
- προσβάσιμα, επαρκώς σημαντικά (ευμεγέθη/κερδοφόρα)
- δεκτικά σε ενέργειες μάρκετινγκ<sup>48</sup>.

Μετά από την τμηματοποίηση ακολουθεί η στόχευση στο σε ένα ή περισσότερα τμήματα, αυτά που θα επιλεγούν ως προσδόκιμα. Τα τμήματα αξιολογούνται βάσει

---

<sup>48</sup> [http://www.icsd.aegean.gr/website\\_files/metaptyxiako/918240325.pdf](http://www.icsd.aegean.gr/website_files/metaptyxiako/918240325.pdf)

- μεγέθους
- περιθωρίου ανάπτυξης
- υφιστάμενου ανταγωνισμού
- δυνητικού ανταγωνισμού
- συμβατότητας με τους πόρους της εταιρείας
- συμβατότητας με τους στόχους της εταιρείας

Στη συνέχεια η εταιρεία δημιουργεί διαφορετικά μείγματα μάρκετινγκ για κάθε ένα από τα τμήματα που έχει επιλέξει να στοχεύσει. Είναι απαραίτητο να σημειωθεί ότι η διαδικασία της τμηματοποίησης είναι απαραίτητη ανεξάρτητα αν η στρατηγική που θα ακολουθήσει η εταιρεία δεν θα είναι τοπικά προσαρμοσμένο μάρκετινγκ αλλά διαφορετική<sup>49</sup>.

Την στόχευση ακολουθεί η τοποθέτηση (positioning), η διαφοροποίηση δηλαδή του προϊόντος από τον ανταγωνισμό. Η διαφοροποίηση είναι ο τρόπος με τον οποίον η εταιρεία αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Υπάρχουν τέσσερις κύριοι τρόποι διαφοροποίησης: Οι μέθοδοι που οδηγούν στη διαφοροποίηση του προϊόντος (product differentiation) είναι,

- η διαφοροποίηση της εξυπηρέτησης (service differentiation)
- η διαφοροποίηση του προσωπικού (personnel differentiation)

---

<sup>49</sup> <http://bizwriter.gr/2008/08/marketing-strategy-part-1/>  
<http://bizwriter.gr/2008/08/marketing-strategy-part-2/>

- η διαφοροποίηση της εικόνας (image differentiation).

Στην σημερινή εποχή, που τα προϊόντα κινούνται σε παρεμφερή χαρακτηριστικά (brand parity) , η διαφοροποίηση του προϊόντος είναι σχετικά δύσκολη και γι' αυτό οι εταιρείες στρέφονται κυρίως στη διαφοροποίηση της εξυπηρέτησης και της εικόνας.

Η διαφοροποίηση εμπεδώνεται στον καταναλωτή μέσω της τοποθέτησης και των στρατηγικών της (positioning strategies). Στόχος είναι να δημιουργηθεί ο κατάλληλος συσχετισμός (association) μεταξύ τους. Έτσι καλλιεργείται και η αντίληψη (perception) των καταναλωτών απέναντι σε ένα συγκεκριμένο προϊόν.

Όπως αναφέρουν οι C. Ferrell, Sally Dibb, Lyndon Simkin και William Pride στο βιβλίο τους "Marketing Concepts and Strategies" , η τμηματοποίηση παρέχει διέξοδο δίαυλο για την επιχείρηση προς τμηματικές αγορές με ειδικές ανάγκες και απαιτήσεις. Μόνο μετά την αναγνώριση αυτών των αναγκών είναι εφικτή η ανάπτυξη αλλά και η παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών που θα ικανοποιούν καλύτερα τις ανάγκες των καταναλωτών και θα καθιστούν επιτυχημένο το τοπικά προσαρμοσμένο μάρκετινγκ<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup>[http://nemertes.lis.upatras.gr/dspace/bitstream/123456789/1568/1/Nimertis\\_Kondylis.pdf](http://nemertes.lis.upatras.gr/dspace/bitstream/123456789/1568/1/Nimertis_Kondylis.pdf)



## **2.4 ΤΡΙΤΗ ΣΧΟΛΗ ΣΚΕΨΗΣ(ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ-ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ)ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΓΙΝΕΙ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ**

Το επικεντρωμένο ή συγκεντρωτικό μάρκετινγκ στοχεύει σε μεγάλα τμήματα μιας ή λίγων υποαγορών και ενδείκνυται σαν στρατηγική όταν υπάρχουν περιορισμένοι πόροι.

Για τον Michael Porter, στο βιβλίο του “Competitive Strategy: Techniches for Analysing Industries and Sustaining Superior Performance”, το μάρκετινγκ και οι στρατηγικές του είναι μία μεθοδική και διορατική διαδικασία για να εντοπίζονται ευκαιρίες στην αγορά, δηλαδή άτομα ή ομάδες ατόμων με μη ικανοποιημένες ανάγκες ή με ένα λανθάνον ενδιαφέρον για κάποιο προϊόν ή υπηρεσία. Η διαδικασία μάρκετινγκ περιλαμβάνει τμηματοποίηση της αγοράς και επιλογή εκείνων των αγορών-στόχων τις οποίες η εταιρία μπορεί να ικανοποιήσει με ξεχωριστό και αποτελεσματικό τρόπο. Πρέπει να διαμορφώσει μία ευρεία στρατηγική και να ορίσει ένα συγκεκριμένο μίγμα μάρκετινγκ και σχέδιο δράσης ώστε να αριστοποιήσει την μακροχρόνια απόδοση της. Έτσι θέτει ένα σύνολο ελέγχων ώστε να μπορεί να αξιολογεί τα αποτελέσματα και να λειτουργεί σαν ένας οργανισμός μάθησης, βελτιώνοντας συνεχώς την τεχνογνωσία της στο μάρκετινγκ<sup>51</sup>.

Η εταιρεία που επιλέγει το συγκεντρωτικό μάρκετινγκ και επικεντρώνεται σε ένα εξειδικευμένο τμήμα της αγοράς, πρέπει να βασιστεί στα εξής κριτήρια για να αξιολογήσει και να επιλέξει το σωστό τμήμα:

- Την ομοιογένεια της καταναλωτικής συμπεριφοράς
- Το ικανό μέγεθος του τμήματος, ώστε να εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα και

---

<sup>51</sup> [http://www.icsd.aegean.gr/website\\_files/metaptyxiako/918240325.pdf](http://www.icsd.aegean.gr/website_files/metaptyxiako/918240325.pdf)

- Την ύπαρξη τρόπου εντοπισμού του τμήματος της αγοράς στην πράξη.

Ο εντοπισμός των παραμέτρων αυτών, είναι μια διαδικασία καθόλου απλή, δεδομένου ότι είναι εξαιρετικά δύσκολο να πληρούνται και οι τρεις προϋποθέσεις. Συνεπώς η στρατηγική του συγκεντρωτικού μάρκετινγκ στη σημερινή πραγματικότητα, ενδείκνυται σε περιπτώσεις εξειδικευμένων αγορών με ιδιαίτερες ανάγκες, έτσι ώστε να διασφαλίζεται ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα<sup>52</sup>.

Αυτή η προοπτική επιδιώκει μια ισορροπία μεταξύ τυποποίησης και συνολικής προσαρμογής, υποστηρίζοντας ότι ο βαθμός τυποποίησης καθορίζεται από το εξωτερικό περιβάλλον και τους εσωτερικούς οργανωτικούς παράγοντες ( Buzzel 1968, Cavusgil 1993, Jain 1989, Zou – Cavusgil 1996). Στην ουσία υποστηρίζεται ότι τυποποίηση και προσαρμογή πρέπει να αντιμετωπιστούν σαν δύο πόλοι της ίδιας συνέχειας, που επιτρέπει τους διάφορους βαθμούς τυποποίησης ( Sorrenson – Wiechmann 1975, Walters – Toyne 1989 ). Ο βαθμός τυποποίησης ( Jain 1989) καθορίζεται από την αγορά στόχων, τη θέση αγοράς, τη φύση του προϊόντος, το περιβάλλον και τους οργανωτικούς παράγοντες. Ο βαθμός προϊόντος (Cavusgil 1993, Akaah) και προσαρμογής προώθησης επηρεάζεται σημαντικά από τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τα χαρακτηριστικά βιομηχανικών προϊόντων και τα χαρακτηριστικά των ξένων αγορών.

Ένα σημαντικό ζήτημα έχει να κάνει με το βαθμό στον οποίο η τρέχουσα γνώση της τυποποίησης διεθνούς μάρκετινγκ μπορεί να γενικευτεί στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον αναπτυσσόμενο κόσμο. Ενώ είναι γνωστό ότι η διεθνής στρατηγική των αμερικανικών εταιρειών εξελίσσεται με τη διεθνή εμπειρία τους ( Douglas – Craig 1989 ), οι εταιρείες του αναπτυσσόμενου κόσμου μπορούν να ανταγωνιστούν με ένα διαφορετικό σχέδιο στη διεθνή αγορά, λόγω των διαφορών στο πολιτισμό και το περιβάλλον εγχώριας αγοράς. Συνεπώς η προοπτική συνδυασμού τυποποίησης και προσαρμογής ενδεχόμενα να μπορεί να εφαρμοστεί επιτυχώς από τις εταιρείες αυτές, οι οποίες αντιμετωπίζουν μεγαλύτερη πρόκληση κατά τη μετάβασή τους στις διεθνείς αγορές. Αυτό οφείλεται στην

---

<sup>52</sup> <http://bizwriter.gr/2008/08/marketing-strategy-part-1/>  
<http://bizwriter.gr/2008/08/marketing-strategy-part-2/>

χαμηλότερη διαφοροποίηση των καταναλωτών τους και ίσως η παραδοσιακή έρευνα και εστίαση στο μείγμα του μάρκετινγκ να μην είναι αρκετή, αλλά να πρέπει να αξιολογηθεί ποικιλοτρόπως. Είναι λοιπόν σημαντική η λεπτομερής έρευνα του μείγματος μάρκετινγκ και ποια στοιχεία του δύναται να τυποποιηθούν ή να προσαρμοστούν επιτυχώς<sup>53</sup>.

Η ομοιογένεια της απάντησης των καταναλωτών στο μείγμα μάρκετινγκ μπορεί να εξεταστεί από την σκοπιά της στρατηγικής μέσω του προϊόντος, της προώθησης, της τιμής και της θέσης. Βέβαια μιλάμε για μια σύνθετη μεταβλητή που συνδυάζει ξεχωριστά την ομοιογένεια της ανταπόκρισης των πελατών σε κάθε μια από τις παραπάνω παραμέτρους. Η ομοιογένεια αυτή σε παγκόσμιο επίπεδο είναι σπουδαίος παράγοντας, με επιπτώσεις στη δυνατότητα τυποποιημένης στρατηγικής των εταιρειών. Σύμφωνα με μελέτες (Griffith 2002, Alden 1999, Hofstede 1999), παράγοντες που επηρεάζουν την ομοιογένεια της ανταπόκρισης των πελατών στο μείγμα μάρκετινγκ, περιλαμβάνουν τη συμμετοχή των καταναλωτών στην αγορά, την έκθεσή τους στη διαφήμιση, τον προσανατολισμό τους στην τιμή, τα κριτήρια με τα οποία αξιολογούν τα προϊόντα, αλλά και τους πολιτιστικούς και δημογραφικούς παράγοντες. Με λίγα λόγια εξετάζονται οι ομοιότητες στις αγορές σύμφωνα με τα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι καταναλωτές για να αξιολογήσουν ένα προϊόν αλλά και η μεταξύ τους αλληλεπίδραση, ώστε να κατηγοριοποιηθούν και να καθοριστεί η σχέση τους και ο βαθμός που επηρεάζουν την αντίδραση στο μείγμα μάρκετινγκ. Για παράδειγμα η ομοιογένεια των καταναλωτών σε σχέση με την τιμή, πιθανώς να διαφοροποιείται από την ομοιογένειά τους στις άλλες παραμέτρους του μείγματος ή η πολιτιστική διαφοροποίηση να επηρεάζει την ομοιογένεια των καταναλωτών αναφορικά με προϊόν και προώθηση, αλλά καθόλου σχετικά με τιμή και θέση<sup>54</sup>.

Εφαρμόζοντας λοιπόν τη στρατηγική του επικεντρωμένου μάρκετινγκ (concentrated marketing), μια επιχείρηση επιλέγει να εστιάσει το ενδιαφέρον της σε ένα μόνο κομμάτι της αγοράς, ενώ ταυτόχρονα παράγει και προωθεί τη

---

<sup>53</sup> Shaoming Zou - David M. Andrus and D. Wayne Norvell, «Standardization of international marketing strategy by firms from a developing country»

<sup>54</sup> Nanda K. Viswanathan, Peter R. Dickson (2006) , «The fundamentals of standardizing global marketingstrategy»

μέγιστη δυνατή γκάμα προϊόντων ή υπηρεσιών, παρέχοντας τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση στους καταναλωτές. Αυτή η επιλογή παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα, καθώς παρέχει σε μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις με σχετικά περιορισμένες οικονομικές δυνατότητες, μεγάλη εξειδίκευση σε ένα τομέα. Αλλά και τα μειονεκτήματά της είναι αντίστοιχα σημαντικά, καθώς η επιχείρηση συνδέει την ανάπτυξη της με την ανάπτυξη της αγοράς, ενώ κινδυνεύει πολύ και από την ξαφνική είσοδο νέων ανταγωνιστών.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **3.1 ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΑΝΤΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ**

Το προϊόν είναι το αντικείμενο της διαδικασίας της ανταλλαγής που προσφέρει ο προμηθευτής στον καταναλωτή, το οποίο ανταλλάσσει με κάτι άλλο που θεωρεί ίσης ή μεγαλύτερης αξίας, συνήθως με χρήματα, που είναι και το κοινώς αποδεκτό μέσο συναλλαγών.<sup>55</sup>

Είναι συνήθως η βάση στην οποία στηρίζει ο πελάτης την ικανοποίηση της ανάγκης του, καθώς και ζωτικό εξάρτημα του μίγματος μάρκετινγκ. Δημιουργεί ανταγωνισμό, αποφέρει κέρδος στην επιχείρηση και μπορεί να αποτελέσει απτή ένδειξη της στρατηγικής κατεύθυνσης της.<sup>56</sup>

Χαρακτηριστικά του προϊόντος/υπηρεσίας είναι η λειτουργικότητα, η συσκευασία, η αισθητική του, τα έντυπα πληροφοριών, το σέρβις που παρέχεται μετά την πώλησή του κτλ. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει με τη χρησιμοποίηση της έρευνας αγοράς να προσδιορίσει με ακρίβεια τα χαρακτηριστικά αυτά, τα οποία οι καταναλωτές του τμήματος της αγοράς-στόχου ζητούν και κατόπιν να κατασκευάσει και να προωθήσει το σχετικό προϊόν/ υπηρεσία.<sup>57</sup>

Το βασικότερο πρόβλημα που πρέπει να λύσει ο διεθνείς μάρκετερ, είναι να αποφασίσει εάν θα εισέλθει σε όλες τις αγορές του κόσμου με ένα στάνταρτ προϊόν/υπηρεσία (STANDARDIZATION) ή θα πρέπει να κατασκευάσει πολλά προϊόντα για τις διάφορες αγορές (DIFFERENTIATION) . Το πρόβλημα αυτό στο σχεδιασμό προϊόντων για διεθνείς αγορές, έγκειται στο ότι οι ανάγκες των εκεί αγοραστών και οι ικανοποιήσεις που λαμβάνουν από ένα προϊόν διαφέρουν ανάλογα με το οικονομικό επίπεδο της χώρας, το

---

<sup>55</sup> Baker M.-Hurt S.,1999,Product strategy and management, Prentice Hall

<sup>56</sup> Harrison T., 2000,Financial Services Marketing, Prentice Hall

<sup>57</sup> Πατρινός Δ.,2002,Διεθνές και εξαγωγικό μάρκετινγκ στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, Εκδ. Παπαζήση

κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον, το μορφωτικό επίπεδο των καταναλωτών και άλλων μεταβλητών. Ως εκ τούτου, ένα σπουδαίο στοιχείο στην πολιτική προϊόντων για διεθνείς αγορές είναι η προσαρμογή υπαρχόντων προϊόντων στις ιδιόζουσες ανάγκες των διαφόρων αγορών του κόσμου.

#### ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Σχεδόν πάντοτε η Υπηρεσία Μάρκετινγκ μιας εταιρίας θα πρέπει να αποφασίσει ποια στρατηγική θα ακολουθήσει, κάτι που δεν είναι απλό, γιατί πρέπει να ληφθούν υπόψη αρκετοί παράγοντες που συνηγορούν για την εκλογή της μιας ή της άλλης στρατηγικής. Οι σπουδαιότεροι παράγοντες είναι οι εξής :

1. Μακροχρόνιοι επιχειρηματικοί στόχοι. Ο παράγοντας αυτός παίζει σπουδαίο ρόλο στο διεθνές μάρκετινγκ. Μια επιχείρηση που επιδιώκει τη μεγιστοποίηση των κερδών της , αδιαφορώντας για το βαθμό εισδοχής της στις διεθνείς αγορές, θα προτιμήσει την πολιτική της τυποποίησης
2. Οι οικονομίες κλίμακας από την παραγωγή, την μεταφορά και την αποθήκευση.
3. Τα έξοδα ανάπτυξης νέων προϊόντων.
4. Οι αγορές και οι ανάγκες τους. Για τον ακριβή προσδιορισμό αυτού του παράγοντα θα πρέπει η επιχείρηση να μελετήσει και να αναλύσει διεξοδικά τις ανάγκες που υπάρχουν στις διάφορες αγορές και να προσπαθήσει να προσφέρει τέτοια προϊόντα/υπηρεσίες που θα ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές.
5. Αλλαγές στη σύνθεση ή και στις ανάγκες απαιτήσεως των καταναλωτών των διαφόρων διεθνών αγορών.
6. Διαφορές στο οικονομικό επίπεδο και στην αγοραστική ικανότητα πολλών χωρών.
7. Διαφορές στην τεχνολογική εξέλιξη και στις τεχνολογικές ικανότητες των κατοίκων διαφόρων χωρών.

8. Οι προδιαγραφές για προϊόντα που απαιτούνται από άλλες χώρες.

9. Οι φόροι που επιβάλλονται σε ορισμένα είδη και όχι σε άλλα, τα οποία ελάχιστα διαφέρουν από τα προηγούμενα.

10. Διαφορές στα φυσικά περιβάλλοντα των διεθνών χωρών.

11. Δυνατότητες της επιχείρησης. Για την υλοποίηση μιας διαφοροποιημένης πολιτικής προϊόντων, η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει αρκετά μέσα (π.χ. χρηματοοικονομικά, τεχνικά αποθεμάτων κτλ.) και όλα αυτά θα πρέπει να αναλύονται διαδοχικά πριν ληφθεί η συγκεκριμένη απόφαση.

12. Η φύση του προϊόντος (κύκλος ζωής, σήμα, ευκολία παραγωγής, βαθμός αποδοχής του προϊόντος σε παγκόσμια κλίμακα, οι υπηρεσίες μετά την πώληση, οι νομικοί περιορισμοί).<sup>58</sup>

## ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ

Η στρατηγική αυτή ακολουθεί την πολιτική του αδιαφοροποίητου μάρκετινγκ, παρουσιάζοντας σε διεθνείς αγορές το ίδιο προϊόν και χρησιμοποιώντας τις ίδιες μεθόδους επικοινωνιών και μηνύματα προώθησης.<sup>59</sup> Εδώ, ο εξαγωγέας ή η διεθνής επιχείρηση βασίζεται στα κοινά χαρακτηριστικά των αγοραστών και δεν δίνει σημασία στις διαφοροποιήσεις τους, μια που με την πολιτική αυτή αποβλέπει στην ικανοποίηση του μέσου καταναλωτή. Η στρατηγική αυτή χρησιμοποιείται από σχετικά λίγα προϊόντα και εταιρίες, που έχουν πιθανότητες να ξεπεράσουν τα όρια του διεθνισμού. Οι πιθανότητες αυτές όμως είναι μικρές και αντισταθμίζονται κάπως από τα μειωμένα έξοδα παραγωγής και μάρκετινγκ που υπεισέρχονται στην

---

<sup>58</sup> Πατρinός Δ., 2002, Διεθνές και εξαγωγικό μάρκετινγκ στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, Εκδ. Παπαζήση

<sup>59</sup> Πατρinός Δ., 2002, Διεθνές και εξαγωγικό μάρκετινγκ στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, Εκδ. Παπαζήση

προσπάθεια. Βρίσκει υποστήριξη από τα στελέχη της παραγωγής που αποβλέπουν τις οικονομίες κλίμακας που συνήθως επιτυγχάνονται. Εκτός όμως από τις οικονομίες κλίμακας που επιφέρει στην παραγωγή, η τυποποίηση, επιτυγχάνει και μια πιθανή μείωση του κόστους διανομής του προϊόντος, καθώς επιβάλλει τη χρησιμοποίηση μαζικών καναλιών διανομής.

60

Συνεπώς, υπάρχει μεγαλύτερη ευκολία στη διοίκηση των αποθεμάτων και χαμηλότερο κόστος προώθησης ανά μονάδα προϊόντος, αφού επιτυγχάνονται εκπτώσεις λόγω της ευρείας χρήσης των μέσων μαζικής ενημέρωσης. Τέλος, αφού δεν διαφοροποιείται το προϊόν, αποφεύγονται τα επιπρόσθετα κόστη σχεδιασμού, ανάπτυξης και εφαρμογής διαφορετικών στρατηγικών μάρκετινγκ.

#### ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ:

Ø Οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή. Η τυποποίηση αποφέρει σημαντικά οικονομικά πλεονεκτήματα όταν το προϊόν παράγεται μακροχρόνια σε μια ορισμένη παραγωγική μονάδα. Το πλεονέκτημα αυτό θα αρχίσει να φθίνει όσο αυξάνονται οι μονάδες παραγωγής στις διαφορετικές χώρες του εξωτερικού ή όταν το άριστο μέγεθος της δεδομένης παραγωγικής μονάδας αντιπροσωπεύει μόνο ένα μέρος της παγκόσμιας ζήτησης, πράγμα που συνήθως οδηγεί στην ανάγκη μεγαλύτερης διαφοροποίησης.

Ø Οικονομίες στην έρευνα και ανάπτυξη. Το γεγονός ότι προσφέρεται το ίδιο προϊόν σε όλες τις αγορές του εξωτερικού αφαιρεί την ανάγκη προσαρμογής στις διαφορετικές εθνικές προτιμήσεις με αποτέλεσμα συχνά να αποδεσμεύονται μεγαλύτεροι πόροι για την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Ø Οικονομίες στο γενικότερο προϋπολογισμό του προγράμματος μάρκετινγκ. Η πολιτική της τυποποίησης οδηγεί συνήθως σε οικονομίες στο πρόγραμμα υποστήριξης μάρκετινγκ καθώς , ακόμα και αν μέρος

---

<sup>60</sup> Πανηγυράκης ,1999, Διεθνές εξαγωγικό μάρκετινγκ, Εκδ. Σταμούλη



του προγράμματος προσαρμοστεί στις ιδιαίτερες εθνικές συνθήκες (διαφήμιση, έντυπα πωλήσεων κτλ) το συνολικό κόστος είναι χαμηλότερο από αυτό που θα απαιτούσε η δημιουργία του παραπάνω υλικού από την αρχή. Επίσης μειώνεται το κόστος διανομής, αφού τα κόστη μεταφοράς και αποθήκευσης είναι συνήθως χαμηλότερα όταν πρόκειται για τυποποιημένα προϊόντα.

Ø Η κινητικότητα των αγοραστών. Η τυποποίηση του προϊόντος αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα όταν απευθύνεται σε διεθνές κοινό που χαρακτηρίζεται από μεγάλη κινητικότητα και συμβάλλει στη συνεχή προτίμησή του.

Ø Η εικόνα της χώρας προέλευσης. Ένα τυποποιημένο προϊόν κρατά εύκολα τον χαρακτήρα της εικόνας προέλευσης στις χώρες του εξωτερικού που διατίθεται.

Ø Βιομηχανικά προϊόντα. Η τυποποίηση είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική σε βιομηχανικά προϊόντα με ιδιαίτερες τεχνικές προδιαγραφές και που, λόγω της φύσης τους δεν απαιτούν προσαρμογές στις συνθήκες της αγοράς του εξωτερικού, αφού ακόμα και όταν οι αλλαγές αυτές είναι αναγκαίες, είναι συνήθως μικρής σημασίας.<sup>61, 62</sup>

Ø Λειτουργία μέσω εξαγωγών. Τα τυποποιημένα προϊόντα βοηθούν μια επιχείρηση στην εξαγωγική της προσπάθεια, αφού μπορεί να αποφύγει τις αγορές εκείνες που απαιτούν προσαρμογές επικεντρώνοντας την προσοχή της σε αγορές που δεν επιβάλλουν ιδιαίτερες μετατροπές.<sup>63</sup>

## ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

Ø Η τυποποίηση μπορεί να ενθαρρύνει νέους ανταγωνιστές στην αγορά. Αυτό μπορεί να συμβεί εάν το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς αγνοείται ή αυτοεξυπηρετείται από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές.

---

<sup>61</sup> Wilmschurts J ,How international marketing works

<sup>62</sup> Πανηγυράκης ,1999,Διεθνές εξαγωγικό μάρκετινγκ, Εκδ. Σταμούλη

<sup>63</sup> Kackar M.,Export Oriented Product Adaptation,

Ø Η ευλυγισία του μάρκετινγκ χάνεται συνήθως στις ξένες αγορές από αδυναμία του προϊόντος να προσαρμοστεί στις τοπικές ανάγκες.

Ø Η στρατηγική της τυποποίησης οδηγεί συνήθως σε αποθάρρυνση της δημιουργικότητας του προσωπικού στις διάφορες χώρες. Εφόσον ο ρόλος τους είναι απλώς να πωλούν το προϊόν, το οποίο τους αποστέλλεται, χωρίς να ζητηθεί η γνώμη τους, ο ενθουσιασμός τους για αυτό μειώνεται.

Ø Τέλος, ως αποτέλεσμα του παραπάνω στοιχείου, πολλά διευθυντικά στελέχη εγκαταλείπουν την επιχείρηση για ανεύρεση περισσότερο ενδιαφέρουσας εργασίας.

Τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά παραπάνω στοιχεία, καθώς και η φύση του προϊόντος/υπηρεσίας, θα πρέπει να λαμβάνονται πολύ σοβαρά υπόψη για την επιλογή της καλύτερης δυνατής λύσης.<sup>64</sup>

## ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Η πραγματικότητα πολλών αγορών του εξωτερικού, έχει αναγκάσει ακόμα και επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική της τυποποίησης να προσαρμόσουν το προϊόν τους στις εθνικές ιδιαιτερότητες. Δεν υπάρχουν υποδείγματα προσαρμογής κοινώς αποδεκτά για τα προϊόντα που εξάγονται. Ωστόσο ο Yorio παρουσιάζει τους κυριότερους παράγοντες που επιδρούν στην απόφαση προσαρμογή του προϊόντος στις διεθνείς αγορές. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

1. Χαρακτηριστικά της πόλης ή περιοχής. Σε αυτά τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνονται οι κυβερνητικές ρυθμίσεις, τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών, η αγοραστική συμπεριφορά, οι πολιτιστικοί παράγοντες, η οικονομική κατάσταση των αγοραστών, η ανταγωνιστική προσφορά, καθώς και η οικονομική ανάπτυξη της πόλης/περιοχής.

---

<sup>64</sup> Πατρινός Δ.,2002,Διεθνές και εξαγωγικό μάρκετινγκ στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, Εκδ. Παπαζήση

2. Χαρακτηριστικά του προϊόντος. Αναφερόμαστε εδώ στη συσκευασία, στα φυσικά χαρακτηριστικά, στον τρόπο χρήσης του προϊόντος, στην εικόνα της χώρας προέλευσης και στην ποιότητα.

3. Επιχειρησιακά χαρακτηριστικά. Περιλαμβάνουν το κόστος προσαρμογής του προϊόντος στις διεθνείς αγορές, τον τύπο οργάνωσης και διοίκησης τους επιχειρησιακούς πόρους και τέλος, το μέγεθος των πωλήσεων και των κερδών της.<sup>65</sup>

Στο ίδιο έργο, ο Yorio, παρουσιάζει τα αποτελέσματα της έρευνάς του, ότι δηλαδή σε ένα δείγμα διεθνών επιχειρήσεων, το 40% δηλώνει πως η προσαρμογή των προϊόντων τους στις διεθνείς απαιτήσεις είναι μια συνήθης απόφαση, ενώ άλλο ένα 40% δηλώνει πως είναι μια απόφαση που λαμβάνεται κατά κανονικά χρονικά διαστήματα.

Φυσικά, πριν ληφθεί η απόφαση για προσαρμογή, απαιτείται έρευνα αγοράς και τμηματοποίηση αυτής μέσω της οποίας θα διαπιστώσουμε τα υπάρχοντα τμήματα των καταναλωτών που έχουν ένα μικρότερο ή μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τα προϊόντα της επιχείρησής μας. Στη συνέχεια τίθενται τα ερωτήματα εάν το τμήμα αυτό καλύπτεται σε ικανοποιητικό ή μη ικανοποιητικό βαθμό από τους ανταγωνιστές και αν η δική μας επιχείρηση θα μπορούσε να εισέλθει σε αυτό ικανοποιώντας καλύτερα τους καταναλωτές, ενδεχομένως δίνοντας στα προϊόντα της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της διαφοροποίησης.<sup>66</sup>

#### ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

Ø Αποφέρει υψηλότερες πωλήσεις, καθώς ικανοποιεί σε μεγαλύτερο βαθμό τις επιθυμίες κι τις προσδοκίες του διεθνή καταναλωτή.

#### ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

---

<sup>65</sup> Yorio,1983,Adapting Products for Export, The Conference Board

<sup>66</sup> Yorio,1983,Adapting Products for Export, The Conference Board

∅ Το κόστος της έρευνας, ο σχεδιασμός και η προώθηση σχετικά διαφοροποιημένων προϊόντων σε διαφορετικές αγορές.

Το πιο σημαντικό όμως όφελος της πολιτικής της διαφοροποίησης είναι η αύξηση του μεριδίου της αγοράς και των πωλήσεων καθώς ικανοποιεί τις μοναδικές ανάγκες και προτιμήσεις των καταναλωτών. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση αποκτά πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές της και ισχυροποιεί τη θέση της στην αγορά.<sup>67</sup>

### **3.2 ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΑΝΤΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ**

Ο μέσος καταναλωτής θα όριζε ως τιμή το ποσό των χρημάτων που καταβάλλει ο αγοραστής στον πωλητή για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.<sup>68</sup>

Για τα προϊόντα, η τιμή λειτουργεί ως ο σημαντικότερος και καθοριστικότερος παράγοντας στις αποφάσεις της αγοράς. Παρόλο όμως που η τιμή είναι σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τις οικονομικές

---

<sup>67</sup> Παναγυράκης Γ.,1999,Διεθνές εξαγωγικό μάρκετινγκ, Εκδ. Σταμούλη

<sup>68</sup> Πετρώφ-Τζωρτζάκης-Τζωρτζάκη,2002,Μάρκετινγκ, Μανατζμεντ,η ελληνική προσέγγιση, Εκδ. Rosili

αποφάσεις των καταναλωτών, δεν είναι πάντα εύκολο να προσδιοριστεί η τιμή ενός προϊόντος. Χρήσιμο θα ήταν για αυτό το λόγο, στον προσδιορισμό της τιμολόγησης, να λάβουμε υπόψη το κόστος του προϊόντος που μπορεί να εκφραστεί ως οικονομικό κόστος ή μη οικονομικό κόστος.<sup>69</sup>

Το πρόβλημα της τιμολόγησης γίνεται ακόμα δυσκολότερο όταν η τιμολόγηση αφορά προϊόν/ υπηρεσία που απευθύνεται στις διεθνείς αγορές, καθώς λόγω της βαθμιαίας και αυξανόμενης ολοκλήρωσης τους, οι δυσκολίες είναι ολοένα και περισσότερες όσον αφορά στη διαμόρφωση μιας οικονομικά δικαιολογημένης τιμολογιακής πολιτικής στο διεθνή χώρο.

Η τιμή είναι ένα στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ το οποίο, με κατάλληλο χειρισμό, μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στην επίτευξη των σκοπών της καθώς είναι μια ροή εσόδων για την επιχείρηση, ενώ όλα τα άλλα στοιχεία και μεταβλητές αποτελούν στοιχεία κόστους. Για να καθοριστεί λοιπόν, πρέπει να ληφθεί υπόψη η διαφοροποίηση των παραγόντων στις ξένες αγορές και ακόμα περισσότερο οι ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν στην αγορά-στόχο, καθώς και ο ανταγωνισμός που υπάρχει υπό τις ιδιαίτερες αυτές συνθήκες και δασμολογικούς κανονισμούς που έχουν επιβληθεί από διεθνείς κρατικούς οργανισμούς.

Πρόβλημα για την τιμολόγηση αποτελεί το γεγονός ότι πολλές φορές την τελική τιμή διάθεσης του προϊόντος στην αγορά του εξωτερικού δεν την καθορίζει ο παραγωγός-εξαγωγέας, αλλά ο αντιπρόσωπος-μεσάζων στην ξένη αγορά. Φυσικά υπάρχουν και οι περιπτώσεις που η τιμή των προϊόντων, κυρίως των πρώτων υλών, διαμορφώνεται ύστερα από συμφωνία από τις κύριες χώρες παραγωγής των (πχ η τιμή του πετρελαίου καθορίζεται από τις χώρες του ΟΠΕΚ). Ο κύριος όγκος όμως των προϊόντων εξάγεται από τις εξαγωγικές επιχειρήσεις οι οποίες και καθορίζουν την τιμή εξαγωγής. Η εκάστοτε εξαγωγική αντιμετωπίζει τα προβλήματα του καθορισμού του συνολικού κόστους εξαγωγής, του καθορισμού της τιμής διαθέσεως και του καθορισμού της εξαγωγικής τιμής στις ξένες αγορές, δηλαδή στην τμηματοποίηση κατά γεωγραφικές ζώνες ή στην μη τμηματοποίηση των

---

<sup>69</sup>Harrison T.,2000,Financial services marketing, Prentice Hall

ξένων αγορών, για την εφαρμογή μιας ενιαίας αδιαφοροποίητης ή διαφοροποιημένης πολιτικής τιμών.<sup>70</sup>

## ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Όπως προαναφέραμε, το πρόβλημα της τιμολόγησης γίνεται ακόμα δυσκολότερο όταν το προϊόν/υπηρεσία απευθύνεται στις διεθνείς αγορές. Η τιμή του προϊόντος θα κριθεί από τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, τα κανάλια διανομής κτλ. Επομένως μια ενδεχόμενη μη ορθολογική τιμολογιακή πολιτική στο διεθνές Μάρκετινγκ μπορεί να οδηγήσει καταστάσεις οι οποίες σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να υπονομεύσουν σοβαρά τα κέρδη της επιχείρησης.<sup>71</sup> Σε καταστάσεις δηλαδή όπως αναιτιολόγητες και ανορθολογικές αποφάσεις για μεγάλες μεταβολές στην τιμή του προϊόντος σε διαφορετικές χώρες ή όπως ανάπτυξη μιας κατάστασης «γκρι αγοράς» από κερδοσκόπους.

Για να αποφευχθούν λοιπόν τέτοιες καταστάσεις, απαραίτητη είναι η ύπαρξη ενός σοβαρού υπόβαθρου για τη λήψη των αποφάσεων τιμολόγησης. Σημαντικό είναι να εξετάζει η διοίκηση μερικούς παράγοντες που επηρεάζουν μια πολιτική τιμολόγησης. Τέτοιοι παράγοντες είναι:

Ø Οι μακροπρόθεσμοι επιχειρηματικοί στόχοι.

Οι στόχοι αυτοί αποτελούν το αρχικό σημείο για τον προσδιορισμό μιας σωστής τιμολογιακής πολιτικής. Μπορεί μια επιχείρηση για παράδειγμα να αποκτήσει κέρδος χ ευρώ πωλώντας σε μικρό αριθμό πελατών προϊόν υψηλής τιμής και ποιότητας, ενώ μια άλλη επιχείρηση να φτάσει στο ίδιο ακριβώς κέρδος πωλώντας με χαμηλότερη τιμή και ποιότητα μεν, σε μεγάλο τμήμα της αγοράς δε. Μπορούν λοιπόν οι διαφορετικοί στόχοι δύο επιχειρήσεων να οδηγήσουν στο ίδιο αποτέλεσμα χρησιμοποιώντας διαφορετικές τιμολογιακές πολιτικές.

Ø Οι καταστάσεις της αγοράς.

---

<sup>70</sup> Πατρινός Δ.,2002,Διεθνές και εξαγωγικό μάρκετινγκ στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, Εκδ. Παπαζήση

<sup>71</sup>Leighton D.S.R. ,1966, International Marketing, Mc Graw-Hill

Οι οικονομικές συνθήκες και οι καταστάσεις αγοράς μιας ξένης χώρας είναι παράγοντες επηρεασμού τόσο της πιθανής ζήτησης, όσο και του ανταγωνισμού αλλά και των τιμών. Οι κύριες καταστάσεις που παρατηρούνται σε μια αγορά είναι:

1. Πλήρης ανταγωνισμός, όπου υπάρχει ελεύθερη είσοδος και έξοδος πωλητών και προϊόντων και συνεπώς μεγάλος ανταγωνισμός στις τιμές.

2. Μονοπωλιακός ανταγωνισμός, όπου μια εταιρία καταφέρνει να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της από άλλα ανταγωνιστών της και ξεφεύγει από τις συνεχείς πιέσεις στις τιμές.

3. Μονοπώλιο, όπου η αγορά ελέγχεται αποκλειστικά από μια εταιρία ή το κράτος και δεν υπάρχουν ανταγωνιστές.

4. Ολιγοπώλιο, όπου υπάρχουν λίγοι πωλητές και ταυτόχρονα δεν είναι εύκολη η είσοδος νέων πωλητών στην αγορά συνήθως λόγω των μεγάλων αρχικών εξόδων που απαιτούνται. Εδώ οι τιμές πολλές φορές επηρεάζονται από τη διεθνή κατάσταση αλλά και από τα καρτέλ και τραστ μεταξύ των μεγάλων παραγωγών και πολυεθνικών εταιριών.

#### Ø Ο ανταγωνισμός

Μια διεθνής επιχείρηση είναι πιθανό να αντιμετωπίσει διαφορετικής έντασης ανταγωνισμό σε κάθε χώρα που λειτουργεί. Η τιμή που θα καθοριστεί μπορεί να διαφέρει από χώρα σε χώρα καθώς ένας βασικός ανταγωνιστής μπορεί να είναι ηγέτης της τιμής σε μια χώρα και ακολουθητής σε μια άλλη.

#### Ø Το κόστος παραγωγής και τιμολόγησης

Το κόστος είναι από τα βασικά στοιχεία που επηρεάζουν την τιμολόγηση τόσο στο εγχώριο όσο και στο διεθνές μάρκετινγκ. Υπάρχουν βασικές σχέσεις μεταξύ των διαφόρων ειδών κόστους και καταστάσεων παραγωγής τους που επηρεάζουν την κοστολόγηση και τιμολόγηση των προϊόντων. Οι δύο μεγάλες κατηγορίες κόστους είναι το Σταθερό Κόστος, που περιλαμβάνει όλα τα έξοδα του μήνα ανεξάρτητα από το ύψος της παραγωγής και το Μεταβλητό Κόστος που περιλαμβάνει τα έξοδα και τις δαπάνες που μεταβάλλονται ανάλογα με τις αλλαγές στην παραγωγή. Με την ύπαρξη των διαφόρων ειδών κόστους, ο

μάρκετερ είναι σε θέση να γνωρίζει πόσο ψηλά ή χαμηλά μπορεί να θέσει την τιμή του προϊόντος του ώστε να καλύπτει τα έξοδα και να έχει κάποιο κέρδος. Πρέπει να σημειωθεί ότι απαιτείται μακροχρόνια το συνολικό κόστος να καλύπτεται από τις τιμές.

#### ∅ Προσδοκίες επανάκτησης της επένδυσης

Εδώ υπολογίζουμε την αναμενόμενη διάρκεια της ζωής του προϊόντος και με βάση αυτήν υπολογίζουμε και την τιμή που πρέπει να χρησιμοποιήσουμε έτσι ώστε στο διάστημα αυτό να επανακτήσουμε την επένδυση που διαθέσαμε για το συγκεκριμένο προϊόν.

#### ∅ Η διεθνής οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης

Μια επιχείρηση που χρησιμοποιεί συγκεντρωτικό σύστημα στο οργανόγραμμά της, είναι πολύ πιθανό να εφαρμόζει αυστηρό πρόγραμμα τιμολογιακής πολιτικής, κάτι που θα ήταν δύσκολο για μια επιχείρηση που εφαρμόζει αποκεντρωτικό σύστημα διοικήσεως.

#### ∅ Νομικοί περιορισμοί

Η οικονομική ευημερία μιας χώρας είναι δυνατό να μεταβληθεί διαμέσου των τιμολογιακών πολιτικών, κάτι που αποτελεί όφελος για τους μεγαλοβιομήχανους και βάρος για το κοινό. Έτσι, κάθε χώρα έχει υιοθετήσει δικό της τρόπο περιορισμού της ελευθερίας του ανταγωνισμού ώστε να διαφυλάσσονται τα συμφέροντα των καταναλωτών και γενικότερα της οικονομίας. Καταλαβαίνει κανείς από τα παραπάνω ότι δεν είναι δυνατόν ένας μάρκετερ να θέσει τιμές χωρίς να λάβει υπόψη του τη σχετική σε κάθε χώρα νομοθεσία.

#### ∅ Πληθωρισμός

Ο πληθωρισμός διαφέρει σημαντικά από χώρα σε χώρα ως προς το ύψος και ως προς το χρόνο. Μια προσεκτική τιμολογιακή πολιτική λαμβάνει υπόψη της το ρυθμό του πληθωρισμού όχι μόνο κατά τον καθορισμό των τιμών αλλά και κατά τον υπολογισμό του κόστους. Η κατάλληλη μέθοδος κοστολόγησης



προστατεύει τα έσοδα της εξαγωγικής επιχείρησης αλλά και το ύψος των κερδών της.<sup>72</sup>

## ΕΞΑΓΩΓΙΚΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ

Η άποψη ότι ο υπολογισμός της τιμής ενός προϊόντος πρέπει να γίνεται με βάση μόνο τα κόστη παραγωγής και μεταφοράς υπεραπλουστεύει τη διαδικασία διεθνούς τιμολόγησης, καθώς θεωρεί ότι το πρόβλημα καθορισμού τιμής είναι καθαρά μαθηματικό. Στην πραγματικότητα όμως το πρόβλημα είναι (σε μεγάλο βαθμό) και στατιστικό. Με άλλα λόγια, καθορίζοντας την τιμή του προϊόντος της στο διεθνές περιβάλλον, εκτός από το (σχετικά ευκολότερο) έργο του υπολογισμού του κόστους παραγωγής και μεταφοράς, η επιχείρηση-παραγωγός είναι επιφορτισμένη και με το δυσκολότερο έργο της εκτίμησης της πιθανότητας και του χρόνου εκδήλωσης διαφορετικών αντιδράσεων από πλευράς διεθνούς ανταγωνισμού σε διαφορετικά επίπεδα τιμής που προτίθεται να ορίσει.

Οι επιχειρήσεις-παραγωγοί, που αναγνωρίζουν ότι ο καθορισμός της τιμής στο διεθνές περιβάλλον είναι και στατιστικό πρόβλημα, έχουν στη διάθεση τους τις εξής εναλλακτικές τιμολογιακές στρατηγικές:

### **Skimming**

Βασιζόμενη σε κάποιο μοναδικό (προς το παρόν) χαρακτηριστικό του προϊόντος της, η επιχείρηση-παραγωγός ορίζει μια υπερβολικά υψηλή τιμή, χωρίς να λαμβάνει υπόψη της το μακροχρόνιο αντίκτυπο μιας τέτοιας τιμολογιακής στρατηγικής στην εικόνα της. Η ανωτέρω τιμή διατηρείται αμετάβλητη όσο δεν υπάρχουν ανταγωνιστές και όσο η αγορά ανταποκρίνεται. Παρόλα αυτά, εάν η ανωτέρω τιμή παραμείνει αμετάβλητη για μεγάλο χρονικό διάστημα, είναι πολύ πιθανό να ευδοκιμήσουν γκρίζες αγορές.

---

<sup>72</sup> Πατρινός Δ., 2002, Διεθνές και εξαγωγικό μάρκετινγκ στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, Εκδ. Παπαζήση

Επιλέγεται σε περιπτώσεις που η επιχείρηση-παραγωγός εκτιμά  
α) ότι δεν υπάρχει προοπτική μακροχρόνιας εξαγωγικής ή άλλης διεθνούς δραστηριότητας σε μια χώρα αγορά-στόχο ή β) ότι το ανωτέρω μοναδικό χαρακτηριστικό του προϊόντος της θα αντιγραφεί λίαν συντόμως από τον ανταγωνισμό.<sup>73</sup>

### **Sliding down the demand curve**

Βασιζόμενη στην καινοτομία του νέου προϊόντος της, η επιχείρηση παραγωγός ορίζει αρχικά μια πολύ υψηλή τιμή, την οποία μειώνει σταδιακά με δική της πρωτοβουλία, παρά τη συνεχιζόμενη ανταπόκριση της αγοράς και παρά την απουσία ανταγωνισμού. Η μείωση της τιμής α) επιδιώκεται έτσι ώστε να αποθαρρυνθεί η πρόθεση δημιουργίας ανταγωνισμού και β) καθίσταται εφικτή καθώς επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή.

Επιλέγεται σε περιπτώσεις που η επιχείρηση-παραγωγός αποβλέπει α) στην κάλυψη των εξόδων ανάπτυξης του προϊόντος σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα, β) στην εδραίωση της επιχείρησης-παραγωγού στο διεθνές περιβάλλον ως αποτελεσματικός παραγωγός.

### **Penetration pricing**

Η επιχείρηση-παραγωγός ορίζει μια τιμή σε σχετικά χαμηλό επίπεδο, με στόχο την άμεση οικοδόμηση υψηλού μεριδίου αγοράς.

Επιλέγεται α) σε περιπτώσεις που η ελαστικότητα ζήτησης στην χώρα αγορά-στόχο είναι πολύ υψηλή και β) από βιομηχανικούς κλάδους στους οποίους το κόστος παραγωγής μπορεί να μειωθεί δραστικά με την αύξηση του όγκου παραγωγής

### **Preemptive pricing και Extinction pricing**

Η επιχείρηση-παραγωγός ορίζει μια τιμή α) σε ένα πολύ χαμηλό επίπεδο, με στόχο την αποθάρρυνση εισόδου διεθνών ανταγωνιστών σε μια χώρα-αγορά και την μείωση του μεριδίου αγοράς των εγχωρίων επιχειρήσεων-παραγωγών ή β) σε ένα υπερβολικά χαμηλό επίπεδο (ακόμα και κάτω του κόστους παραγωγής) με στόχο να οδηγήσει τους

εγχώριους και κάποιους διεθνείς ανταγωνιστές σε παύση παραγωγικής δραστηριότητας.

---

<sup>73</sup> [http://62.103.39.56:8080/ketakemak\\_images/TimologisistoDiethnesperivallon\\_F17879.pdf](http://62.103.39.56:8080/ketakemak_images/TimologisistoDiethnesperivallon_F17879.pdf)

Και οι δυο ανωτέρω στρατηγικές υιοθετούνται, κυρίως, από επιχειρήσεις-παραγωγούς μεγάλου μεγέθους και μεγάλης παραγωγικής δυναμικότητας.

Και οι δυο ανωτέρω στρατηγικές οδηγούν σε υποτιμολόγηση (**dumping**) στο διεθνές περιβάλλον και, ως εκ τούτου, η υιοθέτησή τους εγκυμονεί δυο ειδών κινδύνους:

- Μέσω κανονισμών ενάντια στις υποτιμολογημένες εισαγωγές, το πολιτικό και νομικό περιβάλλον της χώρας αγοράς-στόχου είναι πολύ πιθανό να κλείσει την πόρτα στην εξαγωγική επιχείρηση-παραγωγό.
- Οι υπερβολικά χαμηλές τιμές είναι πολύ πιθανό να δημιουργήσουν μέγιστα αποδεκτά επίπεδα τιμών στην αντίληψη της αγοραστικής βάσης που θα καταστήσουν ιδιαίτερα δύσκολη τη μελλοντική προσπάθεια της επιχείρησης-παραγωγού να επαναφέρει την τιμή σε κερδοφόρο επίπεδο.<sup>74</sup>

## ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ

Σύμφωνα με την πολιτική της τυποποιημένης τιμολόγησης, η διεθνής επιχείρηση, χωρίς να λαμβάνει υπόψη την ιδιαιτερότητα ή τις τοπικές διαφοροποιήσεις της ελαστικότητας της ζήτησης του προϊόντος, επιβάλλει μια ομοιόμορφη πολιτική σε όλες τις αγορές του εξωτερικού. Στην τιμή αυτή προστίθενται οι δασμοί εισαγωγής και το κόστος της μεταφοράς του προϊόντος.

## ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΥΠΟΠΟΙΗΜΕΝΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ø Η ευκολία προσαρμογής της. Για να εφαρμοστεί η πολιτικής της τυποποιημένης τιμολόγησης, δεν χρειάζεται ιδιαίτερη

---

<sup>74</sup> [http://62.103.39.56:8080/ketakemak\\_images/TimologisistoDiethnesperivallon\\_F17879.pdf](http://62.103.39.56:8080/ketakemak_images/TimologisistoDiethnesperivallon_F17879.pdf)

μελέτη ή ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και των γενικότερων συνθηκών της αγοράς.

Ø Δεν επιτρέπει σε ευκαιριακούς ανταγωνιστές ή σε μέλη του καναλιού διανομής να επέμβουν παρασιτικά στην διαφορά της τιμής από χώρα σε χώρα αγοράζοντας τα προϊόντα της ίδιας επιχείρησης από χώρα που διατίθενται σε χαμηλότερες τιμές για να τα διαθέσουν σε αγορές όπου έχουν υψηλότερη τιμή δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο μαύρη αγορά.

#### ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΥΠΟΠΟΙΗΜΕΝΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ø Το γεγονός ότι δεν γίνεται ιδιαίτερη ανάλυση των συνθηκών των ξένων αγορών, οδηγεί στο αποτέλεσμα η μέθοδος αυτή να μην οδηγεί στη μεγιστοποίηση των κερδών της επιχείρησης σε κάθε αγορά και συνεπώς και συνολικά.

Ø Για να εφαρμόσει ο μάρκετερ την ομοιογενή πολιτική τιμολόγησης ,απαιτείται ο υπολογισμός της τιμής του προϊόντος βάσει του εθνικού νομίσματος της συγκεκριμένης χώρας του εξωτερικού και εν συνεχεία ο υπολογισμός της τιμής χρησιμοποιώντας ένα νόμισμα που θεωρείται νόμισμα βάσης. Η διαδικασία αυτή είναι πολύπλοκη καθώς σε κάθε χώρα καλείται να αντιμετωπίσει διαφορετικούς δασμούς, συναλλαγματικές διακυμάνσεις και τελωνειακές επιβαρύνσεις.<sup>75</sup>

\

#### ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Τα 2/3 των καταναλωτικών επιχειρήσεων και το 50% των βιομηχανικών εξαγωγικών επιχειρήσεων φαίνεται ότι εφαρμόζουν στην πράξη τη διαφοροποιημένη τιμολογιακή πολιτική.<sup>76</sup> Οι διεθνείς επιχειρήσεις που

<sup>75</sup> Πανηγυράκης Γ.,1999,Διεθνές εξαγωγικό μάρκετινγκ, Εκδ. Σταμούλη

<sup>76</sup> Boddewyn J. , 1963-1973 American Marketing in the European Common Market

χρησιμοποιούν διαφοροποιημένη πολιτική τιμολόγησης, ή οι θυγατρικές τους, διαφοροποιούν τις τιμές τους ανάλογα με τις συνθήκες των διεθνών αγορών.

#### ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΜΕΝΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

∅ Θεωρητικά, η διαφοροποιημένη στρατηγική τιμολόγησης οδηγεί σε μεγαλύτερα κέρδη.

∅ Τα τοπικά στελέχη αποκτούν διεθνή τιμολογιακή εμπειρία και γνώσεις, τα οποία μπορούν στη συνέχεια να εκμεταλλευτούν.

#### ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΜΕΝΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

∅ Είναι πιθανό να παρεμβληθούν παρασιτικές επιχειρήσεις, οι οποίες θα αγοράσουν σε χαμηλή τιμή σε μια αγορά για να διαθέσουν αργότερα τα ίδια προϊόντα σε υψηλότερες τιμές σε κάποια άλλη.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> Πανηγυράκης Γ., 1999, Διεθνές εξαγωγικό μάρκετινγκ, Εκδ. Σταμούλη

### **3.3 ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΑΝΤΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ** **ΠΡΩΘΗΣΗΣΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ** **ΑΓΟΡΕΣ**

Το μείγμα της προώθησης είναι μια σειρά εργαλείων μέσω των οποίων η επιχείρηση επικοινωνεί με τους πιθανούς αγοραστές με σκοπό να τους πείσει για την χρησιμότητά τους και αυτοί να προβούν τελικά σε αγορά. Τα εργαλεία αυτά είναι η διαφήμιση, η δημοσιότητα με τις δημόσιες σχέσεις, η προώθηση των πωλήσεων και η προσωπική πώληση. Η διαφήμιση είναι το εργαλείο με τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στο στάδιο της πληροφόρησης του αγοραστή καθώς και στο στάδιο της διαμόρφωσης θετικής άποψης για το προϊόν.

Ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση θα επιλέξει να προωθήσει τα προϊόντα/υπηρεσίες της στις διεθνείς αγορές εξαρτάται από κάποιους παράγοντες όπως η φιλοσοφία μάρκετινγκ που διέπει την επιχείρηση, ο βαθμός αποκέντρωσής της, το είδος των προϊόντων που προσφέρει κτλ.<sup>78</sup>

Ανεξάρτητα από το πόσο κοντά βρίσκεται το προϊόν στις ανάγκες του καταναλωτή, πόσο καινοτόμος είναι ο μηχανισμός παράδοσης, ή πόσο ανταγωνιστική είναι η τιμή του, αν ο καταναλωτής δεν τα γνωρίζει, δεν μπορεί να θεωρήσει το προϊόν ως την καλύτερη εναλλακτική αγορά. Κατά συνέπεια, σημείο-κλειδί στις λειτουργίες του μίγματος μάρκετινγκ αποτελεί η διαβίβαση πληροφοριών από την επιχείρηση και τα προϊόντα στους καταναλωτές.<sup>79</sup>

Η διαδικασία της διαφήμισης στις διεθνείς αγορές παρουσιάζει πολλά προβλήματα σε έναν μάρκετερ, καθώς υπάρχουν διαφορές στα περιβάλλοντα των διάφορων χωρών. Απαραίτητο είναι να γνωρίζει αρκετά για τη γλώσσα, τη θρησκεία, το μορφωτικό επίπεδο, τον πολιτισμό, τα έθιμα και τα νομικά πλαίσια της χώρας στην οποία πρόκειται να διαφημίσει το προϊόν του.

---

<sup>78</sup> , Πατρινός Δ.,2002,Διεθνές και εξαγωγικό μάρκετινγκ στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, Εκδ. Παπαζήση

<sup>79</sup> Harrison T.,2000,Financial services marketing, Prentice Hall

## ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

Τα κυριότερα προβλήματα που καλείται να αντιμετωπίσει η διεθνής διαφήμιση έχουν να κάνουν:

1. Με τη δημιουργία του διαφημιστικού μηνύματος
2. Με τα υπάρχοντα μέσα μαζικής ενημέρωσης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν
3. Με την ύπαρξη κατάλληλων τοπικών διαφημιστικών γραφείων
4. Με την πολιτική επικοινωνίας σε συνδυασμό με τη στρατηγική του προϊόντος
5. Με τα κοινωνικά δεδομένα της ξένης χώρας
6. Με τους νομικούς περιορισμούς
7. Με την ευχέρεια μετάφρασης και απόδοσης της κεντρικής ιδέας του μηνύματος
8. Με τα κοινωνικά δεδομένα, τα ήθη και έθιμα μιας χώρας ,τα οποία δημιουργούν ένα περιβάλλον που επηρεάζει τους δέκτες των μηνυμάτων.<sup>80</sup>

## ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΦΡΑΣΗΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

Το θέμα της μετάφρασης είναι πολύ σημαντικό για τη σωστή μεταφορά του μηνύματος στον καταναλωτή, πράγμα που απαιτεί από τον μάρκετερ να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός. Η δημιουργία ενός μηνύματος που να εκφράζει το κεντρικό νόημα και ταυτόχρονα να έχει ιδιαιτερότητα στην τοπική γλώσσα απαιτεί ταλέντο και δημιουργικότητα από τη μια πλευρά και πλατειά γνώση τω δυο γλωσσών από την άλλη. Στο σημείο αυτό χωλαίνουν πολλοί διαφημιστές καθώς είτε δεν έχουν τα κατάλληλα πρόσωπα που θα ανταποκριθούν στις ανάγκες μιας τέτοιας διαφήμισης ή κάνουν βιαστικές κινήσεις πιεζόμενοι από τα χρονικά περιθώρια ή άλλους παράγοντες. Αξίζει εδώ να σημειωθούν μερικοί κανόνες που πρέπει να ακολουθούνται για την πρόληψη λαθών κακών αποδόσεων κειμένων. Τέτοιοι κανόνες είναι:

---

<sup>80</sup> Πατρινός Δ., 2002, Διεθνές και εξαγωγικό μάρκετινγκ στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, Εκδ. Παπαζήση

1. Ο μεταφραστής να μην προσπαθεί να μεταφράσει κατά λέξη το μήνυμα αλλά να προσπαθεί να αποδώσει ελεύθερα την κεντρική ιδέα και το νόημά του.

2. Να γίνεται ένα μικρό τεστ-μάρκετινγκ της διαφήμισης στη νέα γλώσσα χρησιμοποιώντας στελέχη που γνωρίζουν και τις δύο γλώσσες.

3. Να λαμβάνουν υπόψη τις εθνικές διαφορές σε χώρες που έχουν κοινή γλώσσα χωρίς όμως να χρησιμοποιούνται αυστηροί ιδιωτισμοί ή η λεγόμενη γλώσσα του δρόμου (slang).<sup>81</sup>

### ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ

Ο πρώτος υποστηρικτής της τυποποίησης ήταν ο David Brown, ο οποίος είχε δηλώσει πως η ανθρωπότητα έχει ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά και για αυτό το λόγο είναι λογικό να τυποποιείται η διαφήμιση σε διάφορες χώρες.

Οι υπερασπιστές της τυποποίησης υποστηρίζουν ότι ένα ενιαίο μήνυμα διαφήμισης, με δευτερεύουσες μόνο τροποποιήσεις ή ακόμα και με τις κατάλληλες μεταφράσεις, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλες τις χώρες και να φτάσει στους καταναλωτές. Η λογική πίσω από αυτή τη θέση είναι ότι οι αγοραστές παγκοσμίως έχουν τις ίδιες ή παρόμοιες ανάγκες και επομένως μπορούν να πειστούν από καθολικές διαφημίσεις.<sup>82</sup>

Μια διαφήμιση συνήθως τυποποιείται και χρησιμοποιείται σε πολλές χώρες όταν έχει αποδειχθεί επιτυχημένη στη χώρα όπου δημιουργήθηκε και μόνο εφόσον υπάρχουν λόγοι που ευνοούν την τυποποίηση προϊόντος και διαφήμισής του. Τέτοιοι λόγοι μπορεί να είναι ο βαθμός ομοιότητας της αγοράς-στόχου σε διάφορες χώρες ή τουλάχιστον η ύπαρξη πολύ μικρών διαφορών, οι οικονομίες που προκύπτουν από τη δημιουργία διαφημίσεων ή

---

<sup>81</sup> Πατρινός Δ., 2002, Διεθνές και εξαγωγικό μάρκετινγκ στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, Εκδ. Παπαζήση

<sup>82</sup> Papavassiliou-Stathakopoulos, Standardization versus adaptation of international advertising strategies: Towards a framework, European Journal Of Marketing



ακόμα η μη δυνατότητα εξεύρεσης κατάλληλου διαφημιστικού γραφείου σε μια χώρα.

Με την τυποποιημένη διαφήμιση στην ουσία δεν αποσκοπούμε απλώς στην προώθηση και διαφήμιση ενός προϊόντος, αλλά προσπαθούμε να παράσχουμε την ίδια υπόσχεση σε όλους τους πιθανούς καταναλωτές και το μήνυμα να ληφθεί και να κατανοητό σε όλες τις χώρες στις οποίες απευθυνόμαστε.

#### ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΥΠΟΠΟΙΗΜΕΝΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

- Ø Δημιουργείται μια πιο συνεπής διεθνής εικόνα για τα προϊόντα και την επιχείρηση.
- Ø Το κόστος σχεδιασμού και παραγωγής της διαφήμισης είναι μειωμένο.
- Ø Επιτυγχάνεται ευρεία κατανόηση του μηνύματος.
- Ø Η εικόνα του προϊόντος τυγχάνει ελάχιστης παραποίησης.
- Ø Υπάρχει μεγαλύτερος διαφημιστικός συντονισμός παγκοσμίως.

#### ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΥΠΟΠΟΙΗΜΕΝΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

- Ø Οι ιδιαίτερες επιθυμίες, προσδοκίες αλλά και φόβοι των καταναλωτών που διαφέρουν από χώρα σε χώρα.
- Ø Παραβλέπει τα γλωσσικά εμπόδια που υπάρχουν σε σχέση με το προϊόν.
- Ø Δημιουργούνται προβλήματα καθώς υπάρχουν εμπόδια σε σχέση με το θεσμικό πλαίσιο, το οικονομικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον, το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον αλλά και τη χρησιμότητα του προϊόντος αφού ένα προϊόν μπορεί να χρησιμοποιείται για κάλυψη διαφορετικών αναγκών.<sup>83</sup>

Υπάρχουν παράγοντες που ενθαρρύνουν την ιδέα των παγκόσμιων διαφημιστικών εκστρατειών. Η εμπειρία ωστόσο δείχνει πως αυτοί οι παράγοντες μπορεί να είναι παραπλανητικοί. Υπάρχουν ουσιαστικές και θεμελιώδεις πολιτιστικές διαφορές μεταξύ των χωρών ή ακόμα και μεταξύ των

---

<sup>83</sup> Πανηγυράκης Γ.,1999,Διεθνές εξαγωγικό μάρκετινγκ, Εκδ. Σταμούλη

περιοχών μέσα στις χώρες που απαιτούν μελέτη και ανάλογες προτάσεις. Γενικά υπάρχουν παγκόσμιες καμπάνιες αλλά πιθανότατα θα μείνουν ολιγάριθμες.<sup>84</sup>

## ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Οι αντίπαλοι της προσέγγισης της τυποποίησης, υποστηρίζουν ότι πρέπει να χρησιμοποιηθούν διαφορετικά μηνύματα σε κάθε αγορά προσαρμόζοντάς τα στις διάφορες χώρες. Η προσέγγιση της διαφοροποίησης υποστηρίζει στο μέγιστο βαθμό τη θεωρία ότι υπάρχουν διαφορές μεταξύ των κρατών σε θέματα κουλτούρας, οικονομικής ανάπτυξης, πολιτικών αξιών και τρόπου ζωής. Αυτές οι διαφορές απαιτούν την ανάπτυξη ή την προσαρμογή των νέων στρατηγικών διαφήμισης.<sup>85</sup> Παρόλο που κάποιες χώρες συγκλίνουν από πλευράς εθνικού πλουτισμού, οι πολιτισμικές μεταβλητές εξηγούν τις διαφορές στις καταναλωτικές συμπεριφορές. Μάλιστα οι υποστηρικτές της διαφοροποίησης θεωρούν ότι όταν υπάρχει πολιτισμική ποικιλία μεταξύ των κρατών, η αποτυχία μιας διαφημιστικής εκστρατείας σε μια χώρα δε σημαίνει αυτόματα αποτυχία και σε άλλες χώρες.

Η διαφήμιση άλλοτε προσπαθεί να προσαρμοστεί στις τοπικές, γλωσσικές, θεσμικές και γενικότερα πολιτιστικές και πολιτικές συνθήκες κάθε αγοράς στόχου και άλλοτε προσπαθεί να χρησιμοποιήσει τη μυθική εικόνα ή τα ειδυλλιακά τροπικά τοπία για να προσελκύσει τον καταναλωτή (π.χ. των μεγαλουπόλεων της Ευρώπης ή των ΗΠΑ) προσπάθειες που άλλοτε επιτυγχάνουν και άλλοτε όχι.

Μια επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί στην επιλογή αυτής της πολιτικής λόγω της αδυναμίας ή ανυπαρξίας ορισμένων ΜΜΕ σε υπανάπτυκτες περιοχές ή ακόμα λόγω εθνικιστικών φρονημάτων που υποχρεώνουν τις επιχειρήσεις που θέλουν να διαφημιστούν να προσαρμόσουν τις διαφημίσεις τους σε τοπικό επίπεδο σεβόμενες έτσι τις ιδιαιτερότητές τους.

---

<sup>84</sup> White R.,2000,Advertising,Mc Graw-Hill

<sup>85</sup> Papavassiliou-Stathakopoulos, Standardization versus adaptation of international advertising strategies:

Towards a framework, European Journal Of Marketing

Όπως είναι φυσικό, η εφαρμογή μιας τέτοιας πολιτικής συνεπάγεται υψηλό κόστος.<sup>86</sup>

#### Η ΣΥΜΒΙΒΑΣΤΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

Η απόφαση για τυποποίηση ή μη δεν μπορεί να θεωρηθεί διχοτομική. Υπάρχουν συνήθως βαθμοί τυποποίησης της διεθνούς διαφήμισης. Πολλοί ακαδημαϊκοί υποστηρίζουν πως η τυποποίηση ορισμένων πτυχών της διαφημιστικής καμπάνιας με ταυτόχρονη προσαρμογή άλλων πτυχών στις διαφορετικές συνθήκες της αγοράς, είναι επιθυμητή.<sup>87</sup>

Αξίζει, λοιπόν, να σημειωθεί ότι εδώ υπάρχει και μια τρίτη σχολή που συνδυάζει σε κάποιο βαθμό και τις δύο παραπάνω πολιτικές, η συμβιβαστική σχολή. Αρχή της σχολής αυτής είναι ότι αναγνωρίζει τις τοπικές διαφορές αλλά ταυτόχρονα ότι κάποιος βαθμός τυποποίησης της διαφήμισης δεν είναι μόνο αποδεκτός αλλά και επιθυμητός. Στην πράξη δεν εφαρμόζεται ούτε απόλυτη τυποποίηση αλλά ούτε και απόλυτη προσαρμογή, εφαρμόζεται η λεγόμενη τροποποιημένη τυποποίηση.

Όλο και περισσότερο το μάνατζμεντ μεταχειρίζεται τις διαφημίσεις σε μια βάση στην οποία χρησιμοποιούν όσο το δυνατό περισσότερο παγκόσμιες στρατηγικές, αλλά πραγματοποιώντας τις διαφημίσεις τοπικά ή προσαρμόζοντάς τες έντονα.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις με διεθνή δραστηριότητα, «σκέπτονται παγκόσμια αλλά δρουν τοπικά» και αναπτύσσουν παγκόσμιες διαφημιστικές στρατηγικές που επιδρούν αποτελεσματικά στα διαφημιστικά τους εγχειρήματα και τα καθιστούν συνεπή. Στη συνέχεια εφαρμόζουν την προσαρμογή σε αυτά έτσι ώστε να ανταποκρίνονται περισσότερο στις ανάγκες των καταναλωτών στις διάφορες χώρες στις οποίες δραστηριοποιούνται.<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup> Πανηγυράκης Γ., 1999, Διεθνές εξαγωγικό μάρκετινγκ, Εκδ. Σταμούλη

<sup>87</sup> Papavassiliou-Stathakopoulos, Standardization versus adaptation of international advertising strategies: Towards a framework, European Journal Of Marketing,

<sup>88</sup> White R., 2000, Advertising, Mc Graw-Hill

Πανηγυράκης Γ., 1999, Διεθνές εξαγωγικό μάρκετινγκ, Εκδ. Σταμούλη

### **3.4 ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΑΝΤΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΑΝΑΛΙΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ**

Οι οικονομικές επιχειρήσεις πρέπει να κάνουν τα προϊόντα τους και τις υπηρεσίες τους προσβάσιμες στους καταναλωτές. Βασική προϋπόθεση για αυτό είναι η υιοθέτηση αποτελεσματικών στρατηγικών. Με το πέρασμα του χρόνου, η διανομή επιτρέπει στον καταναλωτή να επιτύχει πρόσβαση στις οικονομικές υπηρεσίες όταν θέλει να τις αγοράσει.

Κανάλια διανομής μπορεί να είναι άτομα αλλά και οργανισμοί που ονομάζονται μεσάζοντες και συντελούν στη διακίνηση των τελικών προϊόντων από τους παραγωγούς στους καταναλωτές.<sup>89</sup>

Οι περισσότερες επιχειρήσεις που ξεκινούν την πορεία τους στις διεθνείς αγορές, ακολουθούν μια κλασική διαδικασία στις πολιτικές διανομής:

1. Αρχίζουν να δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό με προσπάθεια εξαγωγική. Αυτό σημαίνει ότι διορίζουν αντιπροσώπους στις ξένες χώρες και τους παρακινούν συνεχώς για περισσότερες πωλήσεις.
2. Επόμενο στάδιο είναι η εγκατάσταση στην ξένη αγορά. Έτσι γεννιέται μια νέα πολυεθνική εταιρεία.<sup>90</sup>

Φυσικά η παραπάνω διαδικασία έτσι όπως την παρουσιάζουμε εδώ αποτελεί υπεραπλοποίηση της πραγματικής κατάστασης.

Αυτό που συνήθως παίζει τον σημαντικότερο ρόλο είναι μια σημαντική επιτυχία στις εξαγωγές, η οποία μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία της θυγατρικής εταιρίας και στη συνέχεια εάν η επιτυχία συνεχιστεί, στη δημιουργία μονάδας συναρμολογήσεως ή και παραγωγής στην ξένη αγορά.

Για να χρησιμοποιηθεί ένας τρόπος διανομής, θα πρέπει να υπάρχει στη συγκεκριμένη αγορά, να μην έχει δεσμευθεί από ανταγωνιστές, να

---

<sup>89</sup> Financial services marketing, Harrison

<sup>90</sup> Πατρινός Δ., 2002, Διεθνές και εξαγωγικό μάρκετινγκ στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, Εκδ. Παπαζήση

επιθυμεί να συνεργαστεί με το προϊόν και τέλος, να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις τόσο του προϊόντος, αλλά και της αγοράς.

Το δίκτυο διανομής που θα επιλέξει η επιχείρηση θα πρέπει να της εξασφαλίζει:

1. Έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση.
2. Προώθηση προϊόντων/υπηρεσιών
3. Επαφές και διαπραγμάτευση με τοπικούς αγοραστές
4. Αποθήκευση και διανομή των προϊόντων
5. Συλλογή-επεξεργασία-διαβίβαση παραγγελιών
6. Ανάλυση κινδύνου
7. Πληρωμή προϊόντων και υπηρεσιών.

#### ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΝΑΛΙΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Η επιλογή ενός καναλιού διανομής εξαρτάται από πολλούς παράγοντες για αυτό υπάρχουν και κάποια κριτήρια που πρέπει να λάβει υπόψη της η επιχείρηση προκειμένου να κάνει την επιλογή αυτή. Τα κριτήρια αυτά είναι :

1. Η σχέση με τους μεσάζοντες, το μέγεθος και η φύση δηλαδή των δραστηριοτήτων, η γεωγραφική κάλυψη που διαθέτουν.
2. Η σχέση με τους πελάτες, δηλαδή τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, η γεωγραφική συγκέντρωση, το μέγεθος των πελατών.
3. Οι πόροι που διαθέτει η επιχείρηση και το μέγεθός της.
4. Οι επιχειρησιακοί στόχοι, οι οποίοι επιδρούν στην επιλογή των αγορών, στο χρονικό προσδιορισμό των δραστηριοτήτων και στα οικονομικά αποτελέσματα, και το Στρατηγικό Πρόγραμμα μάρκετινγκ.
5. Το επίπεδο του ανταγωνισμού στις αγορές του εξωτερικού.
6. Ο αριθμός των προϊόντων που εξάγονται και η τεχνολογική τους πολυπλοκότητα.
7. Η μέθοδος εισόδου στην αγορά του εξωτερικού (άμεση ή έμμεση).<sup>91</sup>

---

<sup>91</sup> Πατρινός Δ.,2002,Διεθνές και εξαγωγικό μάρκετινγκ στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, Εκδ. Παπαζήση

## ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΩΝ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΩΝ

Οι κυριότερες κατηγορίες μεσαζόντων είναι δύο. Ο χονδρέμπορος και ο λιανέμπορος. Οι επιχειρήσεις που κάνουν εξαγωγές, συνήθως ξεκινούν με την εξεύρεση αντιπροσώπων στις αγορές για τις οποίες ενδιαφέρονται συνάπτοντας ειδικές συμφωνίες μαζί τους. Ανάλογα, λοιπόν, με τις συμφωνίες διακρίνονται και τα είδη των αντιπροσώπων. Αυτά είναι οι αντιπρόσωποι ποσοστών (commission agents ) που πωλούν τα προϊόντα έναντι ορισμένων ποσοστών επί των πωλήσεων, άλλοι αντιπρόσωποι (stocking agents) που αναλαμβάνουν εκτός από τις πωλήσεις και τη διατήρηση ενός στοκ και οι αντιπρόσωποι με πίστωση οι οποίοι αποδέχονται το συναφή πιστωτικό κίνδυνο αλλά λόγω του κινδύνου αυτού απαιτούν μεγαλύτερο ποσοστό ασφάλειας.

Η χρήση αντιπροσώπων έχει τα εξής πλεονεκτήματα:

1. Ο αντιπρόσωπος παρέχει στην επιχείρηση πείρα, γνώσεις και διασυνδέσεις.
2. Μέσω του αντιπροσώπου η εταιρία έχει άμεσες πωλήσεις και συγχρόνως δοκιμάζει την αγορά ως προς την αποδοχή των προϊόντων της.
3. Ο αντιπρόσωπος βοηθά στην κίνηση των προϊόντων και δεν χρειάζεται για το σκοπό αυτό μόνιμο προσωπικό της εταιρίας με μισθούς και έξοδα.<sup>92</sup>

Η χρήση αντιπροσώπων όμως δεν είναι πάντα ευνοϊκή. Μπορούν να παρουσιαστούν προβλήματα όπως:

1. Εάν ο αντιπρόσωπος δεν δώσει ιδιαίτερη προσοχή στα προϊόντα γιατί έχει άλλα πιο επικερδή ή γιατί δεν είναι ικανοποιημένος από την εταιρία, δεν θα υπάρξουν σημαντικές πωλήσεις.
2. Εάν υπάρξει κάμψη στη ζήτηση των προϊόντων, μπορεί ο αντιπρόσωπος να θέλει να σταματήσει την συνεργασία.

---

<sup>92</sup> Παναγυράκης Γ.,1999,Διεθνές εξαγωγικό μάρκετινγκ, Εκδ. Σταμούλη

3. Αντίθετα εάν η ζήτηση αυξηθεί, ο αντιπρόσωπος μπορεί να μην είναι σε θέση να ανταποκριθεί στη νέα κατάσταση.<sup>93</sup>

## Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΦΥΣΙΚΗΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η φυσική διανομή ή αλλιώς εφοδιασμός (logistics) είναι η διαδικασία οργάνωσης της φυσικής ροής των προϊόντων μιας επιχείρησης στο σωστό τόπο και χρόνο, για την ικανοποίηση των μεσαζόντων και βέβαια των τελικών καταναλωτών.

Στις διεθνείς αγορές θα πρέπει η λειτουργία αυτή να εξετάζεται σαν ολικό σύστημα που συνδέει τον παραγωγό και τους μεσάζοντες με τον τελικό καταναλωτή. Βασικοί τομείς της φυσικής διανομής είναι<sup>94</sup>

- Η επιλογή χωρών για την αποθήκευση αποθεμάτων.
- Ο προσδιορισμός των τρόπων μετακίνησης.
- Η δημιουργία συστήματος ελέγχου αποθεμάτων
- Η δημιουργία συστήματος επικοινωνίας εντός του καναλιού διανομής.

Ωστόσο, εκτός από τους παραπάνω τομείς μια επιχείρηση στο διεθνές μάρκετινγκ θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της ότι παράγει σε μια χώρα και από αυτήν εφοδιάζει άλλες χώρες, ότι αναπτύσσει αυτόνομες μονάδες παραγωγής και διαθέσεως σε άλλες χώρες και ,τέλος ότι δημιουργεί εργοστάσια σε διάφορες χώρες και από αυτές εφοδιάζει περισσότερες.<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup> Πατρινός Δ.,2002,Διεθνές και εξαγωγικό μάρκετινγκ στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, Εκδ. Παπαζήση

<sup>94</sup> Πατρινός Δ.,2002,Διεθνές και εξαγωγικό μάρκετινγκ στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, Εκδ. Παπαζήση

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### CASE STUDIES-ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΥΝ ΤΗ ΜΙΑ Ή ΤΗΝ ΑΛΛΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Δεδομένου ότι οι εγχώριες αγορές ωριμάζουν, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν ολοένα και περισσότερο την ανάπτυξη μέσω των ευκαιριών στις ξένες χώρες. Η γρηγορότερη επικοινωνία, οι νέες τεχνολογίες και οι βελτιωμένες μεταφορές, καθιστούν τις διεθνείς αγορές πιο προσιτές και οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν μια θέση στην παγκόσμια αγορά θα πρέπει να αυξήσουν στη συνείδηση του καταναλωτή τη σημασία του εμπορικού σήματος αλλά επίσης να αυξήσουν και την αποτελεσματικότητα των δαπανών τους. Το διεθνές μάρκετινγκ είναι μια σχετικά νέα έννοια που συνδέεται με αυτές τις εξελίξεις.

Κυρίως ενδιαφέρεται για τις αποφάσεις που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις για την ενσωμάτωση ή την τυποποίηση των ενεργειών μάρκετινγκ σε διάφορες αγορές. Αυτό δεν αποκλείει οποιαδήποτε προσαρμογή του μίγματος μάρκετινγκ στις μεμονωμένες χώρες, αλλά αποτελεί μια πρόταση για τις επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν τις ομοιότητες μεταξύ των αγορών για να χτίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.<sup>95</sup>

---

<sup>95</sup> <https://www.powerfullwords.co.uk/sampleassingments/global-marketing-coca-cola-php>



## **4.1 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ SAMSUNG**

Ένας από τους πλέον ανταγωνιστικούς, πολυπληθείς και δύσκολους κλάδους στον επιχειρηματικό κόσμο, είναι αυτός των ηλεκτρονικών προϊόντων. Μέσα σε αντίξοες συνθήκες η Samsung κατάφερε τα τελευταία χρόνια να μετατραπεί από μια μέτρια επιχείρηση του κλάδου, στην πιο γρήγορα αναπτυσσόμενη και κερδοφόρα εταιρία ηλεκτρονικών και μια από τις πιο αξιοθαύμαστες εταιρίες του κόσμου. Παράλληλα, έγινε η πρώτη ασιατική εταιρία που πήρε [περισσότερα βραβεία βιομηχανικού σχεδιασμού (Industrial Design Excellence Awards-IDEA) από οποιαδήποτε αμερικάνικη ή ευρωπαϊκή ανταγωνιστική προσφέροντας τεχνολογία και σχεδιασμό αιχμής σε προϊόντα όπως οι τηλεοράσεις, τα κινητά τηλέφωνα και οι βιντεοκάμερες.

Τα «τρία αστέρια» της κορεάτικης επιχειρηματικής σκηνής –η κυριολεκτική μετάφραση της λέξης Samsung- ιδρύθηκε το 1938. Το 1978 εισήλθε στο διεθνές στερέωμα ως ηγέτης κόστους βασιζόμενη στα πολύ φθηνά εργατικά. Στόχος της ήταν, μέσω της μαζικής παραγωγής και της μεγάλης παραγωγικής δυναμικότητας, να εκμεταλλευτεί τις οικονομίες κλίμακας και να έχει όσο το δυνατό χαμηλότερο κόστος για να μπορέσει να ανταγωνιστεί τις άλλες επιχειρήσεις, κυρίως τις ιαπωνικές, στη βάση της χαμηλής τιμής. Πλήρως καθιερωμένη για καλύτερο έλεγχο του κόστους, η Samsung αποτελούσε μια από τις λεγόμενες εταιρίες-μιμητές αφού προσπαθούσε να αντιγράψει τα προϊόντα των ηγέτιδων επιχειρήσεων και να τα προσφέρει σε πολύ χαμηλότερη τιμή. Η εικόνα που είχε αποκτήσει στις διεθνείς αγορές στα τέλη της δεκαετίας του '80 ήταν αυτή ενός φθηνού παραγωγού.

Η εικόνα αυτή όμως άλλαξε δραστικά. Μια σειρά από στρατηγικές αποφάσεις και συγκυρίες, μετέτρεψαν την εταιρία από ηγέτη κόστους σε ηγέτη διαφοροποίησης.

Η αρχή της μεταμόρφωσης της Samsung ξεκίνησε από τον ερχομό της ψηφιακής τεχνολογίας όπου δημιούργησε ανακατατάξεις σε ολόκληρο τον κλάδο. Για παράδειγμα, η Samsung δεν μπορούσε να βασίζεται πια σε φθηνά εργατικά, καθώς οι κινέζικες επιχειρήσεις είχαν τη δυνατότητα να παράγουν ακόμα πιο φθηνά βασισμένες στα υπερβολικά χαμηλά ημερομίσθια τα οποία ανήρχοντο στο 50% των κορεάτικων. Επομένως το πλεονέκτημα του κόστους

σε λίγα χρόνια θα είχε εξαλειφθεί, καθιστώντας την Samsung μη ανταγωνιστική

Η μεγάλη απόφαση για αλλαγή της στρατηγικής ελήφθη το 1997όταν ανέλαβε διευθύνων σύμβουλος ο Yun Jong Yong. Η Samsung έπρεπε να γίνει ένας ηγέτης διαφοροποίησης βασισμένος σε ανώτερη ποιότητα, ανώτερη καινοτομία, ανώτερη αποτελεσματικότητα και ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη. Προκειμένου να πετύχει τη στρατηγική αυτή , ο Yun προχώρησε στις παρακάτω αλλαγές.

Κατέστρεψε αποθέματα προϊόντων αξίας περίπου \$5 εκατ. Σε μια «τελετή» στην οποία προσκεκλημένοι ήταν όλοι οι εργαζόμενοι καθώς και τα μέσα ενημέρωσης. Τεράστιες μπουλντόζες ισοπέδωσαν βουνά ολόκληρα από προϊόντα (κινητά τηλέφωνα, εκτυπωτές, φωτοαντιγραφικά κλπ.) στοιβαγμένα το ένα πάνω στο άλλο. Το σοκ ήταν μεγάλο όσο έντονο ήταν και το μήνυμα προς όλους. « Από σήμερα αλλάζουμε. Η Samsung θα πρέπει να μετασχηματιστεί σε έναν ηγέτη διαφοροποίησης». Για να υλοποιήσει τη στρατηγική του ο Yun ταχύτατα έκανε μια σειρά από αλλαγές.

Δημιούργησε τη θέση του Chief Design Officer (CDO) , γεγονός που καταδεικνύει τη βαρύτητα που αποδίδει η Samsung στο σχεδιασμό. Παράλληλα, δημιούργησε το εργαστήριο καινοτομικού σχεδιασμού (Innovative Design Lab of Samsung-IDS) στο οποίο ειδικοί εκπαιδεύουν τους ανερχόμενους σχεδιαστές. Αυτοί στη συνέχεια στέλνονται σε κέντρα σχεδιασμού άλλων κλάδων όπως ρούχων, επίπλων και κοσμημάτων σε όλο τον κόσμο προκειμένου να υιοθετήσουν νέα σχεδιαστικά πλαίσια για τα προϊόντα της εταιρίας.

Επίσης, ο Yun αντέστρεψε την παραδοσιακή διαδικασία σχεδιασμού. Πλέον πρώτα σχεδιάζονται τα προϊόντα και έπειτα οι μηχανικοί είναι αυτοί που πρέπει να βρουν τρόπο να «εντάξουν» το μηχανισμό μέσα σε αυτά. Η δήλωση του Yun «ο καλός σχεδιασμός είναι ο σημαντικότερος τρόπος να διαφοροποιήσουμε τον εαυτό μας από τους ανταγωνιστές μας» δείχνει ξεκάθαρα το πνεύμα που επικρατεί πλέον στην εταιρία.

Παραμένοντας καθετοποιημένη, προσπαθεί να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων της ενώ προσλαμβάνει υψηλής ποιότητας ανθρώπινο δυναμικό ώστε να προχωρεί στη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων. Η ιδιαίτερη έμφαση που δίνεται στην καινοτομία φαίνεται και από την ανακοίνωση της

διοίκησης της Samsung το Νοέμβριο του 2005 ότι σχεδιάζει να δαπανήσει το ποσό των \$45 δις. Μέσα στην επόμενη πενταετία μόνο για τον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης. Αξίζει να σημειωθεί και ότι κατά τα προηγούμενα 10 χρόνια η εταιρία δαπάνησε στην έρευνα και ανάπτυξη το ποσό των \$35 δις. Στόχος αυτής της δαπάνης ήταν μέχρι το 2010 να αυξηθεί ο αριθμός των προϊόντων της εταιρίας που κατέχουν ηγετική θέση στην παγκόσμια αγορά από 21 σε 50.

Παράλληλα ο Yun δημιούργησε ένα εργαστήριο (usability laboratory) προκειμένου να δοκιμάζεται η χρηστικότητα των προϊόντων πριν αυτά βγουν στην αγορά. Οι αποφάσεις στηρίζονται στο σκεπτικό «**think global, act local**», δηλαδή κάθε προϊόν προσαρμόζεται ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της κάθε αγοράς για να ταιριάζει καλύτερα στις απαιτήσεις των καταναλωτών.

Τέλος, η όλη προσπάθεια συμπληρώθηκε από μια μεγαλεπήβολη διαφημιστική εκστρατεία για αλλαγή της εικόνας που είχαν οι καταναλωτές για την Samsung. Για την ενίσχυση αυτής της εικόνας η Samsung διαθέτει επίσης ισχυρή παρουσία στο διαδίκτυο έχοντας «αγοράσει» χώρο σε εκατοντάδες ιστοσελίδες. Για τον ίδιο σκοπό, εξασφαλίζει και την προβολή των προϊόντων της σε ταινίες όπως τα Matrix:Reloaded και Fantastic Four, αλλά και συνεργασίες με ονόματα από το χώρο της μουσικής όπως ο Bon Jovi και οι The Who.

Μέχρι τις αρχές του 2007, η προσπάθεια για αλλαγή κρίνεται απόλυτα επιτυχημένη. Η Samsung συνεχίζει βασισμένη στην 1) ταχύτητα (χρειάζεται μόλις 5 μήνες να μετατραπεί ένα σχέδιο σε προϊόν) ,2) στην ικανότητά της να δημιουργεί συσκευές που εκπλήσσουν τους καταναλωτές (π.χ. ο φορητός φούρνος μικροκυμάτων για αυτοκίνητα και σκάφη) και 3) στη γρήγορη ανταπόκρισή της στις ανάγκες της αγοράς με ελάχιστα επίπεδα γραφειοκρατίας. Αποτέλεσμα όλων αυτών ήταν η κατακόρυφη αύξηση της αντιλαμβανόμενης αξίας των προϊόντων της και της αφοσίωσης των καταναλωτών.

Η επιτυχία της Samsung διαφαίνεται στη δήλωση του προέδρου της Sony «ζητάω έκθεση για το τι κάνει η Samsung κάθε εβδομάδα». Ο «μαθητής» Samsung φαίνεται να ξεπερνά το «δάσκαλο» Sony με \$71,6 δις. Έσοδα το 2005 έναντι \$67 δις. της Sony και \$9,4 δις. κέρδη έναντι \$1,5 δις. της Sony.

Μάλιστα όλα αυτά έχουν επιτευχθεί με 66.000 εργαζόμενους έναντι 151.400 της Sony.

Πράγματι, το 2007 η Samsung είναι πλέον η μεγαλύτερη εταιρία καταναλωτικών ηλεκτρονικών του κόσμου και φιλοδοξεί να αυξήσει τον κύκλο εργασιών της μέχρι το 2010 σε επίπεδο ομίλου στο ποσό των \$230 δις. Επιπλέον, η Samsung φαίνεται να αποτελεί πρότυπο του πως μια επιχείρηση μπορεί μεσοχρόνια να μεταμορφωθεί από έναν ηγέτη κόστους σε έναν επιτυχημένο ηγέτη διαφοροποίησης.<sup>96</sup>

---

<sup>96</sup> Ihlwan M. “camp Samsung”, Business Week  
Lewis P. “The perpetual crisis machine”, Fortune  
Unknown cover story, “Samsung design”, Business Week  
Ρομποτής Κ. «45 δις. Δολ. Από τη Samsung για έρευνα και ανάπτυξη, Ημερησία

## 4.2 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ COCA-COLA

Το υπόβαθρο της Coca-Cola:

Ως ο μεγαλύτερος παγκόσμιος κατασκευαστής και διανομέας μη αλκοολούχων ποτών, η Coca-Cola σίγουρα δεν είναι ξένη προς το διεθνές μάρκετινγκ. Καθιερωμένη στις ΗΠΑ, η Coca-Cola άρχισε την παγκόσμια επέκτασή της το 1919 και σήμερα πουλά σε περισσότερες από 200 χώρες σε όλο τον κόσμο. Είναι ένα από τα πλέον αναγνωρίσιμα εμπορικά σήματα στον πλανήτη και είναι επίσης κάτοχος του ενός μεγάλου χαρτοφυλακίου άλλων εμπορικών σημάτων μη αλκοολούχων ποτών συμπεριλαμβανομένων των Schweppes, Oasis, 5 alive, Fanta, Dr. Pepper, Sprite και Powerade. Ωστόσο η Coca-Cola συχνά αγωνίζεται να κρατήσει το μερίδιο αγοράς της πέρα από την κύρια αντίπαλη Pepsi Co σε κάποιες υπερπόντιες αγορές, ιδιαίτερα στις ασιατικές χώρες.

Επιχειρήματα για την τυποποίηση:

Ø Συγκλίνουσες ανάγκες και προτιμήσεις των πελατών.

Κατά τον Levitt, οι δυνάμεις της παγκοσμιοποίησης καθοδηγούμενες κυρίως από την τεχνολογία, οδηγούν σε περισσότερες ομογενοποιημένες ανάγκες και απαιτήσεις πελατών παγκοσμίως. Αυτό προετοιμάζει το έδαφος για την οικοδόμηση παγκόσμιων εμπορικών σημάτων όπου οι επιχειρήσεις θα είναι σε θέση να εξαγάγουν τα εσωτερικά εμπορικά τους σήματα στις μαζικές αγορές στο εξωτερικό και οι καταναλωτές να αντιδράσουν ανάλογα.

Από αυτή την άποψη, το τυποποιημένο μάρκετινγκ με ένα καθολικό προϊόν και μήνυμα, μπορεί να είναι μια δύναμη ενσωμάτωσης στα εθνικά σύνορα. Το να σταλούν τα διαφορετικά μηνύματα στις χώρες, θα μπορούσε να οδηγήσει σε σύγχυση των πελατών και ακόμα και σε διάλυση του εμπορικού σήματος. Σύμφωνα με αυτό, η Coca-Cola πωλεί το ίδιο προϊόν παγκοσμίως.

Ο σχεδιασμός της Coca-Cola έχει αλλάξει ελάχιστα στην ιστορία του, από το λογότυπο μέχρι το διακριτικό γυάλινο μπουκάλι. Αυτά τα μοναδικά και συνεπή χαρακτηριστικά προκαλούν μια ισχυρή εικόνα εμπορικών σημάτων που ελκύουν όλους τους πολιτισμούς.

#### Ø Οικονομίες κλίμακας/εμπειρία.

Σε πολλές βιομηχανίες, οι επιχειρήσεις μπορούν να συγκεντρώσουν τα πλεονεκτήματα των δαπανών, δρώντας σε παγκόσμια κλίμακα και βελτιώνοντας τελικά την ανταγωνιστικότητά τους ολικά. Χρησιμοποιώντας μια συγκεκριμένη δομή, μια εταιρία μπορεί να σύρει τις οικονομίες μα τις μαζικές εκπτώσεις αγορών ή με τη διανομή των λειτουργιών όπως η ανάπτυξη του προϊόντος, το μάρκετινγκ, η παραγωγή και οι διευθυντικοί πόροι μεταξύ των διαφορετικών πόρων.

Στο παράδειγμα της Coca-Cola, οι οικονομίες κερδίζονται μέσω της ικανής εφαρμογής ενός συστήματος franchising μεγάλης κλίμακας για τις διαδικασίες εμφιάλωσής της.

#### Ø Τεχνολογική βιωσιμότητα.

Στους τομείς που οι τεχνολογικές διαδικασίες και οι διαδικασίες παραγωγής είναι ομογενείς, το επιπλέον βάρος τοποθετείται στην τυποποίηση των προϊόντων ως προϋπόθεση για την επιτυχία. Ως μέρος του οράματος ότι το αναψυκτικό Coke πρέπει να έχει την ίδια γεύση σε όλες τις αγορές του κόσμου, η Coca-Cola έχει επιλέξει να τυποποιήσει το προϊόν και τη διαδικασία παραγωγής της. Αποτέλεσμα είναι οι βελτιωμένες διαδικασίες και η μεγαλύτερη οικονομική αποδοτικότητα. Αξίζει να σημειωθεί το επιχείρημα του Levitt ότι οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να παράγουν μια σειρά προϊόντων που εξυπηρετούν διαφορετικά τμήματα πελατών, θα ήταν ανίκανες να επιζήσουν στην παγκοσμιοποίηση λόγω των ανεπαρκών λειτουργιών τους.

## Επιχειρήματα για την προσαρμογή

### ∅ Καταναλωτική ποικιλομορφία.

Οι υποστηρικτές της άποψης της προσαρμογής θεωρούν πως ανεξάρτητα από την παγκοσμιοποίηση, οι καταναλωτές στις διάφορες χώρες συνεχίζουν να ποικίλλουν εντυπωσιακά ως προς τα γεωγραφικά, δημογραφικά, οικονομικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά τους. Είναι λογικό να υπονοηθεί ότι όπου υπάρχουν διαφορές στις προτιμήσεις των προϊόντων, στις χρήσεις των προϊόντων, στα εισοδήματα, στην εκπαίδευση, μια επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόσει το πρόγραμμα της προσφοράς ή της επικοινωνίας κατάλληλα.

Με προσεκτική προσέγγιση τω κυριότερων διαφορών, οι οργανισμοί μπορούν να προσαρμόσουν τα προϊόντα στις τοπικές συνθήκες και προτιμήσεις. Οι Dennis και Harris αποφάνθηκαν ότι η παγκόσμια στρατηγική των εμπορικών σημάτων πρέπει να είναι ένα τοπικό σχέδιο για κάθε συστατική αγορά, καθώς η εφαρμογή μιας τυποποιημένης προσέγγισης χωρίς εξέταση των τοπικών προτιμήσεων και των πολιτιστικών διαφορών, είναι καταδικασμένη σε αποτυχία. Οι οργανισμοί τροφίμων και ποτών συγκεκριμένα, μπορούν εύκολα να κληθούν να αντιμετωπίσουν εμπόδια όπως τα περιφερειακά ζητήματα περιφερειακής ανάπτυξης και τα ζητήματα προτιμήσεων.

Από την άλλη πλευρά, η αγορά διεθνώς θα πρέπει να έχει κατά νου πως προσαρμόζοντας τις στρατηγικές επικοινωνίας και προϊόντων, θα αυξήσει τις γενικές δαπάνες μάρκετινγκ. Παραδοσιακά η Coca-Cola χρησιμοποίησε μια στρατηγική τυποποιημένων εκστρατειών μάρκετινγκ, όπου έκανε τις διαφημίσεις για συγκεκριμένες αγορές με ένα κοινό σημείο αναφοράς με σκοπό να έχουν καθολική αποδοχή. Πρόσφατα, η Coca-Cola επέλεξε να αναπροσανατολίσει την στρατηγική της ,δηλαδή τη στρατηγική της πλήρους τυποποίησης και αντ' αυτού να εντείνει τις προσπάθειές της να προσαρμοστεί στον τοπικό πολιτισμό και τις ιδιαιτερότητες της κάθε αγοράς. Η προηγούμενη προσέγγισή της κρίθηκε πολύ άκαμπτη με κάποιες από τις εκστρατείες της να ξεπερνούν μεν τα εθνικά σύνορα αλλά όχι πάντα επιτυχώς.

Αν και η εμπορική επωνυμία καθώς και η θέση της Coca-Cola παραμένουν συνεπείς παγκοσμίως, η δράση της είναι βασισμένη σε αυτό που

θεωρείται καλύτερο για κάθε τοπική αγορά. Αυτό είναι εμφανές στη διαφημιστική εκστρατεία του 2006 «live on the Coke side of life» που περιλαμβάνονται τα στοιχεία των τοπικών πολιτισμών.

Όσον αφορά στα προϊόντα, τα μπουκάλια και τα δοχεία του αναψυκτικού Coke περιλαμβάνουν στη συσκευασία τη μητρική γλώσσα των χωρών-στόχων και έχουν μέγεθος που ταιριάζει με τα μπουκάλια ή δοχεία ποτών σε αυτές τις χώρες. Η επιχείρηση προσφέρει επίσης ένα σύνολο διάφορων προϊόντων για να ικανοποιήσει τις διαφορετικές καταναλωτικές προτιμήσεις όπως για παράδειγμα ποτά σόγιας για τις ασιατικές αγορές.

#### Ø Διαφορές στην υποδομή και τους κανονισμούς.

Διάφορες πολυεθνικές επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένης της Coca-Cola, έχουν ανακαλύψει ότι η λειτουργία μέσω απολύτως κεντρικής και τυποποιημένης προοπτικής, μπορεί να εμποδίσει την πρόοδο της επιχείρησης ειδικά σε ότι αφορά την κατανόηση των τοπικών συνθηκών και την ενσωμάτωση σε αυτές. Η Coca-Cola φημίζεται για τη δυνατότητα πρόσβασής της σε διάφορα κανάλια όπως τα σουπερμάρκετ, τα πρατήρια καυσίμων, τα νοσοκομεία, τα εστιατόρια, οι καφετέριες και ούτω καθεξής.

Η κατοχή ενός ισχυρού brand name έδωσε στην Coca-Cola τη διαπραγματευτική δύναμη που χρειαζόταν για να σπάσει τα πιο σύνθετα και εδραιωμένα συστήματα διανομής πολλών χωρών. Αν λάβουμε υπόψη και το γεγονός ότι οι νόμοι για τα τρόφιμα μπορεί να είναι πολύ διαφορετικοί από χώρα σε χώρα, δεν εκπλήσσει το ότι η Coca-Cola περιγράφει τον εαυτό της ως μια βιομηχανία που μπορεί να εξυπηρετήσει όλες τις αγορές, να προσαρμοστεί .

Παρά το τυποποιημένο προϊόν, η Coca-Cola είναι υποχρεωμένη να υιοθετήσει τις διαφορετικές προσεγγίσεις στην παγκόσμια αγορά.

#### Συμπέρασμα:

Αν και η Coca-Cola μπορεί να κερδίζει φαινομενικά από μια τυποποιημένη στρατηγική, η απόφασή της να συνδυάσει διεθνείς και τοπικούς πόρους, είναι τελικά περισσότερο υφιστάμενη μακροπρόθεσμα σε



μια αγορά όπου οι διαφορές των πελατών επιδρούν εθνικά. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι πλέον ανήκει στη συμβιβαστική σχολή, δηλαδή αναγνωρίζει τις τοπικές διαφορές αλλά παράλληλα αποδέχεται ότι κάποιος βαθμός παγκόσμιας τυποποίησης δεν είναι μόνο εφικτός αλλά και επιθυμητός.<sup>97</sup>

---

<sup>97</sup> <https://www.powerfullwords.co.uk/sampleassessments/global-marketing-coca-cola-php>

### **4.3 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΙΚΕΑ**

Η ΙΚΕΑ είναι γνωστή ως ένας τυποποιημένος λιανοπωλητής, δηλαδή ως ένα ορισμένο σύνολο ίδιων εμπορικών στρατηγικών που χρησιμοποιούνται σε όλο τον κόσμο. Αυτό κάνει πράγματι η ΙΚΕΑ, που δραστηριοποιείται σε χώρες της Ευρώπης, των ΗΠΑ, καθώς επίσης και στην Ασία και την Αυστραλία. Είναι παρούσα στις ξένες αγορές από το 1973. Σήμερα, με έδρα τη Σουηδία, έχει καταστήματα σε 33 χώρες και επεκτείνεται σε πολλές αγορές. Ακολουθεί ένα αρκετά παραδοσιακό σχέδιο διεθνοποίησης στις γειτονικές χώρες και στις αγορές που έχουν παρόμοια γλώσσα πριν δραστηριοποιηθεί στις υπόλοιπες αγορές. Ακολουθεί τυποποιημένη προσέγγιση σε κάθε αγορά που εισάγεται, μελετά και λειτουργεί με όμοιο τρόπο στις αγορές κάθε χώρας.

Η ΙΚΕΑ φημίζεται για τις χαμηλές τιμές στις οποίες διαθέτει τα κατά γενική ομολογία καλής ποιότητας προϊόντα της. Οι τιμές αυτές συχνά είναι κατά 20-25% χαμηλότερες από αυτές των ανταγωνιστών της.

Σε ότι αφορά τις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες της, η ΙΚΕΑ δεν προσφέρει απλά χαμηλές τιμές, αλλά εισάγει μια καινοτομική διάσταση στον καταμερισμό των ρόλων όπου θέτει την ακόλουθη συνθήκη: η ΙΚΕΑ υπόσχεται να παραδώσει καλοσχεδιασμένα προϊόντα σε σταθερά χαμηλές τιμές αν οι πελάτες αναλάβουν να εκτελέσουν κάποιες εργασίες που παραδοσιακά γίνονται από τους κατασκευαστές και τους λιανοπωλητές, όπως η συναρμολόγηση των προϊόντων και η παράδοσή τους στα σπίτια των πελατών. Η επιχειρηματική ιδέα της επιχείρησης όπως αναφέρεται στην ηλεκτρονική της διεύθυνση είναι : «να προσφέρουμε μια ευρεία γκάμα καλοσχεδιασμένων και λειτουργικών ειδών επίπλωσης σε τιμές τόσο χαμηλές ώστε όσο το δυνατόν περισσότεροι άνθρωποι να είναι σε θέση να το αγοράσουν».

Η ανάληψη αυτών των ρόλων από τον πελάτη υποστηρίζεται προσεκτικά από την ΙΚΕΑ με την εκτύπωση ενός τεράστιου αριθμού καταλόγων (μόνο για το 2006 τυπώθηκαν 160 εκατομμύρια κατάλογοι), όπου

πέρα από την παρουσίαση κάποιων προϊόντων, προσδιορίζεται και η νέα μορφή των ρόλων που έχει ο κάθε συμμετέχων στο σύστημα. Επίσης, στην ηλεκτρονική διεύθυνση της εταιρίας δίνονται πληροφορίες. Υπάρχει για παράδειγμα το τμήμα με τις απορίες που εκφράζονται συχνά, το οποίο δίνει απαντήσεις σε διάφορα θέματα για τους ενδιαφερόμενους, όπως η μεταφορά των αντικειμένων, οι επιστροφές κλπ. Εκδίδει μάλιστα και το Space magazine με έξυπνες λύσεις και οδηγίες στις οποίες μπορεί να περιλαμβάνονται ιδέες για το πώς μπορεί να διακοσμήσει κάποιος ακόμα και ένα ολόκληρο διαμέρισμα. Στόχος της IKEA είναι να κάνει τη διακόσμηση του σπιτιού μια ευχάριστη και αποτελεσματική από, πλευρά κόστους, εμπειρία.

Η IKEA στοχεύει στο να κατανοήσουν οι πελάτες της ότι *ο ρόλος τους δεν είναι να καταναλώνουν αξία, αλλά να την δημιουργούν*. Θέλει να παρακινήσει τους πελάτες της να κάνουν με ευκολία κάποια πράγματα που ποτέ πριν δεν είχαν κάνει.

Για να παρακινηθούν οι πελάτες όμως, θα πρέπει πρώτα η IKEA να παρακινήσει τους προμηθευτές της να της προσφέρουν χαμηλά κόστη και καλή ποιότητα. Αρμόδια γραφεία της IKEA επιλέγουν προσεκτικά τους προμηθευτές που είναι σε θέση να ταιριάζουν και να εναρμονιστούν στο ευρύτερο σύστημα που έχει δημιουργήσει η εταιρία. Οι προμηθευτές κερδίζουν αναμφισβήτητα από τη συνεργασία αυτή αποκτώντας για παράδειγμα πρόσβαση στις παγκόσμιες αγορές αλλά και τεχνική βοήθεια.

Η επιμονή της επιχείρησης για χαμηλά κόστη από τους προμηθευτές της σημαίνει δύο πράγματα. Πρώτον ότι η άντληση των διαφόρων εξαρτημάτων γίνεται από πολλές και διαφορετικές πηγές. Δεύτερον, οι παραγγελίες πρέπει να γίνονται σε μεγάλες ποσότητες. Συνεπώς, πρέπει να υπάρχει ένα αποτελεσματικό σύστημα να παραγγέλνει τα μέρη/εξαρτήματα, να τα ολοκληρώνει σε προϊόντα και να τα παραδίδει στα καταστήματα, μειώνοντας ταυτόχρονα τα κόστη αποθεμάτων.

Κομβικό σημείο αυτού του συστήματος είναι το παγκόσμιο δίκτυο των 14 αποθηκών της IKEA. Τα καταστήματα ανά τον κόσμο δίνουν πληροφορίες για τις πωλήσεις τόσο στην πλησιέστερη αποθήκη όσο και στην κεντρική. Οι αποθήκες αυτές δεν φυλάσσουν απλώς τα προϊόντα, αλλά παίζουν και έναν ρόλο συντονιστών και επιτηρητών των αποστολών, των αναμενόμενων αναγκών και των χρόνων αποθήκευσης των αγαθών.

Από γενική άποψη και σύμφωνα και με μελέτη που έχει γίνει για τη στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης σε Κίνα, Σουηδία και Ηνωμένο Βασίλειο, η περίπτωση της ΙΚΕΑ δείχνει ότι είναι δυνατό να απασχοληθεί μια αρκετά τυποποιημένη προσέγγιση ακόμα και στις αγορές που είναι πολύ διαφορετικές από αυτές από τις οποίες έχει προέλθει η γενική ιδέα της επιχείρησης.<sup>98</sup>

---

98

<http://www.hakonswenson.se/publikationer/NRWC%202008/standardized%20marketing%20strategies%20in%20retailing%20IKEA.pdf>

[www.ikea.com](http://www.ikea.com)

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

Παπαδάκης Β., 2007, Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Εκδ. Μπένου

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΣΧΟΛΙΑ**

Η οικονομική ανάπτυξη πολλών χωρών οδήγησε στην ταχύρυθμη αύξηση των διεθνών συναλλαγών και της αξίας του Διεθνούς Εμπορίου.

Στην διαδικασία επέκτασης και εισβολής μιας επιχείρησης στη διεθνή αγορά, απαραίτητη είναι η γνώση και εφαρμογή των αρχών του διεθνούς μάρκετινγκ. Η εφαρμογή ενός προγράμματος MARKETING-MIX στις διεθνείς αγορές αντιμετωπίζει αρκετές δυσκολίες κυρίως λόγω της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος, αφού αυτό αποτελείται από μια δέσμη οικονομικών, τεχνολογικών, πολιτιστικών, πολιτικών, κοινωνικών και νομικών μεταβλητών.

Το οικονομικό περιβάλλον είναι βασικό στοιχείο που χρήζει εξέτασης και ανάλυσης από τα στελέχη του διεθνούς μάρκετινγκ, καθώς αποτελεί βασικό παράγοντα που προσδιορίζει τις δυνατότητες εξαγωγής και τις ευκαιρίες της επιχείρησης. Για να δημιουργηθεί ένα σωστό και ολοκληρωμένο πρόγραμμα μάρκετινγκ, απαιτείται προσεκτική μελέτη τόσο του Μακροοικονομικού όσο και του Μικροοικονομικού περιβάλλοντος.

Η ανάλυση του διεθνούς οικονομικού αυτού περιβάλλοντος πρέπει να περιλαμβάνει τα κριτήρια του κόστους-αποτελέσματος και ειδικότερα ανάλυση της αγοράς, του ανταγωνισμού και χρηματοοικονομικών παραγόντων ώστε να εισέλθει η επιχείρηση στην αγορά του εξωτερικού.

Όσον αφορά στο πολιτικό και το νομοθετικό περιβάλλον, σημαντικό είναι να ληφθούν σοβαρά υπόψη του στελέχους του Διεθνούς Μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση πρέπει να προσαρμοστεί στο νομικό και πολιτικό πλαίσιο της χώρας στην οποία επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί και να προβλέπει τις προδιαγραφόμενες αλλαγές ώστε να είναι σε θέση να ανταπεξέλθει στις νέες συνθήκες.

Στην μελέτη του νομικού πλαισίου, προκύπτουν προβλήματα λόγω της διαφορετικής νομοθεσίας και τα προβλήματα αυτά επεκτείνονται ακόμα περισσότερο για την επιχείρηση που εφαρμόζει τυποποιημένη και αδιαφοροποίητη πολιτική.

Για το θέμα του πολιτικού περιβάλλοντος, ιδιαίτερη είναι η σημασία της πολιτικής σταθερότητας όπως και η μορφή των σχέσεων μεταξύ πολιτικού και επιχειρηματικού κόσμου.

Γενικότερα, για την ανάλυση της διεθνούς αγοράς, οι τεχνικές της έρευνας δεν διαφέρουν από αυτές που χρησιμοποιούνται για την εθνική αγορά (δηλαδή καθορισμός προβλήματος, σχεδιασμός της έρευνας, συλλογή των στοιχείων, ανάλυση και παρουσίαση της μελέτης). σημαντικό είναι να τονιστεί ότι όσο πιο ολοκληρωμένο είναι το σύστημα συλλογής και επεξεργασίας των στοιχείων, τόσο πιο αποτελεσματικά θα συμβάλλει στην λήψη σωστών και αποδοτικών αποφάσεων.

Ιδιαίτερα η απόφαση που αφορά τον τρόπο εισόδου σε μια αγορά του εξωτερικού, έχει τεράστια σημασία καθώς αυτή θα επηρεάσει την πορεία της επιχείρησης και θα καθορίσει το ποσοστό της επιτυχίας της στη νέα αγορά. Σημαντικοί παράγοντες για τη λήψη αυτής της απόφασης είναι η δυναμικότητα, το μέγεθος και η εμπειρία της επιχείρησης.

Από τη στιγμή που μια επιχείρηση θα αποφασίσει την είσοδο σε μια ξένη αγορά, πέρα από τον τρόπο εισόδου, θα πρέπει να πάρει και κάποιες άλλες αποφάσεις οι οποίες αφορούν τα είδη των προϊόντων που θα ασχοληθεί, τις αλλαγές που θα γίνουν σε κάποια από αυτά, το σχεδιασμό, την παραγωγή και την εμπορία νέων προϊόντων, την κατάργηση της παραγωγής κάποιων άλλων και την εξέταση εν τέλει τόσο των ίδιων των προϊόντων όσο και του προγράμματος μάρκετινγκ για την υποστήριξή τους.

Τώρα αναφορικά με την πολιτική της τιμολόγησης στο διεθνές περιβάλλον, η επιχείρηση έχει πολλούς παράγοντες να λάβει υπόψη της όπως το κόστος του προϊόντος, τον διεθνή ανταγωνισμό, τη ζήτηση και την κυβερνητική πολιτική και νομοθεσία που ρυθμίζουν πιθανώς το ύψος των τιμών.

Για τα στοιχεία της προώθησης και επικοινωνίας, αυτά περιλαμβάνουν κυρίως τη διαφήμιση, την προώθηση πωλήσεων, προσωπικές πωλήσεις και δημόσιες σχέσεις. Οι αποφάσεις για την επιλογή ή όχι μιας τυποποιημένης διαφημιστικής εκστρατείας και για την επιλογή της διαφημιστικής εταιρίας που θα αναλάβει το προϊόν είναι σοβαρές αποφάσεις που θα πρέπει να λάβουν οι διεθνείς μάρκετες.

Τέλος, σχετικά με την πολιτική της διανομής, και ίσως λόγω του μεγάλου αριθμού των ενδιαμέσων που παρεμβάλλονται, καθίσταται απαραίτητος ένας

βαθμός συνεργασίας και επίσης η τήρηση συμφωνιών μεταξύ επιχείρησης και των διανομέων που χρησιμοποιεί.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω διαπιστώνει κανείς πως για την επιτυχία μιας επιχείρησης στη διεθνή αγορά απαιτείται συνεχής παρακολούθηση των εξελίξεων διεθνώς και ανάλογη προσαρμογή. Αυτό αποτελεί επιτακτική ανάγκη λόγω του ολοένα αυξανόμενου ανταγωνισμού αλλά και των συνεχών αλλαγών που συντελούνται στην διεθνή κοινωνία.

Συνεπώς, για να επιτύχει μια επιχείρηση στην παγκόσμια αγορά, απαιτείται πλήρης και ολοκληρωμένη έρευνα αγοράς, προσαρμογή της προσφοράς στις ανάγκες της αγοράς του εξωτερικού και εφαρμογή μιας εξαγωγικής στρατηγικής μάρκετινγκ μέσα σε κλίμα αφοσίωσης και εμπιστοσύνης στο εξαγωγικό αυτό πρόγραμμα δράσης.<sup>99</sup>

---

<sup>99</sup> Μπόιντ-Γουολκερ-Λαρεσε ,2002,Το μάρκετινγκ και η εισαγωγή στη διοίκηση μάρκετινγκ, Εκδ. Παπαζήση

Πατρινός Δ.,2002,Διεθνές και εξαγωγικό μάρκετινγκ στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, Εκδ. Παπαζήση

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ:**

- ΑΥΛΩΝΙΤΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ Ι. (2001), «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗ
- Γ. ΑΥΛΩΝΙΤΗΣ – Σ. ΓΟΥΝΑΡΗΣ (1999), MARKETING ORIENTATION, ITS DETERMINANTS: AN ENGLISH ANALYSIS, EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING
- ΓΑΛΑΝΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ Π. ( 1996), «ΒΑΣΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΈΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗ
- ΚΑΖΑΖΗΣ ΝΙΚΟΣ (2000), «ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΓΙΑ ΚΕΡΔΟΦΟΡΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗ ΑΕ
- ΠΑΝΤΙΔΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ (2007), «ΣΧΕΣΗ ΜΑΡΚΑΣ – ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ, ΞΑΝΑΓΡΑΦΟΝΤΑΣ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ON DEMAND ΑΕ, ΑΘΗΝΑ
- ΠΑΝΗΓΥΡΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ (1999) , «ΙΑΠΩΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗ
- ΠΑΝΗΓΥΡΑΚΗΣ Γ., ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΞΑΓΩΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗ,1999
- ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ Β., ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΜΠΕΝΟΥ, 2007
- ΠΑΤΡΙΝΟΣ Δ., ΔΙΕΘΝΕΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΩΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ,2002
- ΠΟΥΡΝΑΡΑΚΗΣ Ε.- ΚΙΝΤΗΣ Α. (1995) , «ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ», ΤΟΜΟΣ Ι ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΑ, ΤΟΜΟΣ ΙΙ ΜΙΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΑ, 1995
- ΠΕΤΡΩΦ Γ-ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ Κ.-ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ Α. ,ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ROSILI, 2002
- ΡΟΜΠΟΤΗΣ Κ., «45 ΔΙΣ. ΔΟΛΛΑΡΙΑ ΑΠΟ ΤΗ SAMSUNG ΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ» ,ΗΜΕΡΗΣΙΑ



## ΞΕΝΗ:

- JOHN K. RYANS JR., DAVID A. GRIFFITH, D. STEVEN WHITE (2003) VIEWPOINT «STANDARDIZATION/ADAPTATION OF INTERNATIONAL MARKETING STRATEGY, NECESSARY CONDITIONS FOR THE ADVANCEMENT OF KNOWLEDGE»
- LEVITT THEODORE (1983), «GLOBALIZATION OF MARKETS», HARVARD BUSINESS REVIEW
- R. COREY (1988), «INDUSTRIAL MARKETING CASES AND CONCEPTS», ΕΚΔΟΣΕΙΣ PRENTICE HALL INTERNATIONAL
- SHAOMING ZOU - DAVID M. ANDRUS AND D. WAYNE NORVELL, «STANDARDIZATION OF INTERNATIONAL MARKETING STRATEGY BY FIRMS FROM A DEVELOPING COUNTRY»
- SHARIFF ISMAIL (2003), «GLOBAL ECONOMIC INTEGRATION: PROSPECTS AND PROBLEMS, FROM AN INTERNATIONAL JOURNAL OF DEVELOPMENT ECONOMICS», DEVELOPMENT REVIEW
- ZAN ΜΠΩΝΤΡΥΓΙΑΡ (2000), «Η ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΝΗΣΙΔΕΣ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ
- NANDA K. VISWANATHAN, PETER R. DICKSON (2006) , «THE FUNDAMENTALS OF
- ARRISON T., FINANCIAL SERVICES MARKETING, PRENTICE HALL, 2000
- BAKER M.-HART S., PRODUCT STRATEGY MANAGEMENT, PRENTICE HALL, 1999
- BODDEWYN J., AMERICAN MARKETING IN THE EUROPEAN COMMON MARKET, 1963
- EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING, PAPAVALASSIOU N.- STATHAKOPOULOS V.
- Η ΜΠΟΪΝΤ Χ.-ΓΟΥΟΛΚΕΡ Ο.-ΛΑΡΕΣΣΕ Ζ., ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ, 2002
- JHLWAN M., “CAMP SAMSUNG” ,BUSINESS WEEK
- KACKER M., EXPORT ORIENTED PRODUCT ADAPTATION
- LEIGHTON D.S.R., INTERNATIONAL MARKETING, Mc GRAW-HILL, 1966
- LEWIS P., THE PERPETUAL CRISIS MASHINE FORTUNE
- STANDARDIZING GLOBAL MARKETINGSTRATEGY»

- UNKNOWN COVER STORY, “SAMSUNG DESIGN”, BUSINESS WEEK. D. BEGG, ST. FISHER, R. DORNBUSH (1995) , «ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ
- WHITE R., ADVERTISING, Mc GRAW-HILL, 2000
- WILMSHURTS J., HOW INTERNATIONAL MARKETING WORKS
- YORIO, ADAPTING PRODUCTS FOR EXPORT, THE CONFERENCE BOARD, 1983

## **ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ:**

- [http://62.103.39.56:8080/ketakemak\\_images/TimologisistoDiethnesperivallon\\_F17879.pdf](http://62.103.39.56:8080/ketakemak_images/TimologisistoDiethnesperivallon_F17879.pdf)
- <http://www.hakonswenson.se/publikationer/NRWC%202008/standardized%20marketing%20strategies%20in%20retailing%20IKEA.pdf>
- [www.ikea.com](http://www.ikea.com)
- [www.ikea.gr](http://www.ikea.gr)
- <https://www.powerfullwords.co.uk/sampleassingments/global-marketing-coca-cola-php>
- Έρευνα μάρκετινγκ - [http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/el/Marketing\\_research](http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/el/Marketing_research)
- Διεθνές μάρκετινγκ - [http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/en/Global\\_marketing](http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/en/Global_marketing)

- Διεθνές μάρκετινγκ - <http://bizwriter.gr/2005/05/international-global-marketing/>
  
- Μείγμα μάρκετινγκ - [http://nemertes.lis.upatras.gr/dspace/bitstream/123456789/1568/1/Nimertis\\_Kondylis.pdf](http://nemertes.lis.upatras.gr/dspace/bitstream/123456789/1568/1/Nimertis_Kondylis.pdf)
  
- Παγκοσμιοποίηση - <http://el.wikipedia.org/wiki>
- Περιβάλλον διεθνούς μάρκετινγκ - <http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/marketing/mark2.pdf>
  
- ■ Πολυεθνικές - [http://www.mnec.gr/export/sites/mnec/el/ministry/Documents/OECD\\_Guidelines.pdf](http://www.mnec.gr/export/sites/mnec/el/ministry/Documents/OECD_Guidelines.pdf)
  
- Στρατηγική διεθνούς μάρκετινγκ - <http://ba.uom.gr/mkt/eap/Andro/OSS-1/ppt-aateiii/1-3-IntroStratMkt.pdf>
  
- ■ Στρατηγική διεθνούς μάρκετινγκ [http://www.icsd.aegean.gr/website\\_files/metaptyxiako/918240325.pdf](http://www.icsd.aegean.gr/website_files/metaptyxiako/918240325.pdf)
  
- ■ Στρατηγική – Περιβάλλον μάρκετινγκ - <http://www.diania.gr/uploads/pdfpic40.pdf>
  
- Στρατηγική μάρκετινγκ - <http://bizwriter.gr/2008/08/marketing-strategy-part-1/>
- Στρατηγική <http://bizwriter.gr/2008/08/marketing-strategy-part-2/>

- ■ Στρατηγική μάρκετινγκ -

<http://businesscenter.piraeusbank.gr/ecPortal.asp?id=222937&nt=73>