

**ΑΤΕΙΘ - Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό
Εκπαιδευτικό Ίδρυμα**

**ΣΔΟ - Σχολή Διοίκησης &
Οικονομίας**

Τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης



- ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ -

**«Η ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΟΥ
ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ»**

Επιμέλεια

Επιβλέπων καθηγητής

**Βουλγαρίδου Θεοδώρα
Σαρμανιώτης**

Χ.

Γουβιά Φωτεινή

Ιούνιος 2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ι. Περίληψη.....6

I. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

1. Η Κουλτούρα Ως Έννοια

1.1. Περιεχόμενο της Κουλτούρας.....8

1.2. Δομικά Στοιχεία της Κουλτούρας.....11

1.2.1. Υλικός Πολιτισμός (Τεχνολογία, Οικονομία).....11

1.2.2. Κοινωνικοί Θεσμοί.....11

1.2.3. Σύστημα Πεποιθήσεων11

1.2.4. Γλώσσα.....12

1.2.5. Αισθητική.....12

1.3 Οι Πολιτισμικές Αξίες σύμφωνα με το Μοντέλο του Hofstede

1.3.1 Δείκτης Απόστασης Εξουσίας - PDI (Power Distance Indicator)...13

1.3.2 Δείκτης Ατομικότητας/ Συλλογικότητας - IDV (Individualism/ Collectivism Indicator).....14

1.3.3 Δείκτης Αποφυγής Αβεβαιότητας - UAI (Uncertainty Avoidance)	14
1.3.4 Δείκτης Αρρενωπότητας/ Θηλυκότητας - MAS (Masculinity/ Femininity Indicator)	15
1.3.5 Δείκτης Μακροπρόθεσμου/ Βραχυπρόθεσμου Προσανατολισμού (Long-term/ Short-term Orientation)	15

2. Κοινωνική Αλλαγή και Κουλτούρα

2.1 Αντίσταση Κουλτούρας στις Αλλαγές	17
2.2 Αναγκαία Προσαρμογή στο Περιβάλλον	19
2.3 Παγκόσμιο Μάρκετινγκ vs Διεθνούς Μάρκετινγκ	21
2.4 Κοινωνικοί Παράγοντες και Παράγοντες Κουλτούρας	23

3. Η Επίδραση της Κουλτούρας στο Διεθνές Μάρκετινγκ

3.1 Έννοιες - Κλειδιά στην Κουλτούρα	27
3.2 Διαφορές - Κλειδιά στις Κουλτούρες	31
3.3 Κουλτούρα και Απόκριση Αγοράς	36
3.4 Παγκόσμιες Κουλτούρες	37
3.5 Βαθμός Καινοτομίας	39
	Υιοθέτησης

II. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

1. Διάφορες Στρατηγικές στο Διεθνές Μάρκετινγκ

1.1	Στρατηγικές Εισόδου	
	1.1.1 Έμμεσες Εξαγωγές.....	
43		
	1.1.2	Άμεσες
Εξαγωγές.....	44	
	1.1.3 Παραγωγή στο Εξωτερικό.....	
46		
1.2	Στρατηγικές Διαφοροποίησης από τον Ανταγωνισμό	
	1.2.1 Ηγεσία Κόστους.....	
....51		
	1.2.2	
Διαφοροποίηση.....	51	
	1.2.3	Εξειδίκευση (Niche Marketing)
.....	51	
1.3		
Τμηματοποίηση.....	52	
1.4	Δημιουργία	Νέου
Προϊόντος.....	54	
1.5	Στρατηγικές	Εξόδου
Διαφυγής.....	55	-

2. Τυποποίηση ή Διαφοροποίηση

2.1	Τυποποίηση ή διαφοροποίηση; Το αιώνιο δίλημμα στο Διεθνές Μάρκετινγκ	
-----	--	--

2.1.1	Κοινή	Τυποποίηση	Προϊόντων	και	
Επικοινωνίας.....					58
2.1.2		Διαφοροποίηση	μόνο	στο	
Προϊόν.....					58
2.1.3	Αλλαγή	μόνο	στην	Επικοινωνία-	Πρωθητική
πολιτική.....					59
2.1.4	Αλλαγές	στο	Προϊόν	και	στην
πολιτική					Επικοινωνία-Πρωθητική
					59
2.2	Παράγοντες		Επηρεασμού		Στρατηγικής
Προϊόντος.....					60
2.3	Επίδραση	Άλλων	Παραγόντων	στην	Απόφαση
Διαφοροποίησης.....					Τυποποίησης ή
					6
					2
2.4	Λόγοι				Διαφοροποίησης
Προϊόντος.....					65

3. Η Διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού

3.1	Εντοπισμός - Προσαρμογή Στρατηγικής				
3.1.1	Ανάλυση	Αγοράς	και	Ανταγωνιστικότητας	της
επιχείρησης.....					68
3.1.2		Ανάλυση		Εσωτερικού	
Περιβάλλοντος.....					69
3.2	Κατάστρωση Παγκόσμιας Στρατηγικής				
3.2.1	Επιλογή	χωρών	και	τμημάτων	
αγορών.....					70
3.2.2		Επιλογή		ανταγωνιστικής	
στρατηγικής.....					71
3.3	Ανάπτυξη		Παγκοσμίου		Προγράμματος
Μάρκετινγκ.....					72
3.4	Εφαρμογή				-
Έλεγχος.....					73

III. CASE STUDIES

A. Η Επιτυχημένη Εξαγωγική Δραστηριότητα της ΜΕΒΓΑΛ στη Μ. Βρετανία...75

B. Η Εξαγωγική Δραστηριότητα της ΖΑΝΑΕ.....
...79

Γ. Η AVON και οι προκλήσεις της κινεζικής αγοράς.....
.....83

**IV.
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....9
0**

**V.
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....
93**

VI. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

A. Συνέντευξη με τον κo Γεωργακη, Area Sales Export Manager.....100

B. Συνέντευξη με τον κo Καψιμάλλη, διευθυντή εξαγωγών της ΖΑΝΑΕ.....105

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα Πτυχιακή Εργασία εκπονήθηκε από τις φοιτήτριες του τμήματος Εμπορίας και Διαφήμισης Βουλγαρίδου Θεοδώρα και Γουβιά Φωτεινή, υπό την επίβλεψη του κ. Χρήστου Σαρμανιώτη. Πραγματεύεται την επίδραση και τη διαφοροποίηση της κουλτούρας για την επιχείρηση η οποία έχει εξαγωγική δραστηριότητα, καθώς και τις εναλλακτικές στρατηγικές που έχει στη διάθεση της, ώστε να προσεγγίσει αποτελεσματικότερα τις ξένες αγορές.

Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει την έννοια της κουλτούρας, το περιεχόμενο της, τη διαφοροποίηση της στις εκάστοτε διεθνείς αγορές - στόχους, καθώς επίσης και την επίδραση της στην άσκηση Διεθνούς Μάρκετινγκ.

Το δεύτερο μέρος μελετά τα διαφορά είδη στρατηγικών που έχει στη διάθεση της μια επιχείρηση στην προσπάθεια της να διεισδύσει στις ξένες αγορές. Επιπρόσθετα, παρουσιάζονται τα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση ώστε να εξασφαλίσει επιτυχημένη εξαγωγική πορεία.

Τέλος, παρουσιάζονται μελέτες περιπτώσεων (case studies) που αφορούν τη δραστηριότητα τριών επιτυχημένων επιχειρήσεων στο εξωτερικό, της ΜΕΒΓΑΛ, της ΖΑΝΑΕ και της AVON.

Στο σημείο αυτό, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον κ. Σαρμανιώτη για την πολύτιμη βοήθεια του στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

1. Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1.1 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η λέξη «κουλτούρα» έχει τις ρίζες της στο λατινικό cultura που σημαίνει καλλιέργεια. Πρωτοχρησιμοποιήθηκε το 15^ο αιώνα στη γαλλική, αγγλική και γερμανική γλώσσα για να προσδιορίσει τη διαδικασία ανάπτυξης των φυτών και ζώων. Από τον 18^ο αιώνα όμως, η σημασία της λέξης αλλάζει λόγω της χρήσης της από τη Γερμανία, όπου για πρώτη φορά η λέξη Kultur σημαίνει «καλλιέργεια του ανθρωπίνου πνεύματος». Από κει και μετά, ο όρος χρησιμοποιείται για να δηλώσει την καλλιέργεια ενός προσώπου και τον τρόπο που ανέπτυξε το γούστο, τις αντιλήψεις, την εκπαίδευση και γενικά τον πνευματικό πολιτισμό του.

Το να αποδοθεί οριστικός ορισμός στη λέξη κουλτούρα ήταν πάντα κάτι εξαιρετικά δύσκολο. Οι Kroeber και Kluckhohn πριν 51 χρόνια βρήκαν 164 ορισμούς που απέδιδαν τη σημασία της κουλτούρας. Δύο ενδιαφέροντες εξ' αυτών αποτελούν οι ορισμοί του Fletcher (2000) : «Η κουλτούρα είναι ο συνολικός τρόπος ζωής σε μια κοινωνία», καθώς και του Hofstede (2000) : «Η κουλτούρα είναι ο συλλογικός προγραμματισμός του μυαλού». Άλλοι αντιπροσωπευτικοί ορισμοί της κουλτούρας είναι:

- « Κουλτούρα είναι ένα σύστημα από σημασίες που έχουν γίνει συλλογικά αποδεκτές από μια δεδομένη ομάδα σε ένα δεδομένο χρόνο. Αυτό το σύστημα, αποτελούμενο από νοήματα, έννοιες, κατηγορίες, φόρμες και εικόνες ερμηνεύει τη συνολική κατάσταση στα μέλη μιας ομάδας. Αυτή είναι και μια βασική διαφορά του ανθρώπου από τα άλλα ζώα: μπορεί να εφευρίσκει και να επικοινωνεί σημεία προσδιοριστικά της συμπεριφοράς του» , (Pettigrew, 2003)
- « Η κουλτούρα αποτελείται από τα ρητά ή άρρητα πρότυπα συμπεριφοράς που προσλαμβάνονται και μεταδίδονται με σύμβολα τα οποία συνιστούν ιδιαίτερα επιτευγματα και τεχνήματα ανθρωπίνων μονάδων» , (A. Kroeber - C. Kluckhohn, 1952)

Ένας πιο ολοκληρωμένος και σύγχρονος ορισμός δίνεται από τον E. Schein (1985). Κουλτούρα είναι ένα δομημένο σύνολο από

βασικές παραδοχές, που έχουν ανακαλυφθεί, εφευρεθεί ή αναπτυχθεί από μια δεδομένη ομάδα, καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης, οι οποίες έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά και επομένως να μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης σχετικά με τα προβλήματα αυτά.

Αυτό που μπορεί να διαπιστωθεί αναμφισβήτητα είναι ότι η κουλτούρα περιλαμβάνει κάθε πλευρά της ζωής. Περιλαμβάνει λοιπόν τον τρόπο που το άτομο αντιλαμβάνεται τα πράγματα, τον τρόπο ζωής του καθώς και όλα τα ιστορικά επιτεύγματα που παράγονται από την κοινωνική δράση του ατόμου. Είναι πολυδιάστατη, αποτελείται από ένα μεγάλο αριθμό στοιχείων τα οποία, όμως, είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους. Μια ενδεχόμενη αλλαγή σε ένα από αυτά επηρεάζει και όλα τα άλλα ως σύνολο.

Αν και όπως προαναφέρθηκε υπάρχουν εκατοντάδες ορισμοί, όλοι έχουν τα εξής κοινά χαρακτηριστικά:

- Η κουλτούρα είναι κάτι που μαθαίνεται, γιατί τα άτομα δε γεννιούνται με την κουλτούρα αλλά γεννιούνται σε περιβάλλον που επικρατεί μια συγκεκριμένη κουλτούρα.
- Η κουλτούρα είναι κάτι διαδραστικό, επηρεάζει τη συμπεριφορά μας και επηρεάζεται από αυτή.
- Η κουλτούρα είναι κάτι υποκειμενικό, διότι το κάθε άτομο δίνει έννοια και σημασία στο κάθε θέμα με υποκειμενική βάση. Αυτές οι υποκειμενικές έννοιες, λοιπόν, αναπτύσσονται και εξελίσσονται μέσα στην κουλτούρα και μαζί μ' αυτή.
- Είναι δύσκολο να την ορίσεις, έχει πολλές διαστάσεις.
- Απαιτεί χρόνο να δημιουργηθεί και ,επομένως, χρόνο για να αλλάξει.

Ο G. Hofstede (1991) υποστηρίζει πως, επειδή οι άνθρωποι ανήκουν ταυτόχρονα σε περισσότερες από μια ομάδες, αναπόφευκτα εμπεριέχουν διαφορετικά επίπεδα «πνευματικού

προγραμματισμού, που αντιστοιχούν σε διαφορετικά επίπεδα κουλτούρας. Αναλυτικότερα:

- Το εθνικό επίπεδο. Κάθε άνθρωπος επηρεάζεται από τη χώρα που γεννήθηκε, τη χώρα ή τις χώρες στις οποίες έζησε και μεγάλωσε.
- Το τοπικό, θρησκευτικό και γλωσσικό επίπεδο. Ακόμα και σε μια μεμονωμένη χώρα είναι σύνηθες φαινόμενο να παρατηρούνται διαφορετικές ομάδες λόγω διαφορετικότητας της γεωγραφικής περιοχής, θρησκευτικών πεποιθήσεων και τοπικών διαλέκτων.
- Το επίπεδο φύλου. Πρόκειται για διαφορετικές κουλτούρες που καλλιεργούνται σε άνδρες και γυναίκες.
- Το επίπεδο γενιάς. Διαφορετική κουλτούρα έχουν οι νεότερες γενιές από τις παλαιότερες.
- Τα επίπεδο κοινωνικής τάξης. Αφορά το επίπεδο μόρφωσης, το επάγγελμα, και τις διαφορετικές κάστες που δημιουργούνται σε μια κοινωνία.
- Το οργανωσιακό επίπεδο. Σχετίζεται με την κοινωνικοποίηση των εργαζομένων στους οργανισμούς που απασχολούνται.

Συνεπώς, προκύπτουν δύο βασικά συμπεράσματα για την έννοια «κουλτούρα»: μαθαίνεται και μοιράζεται. Μαθαίνεται από τη μια γενιά στη άλλη, καθώς και μοιράζεται μέσω κοινών συμπεριφορών τις οποίες έχουν τα άτομα.

1.2 ΔΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Τα στοιχεία από τα οποία αποτελείται μια κουλτούρα είναι τα εξής:

1.2.1 Υλικός πολιτισμός (Τεχνολογία, Οικονομία)

Η τεχνολογία περιλαμβάνει όλες τις μεθόδους εκείνες οι οποίες χρησιμοποιούνται για την παραγωγή νέων προϊόντων, την τεχνογνωσία.

Η οικονομία αναφέρεται στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, στη διανομή τους, η ανταλλαγή τους, το χρήμα σε όλες τις μορφές του και το εισόδημα.

1.2.2 Κοινωνικοί θεσμοί

Οι κοινωνικοί θεσμοί περιλαμβάνουν την κοινωνική δομή, την εκπαίδευση, την πολιτική οργάνωση. Όλα αυτά αποτελούν τους τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι συνδέονται μεταξύ τους, αλληλεπιδρούν και περνούν τη συμπεριφορά και τις αξίες τους στις επόμενες γενιές. Κάθε κουλτούρα ερμηνεύει διαφορετικά πχ την έννοια της οικογένειας, τη θέση των δύο φύλων, την κοινωνική τάξη, κλπ.

1.2.3 Συστήματα πεποιθήσεων - η αντίληψη του ατόμου για το σύμπαν

Σ' αυτή την κατηγορία έγκειται η θρησκεία, η οποία είναι ένας παράγοντας ο οποίος έχει αποτελέσει αιτία πολλών ατοπημάτων σε δραστηριότητες μάρκετινγκ εξαγωγικών επιχειρήσεων. Ο λόγος είναι ότι δεν δίνεται η απαραίτητη σημασία για έρευνα σχετικά με το τι υπαγορεύει η θρησκεία κάθε τόπου. Είναι ένα εξαιρετικά ευαίσθητο θέμα για τους περισσότερους πολιτισμούς -αν όχι για όλους. Για αυτόν που ασκεί μάρκετινγκ εξαγωγών μπορεί να αποδειχτεί δαπανηρό λάθος η υποτίμηση των προλήψεων του εκάστοτε πολιτισμού, όταν έχει επιχειρηματική δραστηριότητα σ' αυτούς.

1.2.4 Γλώσσα

Επίσης έχει αποτελέσει αιτία για πολλά ατοπήματα από πλευράς μάρκετινγκ. Για να είναι επιτυχημένο το μάρκετινγκ που ασκείται στην εκάστοτε χώρα, θα πρέπει ο μάρκετερ να επικοινωνεί τέλεια. Θα πρέπει να δίνεται μεγαλύτερη σημασία στις ιδιωματικές ιδιαιτερότητες που εμφανίζουν οι γλώσσες παρά στις διαφορές της μιας γλώσσας με την άλλη. Η Schwegges δεν ικανοποιήθηκε καθόλου όταν αντελήφθη ότι η μετάφραση του τόνικ της στα γαλλικά σημαίνει στην καθομιλουμένη *τουαλέτα* (Cateora & Graham, 1996). Η γλώσσα λοιπόν αποτελεί ένα από τα δυσκολότερα και πιο απαιτητικά πολιτισμικά στοιχεία. Απαιτεί βαθύτατη κατανόηση ενός άλλου πολιτισμού, μετάφραση δηλαδή όχι μιας γλώσσας σε μια άλλη, αλλά μετάφραση ενός πολιτισμού σε έναν άλλο.

1.2.5 Αισθητική

Η αισθητική έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για το στέλεχος που ασκεί διεθνές μάρκετινγκ γιατί του δίνει τη δυνατότητα να αντιληφθεί τη σημασία που δίνει ο εκάστοτε πολιτισμός σε διάφορα σύμβολα και είδωλα. Ο κάθε πολιτισμός ανταποκρίνεται διαφορετικά σε διαφορετικές εικόνες, χρώματα, πρότυπα ομορφιάς και άλλες μορφές καλλιτεχνικής έκφρασης. Η πιθανή έλλειψη ευαισθησίας από πλευράς μάρκετινγκ προς τις αισθητικές αξίες μπορεί να δημιουργήσει εξαιρετικά αρνητική εντύπωση για την εταιρία ή τον οργανισμό και να καταστρέψει οποιαδήποτε προσπάθεια μάρκετινγκ καταβάλλεται.

1.3 ΟΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ HOFSTEDE

Ο Hofstede έδωσε πέντε διαστάσεις στην κουλτούρα μετά από έρευνα που έκανε πάνω στις πολιτισμικές αξίες. Είναι η πιο εμπειριστατωμένη προσπάθεια μέτρησης των πολιτισμικών διαφορών σε παγκόσμια κλίμακα, αφού ο εν λόγω ερευνητής μελέτησε περισσότερα από 90.000 άτομα σε 66 χώρες. Έτσι λοιπόν, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι πολιτισμοί των χωρών που μελέτησε διέφεραν σε 5 διαφορετικές διαστάσεις και ότι τα πρότυπα επιχειρηματικής και καταναλωτικής συμπεριφοράς συνδέονται στενά με τις διαστάσεις αυτές.

Η προσέγγιση αυτή του Hofstede χρησιμοποιήθηκε και ωφέλησε ιδιαίτερα το Διεθνές Μάρκετινγκ, εφόσον και μετά από απόπειρες άλλων ερευνητών προήλθαν τα ίδια αποτελέσματα. Έτσι, τα πέντε κριτήρια στα οποία κατέληξε ο Hofstede μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την κατάταξη των χωρών ή των αγορών σε κάποιες ομοιογενείς ομάδες.

Τα κριτήρια του G. Hofstede, ή αλλιώς «δείκτες» (εφόσον ουσιαστικά μετρούν παραμέτρους και τάσεις) είναι τα εξής:

1.3.1 Δείκτης απόστασης εξουσίας - PDI (Power Distance Indicator)

Ο δείκτης αυτός (ή αλλιώς κριτήριο) μετρά την ανοχή των κοινωνικών ανισοτήτων στις κουλτούρες, δηλαδή το μέτρο ανισότητας ανάμεσα στους ανώτερους και τους υφιστάμενους μέσα σε ένα κοινωνικό σύστημα. Σε κουλτούρες με χαμηλό δείκτη απόστασης εξουσίας, τα άτομα έχουν πιο συγκαταβατικές και δημοκρατικές σχέσεις. Όλοι αντιμετωπίζονται ως ίσοι και οι υφιστάμενοι είναι πιο άνετοι με τους ανώτερους καθώς επίσης προσπαθούν να συνεισφέρουν και να κριτικάρουν τις αποφάσεις των δεύτερων. Αντίθετα, στις κοινωνίες με μεγάλο δείκτη απόστασης εξουσίας οι υφιστάμενοι δέχονται ότι υπάρχει μεγάλη απόσταση ανάμεσα στους ανώτερους τους και τους ίδιους. Ο

δείκτης αυτός δεν μετρά το σκοπό μιας κουλτούρας αλλά περισσότερο τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη της προσεγγίζουν τις διάφορες μορφές εξουσίας.

1.3.2 Δείκτης ατομικότητας/ συλλογικότητας - IDV (Individualism/ Collectivism Indicator)

Ο δείκτης αυτός αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο τα μέλη μιας κουλτούρας προσδιορίζουν και διαχωρίζουν τους εαυτούς τους από το κοινωνικό σύνολο και τις ομάδες τις οποίες ανήκουν. Οι κοινωνίες με υψηλό δείκτη ατομικότητας/ συλλογικότητας εκδηλώνουν περισσότερο νοοτροπία ατομικότητας, καθώς η πρωτοβουλία του ατόμου εκτιμάται ιδιαίτερα. Από την άλλη, οι κοινωνίες με χαμηλό τέτοιο δείκτη εκδηλώνουν τάσεις συλλογικότητας και γενικότερα θέτουν το άτομο ως αναπόσπαστο μέλος κοινωνικών ομάδων. Αυτό, βέβαια, δε σημαίνει ότι τα άτομα δε δρουν αυτόνομα σε κοινωνίες με χαμηλό δείκτη IDV, ούτε ότι στις κοινωνίες με υψηλό δείκτη IDV καταδικάζεται η συλλογικότητα.

1.3.3 Δείκτης αποφυγής αβεβαιότητας - UAI (Uncertainty Avoidance Indicator)

Αφορά το βαθμό κατά τον οποίο τα μέλη μιας κοινωνίας νιώθουν να απειλούνται από νέες, άγνωστες προς αυτά, καταστάσεις. Συνεπώς, οι κουλτούρες με υψηλό UAI είναι εξαιρετικά επιφυλακτικές σε καταστάσεις που είναι ασταθείς ή μη προβλέψιμες. Τείνουν να θέτουν αυστηρούς νόμους και κανόνες ως μέτρα αντιμετώπισης καταστάσεων που τους φοβίζουν, για να εξασφαλίσουν σταθερότητα και ασφάλεια. Οι κουλτούρες με χαμηλό UAI είναι πιο ανθεκτικές στην αλλαγή και τείνουν να είναι περισσότερο ευέλικτες. Έχουν χαμηλό βαθμό ανησυχίας και δείχνουν ανοχή στις αποκλίσεις, καθώς και προθυμία να αντιμετωπίσουν ενδεχόμενους κινδύνους.

1.3.4 Δείκτης αρρενωπότητας/ Θηλυκότητας - MAS (Masculinity/ Femininity Indicator)

Αναφέρεται στην επιθυμία των ατόμων για επιτυχία στον επαγγελματικό τομέα, ανταγωνιστικότητα, φιλοδοξίες, και υλικές απολαύσεις. Οι κοινωνίες με υψηλό MAS εμφανίζουν μεγάλη επιθυμία για τις προαναφερόμενες παραμέτρους και δίνουν λιγότερη σημασία στην ανιδιοτέλεια, την ισότητα των δύο φύλων, την αλληλεξάρτηση και την εξυπηρέτηση των άλλων. Στην πρώτη περίπτωση, ο διαχωρισμός των φύλων είναι σαφής και θεωρείται ότι είναι καθήκον των ανδρών να έχουν ρόλους κυριαρχίας και αυτοπραγμάτωσης, ενώ οι γυναίκες είναι εκείνες που θα πρέπει να αναλαμβάνουν τη φροντίδα και την εξυπηρέτηση των άλλων.

1.3.5 Δείκτης μακροπρόθεσμου/ βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού - (Long-term/ Short-term Orientation)

Ο δείκτης αυτός αναφέρεται στις συνέπειες και τα αποτελέσματα που μπορεί να επιφέρουν οι πράξεις του παρόντος στο μέλλον. Οι κοινωνίες με δείκτη μακροπρόθεσμου προσανατολισμού χαρακτηρίζονται από την επιθυμία να γίνονται τα πράγματα με το σωστό τρόπο έτσι ώστε να επιτυγχάνεται μακρόχρονη σταθερότητα και ευημερία. Οι κουλτούρες βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού ενδιαφέρονται περισσότερο για την προσωρινή σταθερότητα, ανταλλαγή δώρων και γενικότερο προσωπικό εφήμερο συμφέρον.

2. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

2.1 ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

Η κουλτούρα είναι από τη φύση της μια έννοια δυναμική, όχι στατική. Αλλάζει και εξελίσσεται. Οι συνήθειες, οι συμπεριφορές των ανθρώπων αλλάζουν συνεχώς και αυτό μπορεί κανείς εύκολα να το αντιληφθεί αν, για παράδειγμα, διαβάσει περιοδικά 20 ή 30 χρόνων πριν. Οποιαδήποτε νέα πρότυπα, όμως, αντιμετωπίζονται με μεγάλη επιφύλαξη προτού υιοθετηθούν – αν βέβαια συμβεί αυτό.

Ο βαθμός στον οποίο ο κάθε πολιτισμός αντιστέκεται στην εισαγωγή νέων προτύπων διαφέρει. Έχει αποδειχθεί ότι ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει το κατά πόσο θα γίνει αποδεκτή μια νέα καινοτομία, είναι ο βαθμός κατά τον οποίο το νέο προϊόν ή υπηρεσία θα βελτιώσει τον παλιό τρόπο που ικανοποιούνταν οι ανάγκες. Δηλαδή, τι διαταραχές θα προκληθούν στις αξίες και στα ήδη παγιωμένα πρότυπα συμπεριφοράς. Συνήθως οι καινοτομίες που προκαλούν τις λιγότερες διαταραχές, υιοθετούνται πιο ομαλά, είναι πιο εύκολη η ένταξή τους στην κουλτούρα.

Εφόσον λοιπόν, συχνά οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ αποτελούν πολιτισμικές καινοτομίες, πρέπει να μελετάται ο βαθμός αντίστασης της κάθε κουλτούρας ώστε να μειωθεί όσο το δυνατόν περισσότερο το ρίσκο. Η έρευνα μάρκετινγκ είναι το κλειδί σ' αυτή την περίπτωση. Αν και είναι μια δαπανηρή μέθοδος, εξασφαλίζει αξιόπιστη και σφαιρική πληροφόρηση –με την προϋπόθεση ότι θα γίνει σωστά.

Υπάρχει ένα στοιχείο που περιπλέκει ακόμη πιο πολύ την ένταξη μιας καινοτομίας σε μια ξένη αγορά: η έννοια του εθνοκεντρισμού. Ο εθνοκεντρισμός είναι το χαρακτηριστικό ενός λαού που δημιουργεί στα επιμέρους άτομα την πεποίθηση ότι ο δικός τους πολιτισμός είναι ανώτερος από άλλους και σε ποικίλους βαθμούς δημιουργεί αντιστάσεις και πεποιθήσεις ότι οι άλλοι πολιτισμοί είναι περίεργοι ή κατώτεροι. Έτσι, δυσκολεύει τη διαδικασία της αφομοίωσης μιας καινοτομίας. Η απόρριψη νέων ιδεών και καινοτομιών μπορεί να οφείλεται σε περιβαλλοντικούς παράγοντες ή παράγοντες που συνεπάγονται τροποποίηση των υπάρχοντων αξιών. Είναι πιθανό, δηλαδή, η ένταξη μιας

καινοτομίας στην κουλτούρα ίσως συνεπάγεται αποκλεισμό κάποιου εθνικού ή αξίας ισχυρά ριζωμένου.

Σταδιακά, μειώνονται οι αντιστάσεις, συνειδητοποιείται, δηλαδή, η ανάγκη αλλαγής και η καινοτομία που φαινόταν πολύπλοκη και ύποπτη σιγά σιγά μοιάζει αναγκαία. Για ορισμένες ιδέες ή καινοτομίες, η αντίσταση μπορεί να ξεπεραστεί μέσα σε λίγους μήνες. Για άλλες, ίσως διαρκέσει δεκαετίες.

Για αυτόν που ασκεί μάρκετινγκ, η κατανόηση της διαδικασίας κατά την οποία γίνονται αποδεκτά τα νέα προϊόντα, έχει ιδιαίτερη σημασία. Δεν μπορεί να περιμένει δεκαετίες ώστε να υιοθετήσει η κάθε κουλτούρα την καινοτομία που της προσφέρει. Πρέπει να πετύχει την αλλαγή μέσα στα πλαίσια των οικονομικών πόρων και χρονικών ορίων που διαθέτει.

Η επιχείρηση - εξαγωγέας μπορεί να αλλάξει δραματικά τις συνήθειες σε μια χώρα. Είναι σπάνιο αλλά μπορεί να συμβεί. Έτσι, δρα ως ο καταλύτης που αντιπροσωπεύει την εν λόγω αλλαγή. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί αυτό που συνέβη στις αγροτικές περιοχές της Ινδονησίας, η οποία μέχρι πριν κάποια χρόνια ήταν ενάντια στον επιφανειακό υλισμό και γενικότερα στις τάσεις που επικρατούσαν στις μοντέρνες χώρες. Μετά από ιδιαίτερα επιθετική διαφημιστική εκστρατεία, μεγάλες εταιρίες καλλυντικών κατάφεραν να αλλάξουν τα τοπικά πρότυπα. Οι γυναίκες πλέον, στις εν λόγω περιοχές, φορούν πούδρα, χρησιμοποιούν καλλυντικές κρέμες και άρωμα, κάτι που λίγα χρόνια πριν θεωρούνταν εξωπραγματικό για την τοπική κουλτούρα. Βέβαια, κάτι τέτοιο είναι εξαιρετικά χρονοβόρο και δαπανηρό.

Τα τελευταία χρόνια, στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, διαπιστώνονται όλο και λιγότερες αντιστάσεις σε πολλούς πολιτισμούς και η υιοθεσία νέων προτύπων και ιδεών γίνεται όλο και πιο ομαλή. Η τάση των λαών να θέλουν να συμμετέχουν στα παγκόσμια πρότυπα από τα οποία βομβαρδίζονται καθημερινά είναι ολοένα και μεγαλύτερη.

2.2 ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Από τα όσα προαναφέρθηκαν είναι εύκολο να αντιληφθεί κανείς τη σημαντικότητα, έστω και σε μικρό βαθμό, της προσαρμογής στο πολιτισμικό περιβάλλον της χώρας προορισμού. Αυτός που ασκεί διεθνές μάρκετινγκ δεν είναι εξοικειωμένος με την κουλτούρα στην οποία απευθύνεται. Είναι επιτακτική, λοιπόν, η ανάγκη να αναπροσαρμόζονται οι προσπάθειες μάρκετινγκ ανάλογα με την αγορά - στόχο. Όταν οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ δε λαμβάνουν υπόψη την ιδιαιτερότητα της χώρας στην οποία εισέρχονται, υπάρχει σοβαρή πιθανότητα ανεπίγνωστων αντιδράσεων, οπότε και τα οποιαδήποτε σχέδια και προβλέψεις οδηγούνται σε αρνητικά ή ανεπιθύμητα αποτελέσματα. Ας δούμε ένα παράδειγμα. Σε ορισμένες χώρες της Ασίας το λευκό χρώμα θεωρείται χρώμα πένθους, κάτι που στο δυτικό πολιτισμό δε συμβαίνει. Για την ακρίβεια, συμβαίνει το ακριβώς αντίθετο. Άλλο ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι χειρονομίες και οι διάφορες ερμηνείες τους στην κάθε κουλτούρα. Πιο συγκεκριμένα, ο Αμερικάνος όταν θέλει να δείξει ότι «όλα είναι εντάξει» σχηματίζει έναν κύκλο με τον αντίχειρα και το δείκτη. Η ίδια κίνηση για ένα Γάλλο σημαίνει «μηδέν» ή «τίποτα», για έναν Ιάπωνα σημαίνει «χρήμα» ενώ στη Σαρδηνία και την Ελλάδα θεωρείται σεξουαλική προσβολή (De Burca, Brown, Fletcher, 2004). Τέτοια παραδείγματα όπως αυτό, υπογραμμίζουν την ανάγκη για βαθιά μελέτη του πολιτισμού και των συνηθειών της χώρας εξαγωγής.

Για να αποφευχθούν τέτοια λάθη, ο ασκών διεθνές μάρκετινγκ έχει στα χέρια του μια ιδιαίτερα χρήσιμη έννοια: την *αρχή της σχετικότητας του μάρκετινγκ*. Δηλαδή, ότι οι στρατηγικές του μάρκετινγκ στηρίζονται στην εμπειρία και ότι η εμπειρία ερμηνεύεται από αυτόν που ασκεί μάρκετινγκ με βάση τον δικό του πολιτισμό (Cateora, Graham, 2004). Στην αγορά, στη χώρα μας ή στο εξωτερικό φέρνουμε μαζί μας συνήθειες, συμπεριφορές ή αξίες επηρεασμένες από τις προηγούμενες εμπειρίες μας, γεγονός που οδηγεί στο να τροποποιούμε τις αντιδράσεις μας στις καταστάσεις που αντιμετωπίζουμε.

Αναμφισβήτητα, οι ενέργειες μάρκετινγκ σε μια χώρα εξαρτώνται από τις ιδιαιτερότητες και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της κουλτούρας. Αν μια ιδέα αποδειχθεί επιτυχημένη σε μια αγορά, δε θα είναι απαραίτητα επιτυχημένη και σε άλλες. Οπότε, όταν οι καταναλωτές ανήκουν σε διαφορετικά περιβάλλοντα, η προσαρμογή στις προτιμήσεις τους θα είχε θετικά αποτελέσματα στην επιχείρηση. Η προσαρμογή αυτή είναι επιτακτική σε κάποιες περιπτώσεις, για να διευκολυνθεί η επικοινωνία. Μάλιστα, ίσως απαιτείται να αναδιαμορφωθεί όλο το σύστημα μάρκετινγκ και όχι μόνο κάποιο από τα εργαλεία του.

Οι πολιτισμικές συνήθειες λοιπόν μοιάζουν με παγόβουνο - το μεγαλύτερο μέρος τους δεν το γνωρίζουμε. Γι' αυτό λοιπόν είναι απαραίτητη η σχολαστική προσοχή στον εντοπισμό ιδιαιτεροτήτων της κάθε κουλτούρας και στην αποδοχή του γεγονότος ότι οι ξένες αγορές δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται με μέτρο τις πάγιες αξίες του δικού μας πολιτισμού. Επιβάλλεται απόλυτη αποδοχή και όχι ανοχή όσον αφορά μια διαφορετική κουλτούρα.

2.3 ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ VS ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η βασική διάκριση μεταξύ παγκοσμίου και διεθνούς μάρκετινγκ είναι ο προσανατολισμός. Το πρώτο θεωρεί τον κόσμο μια ενιαία αγορά και έχει ως βάση του την αναγνώριση διαπολιτισμικών ομοιοτήτων. Από την άλλη, το δεύτερο βασίζεται στη θεωρία ότι κάθε αγορά έχει τις δικές της ανάγκες και, επομένως, απαιτεί μια πολιτισμικά προσαρμοσμένη στρατηγική.

Θεωρήθηκε από πολλούς ότι το παγκόσμιο μάρκετινγκ αποτελεί την εξέλιξη του διεθνούς μάρκετινγκ. Αναπτύχθηκαν κατά καιρούς πολλές θεωρίες μάρκετινγκ οι οποίες έθεταν το διεθνές μάρκετινγκ ως ένα από τα εξαγωγικά στάδια που περνάει μια επιχείρηση, μέχρι να φτάσει στο παγκόσμιο μάρκετινγκ. Ας δούμε συνοπτικά τι υποστηρίζουν οι θεωρίες αυτές, ποια, δηλαδή είναι τα στάδια από τα οποία διέρχεται μια επιχείρηση μέχρι να φτάσει να αντιμετωπίζει τον κόσμο σαν μια και μόνο αγορά.

1° στάδιο: Εγχώρια εμπορία του προϊόντος.

Η επιχείρηση παράγει και διανέμει το προϊόν στην εγχώρια αγορά, οπότε δεν υπάρχει καμία εξαγωγική δραστηριότητα.

2° στάδιο: Βασικές εξαγωγές.

Εδώ μιλάμε για το πρωταρχικό στάδιο του διεθνούς μάρκετινγκ. Η επιχείρηση εξάγει στο εξωτερικό το προϊόν, το οποίο όμως βασίζεται στις ανάγκες και τις συνήθειες του τοπικού καταναλωτή και όχι του καταναλωτή στη χώρα εξαγωγής. Οπότε, αν και μιλάμε για εξαγωγές, το προϊόν εξακολουθεί να βασίζεται στις εγχώριες προτιμήσεις.

3° στάδιο: Διεθνές Μάρκετινγκ.

Η επιχείρηση προσαρμόζει τα προϊόντα στις ανάγκες της εκάστοτε αγοράς. Εντοπίζει τις ανάγκες και συντονίζει τις προσπάθειες και τα εργαλεία του μάρκετινγκ με τέτοιο τρόπο, ώστε να προσεγγίζει

όσο το δυνατόν περισσότερο τις ανάγκες του καταναλωτή στη χώρα εξαγωγής.

4° στάδιο: Πολυεθνικό Μάρκετινγκ.

Εδώ η επιχείρηση αυξάνει κατά πολύ τις χώρες στις οποίες εξάγει και τις αγορές στις οποίες απευθύνεται. Γίνεται τμηματοποίηση των χωρών με ομοιογενείς προτιμήσεις ώστε να προσφέρεται σ' αυτούς ένα προϊόν. Βέβαια, δεν είναι απαραίτητο η επιχείρηση να εξάγει μόνο ένα προϊόν, αλλά να εξάγει ένα προϊόν στις χώρες της Ασίας, άλλο ένα στις χώρες της Β. Αμερικής και της Αγγλίας, κοκ.

5° στάδιο: Παγκόσμιο Μάρκετινγκ.

Είναι το τελευταίο στάδιο της εξαγωγικής ταυτότητας της επιχείρησης. Αντιμετωπίζει πλέον την αγορά ως μια παγκόσμια αγορά και προσπαθεί -για λόγους κόστους κυρίως- να δημιουργήσει ένα προϊόν το οποίο να ικανοποιεί τις ανάγκες όλων των αγορών στις οποίες απευθύνεται.

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι η διαφορά μεταξύ Παγκόσμιου και Διεθνούς Μάρκετινγκ είναι η στάση του Μάρκετινγκ μιας επιχείρησης απέναντι στις αγορές στις οποίες εξάγει, το πώς δηλαδή τις αντιμετωπίζει. Είναι βέβαια εξαιρετικά δύσκολο μια επιχείρηση να καταφέρει να γίνει παγκόσμιος μάρκετερ, αλλά όχι αδύνατο. Οι περισσότερες πολυεθνικές ακολουθούν τη λογική του "Think global, Act Local", έτσι ώστε να έχουν μια ευρεία προσέγγιση στις αγορές χωρίς να χάνουν την τοπική τους δράση, κάτι που φαίνεται ότι αποδίδει σε μεγάλο βαθμό.

2.4 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ: ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η επίδραση του παράγοντα κουλτούρα επηρεάζει όλες τις πλευρές της καταναλωτικής συμπεριφοράς. Κοινωνικοί παράγοντες και παράγοντες κουλτούρας είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι μεταξύ τους. Ίσως θα μπορούσαν να τεθούν όρια στο τι είναι κοινωνικοί παράγοντες και τι παράγοντες κουλτούρας, αλλά τα όρια αυτά δεν θα ήταν ευδιάκριτα. Έτσι, λόγω της επίδρασης της κουλτούρας στο διεθνές μάρκετινγκ, είναι εύκολο να αντιληφθεί κανείς ότι οι διαφορές στη γλώσσα μπορούν να αλλάξουν το νόημα ολόκληρης της διαφημιστικής καμπάνιας, οπότε και να αλλάξουν το positioning του προϊόντος στην αγορά ή το τι περιμένουν οι καταναλωτές από το προϊόν. Μια ραπτομηχανή για παράδειγμα σε κάποια κουλτούρα μπορεί να θεωρείται ως χρήσιμο χόμπι, ενώ σε κάποια άλλη να είναι ζωτικό προϊόν για την επιβίωση της οικογένειας και του νοικοκυριού. (Doole, Lowe, 2008) .

Ανά τα έτη, έχει αναπτυχθεί πλούσια βιβλιογραφία σχετικά με τις λεγόμενες «ομάδες αναφοράς» στις οποίες ανήκουν τα άτομα, η οικογένεια και η κοινωνική θέση. Οι προαναφερόμενοι παράγοντες έχουν τεθεί ως «κοινωνικοί παράγοντες». Υπάρχει, όμως, μια ξεκάθαρη επιρροή των κοινωνικών αυτών παραγόντων από την κουλτούρα. Ας δούμε το παράδειγμα της οικογένειας, η οποία είναι ένα από τα σημαντικότερα μέσα μετάδοσης της κουλτούρας. Η σημασία της οικογένειας στην μάθηση της κουλτούρας είναι ιδιαίτερα ισχυρή, ειδικότερα κατά τα παιδικά χρόνια, στη διάρκεια των οποίων το άτομο σχηματίζει την προσωπικότητα, τα ψυχολογικά του χαρακτηριστικά και τις προτιμήσεις του. Όσον αφορά τον τρόπο κατά τον οποίο επηρεάζεται το άτομο από την οικογένεια, θα λέγαμε ότι αυτό είναι κάτι που ποικίλει. Ο λόγος είναι ότι σε κάθε κουλτούρα διαφέρουν η δομή και οι δεσμοί της οικογένειας. Σε κάποιες κουλτούρες, η οικογένεια αποτελείται μόνο από τους γονείς και τα παιδιά και οι γονείς μπορεί να μη μένουν μαζί καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους. Σε άλλες κουλτούρες, όμως, εκτός από τους γονείς και τα παιδιά, στην ίδια οικία μένουν, παππούδες, θείοι και θείες, κλπ. Οι επιρροές που δέχεται το άτομο λοιπόν, διαμορφώνουν την

προσωπική και ψυχολογική του μορφοποίηση και παίζουν αδιάσπαστο ρόλο στη μετέπειτα καταναλωτική του συμπεριφορά. Οι προτιμήσεις του ατόμου διαμορφώνονται από νωρίς, άρα το μάρκετινγκ, στη διεθνή του διάσταση, θα πρέπει να το λάβει υπόψη ώστε κάθε χώρα, κάθε κουλτούρα να αντιμετωπίζεται ως μονάδα με ιδιαίτερη δομή και μοναδικά χαρακτηριστικά. Η καταναλωτική συμπεριφορά διαφαίνεται από νωρίς στα παιδικά χρόνια, αν σκεφτεί κανείς το παράδειγμα των παιχνιδιών: τα παιδιά στις ΗΠΑ προτιμούν να περνούν το χρόνο τους με τηλεόραση και κινηματογράφο, τα παιδιά στις αγορές της νοτιοανατολικής Ασίας προτιμούν εκπαιδευτικά παιχνίδια ενώ τα παιδιά στις ευρωπαϊκές χώρες προτιμούν πιο παραδοσιακά παιχνίδια, λόγω του συντηρητισμού.

Είναι αδύνατον να περιγραφούν και να καταγραφούν με ακρίβεια, όλες οι διαφορές ανάμεσα σε όλες τις κουλτούρες. Συμπερασματικά το Διεθνές Μάρκετινγκ στις πρακτικές του δεν θα πρέπει να υποτιμά τη σημασία της κουλτούρας στις καταναλωτικές προτιμήσεις, εφόσον, όπως είδαμε, αποτελεί τον πρωταρχικό διαμορφωτή καταναλωτικής συμπεριφοράς.

Αρκετοί συγγραφείς ισχυρίζονται ότι η σύγχρονη επικοινωνία και το αυξανόμενο εισόδημα συμβάλλουν στη σύσταση μιας παγκόσμιας κουλτούρας. Βέβαια αν συνέβαινε αυτό, το διεθνές μάρκετινγκ θα ήταν πολύ πιο εύκολο κατά την άσκησή του. Η άποψη αυτή έχει προκύψει από τη μελέτη μάλλον επιφανειακών μεταβλητών όπως την ενδυμασία και τα πρότυπα διατροφής, όπως θα δούμε και σε επόμενο κεφάλαιο. Τι γίνεται, όμως, με τις μεταβλητές εκείνες που καθορίζουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των ανθρώπων, όπως το παράδειγμα της οικογένειας που αναφέρθηκε παραπάνω;

Το βαθμό «ευαισθησίας» μιας εξαγωγικής επιχείρησης τον καθορίζει η αμεσότητα των συναλλαγών με τις αγορές του εξωτερικού. Δραστηριότητες όπως το μάρκετινγκ αποτελούν αλληλεπίδραση με την τοπική κουλτούρα, ενώ το οικονομικό τμήμα της επιχείρησης δεν απαιτεί τον ίδιο βαθμό αλληλεπίδρασης με την κουλτούρα, εφόσον τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της δεν επηρεάζουν τη λειτουργία του.

Η ικανότητα της επιχείρησης να συναλλάσσεται και να αλληλεπιδρά με τις διεθνείς αγορές συνοψίζεται στους εξής τρεις παράγοντες (Bradley, 2005).

- ικανότητα να λαμβάνει υπόψη τις ιδιομορφίες της κουλτούρας
- ικανότητα να εναρμονίζει τις προσπάθειες μάρκετινγκ με το τι θέλει να επικοινωνήσει στον τελικό καταναλωτή
- ικανότητα να αναγνωρίζει τις επιχειρησιακές ευκαιρίες στην αγορά του εξωτερικού

Η σφαιρική γνώση των παραπάνω θα ελαχιστοποιήσει τον επιχειρηματικό κίνδυνο και θα συνδράμει στην ομαλή διεξόδυση της επιχείρησης στη νέα αγορά.

3. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

3.1 ENNOIES - ΚΛΕΙΔΙΑ ΣΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Οι ακόλουθες προσεγγίσεις είναι εξαιρετικά σημαντικές στο να κατανοηθεί η επιρροή και η σημασία της κουλτούρας στο διεθνές Μάρκετινγκ. Είναι έννοιες - κλειδιά που πρέπει να ληφθούν υπόψη από κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται διεθνώς.

ΤΟ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΑΥΤΟ-ΑΝΑΦΟΡΑΣ (SELF-REFERENCE CRITERION)

Πολλές φορές δε μπορούμε να αντιληφθούμε τις ανάγκες μιας ξένης αγοράς, λόγω της πολιτισμικής μας εμπειρίας από τα δικά μας βιώματα. Υπάρχει μια τάση να αξιολογείται η ξένη κουλτούρα με βάση τη δική μας, έχοντας προφανώς ως συνέπεια λάθος αξιολόγηση και λάθος εντοπισμό αναγκών. Αυτό ορίζεται ως το κριτήριο αυτό-αναφοράς και έχει οδηγήσει σε τεράστια λάθη από μέρους των διεθνών marketers. Ο Lee (1996) ανέπτυξε ένα πλαίσιο τεσσάρων βημάτων, σύμφωνα με το οποίο κάθε επιχείρηση που τολμά διεθνή ανάπτυξη, μπορεί να αποφεύγει τα λάθη, ή τουλάχιστον να τα μειώσει στο ελάχιστο. Το μοντέλο αυτό συνοψίζεται ως εξής.

- 1) Προσδιορισμός του προβλήματος ή του στόχου που έχουμε με βάση τη δική μας κουλτούρα.
- 2) Προσδιορισμός του προβλήματος με βάση την κουλτούρα της ξένης αγοράς στην οποία επιχειρούμε να εισέλθουμε.
- 3) Απομόνωση του κριτηρίου αυτό-αναφοράς και προσεκτική ανάλυση του ώστε να εντοπιστεί το πώς περιπλέκει την ερμηνεία και τις ανάγκες της ξένης κουλτούρας.
- 4) Επαναπροσδιορισμός προβλήματος/ στόχου χωρίς την επίδραση του κριτηρίου αυτό-αναφοράς έτσι ώστε να πετύχουμε το στόχο ή να επιλύσουμε το πρόβλημα.

Το μοντέλο αυτό μπορεί να προσαρμοστεί στις ανάγκες κάθε επιχείρησης, ανεξάρτητα από το μέγεθος της. Το κριτήριο αυτό-αναφοράς ευθύνεται για πολλές αποτυχίες από πλευράς μάρκετινγκ. Θα πρέπει λοιπόν να γίνεται διεξοδική απομόνωση

του, ώστε να αποφεύγονται ατοπήματα που στοιχίζουν επιχειρηματικό χρόνο και χρήμα.

Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ Η ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΗΣ ΣΕ ΚΑΘΕ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Μια κουλτούρα συνίσταται από λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία. Σε κάθε κουλτούρα και κατ' επέκταση σε κάθε χώρα τα άτομα ερμηνεύουν διαφορετικά τα εκάστοτε μηνύματα. Αυτό οφείλεται στο διαφορετικό περιεχόμενο που διακατέχει κάθε κουλτούρα και τις διαφορετικές ερμηνείες που δίνει η κάθε μια στα μηνύματα, στις λέξεις, στη γλώσσα του σώματος, και στο γενικότερο τρόπο με τον οποίο λέγεται ή μεταδίδεται ένα μήνυμα.

Με βάση, λοιπόν, τα παραπάνω υπάρχουν κουλτούρες υψηλού και χαμηλού περιεχομένου, ανάλογα με την πολυπλοκότητα και την πολυσυλλεκτικότητα της κάθε μιας.

Οι κουλτούρες υψηλού περιεχομένου είναι σχετικά πολύπλευρες, διότι η ερμηνεία του μηνύματος δεν περιορίζεται μόνο στο τι λέγεται με τη χρήση προφορικής επικοινωνίας, αλλά και στα λοιπά στοιχεία της επικοινωνίας: χειρονομίες, γλώσσα του σώματος, το ποιον αυτού που επικοινωνεί το μήνυμα καθώς και τις αξίες και τις εμπειρίες από τις οποίες διακατέχεται.

Από την άλλη, σε κουλτούρες χαμηλού περιεχομένου, οι λέξεις περιέχουν το μεγαλύτερο μέρος της σημασίας του μηνύματος και δε χρειάζεται πολύπλοκη ερμηνεία και συνδυασμός προφορικής επικοινωνίας με τη γλώσσα του σώματος και άλλες παραμέτρους που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Σε κουλτούρες που λαμβάνουν σημαντικά υπόψη τα νοήματα της λεκτικής επικοινωνίας παρατηρείται μεγάλη επικοινωνιακή πολυπλοκότητα στις διαφημιστικές καμπάνιες, όπως χειρονομίες, εκφράσεις του προσώπου, γλώσσα του σώματος και άλλα στοιχεία που δίνουν μια περαιτέρω εξήγηση και ώθηση στο μήνυμα. Σε τέτοιες κουλτούρες επικρατεί το οπτικό μέρος της διαφήμισης, ώστε να είναι ευδιάκριτα τα συμπληρωματικά νοήματα. Για παράδειγμα, οι Ιαπωνικές διαφημίσεις χαρακτηρίζονται από τον προσανατολισμό τους στις ανθρώπινες σχέσεις και την εταιρική εικόνα και δεν αναφέρουν τα οφέλη και τις ενδεχόμενες εγγυήσεις που προσφέρει το προϊόν. Από την άλλη, οι καμπάνιες της δυτικοευρωπαϊκής κουλτούρας είναι περισσότερο πληροφοριακές

και δίνουν όσο πιο πολλά στοιχεία μπορούν για το προϊόν (Muhlbacher, 2006).

Λαμβάνοντας υπόψη αυτά αντιλαμβάνεται κανείς ότι η κουλτούρα είναι πολύ σημαντικός παράγοντας (αν όχι ο σημαντικότερος) στο να προσεγγιστεί μια χώρα, γιατί μέσω αυτής σκιαγραφείται το πώς σκέφτονται και δρουν τα άτομα, πως μορφοποιείται η καταναλωτική τους συμπεριφορά. Μέσω εκτενούς έρευνας θα πρέπει να έχουμε χειροπιαστές ενδείξεις ότι το προϊόν μπορεί να συμβαδίσει με τα πρότυπα της χώρας στην οποία την αγορά θέλει η επιχείρηση να εισέλθει. Η έλλειψη έρευνας (παγίδα στην οποία έχουν πέσει πολλές εταιρίες, λόγω του ότι είναι ιδιαίτερα δαπανηρή και δεν την ακολουθούν) οδηγεί σε σημαντικά λάθη εκ των οποίων το πιο προφανές είναι να τοποθετηθεί στην ξένη αγορά ένα προϊόν το οποίο είναι ασύμβατο με τις ανάγκες της, τη συμπεριφορά των καταναλωτών της και τον γενικότερο πολιτισμό τους. Αυτό φυσικά αποβαίνει ζημιογόνο αφού το προϊόν έχει σίγουρη πορεία: θα αποσυρθεί αμέσως από την αγορά εφόσον δε θα επιτυγχάνει τους εξ αρχής ορισθέντες στόχους πωλήσεων, αφού απλά οι καταναλωτές δε θα το επιλέγουν γιατί θα το θεωρούν ξένο προς εκείνους.

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΧΑΜΗΛΟΥ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ	ΥΨΗΛΟΥ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ
Επικοινωνία και Γλώσσα	Σαφής και άμεση	Με υπονοούμενα
Αίσθηση εαυτού και χώρου	Ανεπίσημες χειρονομίες	Επίσημες χειρονομίες
Ντύσιμο και εμφάνιση	Ντύσιμο με σκοπό την προσωπική επιτυχία, μεγάλη ποικιλία	Αποτελεί ένδειξη της κοινωνικής θέσης
Φαγητό διατροφικές συνήθειες	Θεωρείται απαραίτητο για την επιβίωση, επικρατεί το fast food	Αποτελεί κοινωνικό γεγονός
Αντίληψη του χρόνου	Γραμμική, ακριβής, η ταχύτητα επιβραβεύεται, ο χρόνος είναι χρήμα	Ελαστική, σχετική, ο χρόνος δαπανάται στην απόλαυση και διασκέδαση
Οικογένεια και φιλικό περιβάλλον	Πυρηνική οικογένεια, προσανατολισμός στην προσωπική επιτυχία δίνεται αξία στη νεανική ηλικία	Πολυπληθής οικογένεια, προέχουν οι άλλοι, αξιοπιστία και υπευθυνότητα, σεβασμός στις μεγάλες ηλικίες
Κοινωνικές αξίες	Ανεξαρτησία, αντιμετώπιση και αντιπαράθεση	Συμμόρφωση με τη μάζα, αρμονία
Πίστη και στάσεις	Ισονομία, αμφισβήτηση εξουσίας, το άτομο ελέγχει το μέλλον του, ισότητα φύλων	Ιεραρχία, σεβασμός στην εξουσία, τα άτομα αποδέχονται τη «μοίρα» τους, διακριτοί ρόλοι
Αντίληψη	Τετράγωνη, λογική, διαδοχική και αλυσιδωτή,	Πλάγια, ταυτόχρονη, με αποδοχή των προβλημάτων της ζωής
Εργασιακές συνήθειες	Προσανατολισμένες στην παραγωγή έργου, επιβραβεύσεις στις επιτυχίες, η εργασία	Προσανατολισμένη στις ανθρώπινες σχέσεις, επιβραβεύσεις στα ανώτερα στελέχη,



έχει αξία

η εργασία θεωρείται
απαραίτητη

Πηγή: International Marketing Strategy, Frank Bradley, 4th Edition,
Prentice Hall, 2005, p.94

3.2 ΔΙΑΦΟΡΕΣ - ΚΛΕΙΔΙΑ ΣΤΙΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ

Είναι ευνόητο ότι οι κουλτούρες διαφέρουν η μία από την άλλη σε πολλά επίπεδα. Το επιτακτικό για τον μάρκετερ που ασκεί διεθνές μάρκετινγκ, όμως, είναι να μπορεί να εντοπίσει τις διαφορές - κλειδιά και να έχει μια βάση ώστε να μπορεί να συγκρίνει και να συσχετίζει τις κουλτούρες που τον ενδιαφέρουν. Η γνώση αυτή αποτελεί βασικό στοιχείο στην εξαγωγική προσπάθεια, εφόσον δίνει στοιχεία σχετικά με το σε ποιες χώρες μπορεί να επιτύχει το προϊόν και σε ποιες να αποτύχει. Για παράδειγμα, υπάρχουν χώρες των οποίων η κουλτούρα υπαγορεύει φρέσκα προϊόντα και σπιτικά μαγειρεμένα φαγητά, όπως το Μονακό ή η Ιταλία. Εκ των πραγμάτων λοιπόν, μια προσπάθεια εξαγωγής κονσέρβας εκεί θα αποτύγχανε (Κασιμάλλης, 2010). Δε θα συνέβαινε, όμως, το ίδιο με πόλεις των ΗΠΑ, στις οποίες οι γρήγοροι ρυθμοί ζωής οδηγούν ένα μεγάλο ποσοστό ανθρώπων να καταφεύγει σε κονσερβοποιημένα φαγητά για λόγους οικονομίας χρόνου.

Οι συνηθέστερες διαφορές αφορούν έννοιες όπως ο χρόνος, ο χώρος και η γλώσσα.

Χρόνος

Η στάση την οποία κρατούν οι κουλτούρες απέναντι στο χρόνο αποτελεί έναν από τους βασικούς κόμβους διαφοροποίησης τους. Είναι ένα από τα πιο ζωτικά σημεία που πρέπει να ελέγχονται αφού τα περισσότερα προγράμματα μάρκετινγκ βασίζονται στο χρόνο, π.χ. προγράμματα βασισμένα στον Κύκλο Ζωής Προϊόντος, προβλέψεις πωλήσεων, λανσάρισμα νέων προϊόντων, σχεδιασμοί στοχευμένων διαφημιστικών καμπανιών, κλπ.

Η αντίληψη της έννοιας του χρόνου αλλάζει από κουλτούρα σε κουλτούρα. Σε επίπεδο μάρκετινγκ, η σχέση μεταξύ χρόνου και διαδικασίας λήψης αποφάσεων διαφέρει σημαντικά από χώρα σε χώρα. Σε κάποιες χώρες ο χρόνος που απαιτείται για να ληφθεί η απόφαση είναι ανάλογος της σημαντικότητας της απόφασης. Σε τέτοιες χώρες, το να επιταχύνει κάποιος τη διαδικασία αυτή μπορεί να έχει μειονεκτήματα στην παραγωγή ή να υποβαθμίσει τη σημαντικότητα της απόφασης.

Υπάρχουν επίσης διαφορές σχετικά με τον χρονικό προσανατολισμό, τη σχέση παρελθόντος, παρόντος και μέλλοντος. Χώρες που είναι προσανατολισμένες στο παρελθόν, έχουν την πεποίθηση ότι η εξήγηση για τα προβλήματα του παρόντος υπάρχει στο παρελθόν. Αυτό συναντάται κυρίως σε χώρες της Μεσογείου. Στις χώρες του Αραβικού κόσμου οι άνθρωποι προσανατολίζονται περισσότερο στο «εδώ και τώρα» πιστεύοντας ότι το παρελθόν πέρασε και το μέλλον είναι πολύ μακριά. Τέλος, ο προσανατολισμός στο μέλλον υπαγορεύει ότι οι πράξεις του παρόντος επηρεάζουν σημαντικά το μέλλον (χώρες Β. Ευρώπης, ΗΠΑ, Ινδουιστικές κουλτούρες).

Η ιδέα του χρονικού προσανατολισμού βασίζεται στα δυτικά πρότυπα ότι ο χρόνος, δηλαδή, έχει τρία βασικά στοιχεία: ένα παρελθόν, ένα παρόν και ένα μέλλον. Η κάθε κουλτούρα δίνει τη δική της ερμηνεία και σημασία στα συστατικά αυτά του χρόνου, πράγμα το οποίο επηρεάζει αναπόφευκτα και το μάρκετινγκ.

Χώρος

Αρχικά, η σχέση κουλτούρας - χρόνου δεν είναι εμφανής. Κι όμως, ο χώρος σχετίζεται άμεσα με την κουλτούρα. Μπορεί να είναι κάτι χειροπιαστό ή και κάτι αφηρημένο.

Ένα παράδειγμα το οποίο βοηθάει στην αντίληψη της δισδιάστατης σύστασης του χώρου είναι ένα γραφείο. Ως χειροπιαστή έννοια είναι το πάτωμα, οι τοίχοι, τα έπιπλα μέσα σ' αυτό. Ως αφηρημένη έννοια είναι τα νοητά όρια τα οποία τίθενται από κάθε άτομο σχετικά με τον προσωπικό του χώρο και κατά πόσο μπορεί κάποιον να «εισβάλλει» σ' αυτόν.

Οι διαφορές στην κουλτούρα όσον αφορά το χώρο έχουν ως βάση την προσωπική προσέγγιση, δηλαδή τα προσωπικά όρια που θέτουν τα άτομα. Η κάθε κουλτούρα παρουσιάζει διαφορές στο κατά πόσο επιτρέπουν τα άτομα σε άλλα άτομα να «παραβιάζουν» αυτό που έχουν θέσει ως προσωπικό τους χώρο. Άλλη μία έννοια του χώρου είναι οι διάφορες ομάδες με κοινά χαρακτηριστικά στις οποίες ανήκει το άτομο, όπως διάφοροι σύλλογοι και λοιπές ομάδες. Εκεί το άτομο, καθορίζει κάποια στοιχεία της ταυτότητας του (θρησκεία, πολιτικές πεποιθήσεις, κλπ).

Γλώσσα

Ίσως η πιο προφανής διαφορά ανάμεσα στις κουλτούρες. Εκτός από τη διαφορετική γλώσσα που μιλάει ο λαός κάθε χώρας, υπάρχουν και διαφορές στην έννοια των λέξεων. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η σημασία της λέξης «ναι» στην κάθε κουλτούρα. Οι επιχειρηματίες του δυτικού κόσμου έχουν αντιμετωπίσει πολλάκις προβλήματα στην Ιαπωνία, εφόσον εκεί το «ναι» σημαίνει «ακούω αυτό που μου λέτε». Έχει, δηλαδή, πολύ πιο συγκαταβατική σημασία και όχι τόσο απόλυτα θετική. Σε άλλες χώρες υπάρχουν τονικά συστήματα σύμφωνα με τα οποία μια λέξη μπορεί να έχει διαφορετικές σημασίες ανάλογα με τον τονισμό της. Άλλα προβλήματα προκύπτουν και από τον τρόπο κατά τον οποίο λέγεται κάτι, το τόνο της φωνής, το τι υπονοείται, η γλώσσα του σώματος, κλπ.

Κατανάλωση

Η κατανάλωση αντικατοπτρίζεται στην κατοχή υλικών αγαθών και τις γενικότερες συνήθειες του τρόπου ζωής, σε αναλογία πάντα με τα υλικά αγαθά. Σε πολλές κουλτούρες, η ισχύς χαρακτηρίζεται από τα υλικά αγαθά, ακόμη και από τον τρόπο κατά τον οποίο αυτά εκτίθενται. Στην Ινδία, λίγα χρόνια πριν τα ψυγεία θεωρούνταν σύμβολο status για τα νοικοκυριά της μεσαίας τάξης. Έτσι, οι Ινδοί που είχαν ψυγεία τα τοποθετούσαν στο σαλόνι και όχι στην κουζίνα έτσι ώστε να φαίνεται η κοινωνική τους θέση. Σε άλλες χώρες αποτελεί σύμβολο ισχύος ο παχυλός μισθός, οπότε τα μέλη της κουλτούρας αυτής επιθυμούν διακαώς να επιδεικνύουν τα πόσα κερδίζουν.

Η ένδυση αποτελεί, επίσης, μια έκφραση διαπολιτισμικής διαφοράς. Σε κάθε κουλτούρα διαφέρει το τι θεωρείται επίσημο και τι ανεπίσημο ένδυμα. Στις δυτικές κουλτούρες το κοστούμι είναι το κυριότερο επίσημο ένδυμα, ενώ στην Ινδονησία επίσημο ένδυμα θεωρείται η παραδοσιακή στολή batik.

Οι διαφορές στην κατανάλωση είναι φυσικό να επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο θα προβληθεί και θα προωθηθεί το προϊόν στις χώρες εξαγωγής. Η κουλτούρα στην οποία ζει το άτομο θα έχει σίγουρα επίδραση στον τρόπο ζωής του και τα πρότυπα κατανάλωσης του. Όσον αφορά την πολιτική προώθησης και τη γενικότερη στρατηγική, θα πρέπει να είναι προσανατολισμένη και ευαισθητοποιημένη στις βασικές αξίες που διέπουν τη χώρα – προορισμό καθώς και τα πρότυπα κατανάλωσης και επιλογής συγκεκριμένων προϊόντων.

Επιχειρησιακά Έθιμα

Είναι οι διάφορες συνήθειες που διέπουν κάθε χώρα όσον αφορά τις συναντήσεις με εκπροσώπους επιχειρήσεων, συνεργασίες, σύσφιγξη σχέσεων κλπ. Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό των δώρων. Σε κάποιες χώρες θεωρείται αποδεκτό και απαραίτητο να παρέχεται ένα συμβολικό ποσό ή ένα δώρο από τον έναν στον άλλο κατά τη διάρκεια μιας επιχειρηματικής συνάντησης. Σε άλλες χώρες όμως, αυτό αντιμετωπίζεται ιδιαίτερα αρνητικά αφού εκλαμβάνεται ως δωροδοκία. Ο μάρκετερ θα πρέπει να προετοιμαστεί σχετικά με αυτές τις λεπτομέρειες οι οποίες θα του εξασφαλίσουν μια καλή πρώτη εντύπωση και μια προοπτική για μελλοντική συνεργασία.

3.3 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΑΠΟΚΡΙΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

Στην ενασχόληση του με τις διεθνείς αγορές ο μάρκετερ πρέπει να καθορίσει τους παράγοντες της κουλτούρας και να κάνει την ανάλογη μελέτη, ώστε να προβλέψει ποιες θα είναι οι αντιδράσεις της αγοράς στο προϊόν, σε αναλογία πάντα με την κουλτούρα. Μια τέτοια ανάλυση, τα στάδια της οποίας παρουσιάζονται σχηματικά παρακάτω, μπορεί να βοηθήσει τον μάρκετερ στο να προβλέψει τις προοπτικές ανάπτυξης που μπορεί να έχει το προϊόν στην αγορά που τον ενδιαφέρει. Επιπλέον, μπορεί να προβλεφθεί και τι αντίκτυπο θα έχει η αντίδραση της αγοράς στην ίδια την επιχείρηση.

Καθορισμός αγοράς στην οποία απευθύνεται το προϊόν

Εντοπισμός χαρακτηριστικών και ιδιαιτεροτήτων της κουλτούρας

Αξιολόγηση παρούσας κατάστασης

Πρόβλεψη δυνητικών προοπτικών ανάπτυξης και σχεδιασμός για να επιτευχθεί η ανάπτυξη αυτή

Πρόβλεψη πιθανής επιρροής στην επιχείρηση

Συμπέρασμα σχετικά με το ποιες θα είναι οι κινήσεις από δω και στο εξής

Πηγή: *International Marketing: a global perspective*, H. MacInnis, L. Danninger, H. Leiths, Thomson Learning, 2006.

Μια τέτοια ανάλυση βοηθά την επιχείρηση να αποφασίσει ποιες θα είναι οι κινήσεις της όσον αφορά το μάρκετινγκ ώστε να προσεγγίσει αποτελεσματικότερα την ξένη αγορά.

3.4 ΠΑΓΚΟΣΜΙΕΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ: ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΗ ΓΙΑ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.

Η αντιμετώπιση των επιμέρους πολιτισμών ως ομάδων παγκόσμιας κουλτούρας είναι ένας από τους τρόπους που χρησιμοποιούν αρκετές πολυεθνικές εταιρίες στο εξαγωγικό τους μάρκετινγκ. Πιο συγκεκριμένα, η προϋπόθεση για παγκόσμιο μάρκετινγκ είναι η τμηματοποίηση των ομοιογενών ομάδων κουλτούρας. Τέτοιες επιχειρήσεις επικεντρώνονται στις ομοιότητες ή στις παγκόσμιες σταθερές που υπάρχουν στις διάφορες κουλτούρες ανά τα έθνη. Στοχεύουν σε ανθρώπους με κοινό τρόπο ζωής, κοινές αξίες και κοινές προτιμήσεις. Τέτοιες ομάδες λέγονται παγκόσμιες κοινότητες. Η βασική υπόθεση είναι ότι ένας νέος 18 ετών στη Δανία έχει περισσότερα κοινά με ένα συνομήλικό του στη Γαλλία από ότι με τους μεγαλύτερους του στη χώρα του. Ομοίως, μια νέα Γιαπωνέζα έχει αντίστοιχα περισσότερα κοινά με τη συνομήλική της στις ΗΠΑ στον τρόπο που ψωνίζουν. Βέβαια, οι άνθρωποι στις «παγκόσμιες κοινότητες» είναι επιφανειακά όμοιοι. Ο τρόπος σκέψης τους καθώς και η συμπεριφορά τους μπορεί κάλλιστα να διαφέρει (De Mooij, 2004).

Η νεανική αγορά της Ευρώπης θεωρείται ομοιογενής σε μεγάλο βαθμό επειδή τα άτομα δείχνουν μια προτίμηση σε παγκόσμια brands όπως Coca-Cola, Levi's, Mc'Donald's προτιμήσεις σε όμοια τηλεοπτικά προγράμματα κλπ. Αυτό ενθαρρύνει τη δημιουργία και ενίσχυση της ιδέας ενός «παγκόσμιου εφήβου». Από την άλλη έρευνες έχουν δείξει ότι έφηβοι ανά τα έθνη διαφέρουν μεταξύ ότι όσο και οι ενήλικες. Οι έφηβοι διαφόρων χωρών είναι συχνά αντικείμενα από πλευράς μάρκετινγκ. Ένας νέος στη Σουηδία μπορεί να χρησιμοποιεί το ίδιο κινητό με ένα νέο στην Ιταλία. Η ειδοποιός διαφορά, όμως, είναι ότι πιθανότατα το αγόρασαν για διαφορετικούς λόγους. Οι νέοι χρησιμοποιούν τον Η/Υ διαφορετικά επίσης. Μια έρευνα της διαφημιστικής εταιρίας RSCG το 2001 δείχνει ότι οι στάσεις απέναντι στην τεχνολογία διαφέρουν σημαντικά ανά τις Ευρωπαϊκές χώρες. Για παράδειγμα το 16% των νέων στο Άμστερνταμ αγοράζει Η/Υ για λόγους διασκέδασης σε αντίθεση με το 4% στο Μιλάνο.

Σε πολιτισμούς της Ασίας παρατηρούνται επίσης καταναλωτικά πρότυπα όμοια με αυτά της Δύσης. Παρόλα αυτά,

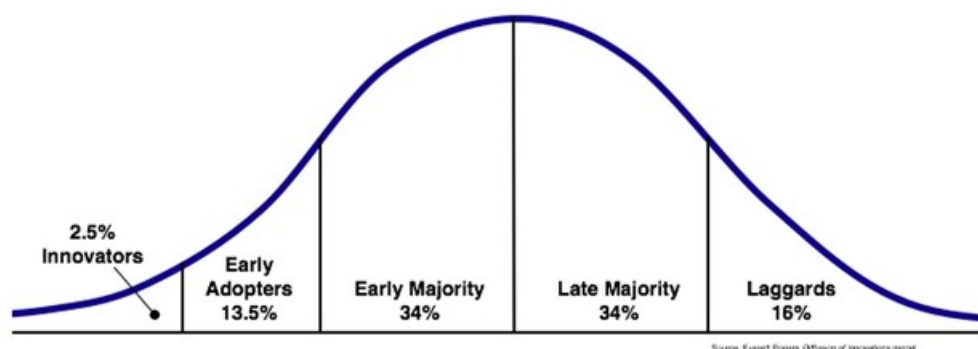
δεν υπάρχει μια ομοιογενής εφηβική κοινότητα και κουλτούρα στην Ασία. Τα επιμέρους τμήματα διαφέρουν σημαντικά. Οι νέοι της Ασίας μπορεί να έχουν «δυτικές προτιμήσεις» επιφανειακά αλλά οι αξίες όπως παράδοση και πίστη για σκληρή δουλειά παραμένουν σταθερές. Πολλές επιχειρήσεις του δυτικού κόσμου πέφτουν στην παγίδα να πιστεύουν ότι οι Ιάπωνες 18 έως 25 ετών είναι όμοιοι με τους αντίστοιχους δυτικούς. Αυτό όμως είναι προσωρινό, αφού μόλις βρουν δουλειά επιστρέφουν στα Ιαπωνικά πρότυπα.

Από τα όσα προαναφέρθηκαν, φαίνεται πως οι παγκόσμιες κοινότητες υπάρχουν μόνο στο μυαλό των διεθνών μάνατζερ, διότι αποτελούν καθαρά επιφανειακό κριτήριο τμηματοποίησης. Τα άτομα με παρόμοιο τρόπο ζωής δε συμπεριφέρονται απαραίτητα το ίδιο. Υπάρχουν βέβαια ομάδες με παρόμοιες προτιμήσεις, με ίδια οικονομικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά, όμως οι ενέργειες μάρκετινγκ δε μπορεί να είναι ίδιες σε όλες τις ομάδες αυτές, εφόσον οι στόχοι και τα κίνητρα των ατόμων είναι διαφορετικά. Η τμηματοποίηση με βάση τον τρόπο ζωής ή τα δημογραφικά χαρακτηριστικά είναι βάσιμη μόνο όταν πρόκειται για παγκόσμιο μάρκετινγκ, όταν δηλαδή η υφήλιος αντιμετωπίζεται ως μία αγορά. Όταν όμως η βάση της τμηματοποίησης είναι η κουλτούρα, οι αγορές δε πρέπει να αντιμετωπίζονται ως μία γιατί οι δραστηριότητες μάρκετινγκ θα αποβούν άτοπες. Κάποιες πολυεθνικές το πέτυχαν, όπως η Coca Cola ή τα McDonald's, απαιτούνται όμως μακροχρόνιες μελέτες και είναι ιδιαίτερα δαπανηρό για τη μέση εξαγωγική επιχείρηση εταιρία, μιας και τέτοιες πρακτικές απαιτούν ιδιαίτερα κονδύλια.

3.5 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΣ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ

Το κατά πόσο θετική ή αρνητική είναι μια κουλτούρα απέναντι στις καινοτομίες θα καθορίσει την επιτυχία ή την αποτυχία της επιχείρησης που θα προσπαθήσει να εισάγει ένα καινούριο προϊόν στην εν λόγω χώρα. Συνήθως, όταν ξένες επιχειρήσεις διεισδύουν σε μια αγορά εισάγουν προϊόντα τα οποία λίγο πολύ αποτελούν κάτι καινούριο για τους καταναλωτές. Έτσι, αν το προϊόν που εισάγεται στην αγορά είναι κάτι το εντελώς καινούριο η επιχείρηση θα πρέπει να προβλέψει την αντίδραση των καταναλωτών για να δράσει ανάλογα. Συνεπώς, θα πρέπει να διακρίνει τις αγορές με βάση το βαθμό αντίστασής τους στις αλλαγές.

Η αντίληψη του καταναλωτή για την έννοια της καινοτομίας έχει τη σημαντικότερη επιρροή στο βαθμό και την ταχύτητα υιοθέτησής της. Ένα καινοτόμο προϊόν το οποίο θα καλύπτει ποιοτικότερα μια ανάγκη, είναι φυσικό να υιοθετηθεί γρηγορότερα από τους καταναλωτές. Επίσης, αν οι καταναλωτές είναι δεκτικοί στις αλλαγές, θα είναι θετικοί στην δοκιμή του προϊόντος που ίσως καταλήξει στη μετέπειτα υιοθέτησή του. Πρακτικά, έχει διαπιστωθεί ότι τα προϊόντα που είναι σχετικά οικονομικά και κοντά στην κουλτούρα της χώρας, τα αποδέχονται πιο θετικά και πιο γρήγορα οι καταναλωτές. Βέβαια, αυτό προϋποθέτει ότι η επιχείρηση θα επικοινωνήσει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος στο αγοραστικό κοινό, ώστε να ενημερώσει σχετικά με τον τρόπο κατά τον οποίο το προϊόν καλύπτει καλύτερα την εκάστοτε ανάγκη.



Πηγή: "International Marketing Strategy", Frank Bradley, 4th Edition, Prentice Hall, 2005

Η καμπύλη του Rogers στηρίζεται στην πεποίθηση ότι κάποιοι άνθρωποι είναι πιο ανοιχτοί στις καινοτομίες από κάποιους άλλους. Αναφέρεται στη βιβλιογραφία ως Θεωρία Διάδοσης Καινοτομιών (Diffusion of Innovations Theory). Κατηγοριοποιεί τους ανθρώπους σε 4 κατηγορίες, τα χαρακτηριστικά των οποίων φαίνονται αμέσως παρακάτω:

Innovators: Είναι οι πιο ανοιχτοί άνθρωποι στις αλλαγές και καινοτομίες. Δέχονται την αλλαγή με ενθουσιασμό. Είναι συνήθως υψηλής κοινωνικής τάξης και είναι πρόθυμοι να πάρουν ρίσκο.

Early adopters: Είναι και διαμορφωτές γνώμης. Δέχονται την αλλαγή, αλλά με πολύ προσεκτικό τρόπο. Έχουν έντονη κοινωνική δραστηριότητα.

Early Majority: Επιφυλακτικοί άνθρωποι αλλά δεκτικοί, δέχονται την αλλαγή σχετικά γρήγορα.

Late Majority: Ιδιαίτερα επιφυλακτικοί καταναλωτές. Θα δοκιμάσουν την καινοτομία μόνο αφού τη δοκιμάσει η πλειοψηφία των καταναλωτών. Έχουν σχετικά χαμηλά εισοδήματα.

Laggards: Παραδοσιακοί άνθρωποι, θα υιοθετήσουν την καινοτομία μόνο όταν γίνει παράδοση και δεν αποτελεί πια κάτι νέο. Είναι συνήθως μεγάλοι σε ηλικία και είναι ενάντια στις αλλαγές.

Η καμπύλη του Rogers δείχνει ότι το να προσπαθεί κάποια επιχείρηση να πείσει άμεσα το κοινό στόχο για το νέο προϊόν της είναι άτοπο. Είναι καλύτερα να στοχεύσει στις δύο πρώτες κατηγορίες, οι οποίες μπορούν να επηρεαστούν πιο εύκολα. Πόσο μεγάλο όμως είναι το κάθε τμήμα; Τα ποσοστά που έχει καθορίσει ο Rogers δείχνουν κατά προσέγγιση πόσο μέρος του κοινού στόχου καταλαμβάνει η κάθε κατηγορία, ώστε η κάθε επιχείρηση να έχει έναν πρώτο οδηγό για το κοινό στόχο της.

II. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

1. ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΙΣΟΔΟΥ (ENTRY STRATEGIES)

Μετά την απόφαση της επιχείρησης για εξαγωγές, θα πρέπει να προσδιορισθεί ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει η είσοδος στις ξένες αγορές. Κατά περίπτωση, ακολουθούνται οι εξής δύο κύριες στρατηγικές εισόδου:

- Έμμεση ή άμεση εξαγωγή

Στην πρώτη περίπτωση, οι εξαγωγές γίνονται δια μέσου ενός συνεργάτη/ μεσάζοντα. Στη δεύτερη, μιλάμε για απευθείας εξαγωγή στην ξένη χώρα μέσω του τμήματος πωλήσεων που έχει ιδρύσει εκεί η επιχείρηση.

- Παραγωγή στο εξωτερικό

Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση δημιουργεί μια ιδιόκτητη μονάδα στο εξωτερικό, παρέχει άδειες παραγωγής, εξαγοράζει ξένες επιχειρήσεις στο εξωτερικό κλπ, έτσι ώστε η παραγωγή να γίνεται απευθείας στην ξένη χώρα.

Ουσιαστικά, μιλάμε για δύο στάδια εξειδίκευσης, που μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση σε πολυεθνική οργάνωση. Η επιχείρηση, δηλαδή, μπορεί να ξεκινήσει από έμμεσες εξαγωγές για μεγαλύτερη ασφάλεια, να συνεχίσει με άμεσες και να καταλήξει στην παραγωγή του προϊόντος της στην ίδια τη χώρα εξαγωγής. Επίσης, μπορεί να επιλέγονται διάφορες στρατηγικές ανάλογα με τη χρονική στιγμή, τις οικονομικές συνθήκες, το βαθμό οικειότητας της επιχείρησης με τις εξαγωγές, κλπ (Πανηγυράκης, 1999).

1.1.1 Έμμεσες Εξαγωγές

Αποτελεί τον ασφαλέστερο τρόπο εξαγωγής, εφόσον περιλαμβάνει το μικρότερο ρίσκο. Συνήθως, επιλέγεται όταν η εξαγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης προβλέπεται να είναι παροδική. Ο διευθυντής εξαγωγών που αναλαμβάνει το γενικό συντονισμό των εξαγωγών, έρχεται σε επαφή με έναν

εξειδικευμένο εξαγωγικό συνεργάτη - μεσάζοντα ή εξαγωγικό πράκτορα, ώστε να γίνουν οι ανάλογες κινήσεις μάρκετινγκ. Όπως γίνεται αντιληπτό, ο επιχειρηματικός κίνδυνος είναι σχετικά μικρός, όπως και η επένδυση.

Η συγκεκριμένη στρατηγική, βέβαια, έχει και κάποια μειονεκτήματα. Το πρώτο είναι ότι δεν επιτυγχάνεται μεγάλος όγκος παραγγελιών από το μεσάζοντα (και κατά συνέπεια έχουμε μικρό όγκο πωλήσεων) αφού οι μεσάζοντες δεν ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για το προϊόν. Ένα ακόμη μειονέκτημα, το οποίο απορρέει από το πρώτο είναι ότι μετά από έναν ορισμένο όγκο εξαγωγών, η συνεργασία της επιχείρησης με μεσάζοντες δεν είναι ιδιαίτερα κερδοφόρα.

1.1.2 Άμεσες εξαγωγές

Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση αναλαμβάνει μόνη της το συντονισμό των εξαγωγικών διεργασιών, χωρίς να δίνει την αρμοδιότητα αυτή σε άλλες επιχειρήσεις ή ενδιαμέσους. Αναλαμβάνει, δηλαδή, την έρευνα αγοράς, τη διαπραγμάτευση με ξένους πελάτες, την έκδοση των απαραίτητων συνοδευτικών και εγγράφων και τη διανομή των προϊόντων της. Η στρατηγική αυτή μπορεί να αποβεί κερδοφόρα αν η πορεία των προϊόντων είναι ανοδική, αφού τα κέρδη θα ανήκουν αποκλειστικά στην επιχείρηση και δε θα υπάρχει θέμα αμοιβής ενδιάμεσων. Βέβαια, η επιχείρηση έχει και εδώ τη δυνατότητα επιλογής τυχόν μεσαζόντων και συνεργατών. Αυτοί συνοψίζονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- **Εμπορικοί Πράκτορες:** Εξασφαλίζουν τις ίδιες υπηρεσίες με αυτές που παρέχουν στην επιχείρηση οι πράκτορες του εσωτερικού (πχ. εκπώσεις σε μεγάλο όγκο παραγγελιών, κλπ)
- **Μεσάζοντες - Έμποροι :** Αυτοί αγοράζουν το προϊόν, ώστε να το πουλήσουν αμέσως μετά στον τελικό αγοραστή. Εδώ οι επιχειρήσεις επιδιώκουν τη δημιουργία και το χτίσιμο καλών και μακροχρόνιων σχέσεων για την εξασφάλιση μιας εποικοδομητικής συνεργασίας.
- **Ιδιωτικό Δίκτυο Πωλήσεων :** Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση αναλαμβάνει εξ ολοκλήρου τη διανομή, την προώθηση και το γενικότερο συντονισμό των προϊόντων της,

ώστε να φτάσουν στον τελικό καταναλωτή. Επιβαρύνεται όμως με διάφορες δαπάνες, όπως εκπαίδευση και χρηματοδότηση πωλητών που θα λειτουργούν στο εξωτερικό και θα έρχονται σε επαφή με δυνητικούς αγοραστές.

1.1.3 Παραγωγή στο Εξωτερικό

Η επιχείρηση που θα πάρει αυτό το -ομολογουμένως μεγάλο- ρίσκο, έχει τις εξής επιλογές:

1. Εκχώρηση Τεχνογνωσίας σε Παραγωγούς Εξωτερικού

Η επιχείρηση έρχεται σε επαφή με έναν ή περισσότερους κατασκευαστές του εξωτερικού για την παροχή της απαραίτητης τεχνογνωσίας για την παραγωγή, διάθεση και συντήρηση του προϊόντος. Η στρατηγική αυτή δίνει μια ασφάλεια, εφόσον δε απαιτεί επενδύσεις μεγάλου ύψους, αλλά μειονεκτεί στο ότι η επιχείρηση στην οποία εκχωρείται η τεχνογνωσία μπορεί να αναπτύξει ανεξάρτητη λειτουργία και να γίνει ανταγωνιστική.

2. Έκδοση Αδειών (Licensing)

Είναι ένας ακόμη τρόπος για την παραγωγή του προϊόντος στην ξένη αγορά, χωρίς όμως ιδιαίτερη δαπάνη. Δίνεται η άδεια εκμετάλλευσης ενός βιομηχανικού δικαιώματος της εξαγωγικής επιχείρησης. Αυτό το δικαίωμα μπορεί να έχει σχέση με την τεχνογνωσία, τη χρήση του ονόματος (trademark), την απόκτηση μιας συγκεκριμένης ικανότητας μάρκετινγκ με αντάλλαγμα συγκεκριμένη αμοιβή. Η διάρκεια της άδειας εξαρτάται από τα δύο μέλη. Αυτός που τη λαμβάνει θα πρέπει να κάνει και την αναγκαία επένδυση για την παραγωγή και εμπορία του προϊόντος. Η στρατηγική αυτή πλεονεκτεί στο ότι μειώνονται σημαντικά τα εμπόδια εισόδου στην ξένη αγορά, είναι σχετικά εύκολη μέθοδος και όχι ιδιαίτερα δαπανηρή. Επίσης, επιτρέπει γρήγορη είσοδο στην ξένη αγορά. Μειονεκτεί όμως, όσον αφορά τον ανταγωνισμό, μπορεί η επιχείρηση στην οποία εκχωρείται η άδεια να είναι μελλοντικός ανταγωνιστής μετά τη λήξη της άδειας αυτής. Αποφέρει χαμηλά κέρδη (συνήθως 3 - 5 % των πωλήσεων). Τέλος, η επιχείρηση δεν έχει άμεσο έλεγχο σχετικά με το τι ενέργειες γίνονται στο προϊόν, σχετικά με την παραγωγή του.

3. Franchising

Σ' αυτή την περίπτωση η επιχείρηση δίνει το δικαίωμα σε ένα συνεργάτη που θα επιλέξει στη χώρα εξωτερικού που την ενδιαφέρει να χρησιμοποιεί συγκεκριμένα προγράμματα μάρκετινγκ που περιλαμβάνουν το όνομα, το σλόγκαν της και γενικότερα τη μέθοδο λειτουργίας της. Στη συμφωνία γίνεται και μια καταγραφή των υποχρεώσεων του εν λόγω συνεργάτη. Πολλές επιχειρήσεις έχουν κάνει μεγάλη επιτυχία μέσω του franchising, όπως η Coca Cola και τα McDonald's. Το πλεονέκτημα για την επιχείρηση - εξαγωγέα είναι η γρήγορη εξάπλωση, ενώ ο δέκτης έχει τη δυνατότητα εκμετάλλευσης και εμπορίας ενός επιτυχημένου concept. Βέβαια, υπάρχει μεγάλος βαθμός τυποποίησης. Το κυριότερο μειονέκτημα εδώ είναι ότι θα πρέπει να δαπανηθούν μεγάλα ποσά στην εκπαίδευση πωλητών, εφόσον θα πρέπει να ακολουθείται ενιαία πολιτική παντού. Επίσης, αντιμετωπίζονται προβλήματα με την εκάστοτε κουλτούρα (ίσως οι καταναλωτές δε δεχτούν θετικά το προϊόν), με τη νομοθεσία, τις οικονομικές συνθήκες και περιορισμούς, κλπ.

4. Παραγωγή σε εγκαταστάσεις της επιχείρησης

Η επιχείρηση - εξαγωγέας μπορεί να επιλέξει την παραγωγή του προϊόντος στην ξένη χώρα. Η μονάδα μπορεί να ανήκει εξ ολοκλήρου στην ίδια ή να ιδρυθεί με τη συμβολή άλλων παραγωγών ή κεφαλαίων που προέρχονται από την αγορά του εξωτερικού. Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν αυτή τη μέθοδο έχουν ανεβασμένο διοικητικό επίπεδο και είναι οικονομικά ανεπτυγμένες, αφού μια τέτοια κίνηση απαιτεί καλές γνώσεις διεθνούς μάρκετινγκ καθώς και πολύ προσεκτικούς χειρισμούς. Τα πλεονεκτήματα δεν είναι πολλά αλλά έχουν επιχειρηματική βαρύτητα, εφόσον η επιχείρηση κατέχει εξ ολοκλήρου τον έλεγχο παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος. Τα μειονεκτήματα είναι λίγο πολύ προφανή : το ύψος της επένδυσης, το μέγεθος σε ανθρώπινο κεφάλαιο, ο μεγάλος επιχειρηματικός κίνδυνος και ο πολύς διοικητικός χρόνος. Απαιτείται συστηματική παρακολούθηση ειδικά στα αρχικά στάδια, λόγω του ότι, όπως προαναφέρθηκε, υπάρχει μεγάλος επιχειρηματικός κίνδυνος.

5. Joint Venture

Είναι η συνεργασία με μια επιχείρηση για παραγωγή και εμπορία προϊόντων στην χώρα που θα γίνει η εξαγωγή. Τα δυο συμβαλλόμενα μέρη πραγματοποιούν μια επένδυση κατέχοντας η καθεμιά ένα ποσοστό ιδιοκτησίας που διαφέρει κατά περίπτωση. Τα δύο μέρη, βέβαια, επιβαρύνονται και με τους επιχειρηματικούς κινδύνους και μοιράζονται ανάλογα τα κέρδη. Η συνεργασία αυτή μπορεί να συνεπάγεται τη μεταφορά τεχνολογίας στην ξένη χώρα για τη δημιουργία μιας μονάδας που θα παράγει το προϊόν υπό τις καλύτερες δυνατές συνθήκες. Η μέθοδος αυτή επιλέγεται όταν επιδιώκεται η μέγιστη δυνατή διείσδυση και ο μεγάλος όγκος εξαγωγών και όταν η επιχείρηση επιθυμεί να αποφύγει διάφορους περιορισμούς που προκύπτουν κατά τις εξαγωγές (δασμοί, περιορισμοί στη νομοθεσία κλπ). Έχει το πλεονέκτημα ότι δίνει στην επιχείρηση διεθνή αναγνώριση και ολοκληρωμένη γνώση όσον αφορά την παραγωγή, τη διοίκηση και το μάρκετινγκ, καθώς και οδηγεί σε μεγαλύτερη απόδοση της επένδυσης από το licensing. Από την άλλη, μειονέκτημα αποτελεί το γεγονός ότι ίσως δεν ελέγχεται πλήρως από την επιχείρηση - εξαγωγέα (αν μετέχουν άλλοι επενδυτές), πράγμα που μπορεί να οδηγήσει σε δυσκολίες στο στρατηγικό προγραμματισμό της επιχείρησης.

Η επιχείρηση, βέβαια, θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή σε κάποια σημεία εφόσον, πρακτικά, 7 στις 10 τέτοιες συνεργασίες δεν έχουν πετύχει. Οπότε, η επιχείρηση που θα δημιουργηθεί μετά από μια τέτοια συμφωνία θα πρέπει να ακολουθεί τις πολιτικές που υπαγορεύει η μητρική. Απαιτείται προσοχή στην προέλευση και διαχείριση των κεφαλαίων καθώς και ανάλυση τυχόν ευκαιριών στο νέο της περιβάλλον.

6. Παραγωγή κατά Παραγγελία

Η επιχείρηση - εξαγωγέας δίνει παραγγελία σε μια επιχείρηση του εξωτερικού να παράγει μια συγκεκριμένη ποσότητα του προϊόντος της. Ουσιαστικά, νοικιάζει τις εγκαταστάσεις της, ενώ η ίδια παραμένει υπεύθυνη για τη γενικότερη υποστήριξη μάρκετινγκ. Η επιχείρηση που κάνει τις παραγγελίες, όπως έχει αποδειχτεί στην πράξη, δεν αποκλείεται να επιδιώξει μια πιο μόνιμη συνεργασία. Η μέθοδος αυτή, χρησιμοποιείται κυρίως για προϊόντα των οποίων η τεχνογνωσία είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη.

7. Συναρμολόγηση

Η απόφαση συναρμολόγησης ενός προϊόντος είναι ουσιαστικά παραγωγή στο εξωτερικό, αφού η παραγωγή εξαρτάται από το συνεχή εφοδιασμό από τη μητρική επιχείρηση. Δεν απαιτεί μεγάλη επένδυση. Η μέθοδος αυτή επιλέγεται σκόπιμα, κυρίως για οικονομικούς λόγους, όπως για παράδειγμα, φθηνά εργατικά χέρια στην χώρα συναρμολόγησης.

8. Εξαγορά/ Συγχώνευση Επιχειρήσεων

Ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων επιλέγει τη στρατηγική αυτή για διάφορους λόγους, κάποιοι εκ των οποίων είναι:

- Επίτευξη οικονομιών κλίμακας, γεγονός που καθιστά την επιχείρηση πιο ανταγωνιστική
- Η μεγαλύτερη κατά τη συγχώνευση επιχείρηση, ωφελείται ιδιαίτερα αφού επεκτείνει το δίκτυο διανομής της
- Βελτιώνει τις ικανότητες μάρκετινγκ, αφού η συνένωση με μια πιο επιτυχημένη επιχείρηση παρέχει ανώτερες γνώσεις
- Δημιουργούνται νέες αγορές για τις επιχειρήσεις
- Παρέχει μια ισχυρή διεθνή βάση

Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις μπορούν να διακριθούν σε:

- *Οριζόντιες.* Εξαγορές ή συγχωνεύσεις με επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν τα ίδια προϊόντα με αυτά της αγοράστριας. Η μέθοδος αυτή επιλέγεται για την ενίσχυση της θέσης της στις υπάρχουσες αγορές.
- *Κάθετες.* Εξαγορές ή συγχωνεύσεις με επιχειρήσεις που παρέχουν ενδιάμεσα προϊόντα σε σχέση με αυτά της αγοράστριας, πχ τις πρώτες ύλες για να φτιαχτεί το τελικό προϊόν. Εδώ επιδιώκεται ανεξαρτησία και χαμηλά κόστη παραγωγής.
- *Επέκταση αγορών.* Η επιχείρηση μπαίνει σε νέες αγορές, μέσω της επιχείρησης που αγοράζει/ συγχωνεύεται.
- *Μη σχετιζόμενες.* Οι εξαγορές/ συγχωνεύσεις αυτές δεν έχουν προφανή λόγο. Συνήθως όμως, γίνονται για λόγους επέκτασης και διασποράς επιχειρηματικού κινδύνου.

1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ

1.2.1 Ηγεσία κόστους

Η ηγεσία κόστους συνίσταται στην προσφορά του ίδιου προϊόντος με τον ανταγωνισμό (πχ. τοματοπολτό) σε χαμηλότερη τιμή. Επιδιώκεται να αποσπαστεί μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές, ικανοποιητικές πωλήσεις και αποτελεσματική και ταχεία είσοδος στην ξένη αγορά. Όλα αυτά προϋποθέτουν επενδύσεις για επίτευξη οικονομικών κλίμακας και αυστηρούς ελέγχους έρευνας και ανάπτυξης καθώς και διανομής - αποθήκευσης.

1.2.2 Διαφοροποίηση

Η διαφοροποίηση εκμεταλλεύεται το μοναδικό συγκριτικό πλεονέκτημα που έχει το προϊόν σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές. Αυτό μπορεί να είναι ο σχεδιασμός, οι διάφορες χρήσεις, το after-sales service, κλπ.

1.2.3 Εξειδίκευση (Niche Marketing)

Μια εξειδικευμένη στρατηγική του μάρκετινγκ, το niche marketing είναι βασισμένο στη πλήρη αφοσίωση στο έργο του μάρκετινγκ σε ένα τμήμα της αγοράς, σε αντίθεση με ολόκληρη την αγορά. Η στρατηγική αυτή τυπικά απευθύνεται σε μικρές επιχειρήσεις, με περιορισμένους πόρους, αλλά και μεγαλύτερες επιχειρήσεις επιλέγουν το niche marketing. Είναι μια αρκετά ελκυστική στρατηγική λόγω του ότι παρέχει επαρκή έσοδα σε σχέση με τις δαπάνες μιας και είναι πολύ πιο εύκολο να επικεντρώσει τις προσπάθειες προώθησης σε ένα τμήμα. Συνεπώς, το κοινό στόχος προσεγγίζεται αποτελεσματικότερα και η προώθηση αποφέρει καρπούς.

Διάφορα είδη του niche marketing περιέχουν:

- Κορυφαίου επιπέδου στρατηγική, η οποία εξειδικεύεται σε ένα μέρος της σειράς παραγωγής και διανομής.
- Στρατηγική πελατειακού μεγέθους, η οποία εξουσιοδοτεί την πώληση προϊόντων σχεδιασμένα σε ένα μέγεθος που εξυπηρετεί όλους τους πελάτες.
- Στρατηγική εξυπηρέτησης, η οποία προσφέρει μια μοναδική υπηρεσία που δεν είναι διαθέσιμη από άλλη εταιρεία.
- Γεωγραφική στρατηγική, η οποία πουλάει περιστοιχίζοντας μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

1.3 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

Η προσέγγιση αυτή υπαγορεύει το διαχωρισμό των αγορών σε τμήματα, τα οποία έχουν ομοιογενή χαρακτηριστικά και την ανάπτυξη διαφορετικών μιγμάτων μάρκετινγκ στο καθένα από αυτά. Η στρατηγική αυτή αντιμετωπίζει τις αγορές σε παγκόσμια βάση, αγνοώντας τα πολιτικά ή άλλα εμπόδια που μπορεί να χαρακτηρίζουν κάποιες χώρες. Η αναγνώριση τέτοιων ειδικών περιπτώσεων είναι επιτακτική, γιατί μόνο έτσι θα λειτουργήσει το τυποποιημένο πρόγραμμα μάρκετινγκ.

Η ανάδυση και ο προσδιορισμός κάποιων τμημάτων έχει ήδη γίνει από τον επιχειρηματικό κόσμο. Τα τμήματα αυτά είναι ιδιαίτερα ξεκάθαρα προσδιορισμένα. Οι διεθνείς marketers στόχευσαν επιτυχώς στο τμήμα των εφήβων, το οποίο διέπεται από ομοιογενείς προτιμήσεις στα σπορ, στη μουσική, στα

ταξίδια και, σε κάποιες χώρες στην οικονομική ανεξαρτησία. Η ομοιογένεια αυτή του τμήματος της εφηβικής αγοράς επιτρέπει σε πολλές επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν παγκόσμιες πολιτικές προώθησης, όπως η Reebok για την προώθηση των παπουτσιών Instarump, η οποία χρησιμοποίησε την ίδια ακριβώς καμπάνια σε 140 χώρες. Η Reebok, εκμεταλλευόμενη την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση των νέων, λάνσαρε μια σειρά αθλητικών παπουτσιών από ανακυκλώσιμα και φιλικά προς το περιβάλλον υλικά. Σε κάποιες περιπτώσεις όμως απαιτούνται και κάποιες τροποποιήσεις. Για παράδειγμα, ενώ τα τζην της Levi's είναι επιτυχημένα παγκοσμίως, η εταιρία χρειάστηκε να προσαρμόσει την καμπάνια της στην Ευρώπη, μιας και οι Ευρωπαίοι δεν είναι τόσο φιλικοί στα αστικά πρότυπα των ΗΠΑ.

Η μεγαλύτερη πρόκληση για τον μάρκετερ που θα επιλέξει την τμηματοποίηση είναι να θέσει τις σωστές βάσεις. Χωρίς αυτές, δε μπορεί να γίνει επιτυχής τμηματοποίηση.

Διακρίνουμε δύο κατηγορίες των βάσεων αυτών: τις περιβαλλοντικές και εκείνες που αφορούν τη διοίκηση μάρκετινγκ.

Οι περιβαλλοντικές βάσεις περιλαμβάνουν:

- Γεωγραφικές μεταβλητές
- Πολιτικές μεταβλητές
- Οικονομικές μεταβλητές
- Πολιτιστικές μεταβλητές (κουλτούρας)

Οι βάσεις που αφορούν τη διοίκηση μάρκετινγκ περιλαμβάνουν:

- Μεταβλητές προϊόντος
- Μεταβλητές σχετικά με την προώθηση
- Μεταβλητές σχετικά με την τιμή

- Μεταβλητές σχετικά με τη διανομή

Ας δούμε ένα παράδειγμα για να αντιληφθούμε τη σημασία των βάσεων αυτών. Ένα μεγάλο τμήμα παγκοσμίως για τις επιχειρήσεις αποτελεί η οικογένεια μεσαίας τάξης. Εκτιμάται ότι το 23% του πληθυσμού της γης ανήκει στη μεσαία τάξη. Αν μια επιχείρηση τμηματοποιήσει ανάλογα με το εισόδημα δύο χώρες πχ τις ΗΠΑ και την Κίνα, οι οποίες έχουν παρόμοια εισοδήματα, θα βγάλει το συμπέρασμα ότι μπορούν να αντιμετωπιστούν ως ένα τμήμα με βάση το εισόδημα. Η ειδοποιός διαφορά, όμως, είναι ότι οι Κινέζοι χρησιμοποιούν το 5% του εισοδήματός τους για μετακίνηση, ενοίκια και ιατρική περίθαλψη ενώ οι Αμερικανοί χρησιμοποιούν για τα ίδια αγαθά το 45% του εισοδήματός τους! Επίσης, αν ληφθεί υπόψη μόνο η μεταβλητή του εισοδήματος δε λαμβάνεται υπόψη η εκπαίδευση, οι αξίες και άλλοι παρόμοιοι παράγοντες που συμβάλλουν στον καθορισμό του status ενός ανθρώπου που ανήκει στη μεσαία τάξη.

Υπάρχει επίσης η υπόθεση ότι οι αγορές που παρουσιάζουν ομοιογένεια μπορούν να αποτελέσουν ένα τμήμα και να στοχευθούν χρησιμοποιώντας ένα τυποποιημένο μίγμα μάρκετινγκ. Οι βάσεις, όμως, που αφορούν το μάρκετινγκ (σχετικά με το προϊόν, την προώθηση και τη διανομή) θα πρέπει να συνδυαστούν με τις περιβαλλοντικές βάσεις, έτσι ώστε να προκύψει έγκυρο αποτέλεσμα. Για παράδειγμα, τα τελευταία έτη έχει παρατηρηθεί αυξανόμενη προτίμηση στους φούρνους μικροκυμάτων από τις οικογένειες με χαμηλό εισόδημα. Αυτό, όμως, δεν είχε να κάνει με τίποτα άλλο παρά συναισθηματικούς παράγοντες εφόσον ο φούρνος μικροκυμάτων αποτελούσε σύμβολο status. Τα άτομα αυτά ήθελαν να νιώθουν ότι προμηθεύονται το ίδιο προϊόν με τα άτομα των ανεπτυγμένων χωρών. Έτσι, θα ήταν άτοπο από μέρους της επιχείρησης να τολμήσει να καινοτομήσει με έναν πιο ανεπτυγμένο τεχνολογικά φούρνο μικροκυμάτων, εφόσον αυτό που ήθελαν οι καταναλωτές ήταν απλά η συσκευή και τίποτα παραπάνω.

Σε κάποιες περιπτώσεις, όμως, απαιτούνται και προσαρμογές αφού, για παράδειγμα, σε κάποιες χώρες της Ασίας τα ψυγεία

τοποθετούνται στο σαλόνι για λόγους status. Έτσι, η Whirlpool έχει σειρά ψυγείων με πιο «επίσημη» εμφάνιση, χρώματα κλπ.

1.4 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ Η΄ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Η εναλλακτική αυτή στρατηγική είναι η πιο σπάνια λόγω του ότι είναι ιδιαίτερα δαπανηρή. Επιλέγεται όταν δεν υπάρχει άλλη λύση όσον αφορά τις εξαγωγές της επιχείρησης, όταν δηλαδή οι ανάγκες της αγοράς που στοχεύουμε είναι εντελώς διαφορετικές από εκείνες των άλλων αγορών που στοχεύει η επιχείρηση. Έτσι, σχεδιάζεται ένα νέο προϊόν για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών ειδικά για την αγορά αυτή. Αν και είναι η δυσκολότερη στρατηγική, παρουσιάζει πολλά περιθώρια κέρδους. Θα πρέπει λοιπόν, να επανεξεταστούν από την αρχή όλοι οι παράγοντες που αφορούν το σχεδιασμό ενός νέου προϊόντος (ανάγκες που ικανοποιεί, λειτουργικότητα, φάση του ΚΖΠ), όπως επίσης και η ανάλυση των πόρων της επιχείρησης, η ανάλυση της αγοράς, η δραστηριότητα των ανταγωνιστών, το κόστος ανάπτυξης και προώθησης, κλπ.

1.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΦΥΓΗΣ - ΕΞΟΔΟΥ

Η επιχείρηση η οποία έχει διεθνή δραστηριότητα με παραγωγή του προϊόντος στο εξωτερικό θα πρέπει να έχει και μια εναλλακτική στρατηγική εξόδου από τη χώρα εξαγωγής, σε περίπτωση που η εξαγωγική της δραστηριότητα αποβεί

ζημιογόνα. Τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να υπάρξουν μπορεί να προκληθούν από το εξωτερικό περιβάλλον, από τις συνθήκες δηλαδή στην χώρα εξαγωγής, ή από αλλαγές που αναγκάστηκε να κάνει η επιχείρηση στο στρατηγικό της προγραμματισμό. Θα πρέπει να γίνουν γρήγορα οι διορθωτικές κινήσεις ώστε να ελαχιστοποιηθεί η ζημιά που προκαλείται στην επιχείρηση. Οι λύσεις εδώ είναι η πώληση σε άλλες επιχειρήσεις ή στο δημόσιο, η συγχώνευση ή το οριστικό κλείσιμο της μονάδας παραγωγής στην ξένη χώρα.

2. ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ Η΄ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ;

2.1 ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ Η΄ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ; ΤΟ ΑΙΩΝΙΟ ΔΙΛΗΜΜΑ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ίσως το βασικότερο ερώτημα στο διεθνές μάρκετινγκ. Πρέπει ο διεθνής μάρκετερ να εισέλθει στις ξένες αγορές με ένα τυποποιημένο προϊόν (standardization) ή με διαφοροποιημένα προϊόντα για κάθε αγορά (differentiation); Το εν λόγω ερώτημα προκύπτει από το γεγονός ότι οι ανάγκες των ξένων αγορών και η συμπεριφορά των καταναλωτών διαφέρει ανάλογα με το εισόδημα, την οικονομική κατάσταση της χώρας, το επίπεδο μόρφωσης, κλπ. Οποιαδήποτε προσαρμογή προϊόντων στις ξένες αγορές θα πρέπει να γίνεται σε συνδυασμό με τη στρατηγική προώθησης των προϊόντων. Η επικοινωνία παίζει βασικό ρόλο στη διαμόρφωση των στρατηγικών τυποποίησης προϊόντων και επικοινωνίας. Σχηματικά, ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τις τέσσερις εναλλακτικές λύσεις για στρατηγικές τυποποίησης προϊόντων και επικοινωνιών στις διεθνείς αγορές.

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΠΡΟΙΟΝ ΩΣ ΕΧΕΙ	ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΜΕ ΝΟ ΠΡΟΙΟΝ
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΩΣ ΕΧΕΙ	Κοινή τυποποίηση προϊόντων και επικοινωνίας για όλες τις αγορές	Αλλαγή μόνο στο προϊόν
ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΜΕ ΝΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	Αλλαγή μόνο στις επικοινωνίες	Αλλαγή στο προϊόν και στις επικοινωνίες

Πηγή: «Διεθνές και Εξαγωγικό Μάρκετινγκ στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης», Δημήτριος Πατρινός, 2002

2.1.1 Κοινή τυποποίηση προϊόντων και επικοινωνίας

Παρουσιάζεται σε όλες τις αγορές το ίδιο προϊόν, ακολουθείται δηλαδή η πολιτική του αδιαφοροποίητου μάρκετινγκ. Χρησιμοποιεί ίδια μέθοδο επικοινωνίας και προώθησης.

Παρουσιάζει τα εξής πλεονεκτήματα:

- Οικονομίες κλίμακας
- Διευκολύνει και την τυποποίηση (standardization) και των άλλων τριών στοιχείων του μάρκετινγκ, πέρα από την προώθηση.
- Προσφέρει μεγάλες πιθανότητες για σύντομη επανάκτηση της επένδυσης.
- Η στρατηγική αυτή διευκολύνει επίσης και την διοίκηση της εκάστοτε πολυεθνικής εφόσον δεν απαιτεί χωριστά τμήματα για τη διοίκηση των ξένων αγορών.

Παρόλα αυτά περιλαμβάνει και μειονεκτήματα, μεταξύ άλλων τα εξής:

- Δεν ευνοεί τη δημιουργικότητα και την ελεύθερη σκέψη στα πλαίσια του μάρκετινγκ.
- Χάνεται η ευελιξία του μάρκετινγκ αφού ακολουθείται η ίδια «συνταγή» σε όλες τις αγορές. Ο ρόλος των στελεχών είναι απλά να προωθούν το προϊόν σε μια ενιαία αγορά.

Η στρατηγική αυτή χρησιμοποιείται από λίγες εταιρίες και ιδιαίτερα ανεπτυγμένες γιατί απαιτεί ιδιαίτερη προσπάθεια στο να προσπεραστούν τα εμπόδια που δημιουργούνται από τις διαφορές μεταξύ των πολιτισμών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα εταιριών που ακολουθούν αυτή τη στρατηγική είναι η Coca Cola, η Levis, η Marlboro, η Colgate και η Hilton.

2.1.2 Διαφοροποίηση μόνο στο προϊόν

Στην περίπτωση αυτή το προϊόν διαφοροποιείται μόνο για να ικανοποιήσει τοπικές διαφορές, όσον αφορά τη χρήση του. Δηλαδή, οι ανάγκες που εξυπηρετεί το προϊόν αλλάζουν ανάλογα με τη

χώρα, αλλά παρόλα αυτά η βασική ανάγκη την οποία ικανοποιεί το προϊόν είναι οι ίδια σε όλες τις χώρες εξαγωγής.

Οι παράγοντες που θα κρίνουν σε ποιο βαθμό θα γίνει η διαφοροποίηση είναι τα χαρακτηριστικά της περιοχής, το ίδιο το προϊόν, το κόστος προσαρμογής του, το μέγεθος της επιχείρησης όπως επίσης και οι πόροι που διαθέτει.

Για να εφαρμοστεί η εν λόγω στρατηγική θα πρέπει να προηγηθεί έρευνα αγοράς, μελέτη του κύκλου ζωής του προϊόντος και τμηματοποίηση της αγοράς στην οποία στοχεύει η εταιρία. Εφόσον διαπιστωθεί ότι η έρευνα και η τμηματοποίηση έχουν θετικά αποτελέσματα τότε προκύπτουν άλλα ερωτήματα, όπως αν το τμήμα της αγοράς που απευθυνόμαστε καλύπτεται επαρκώς από τους ανταγωνιστές και αν η επιχείρηση μπορεί να εισέρθει στο εν λόγω τμήμα. Όλα αυτά βοηθούν σημαντικά στο να μειωθεί ο κίνδυνος μη αποδοχής του προϊόντος και να εξασφαλιστεί εκτός από την ήδη υπάρχουσα ζήτηση και μελλοντική.

2.1.3 Αλλαγή μόνο στην επικοινωνία - προωθητική πολιτική

Εφαρμόζεται όταν ένα προϊόν εξυπηρετεί πολλές ανάγκες οι οποίες διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Οπότε, τα μηνύματα προσαρμόζονται στις ανάγκες της εκάστοτε χώρας για να υπογραμμίσουν την ικανοποίηση των αναγκών από το προϊόν.

2.1.4 Αλλαγές στο προϊόν και την επικοινωνία - προωθητική πολιτική

Γίνονται αλλαγές στα χαρακτηριστικά του προϊόντος ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες της κάθε χώρας και ταυτόχρονα, προσαρμόζεται και η προωθητική πολιτική. Είναι μια ιδιαίτερα δαπανηρή στρατηγική αλλά είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική, αφού το προϊόν έρχεται όσο πιο κοντά γίνεται στα πρότυπα των καταναλωτών.

2.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Μια στρατηγική απαιτεί σημαντικό συντονισμό σχεδόν όλων των τμημάτων της επιχείρησης. Χρησιμοποιείται σημαντικό ποσό για να εφαρμοστεί η εκάστοτε στρατηγική, πράγμα που σημαίνει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπόψη της τους παράγοντες που σχετίζονται άμεσα και επηρεάζουν το ποια στρατηγική θα ακολουθηθεί όσον αφορά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που εξάγει η επιχείρηση.

Οι παράγοντες αυτοί είναι:

1. Μακροχρόνιοι επιχειρηματικοί στόχοι. Είναι ο παράγοντας που παίζει το σπουδαιότερο ρόλο στο διεθνές μάρκετινγκ. Η επιχείρηση θα επιλέξει στρατηγική ανάλογα με τους στόχους που έχει θέσει. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που αποσκοπεί μόνο στη μεγιστοποίηση των κερδών της, χωρίς να την ενδιαφέρει η καθιέρωση της στις διεθνείς αγορές, θα επιλέξει τη στρατηγική τυποποίησης.
2. Οι οικονομίες κλίμακας όσον αφορά την παραγωγή, τη μεταφορά και την αποθήκευση.
3. Οι αγορές στις οποίες απευθύνεται η επιχείρηση και οι ανάγκες τους.
4. Ενδεχόμενες αλλαγές στις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού.
5. Το κόστος ανάπτυξης των νέων προϊόντων.
6. Διαφορές στη οικονομία της χώρας προέλευσης και της χώρας εξαγωγής.
7. Διαφορές στη τεχνολογία. Το τεχνολογικό επίπεδο μπορεί να διαφέρει σημαντικά, πράγμα που σημαίνει ότι το αν προϊόν μας είναι τεχνολογικά υψηλού επιπέδου, ίσως αντιμετωπιστεί με επιφύλαξη ή και αρνητικότητα στη χώρα στην οποία εξάγεται.
8. Οι φόροι που επιβάλλονται, που μπορεί να διαφέρουν από χώρα σε χώρα.

9. Οι δυνατότητες της επιχείρησης. Αν, για παράδειγμα, ακολουθηθεί στρατηγική διαφοροποίησης, θα πρέπει η επιχείρηση να διαθέτει αρκετά μέσα, χρηματοοικονομικά, τεχνολογικά κλπ.
10. Η φύση του εξαγόμενου προϊόντος. Υπάρχουν κάποια ζητήματα που πρέπει να εξεταστούν από το άτομο που ασκεί διεθνές μάρκετινγκ.
- Ο κύκλος ζωής τον οποίο διανύει το προϊόν την τρέχουσα περίοδο.
 - Μπορεί το προϊόν να είναι αποδεκτό σε παγκόσμια κλίμακα; Κάποια προϊόντα μπορεί να είναι αποδεκτά σε κάποιες χώρες ενώ σε άλλες να αντιμετωπίζουν διαφόρων ειδών περιορισμούς (π.χ. νομικοί περιορισμοί).
 - Σε ποιο βαθμό προσφέρεται (αν χρειάζεται) after sales service.
 - Εδραιωμένο εμπορικό σήμα. Αν η επιχείρηση έχει δημιουργήσει μια παγκόσμια εικόνα και χαρακτηριστικά για το προϊόν της όπως η Coca Cola, η στρατηγική διαφοροποίησης δεν ενδείκνυται.

2.3 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΑΛΛΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΑΠΟΦΑΣΗ ΓΙΑ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ Η΄ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Το ζήτημα της τυποποίησης ή διαφοροποίησης του προϊόντος δε μπορεί να επιλυθεί εξετάζοντας μόνο την κουλτούρα. Θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και άλλες μεταβλητές μάρκετινγκ οι οποίες θα επηρεάσουν τον τρόπο εξαγωγής του προϊόντος. Οποσδήποτε, όταν μιλάμε για τυποποίηση ή προσαρμογή του προϊόντος στα τοπικά πρότυπα, μιλάμε για το αν θα αναπροσαρμοστούν τα χαρακτηριστικά ή οι λειτουργίες του προϊόντος ή θα παραμείνουν ως έχουν. Φυσικά, όταν μιλάμε για τυποποίηση, δεν τίθεται θέμα προσαρμογής του προϊόντος. Το προϊόν θα εξαχθεί ως έχει. Τι γίνεται όμως στην περίπτωση της διαφοροποίησης, αν η επιχείρηση θέλει δηλαδή να προσαρμόσει το προϊόν για να εξασφαλίσει την αποδοχή του;

Μια από τις μεταβλητές μάρκετινγκ η οποία είναι η πιο εύκολα προσαρμόσιμη είναι η συσκευασία. Πολλές επιχειρήσεις καταφεύγουν σε αυτό τον τρόπο διαφοροποίησης, αφού δεν είναι ιδιαίτερα δαπανηρός και μπορεί να γίνει και σχετικά γρήγορα. Είναι πολύ πιο εύκολο και οικονομικό για την επιχείρηση - εξαγωγέα να αλλάξει τη συσκευασία του εξαγόμενου προϊόντος από το να άλλαζε το μίγμα προώθησης, για παράδειγμα. Βέβαια, η προωθητική δύναμη της συσκευασίας δε μπορεί να υποτιμηθεί. Αν, δηλαδή, το βασικό προϊόν είναι το ίδιο σε όλες τις αγορές και με τις ίδιες λειτουργίες η συσκευασία δίνει πολλές επιλογές για την τροποποίηση του σύμφωνα με τα τοπικά πρότυπα.

Οι καταναλωτές ανά τον κόσμο προτιμούν ένα προϊόν λειτουργικά συσκευασμένο, εύκολο στη μεταφορά και εύκολο στη χρήση. Η συσκευασία θα πρέπει να τραβά την προσοχή από τα προϊόντα των ανταγωνιστών. Πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν το μοντέλο VIEW για να δοκιμάσουν κατά πόσο το προϊόν θα γίνει αποδεκτό και θα επιτύχει να τραβήξει την προσοχή και την

εμπιστοσύνη του καταναλωτή. Το μοντέλο αυτό αναλύεται ως εξής:

- **Visibility** (Ορατότητα) : Το προϊόν θα πρέπει να είναι ευδιάκριτο και να ξεχωρίζει από εκείνα των ανταγωνιστών.
- **Information** (Πληροφορίες) : Θα πρέπει να δίνονται άμεσα οι απαραίτητες πληροφορίες για τη φύση και τις λειτουργίες του.
- **Emotional Impact** (Συναισθηματική Επιρροή) : Θα πρέπει η εικόνα του προϊόντος να δημιουργεί θετικά συναισθήματα στον καταναλωτή.
- **Workability** (Λειτουργικότητα) : Το προϊόν θα πρέπει να είναι λειτουργικό και εύκολο στη χρήση.

Το μοντέλο VIEW χρησιμοποιείται από όλες τις επιχειρήσεις που θέλουν να κάνουν μια δοκιμή του προϊόντος πριν το τοποθετήσουν οριστικά στην αγορά.

Το θέμα της διαφορετικής γλώσσας στη συσκευασία μπορεί να αποτελέσει πρόβλημα, μπορεί και όχι. Πιο συγκεκριμένα, πολλές επιχειρήσεις προτιμούν να αναγράφουν τις πληροφορίες της συσκευασίας στην αγγλική γλώσσα, κάτι που οπωσδήποτε αποτελεί την ασφαλή οδό. Παρόλα αυτά, σε κάποιες χώρες όπως οι ΗΠΑ και η Γερμανία αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία του προϊόντος, η συσκευασία να είναι διαμορφωμένη στην τοπική γλώσσα. Η αγορά του Καναδά, μάλιστα, απαιτεί δύο γλώσσες: την αγγλική και τη γαλλική (Albaum, Duerr, Strandskov, 2008).

Το να αναγράφονται οι πληροφορίες της συσκευασίας σε πολλές γλώσσες επικρατεί όλο και περισσότερο όσον αφορά τα καταναλωτικά αγαθά. Τα δημητριακά της Kellogg's συσκευάζονται σε συσκευασίες σε 14 γλώσσες, ανάλογα με τη χώρα προορισμού.

Συμπερασματικά, μπορούμε να έχουμε τυποποίηση μεν της χρήσης του προϊόντος με διαφοροποίηση δε της συσκευασίας. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται ως ένα βαθμό μια πρώτη προσαρμογή στην κουλτούρα.

Άλλοι παράγοντες που μπορούν να διαφοροποιηθούν είναι η τιμή και ο τρόπος διάθεσης. Ανάλογα τις συνθήκες ου επικρατούν στην αγορά της χώρας προορισμού διαμορφώνεται και η τιμή. Σ' αυτό βέβαια επηρεάζει και η διανομή, αφού η τιμή θα πρέπει να καλύπτει κόστη μεταφοράς, αποθήκευσης και συντήρησης. Κάποιες επιχειρήσεις δοκιμάζουν συνδυασμούς στους τρόπους διάθεσης. Για παράδειγμα, η Avon στην Ελλάδα έχει ένα κατάστημα στην Αθήνα, στο οποίο μπορεί να προμηθευτεί κανείς τα προϊόντα της, ενώ στην υπόλοιπη χώρα χρησιμοποιεί αντιπροσώπους.

2.4 ΛΟΓΟΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Σε κάποιες περιπτώσεις η τυποποίηση του προϊόντος δεν οδηγεί στην επιθυμητά επιχειρηματικά αποτελέσματα λόγω περιορισμών στη νομοθεσία, διαφορών στην τεχνολογική υποδομή, γλωσσικών διαφορών ή απλά λόγω του ότι η επιχείρηση πιστεύει πως θα είναι πιο κερδοφόρο το να προσαρμοστεί στην κουλτούρα. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται κάποιοι περιορισμοί που μπορεί να συναντήσει η επιχείρηση - εξαγωγέας και οι προσαρμογές που γίνονται στο προϊόν σε τέτοιες περιπτώσεις.

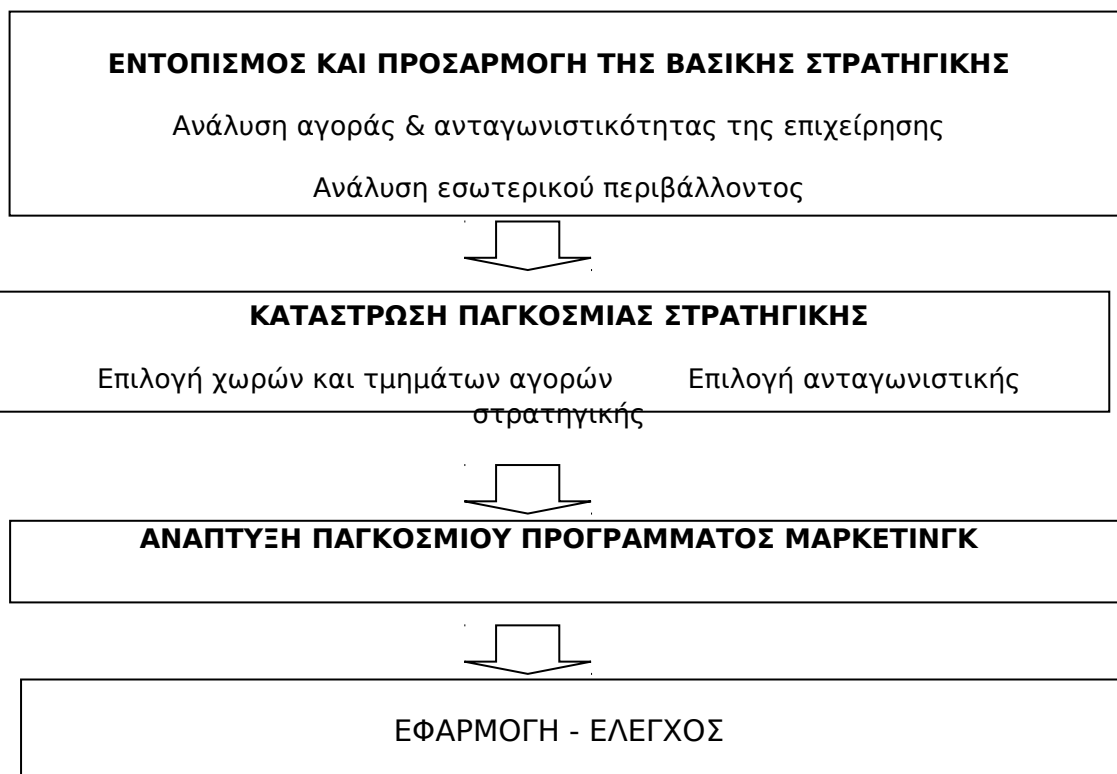
Παράγοντες Περιβάλλοντος	Αλλαγές στο Προϊόν
Τεχνικές δεξιότητες χαμηλότερου επιπέδου από πλευράς καταναλωτών	Απλοποίηση του προϊόντος
Περιορισμένη εκπαίδευση καταναλωτών	Απλοποίηση οδηγιών χρήσης και προϊόντος
Χαμηλό εισόδημα	Προσαρμογή τιμολογιακής πολιτικής
Υψηλά επιτόκια και πληθωρισμός	Εναλλακτικοί τρόποι πληρωμής
Ανεπαρκής υποδομή συντήρησης και αποθήκευσης	Προσθήκη στοιχείων για διάρκεια ζωής στο προϊόν, απλοποίηση προϊόντος τεχνολογικά
Κλιματικές διαφορές	Προσαρμογή προϊόντος
Χρήση προϊόντος σε απομονωμένες ή δύσβατες περιοχές	Βελτίωση αξιοπιστίας του προϊόντος
Προϊόντα «βαριάς» χρήσης	Προβολή των εγγυήσεων
Δυσκολίες στη διανομή λόγω μεγέθους ή συσκευασίας	Αναπροσαρμογή μεγέθους και συσκευασίας

3. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

3. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες που υπάρχουν σήμερα στη διεθνή αγορά αποτελούν εφελκυστικό για την ενσωμάτωση ενός μοντέλου στρατηγικού σχεδιασμού στην επιχείρηση. Αυτοί που λαμβάνουν τις αποφάσεις (decision-makers) θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη βάση στη διαδικασία αυτή, διότι θα τους εξασφαλίσει την ενδυνάμωση καθώς και την αποδοτικότερη οργάνωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης ή μεμονωμένα του προϊόντος.

Τα βασικά στάδια από τα οποία απαρτίζεται η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω. Η εν λόγω διαδικασία, βέβαια, δεν ακολουθείται πιστά και αυστηρά κατ' αυτόν τον τρόπο από όλες τις επιχειρήσεις σε όλες τις περιπτώσεις -σε κάποιες μπορεί να προκύψουν κάποια ενδιάμεσα στάδια για παράδειγμα. Επίσης, η αξιολόγηση στο τέλος κάθε σταδίου ή στο τέλος όλης της διαδικασίας ίσως επανεκκινήσει ή αλλάξει τη ροή της διαδικασίας σε οποιοδήποτε στάδιο. Παρόλα αυτά, υπάρχει η βασική «σπονδυλική στήλη», η οποία συνοψίζεται σχηματικά στο παρακάτω σχήμα.



3.1 Εντοπισμός Αναγκών & Προσδιορισμός της Βασικής Στρατηγικής

Για να τεθεί σε λειτουργία η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού θα πρέπει να υπάρχει ένας ξεκάθαρος ορισμός του τι πρέπει να επιτευχθεί. Κατόπιν, η ανάλογη στρατηγική θα επιτευχθεί σε συνάρτηση με τις ανάγκες της επιχείρησης ή των επιθυμητών αποτελεσμάτων, το κοινό-στόχο καθώς και το προϊόν που εξάγεται. Το στάδιο αυτό απαιτεί τη συνεργασία διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης: του μάρκετινγκ, της παραγωγής, του οικονομικού τμήματος, κλπ. Εδώ εξετάζονται οι δυνατότητες της επιχείρησης, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο έτοιμη είναι να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις ή τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος της.

3.1.1 Ανάλυση Αγορών & Ανταγωνιστικότητα

Εδώ αναλύονται οι διεθνείς αγορές που ενδιαφέρουν την επιχείρηση καθώς και ο ανταγωνισμός.

Όσον αφορά την ανάλυση των αγορών, η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει ένα αποδοτικό σύστημα πληροφοριών που θα περιλαμβάνει τη συνεχή και οργανωμένη παρακολούθηση των παραμέτρων που καθορίζουν το διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον και επηρεάζουν τις αγορές (νέες νομοθεσίες, δασμοί, περιορισμοί, κλπ). Το σύστημα πληροφοριών δεν πρέπει να συγχέεται με την έρευνα μάρκετινγκ μιας και η τελευταία είναι πιο ειδική στις κατευθύνσεις της (Πανηγυράκης, 1999). Τα κύρια στοιχεία ενός συστήματος πληροφοριών είναι: το είδος των απαραίτητων πληροφοριών, οι πηγές, οι μέθοδοι συλλογής και ανάλυσης των πληροφοριών καθώς και η αποθήκευση αυτών. Τέτοια συστήματα δίνουν πλειάδα πληροφοριών όσον αφορά την κουλτούρα. Βέβαια, η έρευνα μάρκετινγκ δίνει πιο αξιόπιστες πληροφορίες, λόγω της ακρίβειας της και της μεθοδολογίας της. Στην ελληνική πραγματικότητα υπάρχει μια εξαιρετικά μεγάλη έλλειψη μελέτης των αγορών του εξωτερικού. Ο λόγος είναι η νοοτροπία των Ελλήνων managers, η οποία υπαγορεύει ότι η επένδυση σε έρευνα μάρκετινγκ ή σε σύστημα πληροφοριών είναι σπατάλη χρημάτων, διότι δε φέρνει πάντα θετικά αποτελέσματα. Μπορεί να αποδειχθεί

δηλαδή ότι δε συμφέρει την επιχείρηση να διεισδύσει σ' αυτή την αγορά, γεγονός το οποίο δεν εκλαμβάνεται σαν καρπός έρευνας, αλλά σα σπατάλη πόρων εφόσον δε θα γίνουν κινήσεις προς την αγορά αυτή.

Ως προς την ανάλυση του ανταγωνισμού, αυτή συνίσταται σε ερωτήματα όπως αν οι ανταγωνιστές έχουν παγκόσμια ή τοπική δραστηριότητα, αν παρέχουν προϊόντα υψηλού ή όχι επιπέδου, πόση εμπειρία έχουν στις εξαγωγές, τι τιμολογιακή πολιτική ακολουθούν. Είναι σε θέση η επιχείρηση να τους ανταγωνιστεί; Θα μπορέσει να διαφοροποιηθεί από εκείνους; Μπορεί να επιτύχει ικανοποιητικές πωλήσεις δεδομένου του ανταγωνισμού θ στην αγορά; Όλα αυτά λαμβάνονται υπόψη για να επιλεγεί η κατάλληλη στρατηγική, η οποία θα εξασφαλίσει τη μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας και τους λιγότερους δυνατούς κινδύνους.

3.1.2 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Στο στάδιο αυτό αξιολογείται το κατά πόσο η επιχείρηση είναι έτοιμη να κάνει τις απαραίτητες κινήσεις για να τεθεί σε λειτουργία η στρατηγική. Αυτό αποτελεί, βέβαια, αυστηρή αξιολόγηση των διαθεσίμων πόρων για τις εξαγωγές, καθώς και την «ετοιμότητα» του προϊόντος να αντιμετωπίσει το ιδιαίτερα ανταγωνιστικό διεθνές περιβάλλον. Σε πολλές περιπτώσεις απαιτούνται θυσίες όπως να εγκαταλειφθούν κάποιες επιλογές χωρών και να επιλεγθούν άλλες που θα ταίριαζαν καλύτερα στις προϋποθέσεις που τίθενται ώστε να πετύχει το προϊόν. Επίσης, ίσως διαπιστωθεί ότι απαιτούνται θυσίες και τροποποιήσεις στις γραμμές προϊόντων όπως αυτή που έκανε η Nokia το 1992: αποφάσισε να επικεντρώσει όλες της τις ενέργειες στα κινητά τηλέφωνα (πουλώντας όλο το στοκ των άλλων προϊόντων που εμπορεύονταν) καταφέροντας σήμερα να είναι δεύτερη παγκοσμίως στην κατασκευή κινητών τηλεφώνων.

3.2 Καταστρώνοντας Παγκόσμια Στρατηγική Μάρκετινγκ

Το πρώτο βήμα αυτού του σταδίου είναι η επιλογή των αγορών στις οποίες επιθυμεί να διεισδύσει η επιχείρηση. Εδώ λαμβάνονται

αποφάσεις τόσο όσον αφορά την είσοδο στην ξένη αγορά όσο και στην ανταγωνιστική στρατηγική που θα επιλεγθεί.

3.2.1 Επιλογή χωρών και αγορών

Στην επιλογή αγορών θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις πέρα από την ελκυστικότητα της κάθε αγοράς. Πρέπει να εξαλειφθεί όσο το δυνατόν περισσότερο το κριτήριο αυτό-αναφοράς έτσι ώστε η κουλτούρα της χώρας που θα γίνουν οι εξαγωγές να αντιμετωπιστεί ως κάτι εντελώς καινούργιο. Εδώ θα αποφασιστεί το πώς θα κατανεμηθούν οι πόροι ανάμεσα στις αγορές που έχουν επιλεγθεί. Οι εναλλακτικές πολιτικές σ' αυτό το σημείο είναι δύο:

Συγκέντρωση σε ένα μικρό αριθμό αγορών ή

Διασκορπισμός σε μεγάλο αριθμό αγορών

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή ανάμεσα στη συγκέντρωση ή στο διασκορπισμό.

Παράγοντας	ΔΙΑΣΚΟΡΠΙΣΜΟΣ	ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ
Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς	X	Y
Σταθερότητα πωλήσεων	X	Y
Ανάγκη για τροποποίηση προϊόντος	X	Y
Ανάγκη για τροποποίηση επικοινωνιακής πολιτικής	X	Y
Δυνατότητα οικονομιών κλίμακας	X	Y
Εύρος περιορισμών	X	Y
Απαιτήσεις σύνταξης προγράμματος ελέγχου	X	Y

X= Χαμηλή σημασία, Y= Υψηλή σημασία

Πηγή: "International Marketing", R.Czinkota, A.Ronkanen, 7th Edition, South-Western College Publications, 2003, p.503.

Μια επιχείρηση με σταθερή ή ανοδική πορεία σε συγκεκριμένες αγορές θα επιλέξει συγκέντρωση. Το ίδιο θα γινόταν και αν οι αγορές ανταποκρίνονται σε μεγάλο βαθμό στις προσπάθειες μάρκετινγκ. Αν η ζήτηση είναι μεγάλη σε παγκόσμιο επίπεδο, τότε ο διασκορπισμός θα ήταν σαφώς καλύτερη λύση.

Συμπερασματικά, τρεις παράγοντες καθορίζουν την επιλογή χώρας (οπότε και αγοράς) εξαγωγής:

- Η ελκυστικότητα της αγοράς (πχ. η Κίνα στα καταναλωτικά προϊόντα λόγω μεγέθους)
- Η παγκόσμια στρατηγική σημασία (πχ. η Φιλανδία στη ναυπηγική λόγω υψηλής τεχνογνωσίας, τεχνολογίας και σχεδιασμού)
- Πιθανές συνεργασίες (πχ. όσον αφορά τον τρόπο εισόδου, με αντιπροσώπους ή άμεσα, κλπ)

3.2.2 Επιλογή ανταγωνιστικών στρατηγικών

Στην ενασχόληση του με τις παγκόσμιες αγορές ο διεθνής marketer έχει τις επιλογές στρατηγικών που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Για να επιλεγθεί η κατάλληλη στρατηγική, το μάρκετινγκ είναι απαραίτητο να έχει καλύψει τις εξής ανάγκες γνώσης, εκτός από τις αποφάσεις που έχει πάρει στα προηγούμενα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού:

- Γνώση πολιτισμού - κουλτούρας
- Γνώση χώρας - γεωγραφικής περιφέρειας
- Γνώση διεθνών συναλλαγών (περιορισμοί, δασμοί, κλπ)

Εδώ θα αποφασιστεί κατά πόσο θα προσαρμοστούν οι στρατηγικές στις τοπικές συνθήκες (glocalization). Η επιχείρηση θα ακολουθήσει

μια ενιαία στρατηγική σε όλες τις χώρες ή θα την προσαρμόσει ανάλογα με τις τοπικές ανάγκες; Θα διαφοροποιήσει το μίγμα μάρκετινγκ σε κάθε περιοχή ή θα ακολουθήσει ένα τυποποιημένο μίγμα παντού;

Εφόσον απαντηθούν τα ερωτήματα αυτά, ο στρατηγικός σχεδιασμός περνάει στο επόμενο στάδιο το οποίο αφορά την υλοποίηση του προγράμματος και της στρατηγικής.

3.3 Ανάπτυξη Παγκοσμίου Προγράμματος Μάρκετινγκ

Η λήψη αποφάσεων εδώ αφορά το πώς θα χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικότερα οι διαθέσιμοι πόροι ώστε να ανταποκριθεί η επιχείρηση όσο το δυνατόν αποδοτικότερα ως προς τον ανταγωνισμό, σε αναλογία πάντα με τους πόρους που διαθέτει, τις ανάγκες και τους στόχους της. Δηλαδή, οι αποφάσεις που θα πρέπει να ληφθούν αφορούν τους εξής παράγοντες:

Το βαθμό τυποποίησης του προϊόντος

Είναι ευνόητο ότι ο υψηλός βαθμός τυποποίησης αποφέρει σημαντική εξοικονόμηση. Εδώ λοιπόν θα απαντηθούν ερωτήματα σχετικά με το κατά πόσο θα τυποποιηθεί το προσφερόμενο προϊόν. Για παράδειγμα, ο τομέας των Η/Υ επιτρέπει ένα βαθμό τυποποίησης αλλά σε κάθε χώρα χρειάζεται κάποιες προσαρμογές. Η IBM παράγει 20 τύπους πληκτρολογίων μόνο για την Ευρώπη.

Το λοιπό πρόγραμμα Μάρκετινγκ (εκτός του προϊόντος)

Εδώ ο τοπικός παράγοντας έχει ζωτική σημασία. Στην εκτέλεση του προγράμματος μάρκετινγκ δίνεται συνήθως περισσότερη σημασία σε παράγοντες τακτικής (πχ. διανομή, προώθηση) και λιγότερη σε στρατηγικούς παράγοντες (πχ. positioning). Αυτό ονομάζεται glocalization. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Unilever, η οποία γνώρισε τεράστια επιτυχία στο γνωστό μαλακτικό ρούχων χρησιμοποιώντας το

ίδιο positioning, διαφήμιση και σύμβολο το γνωστό αρκουδάκι, αλλά επιλέγοντας διαφορετικό brand name ανάλογα με τη χώρα (Snuggles, Cajoline, Mimosin, Yumos), καθώς και διαφορετικά μεγέθη μπουκαλιών. Αξίζει να σημειωθεί ότι ένας βαθμός προσαρμογής (έστω και μικρός) παρατηρείται σχεδόν σε όλες τις επιχειρήσεις ακόμα και στην Coca Cola που θεωρείται ο κορυφαίος global marketer.

Ανταγωνιστικές κινήσεις

Η επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε τοπικό ή παγκόσμιο επίπεδο θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις ενέργειες του ανταγωνισμού μόνο στην αγορά στην οποία προσφέρει τα προϊόντα της. Μπορεί να γίνει μια επίθεση στον ανταγωνισμό όσον αφορά το μερίδιο αγοράς του ή τη εικόνα που έχουν για αυτόν οι καταναλωτές. Όταν η Fuji απείλησε με ισχυρές ανταγωνιστικές κινήσεις την Kodak και άρχισε σιγά σιγά να της αποσπά μερίδιο αγοράς, τότε η τελευταία ενίσχυσε σημαντικότερα τη διαφημιστική της εκστρατεία και ίδρυσε μια αντιπροσωπεία η οποία θα ασχολείτο μόνο με την αγορά που την αφορούσε καθώς και με το θέμα της Fuji.

3.4 Εφαρμογή

Ο επιτυχής συνδυασμός των τοπικών και παγκοσμίων παραγόντων (καταναλωτική συμπεριφορά, τοπικές συνήθειες και παγκόσμια πρότυπα κλπ). Οι marketers που περιορίστηκαν μόνο στη στρατηγική σε παγκόσμιο επίπεδο, αντιμετώπισαν αρκετά προβλήματα. Η Procter & Gamble αντιμετώπισε τέτοια προβλήματα όταν λάνσαρε τις πάνες Pampers στην Ιαπωνία με τον ίδιο τρόπο που το έκανε σε άλλες χώρες, χωρίς να λάβει υπόψη τοπικές συνήθειες. Η εφαρμογή της στρατηγικής, λοιπόν θα πρέπει να γίνεται με σωστή εκτίμηση και σεβασμό στα τοπικά πρότυπα. Χωρίς τον

απαραίτητο σεβασμό στα τοπικά πρότυπα κανένα παγκόσμιο πρόγραμμα δεν επιτυγχάνει (Czinkota & Ronkanen, 1989). Και βέβαια, ο έλεγχος προγραμμάτων είναι απαραίτητος έτσι ώστε κάθε πρόγραμμα να προσαρμόζεται σε νέα δεδομένα και να ελέγχεται η επιτυχία του.

III. CASE STUDIES

Α. Η ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΜΕΒΓΑΛ ΣΤΗ Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ

Προφιλ - Ιστορικό

Η ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε. ιδρύθηκε το 1950 στη Θεσσαλονίκη. Με αργά και σταθερά βήματα, με συστηματικές επενδύσεις σε τεχνολογία και ανθρώπινο δυναμικό, η μικρή μονάδα διανομής φρέσκου γάλακτος της δεκαετίας του '50, μετατράπηκε σε ανώνυμη εταιρεία το 1976 και εξελίχθηκε σε μία πρωτοπόρο βιομηχανία τροφίμων, με ηγετική θέση στην ελληνική και ευρωπαϊκή γαλακτοκομία.

Σήμερα καταλαμβάνει την 3η θέση στο κλάδο των βιομηχανικών γαλακτοκομικών προϊόντων, την 7η θέση των βιομηχανικών τροφίμων και την 27η θέση στο σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων σε κύκλο εργασιών (στοιχεία 2003).

Τα τελευταία 25 χρόνια η εταιρεία έχει αναπτύξει έντονη εξαγωγική δραστηριότητα με σημαντικές επιδόσεις, που έφεραν το όνομα και την ποιότητα ΜΕΒΓΑΛ στην καθημερινή ζωή εκατομμυρίων καταναλωτών σ' ολόκληρο τον κόσμο.

Η ΜΕΒΓΑΛ δραστηριοποιείται εδώ και 3 δεκαετίες στη διεθνή αγορά με ιδιαίτερη επιτυχία αφού υπήρξε από τις πρωτοπόρες ελληνικές εταιρίες στον εξαγωγικό τομέα. Η εξωστρέφεια που χαρακτηρίζει τη ΜΕΒΓΑΛ οδηγεί την εταιρία στην αναζήτηση νέων αγορών για τα προϊόντα της.

Σήμερα η ΜΕΒΓΑΛ εξάγει τα προϊόντα της σε 23 χώρες σε όλο τον κόσμο (Ευρώπη, Ασία, Αμερική, Αυστραλία). Η μεγάλη επιτυχία της εταιρίας μας, έγκειται στις αξίες που έχει και στο εξωτερικό, αξίες που αφορούν στο σεβασμό του καταναλωτή, στην υψηλή ποιότητα των προϊόντων και στην άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς.

Οι εξαγωγές αντιπροσωπεύουν το 11% του συνολικού τζίρου της εταιρίας. Σε καιρούς δύσκολους για την παγκόσμια οικονομία, η ΜΕΒΓΑΛ βρίσκει τον τρόπο όχι μόνο να σταθεί, αλλά να αναπτύσσεται διαρκώς μέσα σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Όπως είναι γνωστό στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό, η ΜΕΒΓΑΛ παράγει και διαθέτει μόνο υψηλής ποιότητας προϊόντα, συνδυάζοντας την παραδοσιακότητα με τη σύγχρονη τεχνολογία.

Το προϊόν εκείνο το οποίο κυριαρχεί στη ζήτηση της διεθνούς αγοράς είναι η φέτα. Το προϊόν αυτό μετά και την κατοχύρωση του ως Ελληνικό ΠΟΠ προϊόν, αναμένεται να δώσει περαιτέρω ώθηση στις εξαγωγές της ΜΕΒΓΑΛ τα επόμενα χρόνια, αφού ανήκει σε εκείνες τις εταιρίες που μπορούν να εγγυηθούν την αυθεντικότητα και την πιστοποιημένη υψηλή και σταθερή ποιότητα.

Εξαγωγές στη Βρετανία - Βρετανική κουλτούρα

Σήμερα η ΜΕΒΓΑΛ εξάγει στις παρακάτω χώρες:

Γερμανία	Κίνα	Αυστραλία	Ιταλία	Γαλλία
Ιαπωνία	Ελβετία	Πολωνία	Αυστρία	Κορέα
Λουξεμβούργο	Σουηδία	Ολλανδία	Φινλανδία	Χονγκ-Κονγκ
Η.Π.Α	Βέλγιο	Κύπρος	Δανία	Καναδάς
Ουγγαρία	Ρωσία	Ηνωμένο Βασίλειο	Ισπανία	

Πηγή: www.mevgal.gr

Η Ελληνική κουζίνα, με τα ιδιαίτερα μεσογειακά χαρακτηριστικά της, είναι ήδη γνωστή στους Βρετανούς, κυρίως εξαιτίας του τουρισμού αλλά και λόγω των αρκετών Ελληνικών και Ελληνοκυπριακών εστιατορίων (τα περισσότερα των οποίων βρίσκονται στο Λονδίνο). Τα τελευταία χρόνια η ελληνική κουζίνα με κύριο χαρακτηριστικό της τη χρήση ελαιολάδου κερδίζει συνεχώς έδαφος και η λεγόμενη ελληνική σαλάτα στην οποία περιλαμβάνεται η φέτα είναι ιδιαίτερα γνωστή. Το 2007 η φέτα καταλάμβανε σημαντικό ποσοστό στις συνήθειες των καταναλωτών, το 17% αυτών προτιμάει τη φέτα (The Grocer, 2007).

Από τον Οκτώβριο του 2007 τέθηκαν σε ισχύ οι διατάξεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης σχετικά με την Προστασία Ονομασίας Προέλευσης της φέτας, πράγμα που σημαίνει ότι μόνο η ελληνική φέτα θεωρείται αυθεντική. Αυτό έφερε αντιδράσεις από κάποιες χώρες, οι οποίες παρήγαγαν περίπου 100.000 τόνους φέτας ετησίως, όπως η Γαλλία, η Γερμανία και η Δανία. Αυτό βέβαια

έδωσε πνοή στις ελληνικές εταιρίες. Μεταξύ αυτών και η ΜΕΒΓΑΛ, η οποία ηγείται στη Βρετανία όσον αφορά τη φέτα. Οι εξαγωγές γίνονται έμμεσα. Η εταιρία χρησιμοποιεί συνεργάτη ο οποίος αγοράζει τα προϊόντα της και τα διοχετεύει στη βρετανική αγορά.

Η ΜΕΒΓΑΛ εξάγει τα εξής προϊόντα στην Αγγλία

- Φέτα 200 gr. ΜΕΒΓΑΛ
- Φέτα 200 gr. ΜΕΒΓΑΛ vegetarian
- Φέτα 200 gr. private label AZDA (private label)
- Φέτα 1 kg. ΜΕΒΓΑΛ
- Φέτα 200 gr. private label AZDA με ελιές (private label)
- Φέτα σε κύβους 2,5 kg.
- Τελεμές 200 gr. AZDA (private label)
- Τελεμές 200 gr. WAITROSE (private label)
- Τελεμές 200 gr. low fat AZDA (private label)

Τα προϊόντα της ΜΕΒΓΑΛ στη Βρετανία είναι up market, δηλαδή είναι αρκετά ακριβότερα από τις υπόλοιπα ελληνικά τυριά τύπου φέτα, λόγω του ότι δεν υπάρχει προσήλωση στη μάρκα οπότε η ΜΕΒΓΑΛ προωθεί την ποιότητα των προϊόντων της, όπως επίσης και χρησιμοποιεί και private labels των μεγαλύτερων σούπερ μάρκετ της Βρετανίας (AZDA, WAITROSE). Ακολουθεί πολιτική τυποποίησης σε όλα σχεδόν τα είδη φέτας που εξάγει. Η στρατηγική της θα διαφοροποιεί όσον αφορά τη χορτοφαγική φέτα, πράγμα το οποίο θα αποτελέσει καινοτομία. Εδώ η ΜΕΒΓΑΛ, μέσω της δημιουργίας νέου προϊόντος αποκλειστικά για την αγορά της Βρετανίας, διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό και παρέχει στους καταναλωτές ένα προϊόν «κομμένο και ραμμένο» γι' αυτούς. Μελετώντας την κουλτούρα της Μ. Βρετανίας η ΜΕΒΓΑΛ διαπίστωσε ότι όλο και περισσότεροι καταναλωτές προτιμούν χορτοφαγική διατροφή.

Υπάρχει βέβαια ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, οπότε απαιτούνται και ανάλογες ενέργειες μάρκετινγκ. Η εταιρία έχει δώσει αυτές τις αρμοδιότητες στον αντιπρόσωπο τον οποίο έχει στην Αγγλία, ο οποίος αγοράζει τα προϊόντα της και τα προωθεί ανάλογα (πχ. μέθοδος «κεράσματος» στο σουπερ μάρκετ). Υπάρχει βέβαια και η ανάλογη καθοδήγηση αν υπάρξει κάποια ειδική περίπτωση. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η μελλοντική προσφορά της ΜΕΒΓΑΛ όσον αφορά τα γιαούρτια της (συσκευασίες 2+1

δώρο). Ένας ακόμη μελλοντικός στόχος είναι η εξής καινοτομία για την αγορά της Αγγλίας: φέτα σε αδρανές αέριο, το οποίο θα αντικαθιστά τη γνωστή άλμη και θα κάνει το προϊόν να διατηρείται φρέσκο για περισσότερο διάστημα.

Στην περίπτωση της ΜΕΒΓΑΛ βλέπει κανείς μια επιχείρηση η οποία λαμβάνει εξαιρετικά υπόψη τις ιδιαιτερότητες της κουλτούρας και τις συνήθειες των καταναλωτών (χορτοφαγική διατροφή, φέτα σε αέριο αντί άλμη για πρακτικούς λόγους, κλπ). Έχει αναπτύξει αποτελεσματικά συστήματα πληροφοριών με τους μεσάζοντες, έτσι ώστε να εξασφαλίζει τη σφαιρική γνώση των ιδιαιτεροτήτων της κουλτούρας.

Η ΜΕΒΓΑΛ, λοιπόν, έχει πλέον καθιερωθεί στην αγορά της Μ. Βρετανίας και η διοίκηση της δε σκέπτεται καθόλου το ενδεχόμενο να αποσυρθεί από την αγορά αυτή, η οποία έχει αποβεί ιδιαίτερα κερδοφόρα μέχρι τώρα.

B. Η ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΖΑΝΑΕ

Προφίλ - Ιστορικό

Η ΖΑΝΑΕ ιδρύθηκε στη Θεσσαλονίκη το 1930 και λειτούργησε αρχικά σαν βιομηχανία παραγωγής Ζύμης Αρτοποιίας. Το 1939 επεκτάθηκε στον τομέα της κονσερβοποιίας με την παραγωγή Έτοιμων Φαγητών και το 1972 ιδρύθηκε το εργοστάσιο παραγωγής Προϊόντων Τομάτας στο Ζερβοχώρι Ημαθίας.

Πρόσφατα πραγματοποιήθηκε η μετεγκατάσταση του εργοστασίου της Θεσσαλονίκης σε νέες εγκαταστάσεις στην ΒΙΠΕ της Σίνδου με τον πλέον σύγχρονο μηχανολογικό και τεχνολογικό εξοπλισμό.

Η εταιρία στις δυο παραγωγικές μονάδες που διαθέτει, απασχολεί 300 άτομα μόνιμο ανθρώπινο δυναμικό που φτάνει έως 500 στις περιόδους αιχμής. Δραστηριοποιείται σε 3 κλάδους βιομηχανικής παραγωγής: Έτοιμα Φαγητά, Προϊόντα Τομάτας και βέβαια, Ζύμη Αρτοποιίας στην οποία είναι ο leader της αγοράς.

Ο συνεχής εκσυγχρονισμός της εταιρίας, η πολυετής πείρα και οι νέες τεχνολογίες που χρησιμοποιεί έχουν ανεβάσει τα ποιοτικά standards των προϊόντων της σε πολύ υψηλά επίπεδα, τα οποία απευθύνονται όχι μόνο στην εγχώρια αλλά και στην παγκόσμια αγορά. Ένα μεγάλο ποσοστό του κύκλου εργασιών της ΖΑΝΑΕ προέρχεται από εξαγωγές που πραγματοποιούνται στην Ευρώπη, Ηνωμένες Πολιτείες, Καναδά, Αυστραλία, Μέση και Άπω Ανατολή. Συνολικά τα προϊόντα της ΖΑΝΑΕ εξάγονται σε περισσότερες από 50 χώρες σε όλο τον κόσμο. Η γεύση και ποιότητα των προϊόντων ΖΑΝΑΕ κατακτούν συνεχώς νέες αγορές.

Η ΖΑΝΑΕ διαθέτει πλούσια γκάμα προϊόντων η οποία συνεχώς εμπλουτίζεται με νέα προϊόντα εξυπηρετώντας με τον γευστικότερο και υγιεινότερο τρόπο τις ανάγκες καταναλωτών / πελατών της στην Ελληνική και παγκόσμια αγορά.

Δέσμευση της εταιρίας, η παραγωγή προϊόντων υψηλών προδιαγραφών, αποτέλεσμα που εξασφαλίζεται από τους συνεχείς ποιοτικούς ελέγχους που πραγματοποιούνται σε όλα τα στάδια παραγωγής από άριστα καταρτισμένο επιστημονικό ανθρώπινο δυναμικό.

Τα 70 χρόνια ιστορίας της ZANAE βεβαιώνουν την συνέπεια και την πίστη στις αρχές με τις οποίες πορεύεται, καθιστώντας την μια από τις πιο γνωστές και οικονομικά υγιείς βιομηχανίες τροφίμων στην χώρα.

Η συνεχής προσπάθεια για βελτιστοποίηση της απόδοσης είναι η κύρια στρατηγική της εταιρίας που ενισχύεται από την δημιουργία και ανάπτυξη επενδυτικών σχεδίων και τις συνδυασμένες ενέργειες του έμπειρου ανθρώπινου δυναμικού της.

Η δραστηριότητα της ZANAE στο εξωτερικό

Είναι γεγονός ότι η ZANAE εξάγει σε εντελώς διαφορετικές μεταξύ τους χώρες. Οι εξαγωγές γίνονται έμμεσα, μέσω συνεργάτη - αντιπροσώπου, ο οποίος αγοράζει τα προϊόντα από την εταιρία και τα διοχετεύει στην ξένη αγορά. Ο αριθμός των συνεργατών στην κάθε χώρα ποικίλει ανάλογα με την απήχηση που έχουν τα προϊόντα εκεί, το μέγεθος της χώρας και ανάλογα με το τζίρο που κάνουν εκεί τα εξαγόμενα προϊόντα. Για παράδειγμα, η ZANAE στην Γερμανία είναι από τις κορυφαίες μάρκες στις προτιμήσεις των καταναλωτών οπότε υπάρχει ένας αντιπρόσωπος σε κάθε πόλη. Στην Ιταλία, αντιθέτως, υπάρχει μόνο ένας. Στην Αγγλία υπάρχει ένας για κάθε γραμμή προϊόντος και στην Αυστραλία τρεις συνεργάτες για όλη τη χώρα.

Ο επιτυχημένος συντονισμός των τμημάτων της εταιρίας είναι το κλειδί για την επιτυχία της σε τόσο διαφορετικές κουλτούρες. Στη ZANAE λειτουργεί και ένα διαφορετικό τμήμα για κάθε γραμμή προϊόντος, ώστε να επιτυγχάνεται η αποδοτική διαχείριση του κάθε προϊόντος. Δεν εξάγονται όλα τα προϊόντα ZANAE σε όλες τις χώρες. Μετά από κοινή συνεννόηση με τον εκάστοτε συνεργάτη γίνεται η επιλογή των προϊόντων που θα αγοράσει συναρτήσει τις ανάγκες, την κουλτούρα, τις αγοραστικές συνήθειες καθώς και την προοπτική να επιφέρει κέρδη. Μερικά προϊόντα βέβαια είναι αδύνατο να εξαχθούν λόγω της φύσης τους, όπως πχ οι ζύμες αρτοποιίας αφού έχουν μικρή διάρκεια ζωής.

Τα κριτήρια για να επιλεγθεί μια χώρα ως προορισμός εξαγωγής είναι η όσο το δυνατόν περισσότερη ελαχιστοποίηση του κινδύνου. Βέβαια, θα μπορούσε να πει κάποιος ότι αυτό έρχεται σε αντιδιαστολή με το γεγονός ότι η ZANAE εξάγει σε διαφορετικές

κουλτούρες. Όσο γι' αυτό, η εταιρία προωθεί τα πρότυπα της Μεσογειακής διατροφής τα οποία είναι ιδιαίτερα διαδεδομένα σ' ολόκληρο τον κόσμο, κάτι που της έχει προσφέρει απλόχερα επιτυχίες ως τώρα. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η επιτυχία στα ντολμαδάκια και φασολάκια στη Βρετανική αγορά, τα οποία δίνουν το μεγαλύτερο ποσοστό πωλήσεων στη ZANAE. Ένα ακόμη κριτήριο είναι η προοπτική μακρόχρονης συνεργασίας με τον εκάστοτε συνεργάτη, έτσι ώστε να διασφαλιστεί η ποιότητα και η αποτελεσματική διανομή και προώθηση (την οποία αναλαμβάνει εξ ολοκλήρου ο συνεργάτης μας) των προϊόντων. Επίσης, λαμβάνονται υπόψη και οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, αν και συνήθως η εταιρία κάνει αξιόλογη προσπάθεια να τα ξεπεράσει. Ένα πρόσφατο παράδειγμα, είναι αυτό της Ρωσίας, η οποία έχει απεριόριστη γραφειοκρατία όσον αφορά τις εξαγωγές, υπέρογκους δασμούς και μεγάλο ρίσκο λόγω της ασταθούς οικονομικής κατάστασης της χώρας.

Η κουλτούρα αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη ZANAE, αλλά η εταιρία δε διαφοροποιεί τα προϊόντα της για να προσεγγίσει τις διάφορες χώρες. Ακολουθεί στρατηγική τυποποίησης. Η μόνη διάκριση που κάνει είναι τα προϊόντα τα οποία θα προμηθεύσει κάθε χώρα (πχ σε κάποιες χώρες απαγορεύεται η εξαγωγή κρέατος).

Η είσοδος στις ξένες αγορές δεν ήταν πάντα εύκολη. Σε χώρες με μεγάλο αριθμό Ελλήνων, η διείσδυση ήταν πιο ομαλή εφόσον το προϊόν ήταν λίγο πολύ γνωστό. Σε άλλες χώρες, στις οποίες η ZANAE είναι μια άγνωστη μάρκα είναι πιο απρόσωπα τα πράγματα οπότε αντιμετωπίστηκαν κάποια προβλήματα δυσπιστίας των καταναλωτών μέχρι να εμπιστευθούν τη μάρκα. Για παράδειγμα, σύμφωνα με την κουλτούρα στο Μονακό, είναι αδιανόητο να έχουν οι καταναλωτές στο σπίτι τους κονσέρβες. Οπότε, θα ήταν τελείως άτοπο να κάνουμε τέτοιου είδους εξαγωγές εκεί.

Η γενικότερη τιμολογιακή στρατηγική συνίσταται στην ηγεσία κόστους. Η ZANAE πουλά σε χαμηλότερες τιμές από τον ανταγωνισμό ώστε να την προτιμά ο καταναλωτής. Η εξαγωγική φιλοσοφία της εταιρίας υπαγορεύει ότι αν πάνε «κόντρα στο ρεύμα» οι συνθήκες θα τους θέσουν εκτός αγοράς. Στην Ιαπωνία, για παράδειγμα, η εταιρία αναγκάστηκε να συμβιβαστεί σε ειδικούς όρους αναφορικά με τις τιμές.

Παρόλο που η εταιρία ακολουθεί τη μέθοδο της τυποποίησης, λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες τις εκάστοτε χώρας καθώς και την κουλτούρα της, όπως στην περίπτωση του Μονακό. Η ZANAE ακολουθεί τυποποίηση όχι μόνο για οικονομικούς λόγους, αλλά και για να παγιώσει μια ενιαία εικόνα στο εξωτερικό. Οι μέχρι τώρα στρατηγικές που ακολουθεί η επιχείρηση φαίνεται ότι την έχουν ευνοήσει ιδιαίτερα, καθώς η πορεία των εξαγωγών της είναι ανοδική.

Γ. Η AVON ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΙΝΕΖΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Η Avon ιδρύθηκε το 1886 στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής από τον David McConnell. Αρχικά η Εταιρία ονομαζόταν California Perfume και το 1939 μετονομάστηκε σε Avon. Σήμερα, 123 χρόνια μετά, η Avon είναι η μεγαλύτερη Εταιρία κατευθυνόμενης πώλησης στο χώρο της ομορφιάς με πάνω από 5 εκατομμύρια Αντιπροσώπους που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από 100 χώρες. Η Avon είναι μία από τις κορυφαίες μάρκες ομορφιάς στον κόσμο με περισσότερα από 300 εκατομμύρια καταναλωτές και ποσοστό αναγνωρισιμότητας που αγγίζει το 90%.

Η ιδιαιτερότητα της AVON έγκειται στην έννοια της άμεσης πώλησης, δηλαδή στον τρόπο διάθεσης των προϊόντων της στο χώρο της κάθε γυναίκας τη στιγμή που εκείνη τα χρειάζεται. Σήμερα σχεδόν 6 εκατομμύρια γυναίκες σε περισσότερες από 100 χώρες συνθέτουν το "δίκτυο Αντιπροσώπων AVON", οι οποίες μέσα από συνεχή εκπαίδευση διαθέτουν τα εξαιρετικής ποιότητας προϊόντα, ικανοποιώντας τις ανάγκες κάθε γυναίκας. Οι Αντιπρόσωποι αποτελούν την ψυχή της Εταιρίας, διατηρώντας τη στην κορυφή όλα αυτά τα χρόνια μέσα από την προσωπική σχέση που δημιουργούν με τους πελάτες τους(www.avon.gr).

Στα 113 χρόνια δραστηριότητας της η Avon χρησιμοποιεί μόνο άμεση πώληση. Μέχρι τότε δεν είχε καμία εμπειρία λιανικής πώλησης. Με τις παραπάνω εξελίξεις, οι επενδύσεις και οι βλέψεις της εταιρίας στην Κίνα θα έπεφταν στο κενό. Η εταιρία σχεδίαζε να χρησιμοποιήσει την Κίνα ως κατασκευαστική βάση για τις εξαγωγές της, οπότε το γεγονός αυτό την έκανε να αναθεωρήσει τα σχέδια της.

Το όραμα της Avon είναι «να κατανοεί και ικανοποιεί καλύτερα τις ανάγκες για καλλυντικά προϊόντα, άριστη εξυπηρέτηση και προσωπική ολοκλήρωση των γυναικών σε όλο τον κόσμο» (www.avon.gr).

Το 2009, για μία ακόμη χρονιά η Avon όχι μόνο κατέλαβε περίοπτη θέση στη λίστα με τις καλύτερες Επιχειρήσεις του κόσμου ("50

best corporate performers"), σύμφωνα με το έγκυρο οικονομικό περιοδικό *Business Week*, αλλά κατέκτησε τη 13η θέση.

Η Avon είναι μια από τις πιο σημαντικές εταιρίες καλλυντικών παγκοσμίως. Το κοινό - στόχος της είναι οι γυναίκες, από την εφηβική ηλικία μέχρι την πέμπτη δεκαετία της ζωής τους σε δύο μεγάλα τμήματα: τα χαμηλότερα τμήματα της μεσαίας τάξης και τα χαμηλά στρώματα στα υψηλά εισοδήματα. Οι γραμμές προϊόντων που απευθύνονται στο πρώτο τμήμα απευθύνονται σε καταναλωτές που θέλουν καθημερινά, απλά προϊόντα για την περιποίηση τους

σε μέτριες τιμές. Η εταιρία ελπίζει ότι αυτοί οι καταναλωτές αργότερα θα προτιμούν τα υψηλότερου επιπέδου (και ακριβότερα) προϊόντα της. Σ' αυτό το τμήμα οι ανταγωνιστές είναι εταιρίες όπως η Olay, Neutrogena, Maybelline, Revlon, κλπ. Οι γραμμές προϊόντων που απευθύνονται στο άλλο τμήμα απευθύνονται σε καταναλώτριες με περισσότερες απαιτήσεις για εξειδικευμένη περιποίηση. Εδώ ο ανταγωνισμός είναι εταιρίες όπως Estee Lauder, Christian Dior, Clinique, κλπ. Σε εθνικό επίπεδο ανταγωνιστές είναι και η Amway και η Mary Kay, που χρησιμοποιούν επίσης άμεση πώληση.

Οι εξαγωγές της Avon

Η πρώτη εξαγωγική προσπάθεια της εταιρίας έγινε το 1954 στη Βενεζουέλα. Η εταιρία είχε ιδιαίτερη επιτυχία εκεί και έτσι το γεγονός αυτό της έδωσε ώθηση να επεκτείνει την εξαγωγική της δραστηριότητα. Άρχισε να εξαγει στην Ευρώπη το 1957, στην Αυστραλία το 1963, στην Ιαπωνία το 1969, στη Μαλαισία το 1977, στην Ινδονησία και Ταϊλάνδη το 1978 και στην Ταιβάν το 1982. Από το 1990 ως το 1998 η εταιρία εισήλθε σε 18 νέες αγορές κυρίως της Ασίας, συμπεριλαμβανομένης και της Κίνας. Οι εξαγωγές καταλαμβάνουν πάνω από το 65% του ετήσιου τζίρου της. Οι αυξήσεις στα εισοδήματα στην Κίνα τη δεκαετία του '90 αύξησαν και τη ζήτηση για προϊόντα ομορφιάς. Αυτό ωφέλησε την Avon και δημιούργησε στα στελέχη της την επιθυμία για περαιτέρω επενδύσεις εκεί. Η επιτυχία της εταιρίας επίσης οφείλεται στο ότι έδωσε την ευκαιρία σε γυναίκες οι οποίες δε

μπορούν να εργάζονται, να δουλεύουν από το σπίτι τους τις ώρες που εκείνες επιλέγουν. Οι εξαγωγές αποτελούν ακόμη και σήμερα τη βασική προτεραιότητα της Avon για ανάπτυξη. Η κρίση στον οικονομικό τομέα της Ασίας το 1997 δεν πτόησε την εταιρία. Αντίθετα, της έδωσε την ευκαιρία να επενδύσει περίπου 70 εκατ. Δολάρια για να κατασκευάσει μονάδες παραγωγής στις Φιλιππίνες και στην Κίνα. Εκείνη τη χρονική στιγμή, η Avon πίστεψε ότι η κρίση στην Ασία θα ήταν μικρής διάρκειας, ενώ η παρουσία της εταιρίας εκεί θα ήταν μεγάλης διάρκειας.

Η κινέζικη πρόκληση...

Η Avon Products Inc. , ο αμερικανικός αυτός κολοσσός στα καλλυντικά θεωρούσε την Κίνα ως το κλειδί για τις εξαγωγές της στην Ασία. Ενώ λοιπόν η εταιρία σχεδίαζε την είσοδό της στην αγορά της Κίνας και την εδραίωση της στην Ασία, απρόσμενα νέα την περίμεναν: τον Απρίλιο του 1998 η Κινεζική κυβέρνηση ανακοίνωσε άμεση απαγόρευση κάθε είδους άμεσης πώλησης (Albaum, Duerr & Strandskov, 2008).

Η αγορά της Κίνας

Η Κινέζικη αγορά έχει αναπτυχθεί ραγδαία από τότε που άνοιξε τις πύλες της για εισαγωγές το 1970. Τα χρόνια που ακολούθησαν έφεραν επενδύσεις από ξένες επιχειρήσεις καθώς και δραστηριότητες μάρκετινγκ, έτσι ώστε να αποκτηθεί η αφοσίωση των καταναλωτών αυτής της χώρας που ανέρχονται σε 1,2 εκατ.

Η αγορά της Κίνας αποτελεί πρόκληση για τις ξένες επιχειρήσεις λόγω της αβεβαιότητας που τη διέπει. Νέοι νόμοι, αναθεώρηση παλαιότερων νόμων, διαφωνίες μεταξύ κομμάτων και κυβέρνησης αποτελούν κινδύνους για τις επενδύσεις.

Στρατηγική

Η Avon είναι ένα από τα χαρακτηριστικά παραδείγματα εταιριών του «think global. Act local». Αυτό γιατί επιδιώκει την επίτευξη οικονομικών κλίμακας και ευκαιρίες στην παραγωγή, διανομή και το μάρκετινγκ επιλέγοντας τις πιο αποδοτικές οικονομικά εγκαταστάσεις σε παγκόσμιο επίπεδο. Το μεγάλο εύρος προϊόντων που κατασκευάζει η Avon οπωσδήποτε θα αύξανε το κόστος αν η εταιρία εξήγαγε όλα της τα προϊόντα σε όλες τις χώρες. Έτσι,

προμηθεύει τις αγορές σύμφωνα με τις υπάρχουσες ανάγκες. Η στρατηγική της είναι στρατηγική τυποποίησης. Απαντά άμεσα σε ανταγωνιστικές κινήσεις επιδιώκοντας κέρδος και μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, αφού μέσω της τυποποίησης εξοικονομεί μεγάλα ποσά, που ίσως δαπανιόνταν στην προσαρμογή του προϊόντος. Έχει ιδιόκτητες μονάδες παραγωγής σε 45 χώρες καθώς και κάλυψη αγορών σε πάνω από 135 χώρες.

Ξεκινώντας από το 1990 η εταιρία ανέπτυξε γραμμές προϊόντων οι οποίες μπορούν να πωληθούν παγκοσμίως σε αρκετές αγορές, με ελάχιστες τροποποιήσεις στη συσκευασία έτσι ώστε να συμβαδίζει με τα εκάστοτε πρότυπα καταναλωτικής συμπεριφοράς αλλά και κουλτούρας. Τα κριτήρια και οι στόχοι για επιτυχείς πωλήσεις για την Avon είναι η δυνατότητα να είναι ανάμεσα στις κορυφαίες τρεις μάρκες σε κάθε αγορά και να έχει ετήσια κέρδη 75 εκατ. δολαρίων. Οι 8 παγκόσμιες γραμμές προϊόντων που δημιούργησε η Avon αποδείχθηκαν εξαιρετικά επιτυχημένες, γι' αυτό και στόχος της είναι να συνεχίσει να κατασκευάζει παγκόσμια προϊόντα.

Εμπόδια στην άμεση πώληση

Η Κινεζική κυβέρνηση είχε λόγους που απαγόρευσε την άμεση πώληση. Πρώτον, θεώρησε ότι δίνει σε μάνατζερς και πωλητές υπερβολική ελευθερία να κινούνται ανά τη χώρα. Δεύτερον, φοβόταν ότι οι εταιρίες που ασκούσαν άμεσες πωλήσεις θα επηρέαζαν αρνητικά τους καταναλωτές και θα τους δημιουργούσαν τάσεις αντίθετες με τα κινέζικα πρότυπα. Σεμινάρια που καλούσαν καταναλωτές να εκπαιδευτούν και να λειτουργήσουν και αυτοί ως πωλητές αντιμετώπιζονταν με καχυποψία και αρνητικό κλίμα. Η ανταγωνίστρια της Avon, Mary Kay, εξαναγκάστηκε να αποσύρει τη λέξη «Θεός» που χρησιμοποιούσε ως τότε στην παγκόσμια καμπάνια της και έπρεπε να σταματήσει να στρατολογεί δασκάλους, άτομα σε στρατιωτικά επαγγέλματα καθώς και μέλη που έχουν σχέση με την πολιτική. Επίσης, κάποιος που ασχολούνταν με την άμεση πώληση θεωρούνταν χαμηλότερης κοινωνικής θέσης και δεν έχαιρε ιδιαίτερης εκτίμησης. Το να επιδίωκε κάποιος μια τέτοια δουλειά δεν είχε την ίδια αποδοχή με ανθρώπους σε άλλα επαγγέλματα. Άλλος ένας λόγος ήταν ότι το επάγγελμα της άμεσης πώλησης είχε ένθερμη αποδοχή από γυναίκες που ασχολούνταν με την εκπαίδευση, τα ιατρικά και άλλα παραδοσιακά επαγγέλματα. Αυτό έφερε έντονη δυσαρέσκεια, διότι σήμαινε ότι διψούν για έξτρα εισόδημα, πράγμα που είναι αντίθετο με την Κομμουνιστική ιδεολογία που κυριαρχούσε στην Κίνα.

Όλα τα παραπάνω οδήγησαν την κυβέρνηση στην απαγόρευση της άμεσης πώλησης στη χώρα. Η νέα νομοθεσία απαιτούσε οι εταιρίες αυτές να ενταχθούν στο λιανικό εμπόριο και να χρησιμοποιούν τους παραδοσιακούς τρόπους πώλησης. Επίσης, εξανάγκαζε τις εταιρίες να μετατρέψουν τα κέντρα διακίνησης που είχαν σε κέντρα λιανικής μέχρι τον Οκτώβριο του ίδιου έτους (1998) αλλιώς θα έχαναν τις άδειες τους.

Μια εκπρόσωπος του Αμερικανικού Εμπορίου ταξίδεψε στην Κίνα μαζί με στελέχη σημαντικών εταιριών (μαζί και της Avon) για να συζητηθεί το θέμα με την Κινεζική Κυβέρνηση. Μετά τη συνάντηση αυτή, η κυβέρνηση άφησε να εννοηθεί ότι μπορεί να επιτρέψει κάποια στιγμή στο μέλλον την άμεση πώληση. Αυτό, βέβαια, δεν

ανακούφισε τις εταιρίες, αφού εκτιμάται ότι τους κόστισε περί τα 2 δισεκατ. δολάρια.

Κατόπιν αυτού η Avon, σταμάτησε τις εξαγωγικές της δραστηριότητες στην Κίνα και άρχισε να σχεδιάζει ένα νέο τρόπο προσέγγισης, ο οποίος θα της επιτρέψει να συνεχίσει την επιτυχή της πορεία και την εδραίωση που τόσο επιθυμεί στις Ασιατικές χώρες. Αποφάσισε να ακολουθήσει το μοντέλο της λιανικής, όσο και αν αυτό ήταν δαπανηρό.

Τον Απρίλιο του 2005 η Avon κέρδισε το αποκλειστικό δικαίωμα από την κυβέρνηση της Κίνας να δοκιμάσει και να επανεισάγει το μοντέλο της άμεσης πώλησης. Αν και μέχρι τότε, η λύση των μπουτίκ λιανικής ήταν ιδιαίτερα κερδοφόρα, η Avon δεν έχασε την ευκαιρία να χρησιμοποιήσει και πάλι το μοντέλο κατευθυνόμενης πώλησης που της εξασφάλισε τεράστια επιτυχία σε όλο τον κόσμο για παραπάνω από έναν αιώνα (<http://hbr.org>).

Αυτή τη χρονική περίοδο εκπονεί ένα σχέδιο δράσης 18 μηνών για την τόνωση των πωλήσεων της στην Κίνα υπό τη διεύθυνση της νέας μάνατζερ Rene Ordonez. Η Avon προσδοκεί χαμηλή πτώση των πωλήσεων στην Κίνα το 2010 και μια μικρή άνοδο το 2011 με την ολοκλήρωση του σχεδίου της εκεί. Αύξησε κατά 23% τα κονδύλια στη διαφημιστική της εκστρατεία έτσι ώστε να προσελκύσει περισσότερους αντιπροσώπους.

IV. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την ανάλυση που προηγήθηκε, προκύπτει ότι η κουλτούρα είναι ο σημαντικότερος διαμορφωτής καταναλωτικής συμπεριφοράς. Μορφοποιεί το άτομο από την παιδική κιόλας ηλικία, μεταδίδοντας του αξίες και πρότυπα τα οποία τον ακολουθούν σε όλη του τη ζωή. Το μάρκετινγκ αναμφισβήτητα δε μπορεί να αγνοήσει τους παράγοντες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μιας κουλτούρας, μιας και η αποστολή του είναι να ικανοποιεί με τον καλύτερο τρόπο τις ανάγκες του καταναλωτή.

Ένα από τα βασικά ερωτήματα που καλείται να απαντήσει η επιχείρηση - εξαγωγέας είναι σε ποιο βαθμό θα προσαρμόσει το προϊόν της. Ιδανική απάντηση σε αυτό το ερώτημα δε μπορεί να δοθεί χωρίς σχετική μελέτη. Η καλύτερη αντιμετώπιση αυτού του ζητήματος είναι η συνεχής εκτίμηση της αποτελεσματικής πολιτικής προϊόντος σε συνάρτηση με τους επιχειρησιακούς στόχους. Ανάλογα με την κατάσταση, τις συνθήκες, τους στόχους της επιχείρησης και τη φύση του εξαγόμενου προϊόντος, θα επιλεχθεί η ανάλογη κατά περίπτωση στρατηγική. Το ίδιο συμβαίνει και στην περίπτωση της στρατηγικής εισόδου σε μια αγορά. Βέβαια, σε αυτή την περίπτωση, θα πρέπει να ξεπεραστούν εμπόδια μακροοικονομικού χαρακτήρα, όπως δασμοί, περιορισμοί στη νομοθεσία και γενικότερα θεσμικά προβλήματα στις ανταλλαγές μεταξύ κρατών.

Εφόσον, χαραχθεί η γενικότερη στρατηγική, ο μάρκετερ θα πρέπει να δώσει το χρόνο στην αγορά ώστε να αφομοιώσει το προϊόν, ειδικότερα αν πρόκειται για κάποια καινοτομία. Ο βαθμός υιοθέτησης ενός νέου προϊόντος διαφέρει ανάλογα με την κουλτούρα που διέπει μια χώρα. Άλλες κουλτούρες αποδέχονται γρήγορα το προϊόν και άλλες χρειάζονται δεκαετίες να εξοικειωθούν.

Σε κάθε περίπτωση, ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί τη χάραξη της πορείας της επιχείρησης στις εξαγωγές της. Παρέχει πληροφόρηση για το ποια είναι η παρούσα εικόνα της αγοράς,

ποιες είναι οι δραστηριότητες του ανταγωνισμού και ποια η κατάσταση της επιχείρησης. Γενικά, είναι αδύνατο να επιχειρείται εξαγωγική προσπάθεια χωρίς προηγούμενη μελέτη του περιβάλλοντος τόσο τους εσωτερικού όσο και του εξωτερικού της επιχείρησης.

Σε πρακτικό επίπεδο όσον αφορά την ελληνική πραγματικότητα, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων στη χώρα μας επιλέγει στρατηγική τυποποίησης, κυρίως λόγω κόστους, ενώ οι περισσότερες προωθητικές ενέργειες ανατίθενται στο μεσάζοντα.

Καθώς η σημερινή κατάσταση της παγκόσμιας οικονομίας είναι κρίσιμη για τα επόμενα έτη, είναι επιτακτικό για τις επιχειρήσεις να σχεδιάζουν προσεκτικά τις εξαγωγικές τους κινήσεις, ώστε να μειώνουν τους επιχειρηματικούς κινδύνους. Ο καλός προγραμματισμός και συντονισμός όλων των τμημάτων καθώς και η μελέτη του περιβάλλοντος στο οποίο διεισδύει η επιχείρηση είναι το κλειδί για την ομαλότερη δυνατή ένταξη της επιχείρησης στο νέο πολιτισμικό περιβάλλον.

V. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλία

- Albaum G. , Duerr E. , Strandskov J., (2008), *International Marketing and Export Management*, Prentice Hall
- Baskar C. , (2008), *International Marketing: Principles, Practices & Marketing Facts*, MD Publications
- Benett R. , J. Blythe, (2002) *International Marketing : Strategy Planning, Market Entry and Implementation*, London, Kogan Page
- Bradley F. , (2005), *International Marketing Strategy*, Prentice Hall, 4th Edition
- Cateora P. , Graham J. , (2004), *International Marketing*, 12th Edition , Mc Graw-Hill Publications,
- Cohen R. , Rai S. , (2000), *Global Social Movements*, London, Continuum
- Curry J. E. , (1988), *A short course in International Marketing: Approaching and Penetrating the Marketplace*, California, World Trade Press,
- Czinkota M., (2001), *Best Practices in International Marketing*, London, Harcourt Brace College
- Czinkota M. , Ronkannen I. , (2007), *International Marketing*, USA, Thompson
- De Burca S. , L. Brown, R. Fletcher, (2004), *International Marketing*, Prentice Hall
- De Burca S. , Brown L. , Fletcher R., (2004), *International Marketing, An SME Perspective*, Prentice Hall
- De Mooij M. , (2004), *Consumer Behavior and Culture: Consequences for Global Marketing and Advertising*, California, Sage Publications
- Gilligan C. , Hird M. , (1986), *International Marketing: Strategy and Management*, London, Croom Helm

- Hofstede G., (2003), *Cultures and Organisations: Software of the mind; Intercultural cooperation and its importance for survival*, Mc Graw - Hill
- Hofstede G. , (2003), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage Publications
- Hofstede G. ,(2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organisations across Nations*, Sage Publications
- House R. J. , (2006), *Culture Leadership and Organisations, the Globe Study of 62 societies*, Thousand Oaks, Sage Publications
- Josvold D. ,(2003), *Cross-cultural management: foundations and future*, Ashgate
- Kaynak E. , (1996), *International Marketing: Sociopolitical and Behavioural Aspects*, New York, Haworth Press
- Kluckhohn C. , Uterer W. , Meyer A., Kroeber A. L., (1952) *Culture: A Critical Review of Concept and Definitions*, New York, Vintage Books
- Majaro S. , (1977) *International Marketing: A Strategic Approach to World Markets*, London, Allen & Unwing
- Muhlbacher H. , Leihls H. , Dahringer L., (2006) *International Marketing: A Global Perspective*, 3rd Edition, Thomson Learning
- Onkvisit S. , Saw J.J , (2004), *International Marketing: Analysis and Context*, , 4th Edition , Taylor & Francis Inc.
- Pettigrew A. , (2003), *Innovative Forms of Organising: International Perspectives* , Sage Publications
- Rogers M., (2003), *Diffusion of Innovations*, 5th Edition, New York, Free Press
- Roth R. , (1982), *International Marketing Communications*, Chigago, Chain Books
- Schein E. , (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey - Bass Publishers

- Πανηγυράκης Γ., (1999), *Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλη
- Πατρινός Δ. , (2002), *Διεθνές και Εξαγωγικό Μάρκετινγκ στα Πλαίσια της Παγκοσμιοποίησης*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση

Άρθρα

- Burgel O. , Murray J., (2000), “The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries”, *The Journal of Marketing*, Vol. 8, No. 2, pp. 33-62, American Marketing Association
- Cavusgil S., Zou S., (Jan. 1994), “Marketing Strategy - Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Venture”, *The Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 1, pp. 1-21, American Marketing Association
- Clark T., (Oct. 1990), “International Marketing and National Character: A Review and Proposal for an Integrative Theory”, *The Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 66-79, American Marketing Association
- Craig S., Douglas S., (2000), “Configural advantage in global markets”, *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No. 1, pp.6-26, American Marketing Association
- Deleersnyder B., Dekimpe M. , Steenkamp J. B., Leeflang P., (2009), “The Role of National Culture in Advertising’ s Sensitivity to Business Cycles: An Investigation Across Continents”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 46, Issue 5, American Marketing Association
- Francis J., Lam J., Walls J., (2002), “Executive insights: growing consumer power in China: some lessons for managers”, *Journal of International Marketing*, Vol.10, No. 1, pp. 98-116 , American Marketing Association
- Francis J., Lam J., Walls J., (2002), “Executive Insights: The Impact of Linguistic Differences on International Brand Name

Standardization: A Comparison of English and Chinese Brand Names of Fortune-500 Companies”, *Journal of International Marketing*, Vol. 10, No. 1, pp. 98-116, American Marketing Association

- Griffith D., Chandra A., Ryans J., (2003) “Examining the Intricacies of Promotion Standardization: Factors Influencing Advertising Message and Packaging”, *The Journal of Marketing*, Vol. 11, No. 3, p. 40-47, American Marketing Association
- Hong C., Pecotich A. , Shultz C., (2002), “Brand Name Translation: Language Constraints, Product Attributes, and Consumer Perceptions in East and Southeast Asia”, *Journal of International Marketing*, Vol. 10, No. 2, pp. 29-45, American Marketing Association
- Jain S., (1989), “Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypothesis”, *The Journal of Marketing*, Vol. 53 , pp.70-79, American Marketing Association
- Robin D. R., Reidenback E., (Jan. 1987), “Social Responsibility, Ethics and Marketing Strategy: Closing the Gap Between Concept & Application”, *The Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 1, pp. 44-58, American Marketing Assosiation
- Sarmaniotis C., Stafyla A., Stefanou C., (2003), “CRM and Customer-centric knowledge management: an empirical research”, *Business Process Management*, Vol. 9, No. 5, pp.617-634, Emerald
- Solberg C., (2000), “Educator insights: standardization or adaptation of the international marketing mix: the role of the local subsidiary/representative”, *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No. 1, pp. 78-98, American Marketing Association
- Suk-ching Ho, (2001), “Executive insights: growing consumer power in China: some lessons for managers”, *Journal of International Marketing*, Vol. 9, No. 1, pp. 65-83, American Marketing Association
- Szymanski D. M., Bharadwaj S. G., Varadarajan P. R., (Oct. 1993), “Standardization vs Adaptation of International

Marketing Strategy: An Empirical Investigation”, *The Journal of Marketing*, Vol. 57, , pp. 1-17, American Marketing Assosiation

- Theodosiou M., Leonidas L., (2003), “Standardization vs Adaptation of International Marketing Strategy: an Integrative Assessment of the Empirical Research”, *The Journal of Marketing*, Vol. 12, Issue 2, pp. 141-171, American Marketing Assosiation
- Theodosiou M., Katsikeas C., (2001), “Factors influencing the degree of international pricing strategy standardization of multinational corporations”, *Journal of International Marketing*, Vol. 9, No. 3, pp.1-18, American Marketing Association

Διαδίκτυο

- http://www.businessweek.com/interactive_reports/bw50_2009.html
- <http://hbr.org/product/future-of-avon-s-china-direct-sales-retail-sales-o/an/HKU705-PDF-ENG>
- <http://www.reuters.com/article/idUSTRE63T1W720100430>
- <http://scholar.google.gr>
- www.thegrocer.co.uk
- www.valuebasedmanagement.net
- <http://bizwriter.gr/2005/05/international-global-marketing/>
- <http://www.canadabusiness.ca>
- <http://www.marketingteacher.com>
- www.avon.gr, www.avon.com

VI. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Συνέντευξη με τον κο Γεωργάκη, Area Sales Manager INT'L της ΜΕΒΓΑΛ

1) Θα μπορούσατε να μας πείτε λίγα λόγια για την εταιρία ;

Η ΜΕΒΓΑΛ ιδρύθηκε το 1950 από τους Χατζηθεοδώρου Χρήστο και τον Χατζακο Κωνσταντίνο. Δεν ασχολήθηκε απευθείας με παραγωγή μεγάλης γκάμας γαλακτοκομικών. Η βασική παραγωγή αφορούσε το γάλα, τη φέτα και το κασέρι. Το 1952 οι εγκαταστάσεις μεταφέρθηκαν από το Σχολάρι Θεσσαλονίκης στα Κουφάλια. Το 1976 η ΜΕΒΓΑΛ γίνεται ανώνυμη εταιρία. Σήμερα είναι 3^η σε παραγωγή στον κλάδο της γαλακτοκομίας καθώς και 7^η στον κλάδο τροφίμων πανελλαδικά. Τα τελευταία 18 χρόνια η ΜΕΒΓΑΛ δραστηριοποιείται στον χώρο των εξαγωγών με σημαντικές επιδόσεις, με αποτέλεσμα τα προϊόντα της να αποτελούν κομμάτι της καθημερινής ζωής εκατομμυρίων καταναλωτών σε ολόκληρο τον κόσμο.

2) Ποιες είναι οι βλέψεις της ΜΕΒΓΑΛ για την επόμενη περίοδο ;

Διεκδικούμε νέο μερίδιο αγοράς μέσω του λανσαρίσματος νέων προϊόντων, όπως για παράδειγμα προβιοτικά προϊόντα και τη φέτα σε συσκευασία αδρανούς αερίου. Βέβαια, λόγω του ότι η ελληνική αγορά είναι πεπερασμένη, η ΜΕΒΓΑΛ επιδιώκει την περαιτέρω ανάπτυξη στις αγορές του εξωτερικού. Επιδιώκεται επίσης ο προσανατολισμός του καταναλωτή στο εμπορικό σήμα της εταιρίας, δηλαδή το « χτίσιμο» της εικόνας της εταιρίας πέρα από το προϊόν αυτό καθαυτό.

3) Οπωσδήποτε οι διεθνείς εξελίξεις επηρεάζουν τη δραστηριότητα κάθε εταιρίας που εξάγει. Ποιες από αυτές επηρεάζουν τη ΜΕΒΓΑΛ ;

Όλοι γνωρίζουμε πως η τιμή του πετρελαίου είναι βασικός παράγων επηρεασμού παγκοσμίως. Άλλος ένας παράγων επηρεασμού είναι η άνοδος των τιμών των πρώτων υλών. Οι χώρες που καθορίζουν τη

παγκόσμια τιμή - λόγω του ότι είναι πρώτες στη γαλακτοκομία- είναι η Αυστραλία και η Νέα Ζηλανδία. Δε μπορούμε βεβαίως να αγνοήσουμε την ισοτιμία ευρώ και δολαρίου. Το ευρώ έχει θέση ισχύος απέναντι στο δολάριο πράγμα που συμβάλει σημαντικά στη ύφεση της οικονομίας. Τα προϊόντα, λοιπόν της Ε.Ε. γίνονται πολύ ακριβά για την Αμερική και για άλλες χώρες που οι νομισματικές μονάδες τους ακολουθούν το δολάριο. Έτσι γίνονται πολύ δύσκολες στη προσέγγιση τους. Φυσικά δε μπορούμε να αφήσουμε απ' έξω την παγκόσμια οικονομική κρίση που αποτελεί πλέον γεγονός και έχει επιφέρει μια επιφυλακτικότητα στο διεθνή και όχι μόνο επιχειρηματικό κόσμο.

4) Υπάρχει προοπτική για μια νέα επένδυση ή κάποια συνεργασία της ΜΕΒΓΑΛ με κάποια εταιρία του εξωτερικού;

Επικείμενη επένδυση αποτελεί η βελτίωση του εξοπλισμού εντάσσοντας στη τεχνική υποδομή μας εξοπλισμό για παραγωγή προϊόντος για το εξωτερικό. Προοπτικές συνεργασίας υπάρχουν με την εταιρία EURILAIT (βρετανική εταιρία παραγωγής τυροκομικών).

5) Θα θέλαμε να επικεντρωθούμε στη εξαγωγική δραστηριότητα της εταιρίας στην Αγγλία. Ποια στρατηγική ακολουθείτε εκεί;

Αρχικά, θα ήθελα να αναφέρω ότι η ΜΕΒΓΑΛ έχει ισχυρούς ανταγωνιστές στην Αγγλία, όπως την ARLA, την FRIESLAND, την DANONE και την PARMALAT . Οι εταιρίες αυτές, ως επί το πλείστον, ακολουθούν στρατηγική Cost Leadership, δηλαδή επικεντρώνονται στο φθηνό προϊόν. Η στρατηγική που ακολουθεί η ΜΕΒΓΑΛ είναι στρατηγική διαφοροποίησης. Ένα παράδειγμα είναι το εθνικό ελληνικό γιαούρτι. Κάθε χώρα έχει διαφορετικές απαιτήσεις, οπότε τα προϊόντα μας εκεί δεν είναι πανομοιότυπα με τα δικά μας εδώ. Για παράδειγμα, η ΜΕΒΓΑΛ στην Αγγλία προμηθεύει και φέτα vegetarian (αντικατάσταση ζωικών με φυτικά λιπαρά).

6) Ποια ήταν τα προβλήματα που συναντήσατε κατά την είσοδο σας στην αγορά της Μ. Βρετανίας;

Ένα από τα πρώτα προβλήματα ήταν να βρούμε τον κατάλληλο αξιόπιστο συνεργάτη ο οποίος θα μεταπωλούσε τα προϊόντα μας αποτελεσματικά. Λόγω του ότι η όλη διαδικασία συμβαίνει στο εξωτερικό, δεν είναι εύκολος ο έλεγχος του πως ο υποψήφιος συνεργάτης θα μεταχειριζόταν τα προϊόντα μας. Οπότε χρειάστηκε ιδιαίτερα μεγάλη έρευνα πάνω σ' αυτό.

Ένα ακόμη θέμα για μας αποτέλεσε το πώς θα φτάνουν τα προϊόντα μας εκεί σε ύψιστη ποιότητα, πράγμα που λύθηκε με τη σωστή συσκευασία.

7) Συναντήσατε κάποια προβλήματα αναφορικά με την κουλτούρα της χώρας αυτής;

Κατ' αρχάς θα ήθελα να τονίσω ότι κάθε χώρα έχει τις ιδιαιτερότητες της και είναι πολύ φυσικό να αντιμετωπίζεται - και πρέπει να αντιμετωπίζεται - διαφορετικά. Προσπαθήσαμε να μειώσουμε στο ελάχιστο το κριτήριο αυτό-αναφοράς και να αντιμετωπίσουμε την αγορά της Αγγλίας σαν μια καινούργια αγορά. Υπάρχουν κάποιες ομοιότητες με την ελληνική κουλτούρα όσον αφορά την καταναλωτική συμπεριφορά αλλά υπάρχουν και διαφορές που δε μπορούμε να αγνοήσουμε. Η βασική ομοιότητα είναι ότι το τυρί αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι στο τραπέζι των Βρετανών καταναλωτών, όπως και των Ελλήνων. Οι πωλήσεις της φέτας έχουν αυξηθεί ιδιαίτερα τα τελευταία 4 έτη. Η βρετανική αγορά τυριών, όμως είναι ιδιαίζόντως ανταγωνιστική, οπότε δεν επαναπαυθήκαμε σ' αυτό. Οι Βρετανοί είναι περισσότερο προσανατολισμένοι σε χορτοφαγικά πρότυπα και προσπαθούν να ενσωματώσουν την υγιεινή διατροφή στο διαιτολόγιό τους. Οπότε, για να τονώσουμε τις πωλήσεις μας εκεί και φυσικά να προσαρμοστούμε στην επικρατούσα κουλτούρα ακολουθήσαμε μια στρατηγική εξαγωγών που αφορά τη δημιουργία νέου προϊόντος, της φέτας vegetarian όπως προαναφέρθηκε.

8) Όσον αφορά την τιμή, ακολουθείτε και πολιτική διαφοροποίησης τιμής στην Αγγλία;

Βέβαια. Υπάρχει προφανώς επηρεασμός από τον ανταγωνισμό, αλλά και από το ότι δεν υπάρχει προσήλωση στη μάρκα. Έτσι, τα προϊόντα μας εκεί είναι Up Market, δηλαδή η τιμή τους είναι υψηλή. Δε συμβαίνει, όμως, τον ίδιο και με τους Έλληνες ανταγωνιστές μας εκεί. Ενδεικτικά

αναφέρω ότι η τιμή της φέτας ΜΕΒΓΑΛ των 200gr. κοστίζει £1,69 ενώ η φέτα Κολιός κοστίζει £0,99.

9) Ποια προϊόντα εξάγει η ΜΕΒΓΑΛ στην Αγγλία;

Απ. : Είναι τα εξής :

Φέτα 200 gr. ΜΕΒΓΑΛ

Φέτα 200 gr. ΜΕΒΓΑΛ vegetarian

Φέτα 200 gr. private label AZDA

Φέτα 1 kg. ΜΕΒΓΑΛ

Φέτα 200 gr. private label AZDA με ελιές

Φέτα σε κύβους 2,5 kg.

Τελεμές 200 gr. AZDA

Τελεμές 200 gr. WAITROSE

Τελεμές 200 gr. low fat AZDA

10) Ποιοι οι στόχοι σας όσον αφορά την εξαγωγική σας δραστηριότητα στην εν λόγω χώρα ;

Βασική μας επιδίωξη είναι η αύξηση γκάμας προϊόντος. Στόχος μας είναι να εισάγουμε στην βρετανική αγορά **Φέτα σε συσκευασία με Αδρανές Αέριο 400 gr**, το οποίο θα αντικαθιστά την τωρινή άλμη και γιαούρτια. Και τα δύο προϊόντα θα έχουν την επωνυμία ΜΕΒΓΑΛ.

11) Με ποιο τρόπο γίνεται η εξαγωγή φέτας στην Αγγλία;

Μέσω ενός συνεργάτη ο οποίος αγοράζει τα προϊόντα και τα μεταπωλεί σε αλυσίδες σούπερ μάρκετ και σε βιομηχανικούς πελάτες. Οι τελευταίοι χρησιμοποιούν τη φέτα μας ως πρώτη ύλη, για παράδειγμα την ενσωματώνουν σε σαλάτες, τوست, κλπ. Υπάρχουν και εταιρίες που βάζουν τη δική τους επωνυμία στη φέτα, όπως η αλυσίδα super market ASDA.

12) Ποιες οι απαιτήσεις της αγοράς της Αγγλίας όσον αφορά τον κλάδο σας;

Οι τάσεις εκεί σχετίζονται με τη στροφή προς τα φρέσκα υγιεινά προϊόντα που βασίζονται σε αγνά υλικά, σε προϊόντα από παραδοσιακές συνταγές. Οι συσκευασίες επιβάλλεται να είναι πρακτικές. Οι πιστοποιήσεις βέβαια, είναι απαραίτητες. Μια νέα πιστοποίηση είναι BRC (British Retailer Consormism). Στο προσεχές διάστημα, δίχως αυτή δε μπορείς να τοποθετήσεις προϊόντα στη βρετανική αγορά.

13) Ποιές είναι οι προωθητικές σας ενέργειες στην εν λόγω χώρα;

Κάθε χρόνο προαποφασίζεται ένα συγκεκριμένο marketing budget για τις εξαγωγικές προωθητικές ενέργειες. Οι ενέργειες αυτές επικεντρώνονται περισσότερο στην προώθηση πωλήσεων. Για παράδειγμα, τον Αύγουστο του 2008 προγραμματίζεται να εφαρμοστεί η τεχνική του "2 + 1" (με την αγορά 2 προϊόντων δώρο ακόμη ένα). Επίσης, συμμετέχουμε σε διάφορες εκθέσεις τροφίμων οι σημαντικότερες από τις οποίες είναι η Anuga και η Sial. Η πρώτη διεξάγεται κάθε μονό έτος στην Κολονία της Γερμανίας και η δεύτερη κάθε ζυγό έτος στο Παρίσι. Πρόσφατα συμμετείχαμε και σε έκθεση στο Ντουμπάι. Τέλος, η εταιρία συμμετέχει και σε επιχειρηματικές αποστολές.

Συνέντευξη με τον κο Κασιμάλλη, διευθυντή εξαγωγών της ZANAE

1) Η ZANAE εξάγει σε ένα ευρύ φάσμα χωρών, διαφορετικών μεταξύ τους. Γενικά, ρισκάρετε να επιλέξετε χώρες που είναι τόσο διαφορετικές από την ελληνική κουλτούρα;

Καταρχήν θα ήθελα να αναφέρω ότι πλέον υπάρχουν Έλληνες σε όλες τις χώρες τις οποίες εξάγουμε. Σε κάποιες περισσότεροι, σε κάποιες λιγότεροι. Είναι έντονο το ελληνικό στοιχείο σε κάποιες από αυτές τις αγορές, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι απευθυνόμαστε μόνο στους Έλληνες του εξωτερικού. Η αλήθεια είναι ότι κάποιες από τις χώρες στις οποίες εξάγουμε έχουν σημαντικές διαφορές σε σχέση με την ελληνική κουλτούρα, όπως για παράδειγμα η Ιαπωνία. Αυτό δε μας αποθαρρύνει, μιας και η Μεσογειακή διατροφή -την οποία και προβάλλουμε μέσα από τα προϊόντα μας- έχει γίνει πλέον έθνικ κουζίνα, δεν περιορίζεται μόνο στις χώρες της Μεσογείου αλλά προτιμάται και από πολλούς λαούς του εξωτερικού. Εμπεριέχει βέβαια και ένα μέγεθος ρίσκου η διείσδυση σε μια ξένη αγορά με άλλες συνήθειες, όμως εμείς στοχεύουμε στην επίτευξη κέρδους προβάλλοντας την ποιότητα μας και μέσω της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων μας.

2) Με τι κριτήρια επιλέγετε τις χώρες στις οποίες εξάγετε;

Γενικά, ο στόχος μας είναι η βελτιστοποίηση της απόδοσης και των κερδών μας, οπότε προσπαθούμε να ενισχύουμε τις εξαγωγές, μιας και αποτελούν μεγάλο κομμάτι του τζίρου μας. Για να επιλέξουμε μια χώρα θέτουμε κριτήρια ελαχιστοποίησης του κινδύνου -όσο αυτό είναι δυνατόν. Άλλο ένα κριτήριο είναι η ασφάλεια που θα μας δώσει η κάθε χώρα ότι θα μπορέσουμε να διεισδύσουμε εκεί και να έχουμε μια μακροχρόνια και αξιοπρεπή παρουσία. Δε στοχεύουμε σε παροδικές λύσεις. Σαν απόρροια αυτού, θέτουμε και κριτήρια προοπτικής για μακρόχρονη συνεργασία με τον εκάστοτε συνεργάτη μας στη χώρα εξαγωγής και γενικότερα το χτίσιμο μιας αποδοτικής συνεργασίας, εφόσον όπως προείπα, δε στοχεύουμε σε παροδικές εξαγωγές.

3) Πόσο εύκολη είναι η μέχρι τώρα διείσδυσή σας στις ξένες αγορές;

Πόσο εύκολη...Είναι μια καλή ερώτηση αλλά δε θα μπορέσω να απαντήσω επακριβώς διότι οι εξαγωγές της ZANAE μετρούν περίπου 40 χρόνια. Οπότε οι συνθήκες σίγουρα δεν ήταν οι ίδιες. Όσον αφορά εισόδους σε χώρες που εξήγαμε πρόσφατα πάντως, το feedback που λάβαμε ήταν διαφορετικό ανάλογα με την κάθε χώρα. Για παράδειγμα, στη Γερμανία η ZANAE είναι νούμερο ένα στον τομέα κονσερβοποιημένων προϊόντων. Εκεί υπάρχει πολύ μεγάλος αριθμός Ελλήνων οπότε και η διείσδυση μας εκεί ήταν αρκετά εύκολη. Σε άλλες χώρες, όμως, στις οποίες η ZANAE είναι μια άγνωστη ξένη μάρκα, τα πράγματα είναι πιο απρόσωπα οπότε και αντιμετωπίστηκαν κάποιες δυσκολίες μέχρι να μας μάθουν και να μας εμπιστευθούν οι καταναλωτές.

4) Τι είναι αυτό που σας διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό; Ποιο είναι δηλαδή το positioning της ZANAE στις χώρες που εξάγετε;

Οπωσδήποτε η ποιότητα μας, στη οποία και δίνουμε τεράστια βαρύτητα. Επίσης, η συνέπεια και η άρτια λειτουργία του εξαγωγικού μας τμήματος που εξασφαλίζει την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών μας, παράγοντας τον οποίο θεωρούμε πρωτεύοντα.

5) Εξάγετε μεγάλο εύρος προϊόντων, διαφορετικών μεταξύ τους. Πως καταφέρνετε να επιτυγχάνετε αποτελεσματική διαχείριση σε καθένα από αυτά (καλό σχεδιασμό, προώθηση, διανομή και παρακολούθηση του προϊόντος);

Αυτό επιτυγχάνεται μέσω καλού σχεδιασμού των συνεργατών μέσω των οποίων κάνουμε τις εξαγωγές μας στην κάθε χώρα. Υπάρχει ξεχωριστό τμήμα για κάθε γραμμή προϊόντος έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η όσο το δυνατόν πιο επιτυχημένη διαχείριση. Επίσης, δεν αγοράζουν όλοι οι συνεργάτες μας όλα μας τα προϊόντα. Γίνεται μια επιλογή των προϊόντων που θα αγοράσουν μετά από κοινή συνεννόηση, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες της κάθε χώρας, την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, τις συνήθειες και την προοπτική να αποφέρει κέρδη. Η λογική του να

μην αγοράζουν όλοι οι συνεργάτες όλα τα προϊόντα που εμείς εξάγουμε έγκειται, βέβαια, στο γεγονός ότι κάποια από τα προϊόντα μας δε μπορούν να μεταφερθούν σε μακρινούς προορισμούς, λόγω της φύσης τους, πχ οι ζύμες αρτοποιίας -μέχρι να φτάσουν, έχουν ήδη λήξει!

6) Η ZANAΕ προβάλλει στο εξωτερικό πρότυπα Μεσογειακής διατροφής. Κατά πόσο βοηθά το στοιχείο αυτό στο να επιτυγχάνετε ικανοποιητικές πωλήσεις στο εξωτερικό;

Μέχρι στιγμής, φαίνεται ότι μας έχει ευνοήσει ιδιαίτερα. Η Μεσογειακή διατροφή προτιμάται από πολλές χώρες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η Μ. Βρετανία στην οποία τα ντολμαδάκια και τα φασολάκια μας αποτελούν τη «ναυαρχίδα» των προϊόντων μας εκεί, έχουμε τεράστιο όγκο παραγγελιών. Προσπαθούμε, βέβαια, να μην βρισκόμαστε συνεχώς κάτω από την «ομπρέλα» της Μεσογειακής διατροφής, αλλά να βελτιώνουμε πάντα τα προϊόντα μας, ώστε να είναι πάντα ικανοποιημένος ο τελικός καταναλωτής.

7) Συμμετέχετε σε διεθνείς εκθέσεις; Πιστεύετε ότι αυτό το εργαλείο προώθησης διατηρεί τη σπουδαιότητα που είχε παλιότερα;

Ναι, συμμετέχουμε στην Anuga της Γερμανίας και στη Sial της Γαλλίας, κάθε μια από τις οποίες γίνεται κάθε δύο χρόνια και μάλιστα τυχαίνουν εναλλάξ. Συμμετέχουμε και σε μικρότερες εδώ στη Θεσσαλονίκη. Στις δύο πρώτες θα έλεγα ότι η συμμετοχή μας αποσκοπεί στην προβολή και η γνωριμία - παρουσίαση των προϊόντων μας. Σε εγχώριες εκθέσεις, όμως, συμμετέχουμε καθαρά για σύσφιγξη των σχέσεων με τους πελάτες. Πιστεύουμε ότι στην Ελλάδα τουλάχιστον, η ZANAΕ δε χρειάζεται περαιτέρω προβολή λόγω της εδραίωσης της. Σίγουρα πάντως, οι εκθέσεις έχουν χάσει τη σπουδαιότητα τους σαν εργαλείο προώθησης, δεν έχουν την ίδια σημασία με παλιότερα.

8) Ποια είναι τα εργαλεία προώθησης που επιλέγετε ώστε να προβάλλετε τα προϊόντα σας;

Εμείς πωλούμε τα προϊόντα σε ένα συνεργάτη μας, ο οποίος είναι ο εμπορικός αντιπρόσωπος, και αφήνουμε σε εκείνον να κάνει ότι ανάλογη προώθηση θεωρεί καλύτερη. Ξέρει πολύ καλύτερα από εμάς το περιβάλλον και την κουλτούρα της κάθε χώρας οπότε και αναλαμβάνει εκείνος εξ ολοκλήρου την προώθηση. Εφόσον λοιπόν ξέρει καλύτερα την αγορά του, κάνει τις προτάσεις του και αποφασίζουμε από κοινού για τις ενέργειες και το budget.

9) Δεδομένης της οικονομικής κατάστασης της χώρας μας, δίνετε μεγαλύτερη σημασία στις εξαγωγές;

Οι εξαγωγές καλύπτουν ένα μεγάλο κομμάτι του κύκλου εργασιών μας. Δίνουμε έτσι κι αλλιώς μεγάλη σημασία στις εξαγωγές μας, αν και η αλήθεια είναι πως τα τεκτονόμενα στη χώρα μας μας κάνουν να προσανατολιζόμαστε ακόμη περισσότερο στις εξαγωγές.

10) Άρα θα λέγατε ότι η κρίση που μαστίζει την παγκόσμια οικονομία, και πολύ περισσότερο την ελληνική, δεν έφερε δυσκολίες στην εξαγωγική σας δραστηριότητα;

Ναι, η αλήθεια είναι πως -ευτυχώς- μέχρι στιγμής δεν έχουμε καταλάβει, δεν έχουμε χτυπηθεί από τις συνέπειες της κρίσης αυτής. Είμαστε προσηλωμένοι στην αποστολή μας και ευχόμαστε να συνεχίσουν να πηγαίνουν τόσο καλά τα πράγματα για τη ΖΑΝΑΕ.

11) Η στρατηγική που ακολουθείτε στην εκάστοτε αγορά επιλέγεται ανάλογα με τον πολιτισμό και κουλτούρα της κάθε χώρας ή βάσει άλλων κριτηρίων;

Το πρώτο που ψάχνουμε εμείς είναι ο κατάλληλος συνεργάτης τον οποίο θα μπορέσουμε να εμπιστευθούμε και να μπορέσουμε μέσω αυτού να κατανοήσουμε και την επικρατούσα κουλτούρα και τις επικρατούσες λοιπές συνθήκες. Θα μας βοηθήσει να εντοπίσουμε τις ανάγκες και τις τάσεις που υπάρχουν στην αγορά, τις συνήθειες των καταναλωτών, κλπ. Γι' αυτό δεν επιχειρούμε είσοδο σε μια αγορά αν δεν κάνουμε τις απαραίτητες προαναφερθείσες ενέργειες για να βρούμε τον κατάλληλο συνεργάτη. Οπότε, στα κριτήρια μας περιλαμβάνονται τόσο η κουλτούρα όσο και οι ανάγκες της εκάστοτε αγοράς.

12) Γενικότερα, στην επιλογή διεθνούς στρατηγικής, τι σημασία έχει για σας ο παράγοντας «κουλτούρα»;

Δίνεται μεγάλη σημασία, δεδομένου ότι ο καταναλωτής θα δράσει με βάση την κουλτούρα από την οποία διακατέχεται. Εμείς, όμως, δεν προσαρμόζουμε τα προϊόντα μας για κάθε χώρα, τα προϊόντα μας είναι τα ίδια παντού, προσπαθώντας να προσεγγίσουμε τον κάθε καταναλωτή.

13) Έχετε αντιμετωπίσει εμπόδια εισόδου σε κάποια χώρα λόγω των συνθηκών που επικρατούσαν στο οικονομικό, νομικό, κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον;

Βέβαια, και μάλιστα έχω και ένα πρόσφατο παράδειγμα να σας αναφέρω... Αυτό της Ρωσίας που μας συνέβη πριν λίγους μήνες. Είχαμε πολλά διαδικαστικά προβλήματα στην προσπάθεια εισόδου μας στη χώρα αυτή. Απεριόριστη γραφειοκρατία, υπέρογκους δασμούς και μέγα ρίσκο λόγω της κακής οικονομικής κατάστασης. Υπάρχουν σε αρκετές χώρες διάφοροι περιορισμοί και εμπόδια, για παράδειγμα, σε κάποιες χώρες δε μπορείς να εξάγεις προϊόντα που έχουν κρέας γιατί απαγορεύεται δια νομοθεσίας.

14) Συνήθως, ένα από τα πρώτα πράγματα που διαχειρίζεται μια εταιρία που κάνει εξαγωγές είναι το θέμα των γλωσσικών και εννοιολογικών διαφορών με τις χώρες εξαγωγής. Υπήρξαν προβλήματα στην εννοιολογική μεταφορά της προβολής των προϊόντων από τα ελληνικά σε άλλη γλώσσα;

Εμείς ευτυχώς δεν είχαμε τέτοια προβλήματα γιατί έχουμε απλά και κατανοητά σλόγκαν τα οποία δε δημιουργούν διπλά νοήματα! Το σλόγκαν μας είναι «ZANAΕ, η γεύση που παίζει παντού!», του οποίου η μετάφραση δεν απαιτεί πολύπλοκες λέξεις και ιδιαίτερη διαχείριση στη μετάφραση.

15) Ποια στρατηγική εξαγωγών ακολουθεί η ZANAE; Διαφέρει ανάλογα με την κάθε χώρα ή ακολουθείτε ενιαία στρατηγική;

Η βασική μας στρατηγική αρχικά είναι η στρατηγική τυποποίησης, μιας και τα προϊόντα μας είναι τα ίδια παντού. Τώρα, ανάλογα με την περίπτωση, προσαρμόζουμε τις τιμές μας. Σε πρώην ανατολικές χώρες εφαρμόζουμε ηγεσία κόστους λόγω της κακής οικονομικής κατάστασης των καταναλωτών. Έχουμε χαμηλότερες τιμές από τον ανταγωνισμό, ώστε να μας προτιμούν οι καταναλωτές. Η στρατηγική διαφοροποίησης δε μας αφορά γιατί πιστεύουμε ότι αν πας κόντρα στο «ρεύμα» -ιδιαίτερα σε χώρες που η μάρκα είναι άγνωστη- η αγορά σε πετάει εκτός.

16) Ποιοι παράγοντες έχουν ζωτική σημασία για σας κατά την επιλογή και κατάσταση της στρατηγικής σας;

Η αγοραστική δύναμη, η κουλτούρα κάθε χώρας, η προοπτικές μας εκεί και βέβαια τα κέρδη τα οποία θα αποφέρει η προσπάθεια μας. Η έρευνα που θα κάνει ο συνεργάτης μας στην κάθε χώρα είναι βέβαια πολύ σημαντική, μιας και είναι η πιο αξιόπιστη μέθοδος για να γνωρίσουμε την κουλτούρα καλύτερα. Δαπανώνται κάποια ποσά σε έρευνα ετησίως, όταν θέλουμε να μπούμε σε μια καινούργια αγορά. Για παράδειγμα, η έρευνα μας βοήθησε πολύ στην περίπτωση του Μονακό: θα είχαμε πλήρη αποτυχία αν κάναμε προσπάθεια εξαγωγών εκεί, εφόσον η κουλτούρα τους είναι προσανατολισμένη στα σπιτικά μαγειρεμένα και φρέσκα φαγητά και όχι κονσερβοποιημένα προϊόντα.

17) Υπήρξε κάποια ιδιαίζουσα περίπτωση χώρας στην οποία χρειάστηκε να προβείτε σε ειδικές ενέργειες και υποχωρήσεις ώστε να την προσεγγίσετε αποτελεσματικά;

Η Ιαπωνία. Εκεί αναγκαστήκαμε να κάνουμε τους μεγαλύτερους συμβιβασμούς σε κάποια θέματα. Είναι καινούργια αγορά για μας εφόσον αρχίσαμε τη δραστηριότητα μας εκεί πριν 3 χρόνια.

Συμβιβαστήκαμε σε ειδικούς όρους σχετικά με τις τιμές λιανικής στην αγορά εκεί.

18) Πως επιλέγετε το δίκτυο αντιπροσώπων σας στην κάθε αγορά;

Θέτουμε σε κάθε χώρα αριθμό αντιπροσώπων ανάλογα με τη δραστηριότητα μας εκεί. Πιο συγκεκριμένα, δεν έχουμε σε όλες τις χώρες ένα συνεργάτη. Για παράδειγμα, στην Ιταλία έχουμε μόνο έναν για όλη τη χώρα, στη Γερμανία έχουμε ένα σε κάθε πόλη, στην Αγγλία έναν για κάθε γραμμή προϊόντος και στην Αυστραλία τρεις για όλη τη χώρα. Το πόσους συνεργάτες θα στρατολογήσουμε, είναι συνάρτηση του μεγέθους της χώρας αλλά περισσότερο του τζίρου που κάνουμε εκεί και τις ικανότητες του συνεργάτη (αν μπορεί να καλύψει αποτελεσματικά τη διανομή).

Η ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Βουλγαρίδου Θεοδώρα,
Γουβιά Φωτεινή

Επιβλέπων καθηγητής: Χ. Σαρμανιωτης

I. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

- ▶ Εκατοντάδες ορισμοί στη βιβλιογραφία
- ▶ Ορισμός E. Schein (1985)

«Κουλτούρα είναι ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές που έχουν ανακαλυφθεί, εφευρεθεί ή αναπτυχθεί από μια δεδομένη ομάδα και έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά και να μπορούν να διδαχθούν ως σωστός τρόπος αντίληψης»

Κοινά χαρακτηριστικά

- Η κουλτούρα....
 - Μαθαίνεται και διδάσκεται
 - Είναι διαδραστική, επηρεάζει τη συμπεριφορά μας και επηρεάζεται από αυτή
 - Είναι υποκειμενική
 - Είναι δύσκολο να οριστεί επακριβώς
 - Απαιτεί χρόνο να δημιουργηθεί και να αλλάξει

Δομικά στοιχεία

- Υλικός Πολιτισμός (Τεχνολογία, Οικονομία)
- Κοινωνικοί θεσμοί (Εκπαίδευση, Δομή, Πολιτική)
- Συστήματα Πεποιθήσεων (Κοσμική αντίληψη, Θρησκεία)
- Γλώσσα
- Αισθητική (Καλλιτεχνική έκφραση, Είδωλα, Πρότυπα)

Το μοντέλο του Hofstede

5 δείκτες που μετρούν κοινωνικές τάσεις

- Δείκτης Απόστασης Εξουσίας
- Δείκτης Ατομικότητας - Συλλογικότητας
- Δείκτης Αποφυγής Αβεβαιότητας
- Δείκτης Αρρενοπώτητας - Θηλυκότητας
- Δείκτης Μακροπρόθεσμου - Βραχυπρόθεσμου Προσανατολισμού

Αντίσταση στις Αλλαγές

- Κουλτούρα : Δυναμική Έννοια
- Ο βαθμός αντίστασης σε νέες καταστάσεις διαφέρει
- Εθνοκεντρισμός: Δυσκολεύει τη διαδικασία αλλαγής
- Παγκοσμιοποίηση: Διευκολύνει και ευνοεί τη μετάβαση σε νέες καταστάσεις

Αναγκαία Προσαρμογή στο Περιβάλλον

- Αναπροσαρμογή Προγραμμάτων Μάρκετινγκ ανάλογα την αγορά
- Σημασία συμβόλων, χειρονομιών
- Μια επιτυχημένη ιδέα σε μια αγορά δεν είναι απαραίτητα επιτυχημένη και σε άλλες
- Πολιτισμικές συνήθειες: το μεγαλύτερο μέρος δεν το γνωρίζουμε απαιτείται μελέτη

Παγκόσμιο Μάρκετινγκ VS Διεθνούς Μάρκετινγκ

- Το Διεθνές Μάρκετινγκ θεωρείται από πολλούς ακαδημαϊκούς ως στάδιο του Παγκόσμιου Μάρκετινγκ
 1. Εγχώρια Εμπορία του Προϊόντος
 2. Βασικές Εξαγωγές
 3. Διεθνές Μάρκετινγκ
 4. Πολυεθνικό Μάρκετινγκ
 5. Παγκόσμιο Μάρκετινγκ

ΔΙΑΦΟΡΑ: Η στάση απέναντι στις αγορές

Αντίληψη διαφορών στις διεθνείς αγορές

- Οι ικανότητες της επιχείρησης – εξαγωγέα να εντοπίζει τις ιδιαιτερότητες εναρμονίζει το πρόγραμμα μάρκετινγκ να αναγνωρίζει τις επιχειρησιακές ευκαιρίες

Έννοιες - Κλειδιά για την Κουλτούρα

- Κριτήριο Αυτό - αναφοράς (Self-Reference Criterion)
- Κουλτούρες

Υψηλού Περιεχομένου

Χαμηλού Περιεχομένου

Ερμηνεία μη λεκτικής επικοινωνίας

Διαφορές – Κλειδιά στις Κουλτούρες

- Χρόνος
- Χώρος
- Κατανάλωση
- Επιχειρησιακά Έθιμα

Κουλτούρα και Απόκριση Αγοράς

- Πρόβλεψη αντιδράσεων αγοράς πριν τη διείσδυση

(Muhlbacher, Dahringer, Leih, 2006)

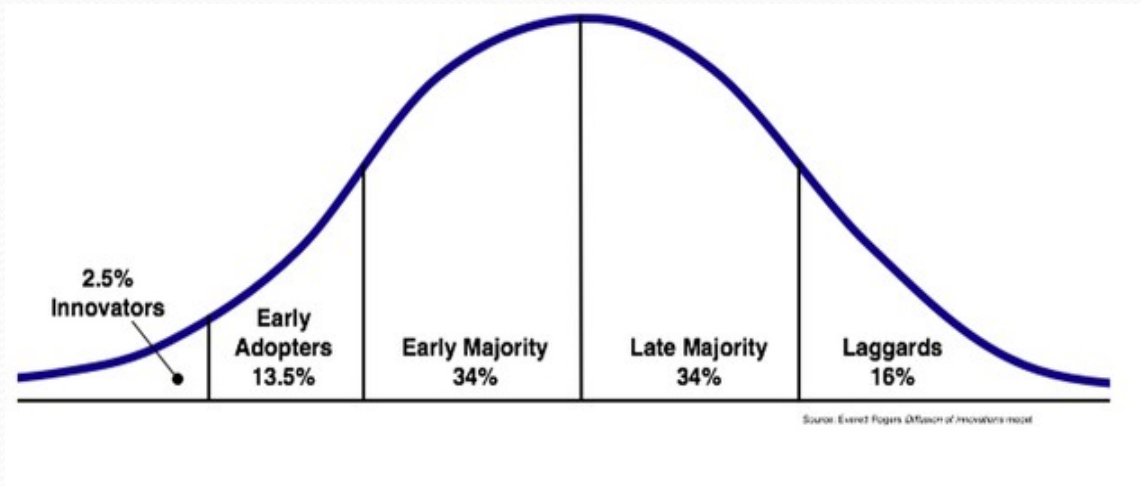
1. Καθορισμός αγοράς που απευθύνεται το προϊόν
2. Εντοπισμός ιδιαιτεροτήτων κουλτούρας
3. Αξιολόγηση παρούσας κατάστασης
4. Προοπτικές ανάπτυξης
5. Επιρροή στην επιχείρηση
6. Επόμενες κινήσεις

Παγκόσμιες Κουλτούρες

- Αντιμετώπιση επιμέρους πολιτισμών ως ενιαία κουλτούρα
- Άτομα με κοινό τρόπο ζωής
- Ομοιογενή τμήματα (πχ. εφηβικό)
- Επιφανειακή αντιμετώπιση – μικρός βαθμός επιτυχίας (De Mooij, 2004)

Καινοτομία και βαθμός υιοθέτησης

- Χρόνος αφομοίωσης: διαφέρει από κουλτούρα σε κουλτούρα



Καμπύλη του Rogers

II. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Στρατηγικές Εισόδου

- Έμμεσες/ Άμεσες Εξαγωγές
- Παραγωγή στο Εξωτερικό (Εκχώρηση Τεχνογνωσίας, Licensing, Franchising, Παραγωγή σε Ιδιόκτητες Εγκαταστάσεις, Joint Venture, Παραγωγή κατά Παραγγελία, Συναρμολόγηση, Εξαγορά/ Συγχώνευση)

Στρατηγικές Διαφοροποίησης από τον Ανταγωνισμό

- Ηγεσία Κόστους
- Διαφοροποίηση
- Εξειδίκευση (Niche Marketing)

Τμηματοποίηση

- Διαχωρισμός σε τμήματα με κοινά χαρακτηριστικά
- Διαχωρισμός με βάση

Περιβαλλοντικές μεταβλητές (Γεωγραφικές, Πολιτικές, Οικονομικές, Πολιτιστικές)

Μεταβλητές διοίκησης Μάρκετινγκ
(Προϊόντος, Προώθησης, Διανομής, Τιμής)

Δημιουργία Νέου Προϊόντος

- Δεν επιλέγεται συχνά λόγω κόστους
- Προτιμάται όταν οι ανάγκες της αγοράς – στόχου είναι πολύ διαφορετικές από εκείνες της εγχώριας

Στρατηγικές Διαφυγής - Εξόδου

- Εναλλακτική λύση σε περίπτωση που η εξαγωγική δραστηριότητα αποβεί ζημιογόνα
- Πώληση σε ιδιωτική επιχείρηση, στο δημόσιο, κλείσιμο ή συγχώνευση

Τυποποίηση ή Διαφοροποίηση;

- Σε συνάρτηση με την πολιτική επικοινωνίας για να είναι επιτυχημένη η προσπάθεια

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΠΡΟΙΟΝ ΩΣ ΕΧΕΙ	ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΜΕΝΟ ΠΡΟΙΟΝ
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΩΣ ΕΧΕΙ	Κοινή τυποποίηση προϊόντων και επικοινωνίας για όλες τις αγορές	Αλλαγή μόνο στο προϊόν
ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	Αλλαγή μόνο στις επικοινωνίες	Αλλαγή στο προϊόν και στις επικοινωνίες

«Διεθνές και Εξαγωγικό Μάρκετινγκ στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης», Πατρινός Δ., 2002

Κοινή Τυποποίηση Προϊόντος & Επικοινωνίας

- Πλεονεκτήματα

Οικονομίες Κλίμακας, Δεν απαιτεί ξεχωριστά τμήματα για τη διοίκηση εξαγωγών

- Μειονεκτήματα

Δεν ευνοεί τη δημιουργικότητα, Χάνεται η ευελιξία του μάρκετινγκ

Διαφοροποίηση μόνο στο προϊόν

- Προσαρμογή στις τοπικές ανάγκες
- Θα πρέπει να έχει προηγηθεί μελέτη στην αγορά, στον Κύκλο Ζωής Προϊόντος, καθώς και τμηματοποίηση αγοράς

Αλλαγή μόνο στην επικοινωνία

- Όταν το προϊόν εξυπηρετεί διαφορετικές ανάγκες από χώρα σε χώρα
- Αναπροσαρμογή των μηνυμάτων

Αλλαγή σε Προϊόν και Επικοινωνία

- Δαπανηρή στρατηγική
- Είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική αφού προσεγγίζει καλύτερα τους καταναλωτές

Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού

1. ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΒΑΣΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
 - i. Ανάλυση Αγορών και Ανταγωνιστών
 - ii. Εσωτερική Ανάλυση (SWOT)

Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού

2. ΚΑΤΑΣΤΡΩΝΟΝΤΑΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

- i. Επιλογή χωρών και αγορών (ελκυστικότητα, στρατηγική σημασία, πιθανή συνεργασία)
 - Συγκέντρωση σε μικρό αριθμό αγορών
 - Διασκορπισμός
- ii. Επιλογή ανταγωνιστικής στρατηγικής με γνώση
 - Πολιτισμού, Κουλτούρας
 - Χώρας, Γεωγραφικής Περιφέρειας

Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού

3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Οι αποφάσεις εδώ αφορούν:

- Το βαθμό τυποποίησης του προϊόντος
- Το λοιπό πρόγραμμα Μάρκετινγκ
- Ανταγωνιστικές κινήσεις

Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού

4. ΕΦΑΡΜΟΓΗ - ΕΛΕΓΧΟΣ

«Χωρίς τον απαραίτητο σεβασμό στα τοπικά πρότυπα κανένα παγκόσμιο πρόγραμμα δεν επιτυγχάνει»

(Czinkota & Ronkanen, 1989)

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ