



ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΚΣΤ' ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ «ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΣΒΩΛΟΣ»

ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

Β' ΕΙΔΙΚΗ ΦΑΣΗ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

26-ΕΟΥ-07: ΑΡΧΕΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ –

ΕΞΑΓΩΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Συγγραφέας: Δρ. Νικόλαος Κιτωνάκης

Συντονίστρια: Δρ. Φανή Κομσέλη

Εμπειρογνώμονας: Ζακ Λεβής

Αθήνα, 2020



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Πίνακας περιεχομένων

1. Εισαγωγή στο marketing	4
1.1. Ορισμός και πεδίο εφαρμογής του marketing.....	5
1.2. Εισαγωγή στη Συμπεριφορά Καταναλωτή	12
1.3. Τάσεις και σύγχρονες προκλήσεις του marketing	22
2. Διεθνές περιβάλλον και marketing	25
2.1. Η έννοια του διεθνούς και εξαγωγικού marketing	26
2.2. Ανάλυση διεθνούς περιβάλλοντος.....	28
2.2.1 Πολιτικό περιβάλλον	29
2.2.2. Το οικονομικό περιβάλλον	32
2.2.3. Το κοινωνικό περιβάλλον	36
2.2.4. Τεχνολογικό περιβάλλον	42
3. Διεθνοποίηση της επιχειρηματικής δράσης	45
3.1. Κίνητρα και εμπόδια δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων στο εξωτερικό	46
3.2. Μορφές επιχειρηματικής διεθνοποίησης	51
3.2.1. Εξαγωγές.....	51
3.2.2. Δικαιόχρηση.....	53
3.2.3. Είσοδος βάσει σχέσης (Relationship based entry)	54
3.2.4. Άμεση ξένη επένδυση.....	56
4. Ενέργειες Διεθνούς Marketing	61
4.1. Διεθνές Μίγμα Marketing.....	62
4.1.1. Προϊόν	62
4.1.2. Τιμή	67
4.1.3. Προώθηση.....	71
4.1.4. Τοποθεσία.....	79
4.2. Από τα 4Ps στα 7Ps	80
4.3. Το δίλημμα μεταξύ τυποποίησης και προσαρμογής	83
5. Σχεδιασμός διεθνούς στρατηγικής marketing	86
5.1. Έρευνα αγοράς	87
5.2. Τμηματοποίηση, Στόχευση και Τοποθέτηση.....	89
5.3. Διεθνές σχέδιο marketing.....	92
 Βιβλιογραφία	 96
 Παράρτημα: Μελέτες Περίπτωσης	 101
A. Ζητήματα προσαρμογής στην αγορά της Σαουδικής Αραβίας	101
B. Marketing ελληνικών εξαγωγικών προϊόντων	104

Ευρετήριο πινάκων & διαγραμμάτων

(α) Πίνακες

Πίνακας 1. 1: Διαφορές μεταξύ της αγοράς B2C και της αγοράς B2B	8
Πίνακας 1. 2: Διαφορές μεταξύ FMCG και Big-Item Products	16
Πίνακας 2. 1: Δείκτης Αντίληψης Διαφθοράς, 2019 (επιλογή χωρών)	30
Πίνακας 2. 2: Χώρες με τον υψηλότερο φόρο επιχειρήσεων στον κόσμο, 2018	33
Πίνακας 2. 3: Χώρες με τον χαμηλότερο φόρο επιχειρήσεων στον κόσμο, 2018	34
Πίνακας 2. 4: Ποσοστό ενήλικου πληθυσμού που δηλώνει υψηλό αίσθημα θρησκευτικότητας, 2015-2017	37
Πίνακας 2. 5: Εκτίμηση δημογραφικών προβολών για επιλεγμένες χώρες, 2020-2050 (σε εκατ. κατοίκους)	40
Πίνακας 3. 1: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα άμεσων ξένων επενδύσεων	58
Πίνακας 3. 2: Μεγαλύτερες πολυεθνικές βάσει χρηματιστηριακής αξίας, 2019	59
Πίνακας 4. 1: Πιο πολύτιμες επωνυμίες στον κόσμο, 2019	65
Πίνακας 4. 2: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα μέσων για προβολή διαφημιστικών μηνυμάτων	73
Πίνακας Β. 1: Ελληνικές Εξαγωγές ανά Χώρα (σε εκατ. ευρώ)	104
Πίνακας Β. 2: Ελληνικές Εισαγωγές ανά Χώρα (σε εκατ. ευρώ)	105
Πίνακας Β. 3: Ελληνικές Εξαγωγές ανά Κλάδο (σε εκατ. ευρώ)	106
Πίνακας Β. 4: Ελληνικές Εισαγωγές ανά Κλάδο (σε εκατ. ευρώ)	106

(β) Διαγράμματα

Διάγραμμα 1. 1: Η πυραμίδα ιεράρχησης αναγκών του Maslow	14
Διάγραμμα 1. 2: Διαδικασία λήψης μίας απόφασης για αγορά προϊόντος ή υπηρεσίας	17
Διάγραμμα 3. 1: Κίνητρα διεθνοποίησης επιχειρήσεων κατά Hollensen	47
Διάγραμμα 3. 2: Διαδικασία διαμόρφωσης διεθνούς στρατηγικής marketing	48
Διάγραμμα 3. 3: Ενναλλακτικές μορφές επιχειρηματικής διεθνοποίησης	51
Διάγραμμα 4. 1: Βήματα της διαδικασίας τιμολόγησης	70
Διάγραμμα 4. 2: Το μίγμα προώθησης (promotion mix)	71

(γ) Σχήματα

Σχήμα 2. 1: Διαφορετικές εκδοχές της ανάλυσης PEST	28
--	----

1. Εισαγωγή στο marketing

Σκοπός του κεφαλαίου

Στο πρώτο κεφάλαιο συζητείται ο ορισμός της έννοιας του marketing, περιγράφονται οι διαστάσεις του αντικειμένου και το πεδίο εφαρμογής του. Επίσης, παρουσιάζονται βασικές αρχές της συμπεριφοράς καταναλωτή, με σκοπό την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο το marketing προσπαθεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες του. Τέλος γίνεται σύντομη αναφορά στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει σήμερα το marketing σε ένα παγκοσμιοποιημένο και δυναμικά εξελισσόμενο περιβάλλον.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Μετά τη μελέτη του κεφαλαίου, ο/η αναγνώστης/τρια θα είναι σε θέση να:

- προσδιορίζει την έννοια του marketing και τις βασικές της διαστάσεις,
- αναγνωρίζει την ευρύτητα του πεδίου εφαρμογής του marketing και τη σημασία της αξιοποίησής του στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα,
- κατανοήσει τις διαδικασίες μέσω των οποίων οι καταναλωτές αποκτούν πληροφόρηση, αναζητούν και αξιολογούν τις διαθέσιμες επιλογές τους και διαμορφώνουν τις προτιμήσεις τους,
- κατανοήσει τη σημασία της συμπεριφοράς καταναλωτή στο σχεδιασμό αποτελεσματικών ενεργειών marketing,
- αντιληφθεί τις προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει το marketing σε ένα περιβάλλον έντονων αλλαγών και υψηλής πολυπλοκότητας.

Λέξεις κλειδιά

- Marketing
- Καταναλωτικά προϊόντα (B2C)
- Βιομηχανικά προϊόντα (B2B)
- Συμπεριφορά καταναλωτή
- Καταναλωτικά κίνητρα
- Ψηφιακό marketing

1.1. Ορισμός και πεδίο εφαρμογής του marketing

Εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

Παρά το γεγονός ότι το marketing αναπτύχθηκε σχετικά προσφάτως ως διακριτό επιστημονικό πεδίο, έχει σημειώσει τις τελευταίες δεκαετίες σημαντική πρόοδο σε όρους εμπειρικής διερεύνησης και εύρους βιβλιογραφίας. Εντούτοις ο ορισμός της έννοιας marketing συνεχίζει να αποτελεί σύνθετη άσκηση, καθώς καλείται να περιλάβει ένα συνεχώς διευρυνόμενο αντικείμενο που αποκτά συν τω χρόνω νέες ποιότητες και δυναμικά χαρακτηριστικά.

Για πολλά χρόνια το marketing ταυτιζόταν αποκλειστικά με τη διαφήμιση και την πώληση, καθώς τα δύο αυτά αποτελούν ίσως τις πιο άμεσα αντιληπτές («ορατές») πτυχές της προσπάθειας μίας εμπορικής επιχείρησης να προσεγγίσει τους πελάτες της. Ήδη μεταπολεμικά, η άνοδος κυρίως της τηλεόρασης και των έντυπων μέσων ενημέρωσης (εφημερίδες, περιοδικά) προσέφερε πράγματι στη διαφήμιση ζωτικό χώρο για τοποθέτηση μηνυμάτων. Η επιτυχία πολλών επιχειρήσεων όπως η Coca Cola ή η Nike να δημιουργήσουν ισχυρές επωνυμίες στηριζόμενες σε μεγάλο βαθμό σε πολυδάπανες διαφημιστικές εκστρατείες, οδήγησε αρκετούς στην εσφαλμένη εντύπωση πως το marketing εστιάζει κατ' αποκλειστικότητα στην επικοινωνία μηνυμάτων προς μαζικά ακροατήρια. Εντούτοις η διαφήμιση δεν είναι παρά μία από τις διαστάσεις του μίγματος επικοινωνίας ενός οργανισμού και απλώς υπηρετεί τη στρατηγική marketing. Σε ό,τι αφορά στις πωλήσεις, η έμφαση που δίδεται σε κάποιους κλάδους (π.χ. ασφαλιστικός κλάδος, κλάδος πώλησης αυτοκινήτων) στην προσωπική επαφή του πωλητή με τον πελάτη, καλλιέργησε την εσφαλμένη αντίληψη πως το marketing και οι πωλήσεις είναι ταυτόσημες έννοιες. Όπως στην περίπτωση της διαφήμισης, έτσι και εδώ, οι πωλήσεις υπηρετούν μεν τη στρατηγική marketing, αλλά αποτελούν διακριτό αντικείμενο με δικές τους αρχές και πρακτικές. Αυτό που ενδιαφέρει τις πωλήσεις είναι η ικανοποίηση των αναγκών και στοχεύσεων της ίδιας της επιχείρησης (εξού και επικεντρώνουν τις προσπάθειές τους σε στόχους εσόδων και κερδών), ενώ το marketing βασίζεται σε πελατοκεντρική προσέγγιση και αποσκοπεί στην ικανοποίηση αναγκών και επιθυμιών των καταναλωτών (που βεβαίως θα οδηγήσουν εντέλει σε έσοδα και κέρδη). Όπως θα αναλυθεί λοιπόν παρακάτω, τόσο η διαφήμιση όσο και οι πωλήσεις συνδέονται με το marketing, εντάσσονται σε αυτό, αλλά δεν ταυτίζονται εννοιολογικά μαζί του.

Μία δεύτερη παρεξήγηση αποτελεί η άποψη πως το marketing αφορά αποκλειστικά στον ιδιωτικό τομέα και υπηρετεί ως μοναδικό σκοπό την επιδίωξη του κέρδους. Πράγματι, σε κλασικούς ορισμούς όπως αυτός του Brown (1925, σελ.3), το marketing «ορίζεται ως η διαδικασία διακίνησης προϊόντων μέσω εμπορικών καναλιών από τον παραγωγό στον καταναλωτή». Όμως ήδη εδώ και αρκετές δεκαετίες, γίνεται λόγος για εφαρμογή των αρχών και πρακτικών του marketing από οργανισμούς μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, πρόσωπα, ιδέες ή ακόμα και χώρες. Δεν είναι λοιπόν δυσεξήγητη η πρόσφατη τάση για πιο γενικευτικούς ορισμούς που δεν περιορίζονται στη στενή περιγραφή του marketing ως λειτουργίας που υπηρετεί την επιδίωξη χρηματικού οφέλους, αλλά επιχειρούν να αποδώσουν την έννοια με πιο ευρύ τρόπο. Έχοντας υπόψη τις παραπάνω παρατηρήσεις, θα μπορούσε να γίνει μία ταξινόμηση των ορισμών που έχουν προταθεί για το marketing σε τρεις γενικές κατηγορίες (Crosier, 1988):

(α) Ορισμοί που περιγράφουν το marketing ως μία διαδικασία που συνδέει τον παραγωγό με την αγορά μέσω καναλιών πώλησης. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τους Converse & Huegy (1946, σελ. 2-3), το marketing αφορά «την αγορά και την πώληση» και «περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δράσεις που συνδέονται με τη ροή προϊόντων και υπηρεσιών από την παραγωγή στην κατανάλωση». Για τους Tousley, Clark & Clark (1962, σελ. 4), «το marketing συνίσταται στις προσπάθειες που επηρεάζουν τη μεταβίβαση ιδιοκτησίας προϊόντων και υπηρεσιών και που συμβάλλουν στη φυσική του διανομή. Η διαδικασία marketing περιλαμβάνει νοητική και φυσική διάσταση: νοητική υπό την έννοια ότι οι πωλητές μαθαίνουν τι επιθυμούν οι αγοραστές και οι αγοραστές μαθαίνουν τι υπάρχει διαθέσιμο προς πώληση και φυσική υπό την έννοια ότι τα αγαθά μετακινούνται στο μέρος και στο χρόνο που ζητούνται».

(β) Ορισμοί που περιγράφουν το marketing ως φιλοσοφία ή προσέγγιση στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας ενός οργανισμού. Για τους Shaw, Semenik & Williams (1981, σελ.4), το «marketing είναι η ολοκληρωμένη ανάλυση και εφαρμογή των δράσεων που απαιτούνται για το σχεδιασμό, τη διανομή, την τιμολόγηση, την προώθηση και την ανταλλαγή ικανοποιητικών προϊόντων και υπηρεσιών για παρόντες και δυνητικούς πελάτες». Οι Zikmund & D'Amico (1984, σελ. 9) υποστηρίζουν ότι «το αποτελεσματικό marketing συναπαρτίζεται από ένα μίγμα

πελατοκεντρικών επιχειρηματικών δράσεων που σχεδιάζονται και υλοποιούνται με σκοπό τη διάθεση προϊόντων, υπηρεσιών ή ιδεών με τρόπο αμοιβαία επωφελή».

(γ) Ορισμοί που αποδίδουν στο marketing τη σημασία ενός γενικότερου προσανατολισμού. Για παράδειγμα, ο McDaniel (1982, σελ. 4) αναφέρει πως «*το marketing είναι η ανθρώπινη δραστηριότητα που αποσκοπεί στην ικανοποίηση αναγκών και επιθυμιών μέσω μίας διαδικασίας συναλλαγής*». Ίσως ενδεικτικότερος είναι ο επίσημος ορισμός της Αμερικάνικης Ένωσης Marketing (2007) που συνδέει το marketing με τη «*δημιουργία, επικοινωνία, διάθεση και ανταλλαγή προσφορών (offerings) που έχουν αξία για τους καταναλωτές, τους πελάτες, τους συνεργάτες ή την κοινωνία εν γένει*», καθώς αναδεικνύει τη σημασία της αξίας (marketing value) ως οντολογικής επιδίωξης του marketing.

Συνεπεία των ανωτέρω, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι το marketing είναι η κοινωνική δραστηριότητα που συνδέεται με τη δημιουργία και προσφορά αξίας με τρόπο που ανταποκρίνεται στις ανάγκες ή επιθυμίες ενός ή περισσότερων ανθρώπων. Η διαδικασία marketing ξεκινά από την κατανόηση του περιβάλλοντος και τη διερεύνηση των αναγκών και επιθυμιών που αποσκοπεί να ικανοποιήσει κάποιος και καταλήγει στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της στρατηγικής και του προγράμματος marketing με γνώμονα τη δημιουργία και διατήρηση σχέσεων που προσδίδουν αμοιβαία αξία. Ακριβώς λόγω της σημασίας του, το marketing έχει αναδειχθεί τα τελευταία χρόνια σε εν γένει οδηγό για την κατεύθυνση ενός οργανισμού («στρατηγικό marketing») διέποντας το σύνολο των λειτουργιών και επιδιώξεών του (Proctor, 2014; Varadarajan, 2010; Drummond et al, 2008).

Πεδίο εφαρμογής

Είναι γεγονός ότι για πολλές δεκαετίες το marketing αφορούσε κυρίως καταναλωτικά προϊόντα και υπηρεσίες που απευθύνονταν στο γενικό κοινό (ρούχα, καλλυντικά, ηλεκτρικές συσκευές, συσκευασμένα τρόφιμα, τουριστικές υπηρεσίες κ.λπ.). Εντούτοις σήμερα, η αξιοποίησή του δεν περιορίζεται αποκλειστικά σε αυτά, αλλά μπορεί επίσης να αφορά:

(α) Βιομηχανικά προϊόντα και υπηρεσίες: Πρόκειται για προϊόντα και υπηρεσίες που αγοράζονται από κάθε μορφής επιχειρήσεις και οργανισμούς με σκοπό είτε τη χρήση τους στην παραγωγή άλλων προϊόντων ή υπηρεσιών είτε τη μεταπώλησή τους. Ο συνολικός όγκος συναλλαγών της αγοράς αυτής (Business-to-Business market, B2B) υπερβαίνει παγκοσμίως τον όγκο συναλλαγών της αγοράς καταναλωτικών προϊόντων και υπηρεσιών (Business-to-Customer market, B2C), ενώ τα ειδικά χαρακτηριστικά της (βλ. Πίνακα 1.1) έχουν οδηγήσει στην ανάπτυξη της σχετικής εξειδίκευσης του marketing που καλείται βιομηχανικό marketing (Anderson & Narus, 2004; Hutt & Speh, 2004).

Πίνακας 1. 1: Διαφορές μεταξύ της αγοράς B2C και της αγοράς B2B

Κριτήριο	Business-to-Customer	Business-to-Business
Στόχος	Τελικός χρήστης	Οργανισμός/Επιχείρηση
Χαρακτηριστικά προϊόντων / υπηρεσιών	Προτυποποιημένα / Απλά	Προσαρμοσμένα σε εξατομικευμένες ανάγκες / Σύνθετα
Πλήθος αγοραστών	Συνήθως μεγάλο / μονοπωλιακός ανταγωνισμός	Συνήθως μικρό / ολιγοπωλιακός ανταγωνισμός
Λήψη απόφασης	Συνήθως ατομική και παρορμητική	Συνήθως προκύπτει βάσει διαδικασίας και ανατίθεται σε συλλογικό όργανο (π.χ. επιτροπή προμηθειών)
Ανάληψη κινδύνου	Σχετικά μικρή	Σχετικά μεγάλη
Διαδικασία συναλλαγής	Σύντομη	Χρονοβόρα
Κίνητρα αγοραστικής συμπεριφοράς	Συναισθηματικά, ψυχολογικά και λιγότερο ορθολογικά κίνητρα	Ορθολογικά κίνητρα

Ζήτηση	Βάσει επιθυμίας	Βάσει ανάγκης
Τρόποι προβολής	Έμφαση στη διαφήμιση και στις προωθητικές ενέργειες	Έμφαση στην προσωπική πώληση

Πηγή: Σύνθεση του γράφοντος.

(β) Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί (Non-Governmental Organizations, NGOs):

Πρόκειται για οργανισμούς που δεν αποσκοπούν στην επίτευξη κέρδους, αλλά υπηρετούν κάποιο κοινωφελή σκοπό. Ο μη κερδοσκοπικός τους χαρακτήρας δεν αναιρεί τη δυνατότητα να οργανώνουν οικονομικές δραστηριότητες, εντούτοις το όποιο κέρδος δεν διανέμεται στα μέλη τους, αλλά προορίζεται για δράσεις που εξυπηρετούν το σκοπό τους. Η αξιοποίηση του marketing είναι ιδιαίτερος σημαντική για πολλούς τέτοιους οργανισμούς, καθώς μπορεί να συστηματοποιήσει και να ενισχύσει την αποτελεσματική επικοινωνία του μήνυματός τους, ενώ βεβαίως αξιοποιείται στην προσπάθειά τους για εξασφάλιση υποστήριξης και χρηματοδότησης (Basil, 2007). Για παράδειγμα, η Greenpeace διαθέτει μία σύνθετη και ολοκληρωμένη στρατηγική marketing που περιλαμβάνει διαφημιστικές εκστρατείες, προωθητικές ενέργειες, άμεσο marketing με αποστολή προσωπικών επιστολών κ.λπ.

(γ) Δημόσιοι οργανισμοί: Τα τελευταία χρόνια, καθίσταται ολοένα και πιο επιτακτική η ανάγκη της αξιοποίησης του marketing από οργανισμούς του Δημοσίου (Pasquier & Villeneuve, 2011). Δημόσια πανεπιστήμια, νοσοκομεία, σχολεία, Ανεξάρτητες Αρχές, Δήμοι, Περιφέρειες ή φορείς της Κεντρικής Κυβέρνησης ανά τον κόσμο υιοθετούν ενέργειες επικοινωνίας και προβολής στον επιχειρησιακό τους προγραμματισμό, αν και οι ενέργειες αυτές συχνά δεν εντάσσονται σε ένα ολοκληρωμένο σχεδιασμό marketing. Σε χώρες με πιο προηγμένη δημόσια διοίκηση σε όρους επιχειρησιακής οργάνωσης και αποτελεσματικότητας, το marketing αξιοποιείται ήδη και θεωρείται πλέον βασική λειτουργία ενίσχυσης της δράσης τους, αλλά και δημιουργίας υπεραξίας στην περίπτωση προϊόντων ή υπηρεσιών του Δημοσίου που τοποθετούνται ανταγωνιστικά προς αντίστοιχα του ιδιωτικού τομέα (π.χ. δημόσια εκπαίδευση, δημόσια υγεία, δημόσια τηλεόραση κ.λπ.).

(δ) Άνθρωποι: Η αποτελεσματική διαχείριση της εικόνας ενός ανθρώπου στα περιβάλλοντα εντός των οποίων κινείται και με σκοπό την υλοποίηση των επιδιώξεών του μπορεί επίσης να αποτελέσει πεδίο εφαρμογής του marketing. Ειδικά τα τελευταία χρόνια, το personal marketing ή self-marketing γνωρίζει μεγάλη ανάπτυξη, με έμφαση στη διαχείριση της προσωπικής επωνυμίας (personal branding) και την συστηματοποίηση του τρόπου που παρουσιάζεται και κινείται ένα πρόσωπο όχι μόνο στον πραγματικό αλλά και στον ψηφιακό-εικονικό κόσμο (Lair et al, 2005). Το personal marketing παλαιότερα αφορούσε αποκλειστικά δημόσια πρόσωπα (πολιτικούς, καλλιτέχνες κ.λπ.), αλλά πλέον το ενδιαφέρον για διαμόρφωση και υλοποίηση προσωπικής στρατηγικής marketing διευρύνεται και μαζικοποιείται. Ενδεικτικό αυτής της τάσης είναι το φαινόμενο ανθρώπων που χρησιμοποιούν εντατικά τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για αυτοπροβολή και άσκηση επιρροής (influencers) (Ang et al, 2017).

(ε) Ιδέες / πολιτικοί φορείς: Τα εργαλεία και οι πολιτικές marketing μπορούν να εφαρμοσθούν στην προσπάθεια για προώθηση μίας ιδέας (π.χ. οικολογία, ευ αγωνίζεσθαι κ.λπ.) ή ενός πολιτικού φορέα (π.χ. πολιτικό κόμμα, συνδικάτο κ.λπ.), βοηθώντας στη διεύρυνση της απήχησης και στην εξασφάλιση ευρύτερης υποστήριξης (O’Cass, 1996). Ως προς τούτο, το marketing αξιοποιεί διάφορες μορφές πειθούς επιστρατεύοντας αρχές και πρακτικές της πολιτικής επικοινωνίας και παράλληλα κάνει χρήση ενός εύρους καναλιών προβολής μηνυμάτων και άσκησης πιέσεων (π.χ. πολιτική διαφήμιση, lobbying, μόχλευση κοινωνίας πολιτών κ.λπ.).

(στ) Τοποθεσίες (χώρες / πόλεις): Η ανάγκη ανάδειξης των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μίας τοποθεσίας έναντι άλλων για τουριστικούς, εμπορικούς ή λοιπούς λόγους, έχει οδηγήσει τα τελευταία χρόνια σε μεγάλη ανάπτυξη του marketing τοποθεσιών (place marketing). Χώρες –ανάμεσα στις οποίες και η Ελλάδα- αξιοποιούν ήδη εδώ και καιρό, εργαλεία και πολιτικές marketing για την προβολή του τουριστικού τους προϊόντος. Πλέον όμως οι στοχεύσεις του marketing τοποθεσιών δεν περιορίζονται στην προσέλκυση τουριστικών ροών, αλλά έχουν διευρυνθεί σημαντικά: για παράδειγμα ο τρόπος με τον οποίο γίνεται αντιληπτή μία χώρα στο εξωτερικό και τα χαρακτηριστικά που της αποδίδονται, μπορεί να

επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τις εξαγωγές της ή να την καθιστά περισσότερο ή λιγότερο ελκυστική για επενδύσεις. Επομένως, είναι προς το συμφέρον τής κάθε χώρας να διαμορφώνει και να καλλιεργεί θετικές διαστάσεις της εικόνας της με τρόπο που να εξυπηρετούνται οι εκάστοτε επιδιώξεις της. Αντίστοιχα, μία πόλη, ένας Δήμος ή μία Περιφέρεια μπορεί να επιθυμούν να προβάλουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα (π.χ. φθηνότερο κόστος ζωής, περισσότερο πράσινο, καλύτερες υπηρεσίες υγείας ή εκπαίδευσης, καλύτερες υποδομές, ταχύτερο internet κ.λπ.) για να προσελκύσουν την εγκατάσταση ανθρώπων ή επιχειρήσεων και να αποκομίσουν μεγαλύτερα φορολογικά έσοδα, να ενισχύσουν δημογραφικά τον πληθυσμό τους ή να τονώσουν την τοπική οικονομία τους (Kotler et al, 1993).

Όπως καθίσταται σαφές από τα ανωτέρω, το πεδίο του marketing εμφανίζεται πλέον εξαιρετικά διευρυμένο, γεγονός που αιτιολογεί και την ανάγκη για λιγότερο περιοριστικούς ορισμούς. Πράγματι, οι βασικές αρχές marketing ισχύουν και μπορεί να εφαρμοσθούν σε κάθε περίπτωση ανεξαρτήτως πεδίου άσκησης και επιμέρους στοχεύσεων. Όμως η αποτελεσματικότητα προϋποθέτει επίσης τη συστηματική αξιολόγηση των ειδικών συνθηκών της κάθε περίπτωσης και την προσαρμογή στις ιδιαίτερες ανάγκες της.

Η συνειδητοποίηση της σημασίας του marketing ως θεμελιώδους λειτουργίας για έναν οργανισμό οδήγησε πολλές ιδιωτικές επιχειρήσεις ήδη από τη δεκαετία του 60 στη δημιουργία διακριτής διοικητικής μονάδας επιφορτισμένης με καθήκοντα όπως ο σχεδιασμός και η υλοποίηση προωθητικών ενεργειών, η διαφήμιση ή η τιμολόγηση. Σήμερα, το marketing θεωρείται πως υπερβαίνει τα όρια μίας και μόνο διοικητικής μονάδας (ήτοι της Δ/σης ή του Τμήματος Marketing), καθώς εκτιμάται πως οι στοχεύσεις του έχουν στρατηγικό χαρακτήρα και όπως ήδη προαναφέρθηκε, θα πρέπει να διαπνέουν το σύνολο των δράσεων και των λειτουργιών ενός οργανισμού. Επομένως το marketing αποκτά έτσι τα χαρακτηριστικά ενός ευρύτερου προσανατολισμού για τον οργανισμό (marketing-oriented organization) που οδηγεί, προσδιορίζει και εμπνέει στην επιδίωξη του οράματος και της αποστολής του. Το marketing δεν είναι μία ακόμα λειτουργία, όπως η παραγωγή, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ή οι οικονομικές υπηρεσίες, αλλά μία φιλοσοφία που προσδιορίζει τον οργανισμό στη σχέση του με τους συναλλασσόμενούς του (πελάτες, πολίτες, κοινωνία κ.λπ.) και δημιουργεί υπεραξία μέσα από διαδικασίες, πρακτικές, φυσικές και συμβολικές του απεικονίσεις.

1.2. Εισαγωγή στη Συμπεριφορά Καταναλωτή

Μεγάλο μέρος της προόδου που έχει επιτευχθεί στο marketing οφείλεται στην εντατική προσπάθεια διερεύνησης και κατανόησης της διαδικασίας λήψης αγοραστικών αποφάσεων που επέτρεψε την ανάπτυξη εργαλείων και πρακτικών για την αποτελεσματικότερη επιδίωξη των στοχεύσεων του marketing. Η μελέτη της συμπεριφοράς των καταναλωτών βασίζεται σε διεπιστημονική προσέγγιση και συνδυάζει στοιχεία από την κοινωνιολογία, την κοινωνική ανθρωπολογία, την εθνογραφία, τα οικονομικά και την ψυχολογία (East et al, 2012). Στις επόμενες παραγράφους, θα επιχειρηθεί συνοπτική περιγραφή των βασικών αρχών της συμπεριφοράς καταναλωτή, με στόχο τη συνειδητοποίηση των νοητικών διεργασιών, των επιρροών και των συνθηκών υπό τις οποίες λαμβάνονται οι αγοραστικές αποφάσεις. Διευκρινίζεται πως παρά το γεγονός ότι η Συμπεριφορά Καταναλωτή συνδέεται ασφαλώς με εμπορικές επιχειρήσεις, η συλλογιστική παραμένει ερμηνευτικά σημαντική ακόμα και όταν το marketing αφορά σε μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα οργανισμούς.

Βάσει ποιων διεργασιών και κριτηρίων οι καταναλωτές αποφασίζουν την αγορά ενός προϊόντος; Πώς επεξεργάζονται και αξιολογούν εναλλακτικές επιλογές προϊόντων που καλύπτουν την ίδια ανάγκη; Ποια χαρακτηριστικά τους επιδρούν στην καταναλωτική τους συμπεριφορά και ποιος ο ρόλος των εξωγενών επιδράσεων; Λειτουργούν συναισθηματικά ή ορθολογικά στη λήψη των σχετικών αποφάσεων και με ποιους τρόπους το marketing μπορεί να παρέμβει σε αυτή τη διαδικασία; Πράγματι, οι καταναλωτικές αποφάσεις επηρεάζονται από μία πολλαπλότητα μεταβλητών. Γενικά όμως, μπορεί να υποστηριχθεί πως εδράζονται σε τριών ειδών διεργασίες (Kardes et al, 2011):

(α) Συναισθηματικές: πρόκειται για διεργασίες που συνδέονται με συναισθήματα (όπως ο φόβος, η ελπίδα, η αγάπη κ.λπ.) ή με διαθέσεις (π.χ. μελαγχολία, απαισιοδοξία, ενθουσιασμός κ.λπ.). Για παράδειγμα, ο φόβος της πιθανότητας καταστροφής της περιουσίας από πυρκαγιά ή σεισμό, ωθεί τον καταναλωτή στην αγορά ενός ασφαλιστικού προϊόντος. Η ελπίδα μεγάλου και άκοπου χρηματικού κέρδους οδηγεί στην αγορά ενός λαχείου. Η αγάπη ενός γονέα για το παιδί του οδηγεί στην αγορά παιχνιδιών προκειμένου να του προσφέρει ικανοποίηση. Η απαισιοδοξία για την οικονομική κατάσταση αποθαρρύνει τον καταναλωτή από την

απόκτηση ενός ακριβού αντικειμένου και οδηγεί στην αναβολή της σχετικής απόφασης για ύστερο χρόνο.

(β) Διανοητικές: πρόκειται για διεργασίες που συνδέονται με την εκτίμηση δεδομένων που μπορούν να μετρηθούν και να επιβεβαιωθούν. Για παράδειγμα, προκειμένου να επιλέξει τον τύπο και τη μάρκα του αυτοκινήτου που θα αγοράσει, ο καταναλωτής προχωράει σε σύγκριση των τεχνικών τους χαρακτηριστικών. Προ της αγοράς ενός κουτιού δημητριακών, ο καταναλωτής ελέγχει τα συστατικά του, τη διατροφική αξία, τη λήξη κ.λπ. Για να επιλέξει το ξενοδοχείο στο οποίο θα καταλείψει για τις διακοπές του, ο καταναλωτής εξετάζει διάφορες μεταβλητές όπως η απόσταση από τη θάλασσα, το μέγεθος του δωματίου, η ύπαρξη δραστηριοτήτων για την απασχόληση των παιδιών κ.λπ.

(γ) Συμπεριφορικές: πρόκειται για διεργασίες που συνδέονται με πρακτικές δράσης ή με συνήθειες του ατόμου ή με την παρατήρηση / μίμηση της συμπεριφοράς άλλων ατόμων. Για παράδειγμα, η επαναλαμβανόμενη επιλογή της ίδια επωνυμίας γάλακτος μπορεί να οφείλεται από ένα σημείο και μετά στη δύναμη της συνήθειας και στην απροθυμία του καταναλωτή να δοκιμάσει άλλη εναλλακτική για το πρωινό του. Η παρατήρηση ότι πολλοί άνθρωποι από το κοινωνικό περιβάλλον κάποιου επιλέγουν μία συγκεκριμένη μάρκα κινητών τηλεφώνων, μπορεί να επηρεάσει και τη δική του απόφαση αγοράς του συγκεκριμένου κινητού. Η αγορά νηστίσιμων φαγητών για την ημέρα της Καθαράς Δευτέρας είναι αποτέλεσμα συμπεριφορικών πρακτικών που συνδέονται με το θρησκευτικό αίσθημα.

Όπως γίνεται φανερό από τη μελέτη των ως άνω παραδειγμάτων, οι καταναλωτικές αποφάσεις αποτελούν συχνά προϊόν και των τριών διεργασιών εκ παραλλήλου. Για παράδειγμα η αγορά ενός ασφαλιστικού προϊόντος δεν οφείλεται αποκλειστικά στο φόβο απέναντι στην πιθανή καταστροφή, αλλά επίσης στη διανοητική διεργασία της αξιολόγησης των πιθανοτήτων ή των συνεπειών της καταστροφής αυτής, καθώς και στη συμπεριφορική διεργασία της παρατήρησης αντίστοιχης καταναλωτικής πρακτικής άλλων ανθρώπων.

Θεμελιώδες στοιχείο στην κατανόηση των αγοραστικών αποφάσεων αποτελεί η σύνδεσή τους με την επιδίωξη της ικανοποίησης αναγκών. Σύμφωνα με το ιδιαίτερος δημοφιλές μοντέλο του Maslow, οι ανάγκες μπορούν να ομαδοποιηθούν σε πέντε κατηγορίες που μάλιστα ταξινομούνται ιεραρχικά με κριτήριο την επιτακτικότητά τους (Deckers, 2018). Στη βάση της πυραμίδας του Maslow, τοποθετούνται οι φυσικές ανάγκες (π.χ. ανάγκη για τροφή, νερό κ.λπ.), των οποίων η ικανοποίηση είναι όχι απλώς

πιεστική, αλλά ζωτικής σημασίας για τον άνθρωπο. Ακολουθούν οι ανάγκες ασφάλειας (π.χ. ανάγκη για στέγαση, θέρμανση, διασφάλιση συνθηκών υγείας κ.λπ.), οι κοινωνικές ανάγκες (π.χ. ανάγκη για επικοινωνία, συντροφικότητα, συμμετοχή σε ομάδα ανθρώπων κ.λπ.) και οι ανάγκες αναγνώρισης (π.χ. ανάγκη για καλλιέργεια προσωπικού κύρους, ανάληψη ηγετικών θέσεων κ.λπ.). Στην κορυφή της πυραμίδας τοποθετούνται οι λεγόμενες ανάγκες αυτοεκπλήρωσης (π.χ. ανάγκη για ενασχόληση με χόμπις, επιδίωξη της αυτοβελτίωσης κ.λπ.) που ωθούν το άτομο στην αναζήτηση τρόπων που του προσφέρουν προσωπική ολοκλήρωση (Mittelman, 1991). Υπό αυτή τη σκοπιά, θα μπορούσε να υποστηριχθεί πως σκοπός του marketing είναι η ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών με αποτελεσματικό τρόπο.

Διάγραμμα 1. 1: Η πυραμίδα ιεράρχησης αναγκών του Maslow



Πηγή: Deckers, 2018

Κάποιες καταναλωτικές αποφάσεις λαμβάνονται από έναν και μόνο καταναλωτή και κάποιες από περισσότερους του ενός. Για παράδειγμα, η απόφαση για το εστιατόριο στο οποίο θα φάει ένα ζευγάρι, μπορεί να ληφθεί από κοινού μεταξύ τους. Επίσης κάποιες αποφάσεις λαμβάνονται στιγμιαία και αυθόρμητα (π.χ. η απόφαση αγοράς ενός παγωτού κατά τη διάρκεια μίας βόλτας στο πάρκο), ενώ άλλες απαιτούν μεγαλύτερο εύρος χρόνου (π.χ. η απόφαση για την αγορά ενός σπιτιού). Επιπλέον, δεν είναι απαραίτητο ο αγοραστής και ο χρήστης ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας να

ταυτίζονται. Όταν ένας γονέας εγγράφει το παιδί του σε ένα κολυμβητήριο, μπορεί εκείνος να είναι ο αγοραστής της υπηρεσίας, αλλά το παιδί κάνει τη χρήση της. Ως προς τούτο, διακρίνονται έξι τύποι ρόλων αγοραστή (Lantos, 2010, 265):

- (α) Εισηγητής (initiator): το άτομο που εκκινεί την αγοραστική διαδικασία.
- (β) Επηρεάζων (influencer): το άτομο που κατ'εξοχήν επηρεάζει την αγοραστική απόφαση.
- (γ) Αποφασίζων (decider): το άτομο που λαμβάνει την απόφαση για αγορά.
- (δ) Αγοραστής (buyer): το άτομο που πραγματοποιεί την αγορά.
- (ε) Χρήστης (user): το άτομο που χρησιμοποιεί το προϊόν.
- (στ) Παρεμποδιστής (gatekeeper): το άτομο που εμποδίζει ή αποτρέπει την απόφαση για αγορά ενός προϊόντος.

Πολλές φορές, τους άνωθεν ρόλους μπορεί να διαδραματίσουν άτομα που φαινομενικά δεν συνδέονται άμεσα με την αγορά. Για παράδειγμα, για την επιλογή ενός ξενοδοχείου, παρεμποδιστής μπορεί να είναι ένας συγγενής που είχε επισκεφθεί το ξενοδοχείο αυτό στο παρελθόν, δεν έμεινε ικανοποιημένος από τις υπηρεσίες και αποθαρρύνει εντόνως την επιλογή του. Για την αγορά ενός αυτοκινήτου, επηρεάζων μπορεί να είναι το παιδί, καθώς η ύπαρξή του οδηγεί τους γονείς στην επιλογή «οικογενειακών» αυτοκινήτων που επιτρέπουν π.χ. την μεταφορά καροτσιού ή ποδηλάτου. Γενικά, το παιδί σε μία οικογένεια θεωρείται βασικός επηρεάζων, καθώς είτε άμεσα (με έκφραση επιθυμιών ή απαιτήσεων), είτε έμμεσα (λόγω της ύπαρξής του καθ'αυτής) οδηγεί σε συγκεκριμένες αγοραστικές επιλογές ή αποθαρρύνει από άλλες. Το φαινόμενο αυτό που έχει απασχολήσει εκτενώς τη σχετική βιβλιογραφία, καλείται «pester power» (Kenway & Bullen, 2001).

Ο τρόπος που σκέφτεται και αποφασίζει ο καταναλωτής συναρτάται μεταξύ άλλων του είδους του προϊόντος ή της υπηρεσίας: η απόφαση για προϊόντα καθημερινής χρήσης που προμηθεύεται κανείς από το supermarket (όπως απορρυπαντικά, γάλατα, γιαούρτια, χυμοί κ.λπ., τα οποία συχνά καλούνται “ταχέως κινούμενα προϊόντα” – Fast Moving Consumer Products) τείνει να είναι αυτοματοποιημένη και να εμπίπτει στη λογική της συνήθειας, ενώ για μεγάλα και ακριβά προϊόντα ή υπηρεσίες που η αγορά τους έχει χαρακτηριστικά μοναδικότητας (big-item products) και δεν επαναλαμβάνεται συχνά, η απόφαση είναι πιο αργή και σύνθετη (βλ. Πίνακα 1.2).

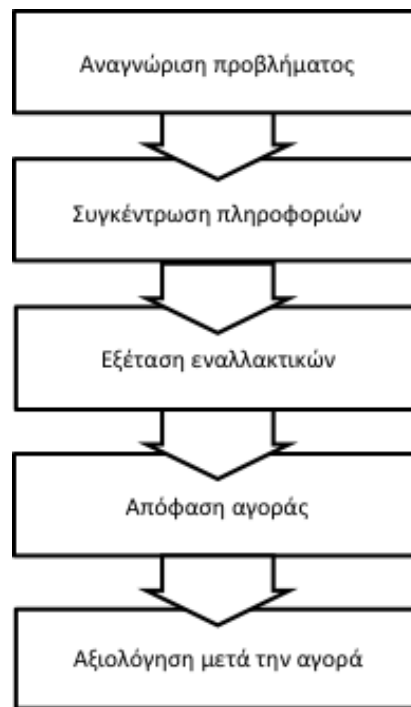
Πίνακας 1. 2: Διαφορές μεταξύ FMCG και Big-Item Products

	Fast Moving Consumer Products	Big Item Products
Κόστος	Χαμηλό	Υψηλό
Κανάλια διανομής / σημεία πώλησης	Κυρίως μέσω συμβατικών δικτύων λιανεμπορίου – supermarkets, εμπορικά καταστήματα, αυτόματοι πωλητές κ.λπ.	Κυρίως μέσω εξειδικευμένων καταστημάτων, αλλά ολοένα και ευρύτερη διανομή κ.λπ. Μεγάλη η σημασία της προσωπικής πώλησης.
Συχνότητα αγορών	Υψηλή	Χαμηλή
Ανάγκη για έρευνα/σκέψη πριν την αγορά:	Εξαιρετικά χαμηλή, η επωνυμία έχει αποτυπωθεί στη συνείδηση του καταναλωτή, η αγορά είναι συνήθεια.	Υψηλή, με σύγκριση επιλογών και τεχνικών παραμέτρων των εναλλακτικών.
Βαθμός customization	Περιορισμένος ή ανύπαρκτος	Υψηλός ή πολύ υψηλός
Παραδείγματα	Απορρυπαντικά πλυντηρίου, οδοντόκρεμες, γάλα, ζυμαρικά	Αυτοκίνητα, τηλεοράσεις, φωτογραφικές μηχανές

Πηγή: Σύνθεση του γράφοντος

Η διαδικασία λήψης της απόφασης για αγορά ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας αποτελείται από μία σειρά βημάτων (βλ. Διάγραμμα 1.2), των οποίων η χρονική διάρκεια συναρτάται κυρίως της σημασίας που αποδίδεται στην εν λόγω αγορά και στην πολυπλοκότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Khosia, 2010).

Διάγραμμα 1. 2: Διαδικασία λήψης μίας απόφασης για αγορά προϊόντος ή υπηρεσίας



Πιο αναλυτικά, τα βήματα της διαδικασίας είναι τα εξής (Kumar, 2015; O'Shaughnessy, 2013; Lantos, 2010):

(α) Αναγνώριση προβλήματος/ανάγκης: Ο καταναλωτής αναγνωρίζει την ανάγκη που θέλει να ικανοποιήσει, γεγονός που τον κινητοποιεί στην κατεύθυνση της αναζήτησης ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας. Η επιτακτικότητα αυτής της ανάγκης ορίζει την ένταση και το ενδιαφέρον του για την αναζήτηση. Η συνειδητοποίηση του προβλήματος μπορεί να παρουσιαστεί λόγω έλλειψης ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας (π.χ. *«τελείωσε το γάλα και δεν έχω άλλο αποθηκευμένο στο ψυγείο μου»*), λόγω της επαναλαμβανόμενης αγοράς (π.χ. *«έχω συνηθίσει να αγοράζω εφημερίδα κάθε ημέρα και επομένως πρέπει να την αγοράσω και σήμερα»*), λόγω αισθήματος μη εκπλήρωσης από τον προηγούμενο τρόπο ικανοποίησης της ανάγκης (π.χ. *«το απορρυπαντικό πλυντηρίου που χρησιμοποιούσα, δεν καθαρίζει καλά τα ρούχα»*), λόγω εμφάνισης νέων επιθυμιών ή διαφορετικών αναγκών (π.χ. *«τώρα που ξεκίνησα δίαιτα, θα πρέπει να αγοράζω περισσότερα προϊόντα με χαμηλά λιπαρά»*), λόγω εμφάνισης νέων προϊόντων (π.χ. *«ας δοκιμάσω αυτό το νέο βούτυρο που υπόσχεται μείωση της χοληστερίνης»*), λόγω ανάγκης αγοράς συμπληρωματικών προϊόντων (π.χ. *«ας αγοράσω θήκη για το νέο μου κινητό τηλέφωνο»*) ή λόγω της επισήμανσης κάποιας ανάγκης από το marketing (π.χ.

«βλέποντας τη διαφήμιση για το πόσο εύκολα παραβιάζεται μία συμβατική πόρτα διαμερίσματος, συνειδητοποίησα ότι για λόγους ασφαλείας, θα πρέπει να αντικαταστήσω τη δική μου με θωρακισμένη»).

(β) Συγκέντρωση πληροφοριών: Μετά την αναγνώριση του προβλήματος, ο καταναλωτής αναζητά πληροφορίες για τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να ικανοποιήσει την ανάγκη του. Το πρώτο, αυθόρμητο βήμα σε αυτή τη φάση είναι το να ανακαλέσει από τη μνήμη του επωνυμίες που γνωρίζει και θα μπορούσαν εν προκειμένω να αποτελούν επιλογές του. Εάν αυτό δεν είναι επαρκές (π.χ. πρόκειται για μία σημαντική αγορά), τότε θα προχωρήσει σε αναζήτηση και άλλων εναλλακτικών, συγκεντρώνοντας πληροφορίες από τις διαθέσιμες πηγές. Όπως είναι φανερό, ο ρόλος του marketing είναι καίριας σημασίας τόσο στην καλλιέργεια αναγνωρισιμότητας των επωνυμιών για αυτοματοποιημένη/αυθόρμητη ανάκλησή τους (top-of-mind brand awareness), όσο και στην παροχή ικανού όγκου πληροφοριών με χρήση πολλαπλών μέσων επικοινωνίας, σε περίπτωση που ο καταναλωτής θελήσει να αναζητήσει τέτοιες πληροφορίες ώστε να οδηγηθεί σε προϊόν ή υπηρεσία που τυχόν δεν γνώριζε. Ως προς τούτο, θα πρέπει να αξιοποιηθούν όλα τα δυνατά σημεία επαφής (touchpoints) με τον καταναλωτή, ώστε να ισχυροποιηθεί η πιθανότητα επικοινωνίας του μηνύματος. Τέτοια σημεία επαφής μπορεί να είναι οι διαφημίσεις, οι ιστοσελίδες, τα blogs, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, οι αξιολογήσεις από άλλους χρήστες (reviews), οι χώροι πώλησης των προϊόντων, η μεταφορά της πληροφορίας από στόμα σε στόμα (word-of-mouth) κ.λπ.

(γ) Αξιολόγηση των εναλλακτικών: Η αξιολόγηση των εναλλακτικών επιλογών παρουσιάζεται εδώ ως διακριτή φάση, εντούτοις στην πραγματικότητα εκτείνεται καθ'όλη τη διάρκεια της διαδικασίας απόφασης. Οι καταναλωτές αξιολογούν τις επιλογές τους σε όρους λειτουργικού/πρακτικού οφέλους (δηλαδή κατά πόσο η κάθε μία εξ αυτών ικανοποιεί την ανάγκη τους και σε τί βαθμό) και σε όρους ψυχοκοινωνικού οφέλους (δηλαδή κατά πόσο η κάθε μία εξ αυτών εκπληρώνει κοινωνικές ή ψυχολογικές παραμέτρους, όπως το κοινωνικό κύρος που προσφέρουν στο χρήστη τους). Το marketing αποδίδει μεγάλη σημασία και στα δύο ως άνω οφέλη: τα προϊόντα και οι υπηρεσίες θα πρέπει ασφαλώς να ικανοποιούν σε πραγματικούς όρους την ανάγκη, αλλά θα πρέπει επίσης να έχουν ενδυθεί με χαρακτηριστικά (συμβολικά, σημειολογικά, φαντασιακά κ.λπ.) που θα τους επιτρέπουν να ικανοποιούν και την κοινωνικό-ψυχολογική διάσταση. Για

παράδειγμα ένα σπορ αυτοκίνητο, πέραν της ανάγκης για μετακίνηση του ιδιοκτήτη του, μπορεί να συμβάλλει στην ενίσχυση της κοινωνικής του εικόνας ή να βελτιώσει την αυτο-εικόνα του, ικανοποιώντας λοιπές ψυχοκοινωνικές του ανάγκες (Mittal, 2006).

(δ) Απόφαση αγοράς: Αφού συγκεντρώσει τις εναλλακτικές του επιλογές και τις αξιολογήσει, ο καταναλωτής διαμορφώνει την πρόθεση για αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας (purchase intent). Για να μετατραπεί η πρόθεση αυτή σε αγορά (sales conversion), το marketing χρησιμοποιεί μία σειρά από πρακτικές όπως την περιορισμένου χρόνου προσφορά ενός προϊόντος (προκειμένου να ενθαρρύνει την άμεση αγορά του) ή την εντατική διαφήμισή του. Η απόφαση για αγορά είναι κομβικής σημασίας στην όλη διαδικασία διότι είναι η φάση στην οποία δημιουργείται ταμειακή ροή.

(ε) Αξιολόγηση μετά την αγορά: Μετά την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας και τη χρήση τους, ο καταναλωτής εισέρχεται στην τελευταία φάση, όπου πλέον αξιολογεί το βαθμό ικανοποίησης που έλαβε. Για τις επιχειρήσεις, η γνώση της άποψης των καταναλωτών μετά τη χρήση, θεωρείται εξαιρετικά σημαντική ανατροφοδότηση (feedback), καθώς μπορεί να τις βοηθήσει να διορθώσουν λάθη στην πολιτική marketing τους ή να εστιάσουν πιο αποτελεσματικά σε σημεία που αξιολογήθηκαν θετικά από τους καταναλωτές και άρα συνιστούν εν δυνάμει πλεονέκτημα σε σχέση με ανταγωνιστικά προϊόντα/υπηρεσίες. Ο καταναλωτής αξιολογεί με βάση τη διαφορά της εμπειρίας του από τις προσδοκίες που είχε διαμορφώσει προ της αγοράς του προϊόντος/υπηρεσίας. Εάν η εμπειρία ήταν θετική και υπερέβη τις προσδοκίες, τότε ο καταναλωτής έχει κίνητρο να επιλέξει την ίδια επωνυμία και για επόμενη τυχόν αγορά του (post-purchase intention) ή να καταστεί υποστηρικτής της και να την προτείνει σε άλλους. Αντίθετα, αν μείνει δυσαρεστημένος από την εμπειρία, τότε ο κίνδυνος δεν είναι μόνο η απροθυμία του να αγοράσει ξανά το συγκεκριμένο προϊόν/υπηρεσία, αλλά και να επηρεάσει ανθρώπους του κοινωνικού του περιγύρου, αποθαρρύνοντας τη συγκεκριμένη επιλογή.

Η απόφαση για αγορά υπόκειται σε ένα πλήθος επιδράσεων που συνδέονται με εσωτερικές, ιδιοσυγκρασιακές παραμέτρους (προσωπικότητα, ψυχισμός κ.λπ.) αλλά και με παραμέτρους του εξωτερικού περιβάλλοντος που επενεργούν ενθαρρυντικά ή αποτρεπτικά. Πολύ συνοπτικά, οι εσωτερικές/ιδιοσυγκρασιακές παράμετροι είναι (Sethna & Blythe, 2019):

(α) Κίνητρα: οι άνθρωποι μπορεί να κινητοποιούνται στη λήψη αποφάσεων τους για διαφορετικούς λόγους. Για παράδειγμα, η αγορά ενός τυριού με χαμηλά λιπαρά για κάποιον μπορεί να συνδέεται με την προσπάθειά του να χάσει βάρος, για άλλον μπορεί να συνδέεται με κάποιο πρόβλημα υγείας και κάποιον τρίτο να αποτελεί επιλογή για γευστικούς λόγους.

(β) Συναισθήματα: η συναισθηματική κατάσταση μπορεί να επιδράσει σημαντικά στην απόφαση για αγορά. Για παράδειγμα, το άγχος και η ψυχολογική πίεση μπορεί να οδηγήσει στην επιλογή συνειδητά ανθυγιεινών διατροφικών λύσεων που θεωρείται ότι προσφέρουν μία γευστική διέξοδο και λειτουργούν ως αντιστάθμισμα στην αρνητική συγκυρία που βιώνει το άτομο (comfort food).

(γ) Αντίληψη: οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται την πραγματικότητα με διαφορετικούς τρόπους και εκτίθενται (συνειδητά ή ασυνείδητα) σε διαφορετικά ερεθίσματα. Για παράδειγμα, η αγορά ενός ακριβού ρολογιού μπορεί για κάποιους να αποτελεί σημαντική προτεραιότητα καθώς συμβάλει στην ενίσχυση της εμφάνισης, της αυτοπεποίθησής τους ή του κοινωνικού τους κύρους, ενώ για άλλους να θεωρείται περιττή πολυτέλεια που δεν θα επέλεγαν ή ακόμα και θα απέφευγαν συνειδητά.

(δ) Βιώματα: οι προηγούμενες εμπειρίες διαμορφώνουν στάσεις και επηρεάζουν τις καταναλωτικές αποφάσεις. Για παράδειγμα, ένας καταναλωτής που έχει αγοράσει στο παρεθλόν πολλές, διαφορετικών τύπων φωτογραφικές μηχανές και έχει αποκτήσει γνώση και εμπειρική εξοικείωση με τα τεχνικά χαρακτηριστικά τους, θα λάβει την απόφαση αγοράς μίας νέας μηχανής αξιολογώντας διαφορετικά τις εναλλακτικές επιλογές του σε σχέση με κάποιον που αγοράζει για πρώτη φορά μηχανή και δεν διαθέτει σχετική εμπειρία κατανάλωσης και χρήσης.

Αντίστοιχα, οι βασικές παράμετροι του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τις αγοραστικές αποφάσεις είναι (Schiffman & Wisenblit, 2018; Sethna & Blythe, 2019):

(α) Κοινωνικοί ρόλοι/ομάδες αναφοράς: οι κοινωνικοί ρόλοι ενός ανθρώπου (π.χ. ρόλος μέσα στην οικογένεια, επαγγελματικός ρόλος κ.λπ.) και η διασύνδεσή του με ομάδες (π.χ. παρέα, σύλλογος κ.λπ.) μπορεί να τον οδηγήσουν σε συγκεκριμένες αγοραστικές αποφάσεις ή να τον αποτρέψουν από άλλες. Για παράδειγμα, οι γονείς ενός βρέφους μπορεί να αποφύγουν να επιλέξουν ένα απομονωμένο νησί για τις διακοπές τους, υπό το φόβο ότι δεν θα μπορούν να έχουν πρόσβαση σε υπηρεσίες (π.χ. ιατρικές) και προϊόντα που είναι απαραίτητα για το παιδί τους. Η συμμετοχή κάποιου σε μία ομάδα ανάγνωσης βιβλίων μπορεί να τον οδηγήσει στην αγορά των

συγκεκριμένων βιβλίων που θα υποδειχθούν από την ομάδα προς ανάγνωση και συζήτηση.

(β) Κοινωνική τάξη: η κοινωνική τάξη στην οποία ανήκει (συνειδητά ή ασυνείδητα) κάποιος, μπορεί να ασκήσει επίδραση στην καταναλωτική του απόφαση υπό την έννοια ότι τον καθιστά κοινωνό συγκεκριμένων αγοραστικών επιλογών που συνάδουν με τα κοινωνικοοικονομικά του χαρακτηριστικά. Έτσι, ένας ευκατάστατος κάτοικος μιας γειτονιάς υψηλού εισοδήματος μπορεί να επιλέξει την εγγραφή του σε ένα ακριβό tennis club για την εκγύμνασή του, ενώ ένας φτωχότερος κάτοικος μίας γειτονιάς χαμηλού εισοδήματος μπορεί να επιλέξει για την άθλησή του, ένα φτηνό γυμναστήριο με χαμηλή ετήσια συνδρομή. Ο πρώτος ενδεχομένως αγοράσει εξοπλισμό (ρουχισμό, ρακέτες κ.λπ.) υψηλής τιμής, ποιότητας και προδιαγραφών και με κριτήριο την επωνυμία, ενώ ο δεύτερος ενδεχομένως προσανατολιστεί σε πιο οικονομικό ρουχισμό (εστιάζοντας πρωτίστως στην πρακτική ανάγκη της απόκτησης αθλητικών ρούχων και υποδημάτων και όχι στη συμβολική τους αξία).

(β) Κουλτούρα: η κουλτούρα αποτελεί ισχυρή επίδρασης παράμετρο στην καταναλωτική συμπεριφορά. Για παράδειγμα, η εθνική κουλτούρα μπορεί να επηρεάζει τον τρόπο ένδυσης, τις διατροφικές συνήθειες ή τον τρόπο διασκέδασης. Στις Σκανδιναβικές χώρες, οι άνθρωποι βγαίνουν για φαγητό τις απογευματινές ώρες και τα περισσότερα εστιατόρια σταματούν να σερβίρουν μετά τις 10, ενώ στην Ελλάδα τα εστιατόρια τείνουν να διατηρούν πολύ πιο εκτεταμένο ωράριο σερβιρίσματος και συχνά εξυπηρετούν τους πελάτες τους μέχρι αργά μετά τα μεσάνυχτα. Σημαντική είναι και η επίδραση των διαφόρων τύπων υπο-κουλτούρας στις οποίες μετέχουν άνθρωποι που τείνουν να εμφανίζουν κοινές προτιμήσεις, ενδιαφέροντα και στάσεις (π.χ. skaters, surfers, ravers, Goths, geeks κ.λπ.). Το διαδίκτυο έχει βοηθήσει στην ενίσχυση των πολλών μορφών υπο-κουλτούρας, καθώς η πληροφόρηση, η επικοινωνία και η διασύνδεση των όσων μετέχουν σε αυτές είναι ευκολότερη.

Η συμπεριφορά καταναλωτή μελετά όλες τις παραπάνω παραμέτρους, επιχειρώντας όχι μόνο να τις κατανοήσει αλλά και να βοηθήσει το marketing στο σχεδιασμό πιο αποτελεσματικών τεχνικών προσέλκυσης ή διατήρησης πελατών.

1.3. Τάσεις και σύγχρονες προκλήσεις του marketing

Η έντονη επιτάχυνση της τεχνολογικής προόδου αλλά και η τάση για απελευθέρωση των αγορών και ενίσχυση των διασυνοριακών ροών (εμπορικών, χρηματικών κ.λπ.) έχουν φέρει τις τελευταίες δεκαετίες σημαντικές αλλαγές στον τρόπο σχεδιασμού, διακίνησης, προώθησης και εμπορίας των προϊόντων. Το marketing βρίσκεται αντιμέτωπο με σοβαρές προκλήσεις, αλλά δύναται επίσης να αδράξει πλήθος νέων ευκαιριών για αποτελεσματικότερους τρόπους επιδίωξης των στοχεύσεών του. Αξίζει στο σημείο αυτό να γίνει μία σύντομη μνεία στις κυριότερες από τις σύγχρονες τάσεις, προκειμένου να συνεκτιμηθούν στη συζήτηση των επόμενων κεφαλαίων:

(α) Αύξηση του πλήθους των καταναλωτικών επιλογών και διασύνδεση αγορών: η πολλαπλότητα επιλογών σε πολλές προϊόντικές κατηγορίες φαίνεται πως βαίνει ταχέως αυξανόμενη, ενώ ενισχυτικά ως προς αυτό λειτουργεί και η δυνατότητα του καταναλωτή να αγοράζει προϊόντα και υπηρεσίες από αγορές του εξωτερικού, στις οποίες μέχρι πριν λίγα χρόνια δεν είχε εύκολη πρόσβαση.

(β) Νέα κανάλια διανομής και νέα σημεία πώλησης: η πρόοδος που έχει επιτευχθεί στην εφοδιαστική αλυσίδα, έχει επιτρέψει στις επιχειρήσεις να επεκτείνουν τα κανάλια διανομής και τα σημεία πώλησης (π.χ. εγκατάσταση αυτόματων μηχανών πώλησης συσκευασμένων προϊόντων σε σταθμούς τρένου) ή να αναπτύξουν καινούργια (π.χ. ανάπτυξη ιστοσελίδας για διαδικτυακές πωλήσεις).

(γ) Μεγαλύτερος όγκος πληροφοριών: η επανάσταση της ψηφιακής τεχνολογίας και κυρίως η εμφάνιση του internet, δεν έχει απλώς επιτρέψει την πρόσβαση σε περισσότερες πληροφορίες, αλλά έχει ενισχύσει την αμφίδρομη επικοινωνία με τους πελάτες (π.χ. μέσω των social media), βοηθώντας τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν καλύτερα τις επιθυμίες και τις ανάγκες τους.

(δ) Ανάπτυξη εξατομικευμένων λύσεων: η δυνατότητα καλύτερης πληροφόρησης περί των επιθυμιών/αναγκών του πελάτη, αλλά και η βελτίωση της απόδοσης σε όρους παραγωγικής ικανότητας, επιτρέπουν πλέον την ανάπτυξη εξειδικευμένων λύσεων που μπορεί να προσαρμοστούν στον κάθε πελάτη ξεχωριστά (customization).

(ε) Όξυνση του ανταγωνισμού: στην παγκοσμιοποιημένη αγορά, οι επιχειρήσεις βρίσκονται δυνητικά αντιμέτωπες με σημαντικά μεγαλύτερο αριθμό ανταγωνιστών και επομένως η προσπάθεια για διαρκή βελτίωση και ενίσχυση των

προϊόντων/υπηρεσιών τους, αλλά και εν γένει επένδυση σε πολιτικές marketing, αποτελεί μονόδρομο.

(στ) Παγκόσμιοι κίνδυνοι / οικολογική καταστροφή / ασύμμετρες απειλές: η πιθανότητα μίας οικονομικής κρίσης που μπορεί να μεταδοθεί στιγμιαία από τη μία αγορά στην άλλη, μίας φυσικής καταστροφής ή μίας παγκόσμιας κρίσης (π.χ. διατροφικές κρίσεις, πανδημίες κ.λπ.) μπορεί να επιφέρει σημαντικές απώλειες και επομένως θα πρέπει να συνεκτιμηθεί στο σχεδιασμό των πολιτικών marketing, με γνώμονα την ικανότητα ενός οργανισμού να επιβιώσει και να συνεχίσει τη λειτουργία του (resilience).

(ε) Ανάπτυξη του ψηφιακού marketing (digital marketing): η εμφάνιση νέων ψηφιακών προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και η δυνατότητα διάθεσης και προώθησής τους μέσα από έξυπνες συσκευές (κινητά, ταμπλέτες, υπολογιστές, ρολόγια, τηλεοράσεις) δημιουργούν μία τεράστια ψηφιακή αγορά (digital marketplace) και επιφέρουν αλλαγές που το marketing όχι απλώς παρακολουθεί αλλά και διαμορφώνει με τα εργαλεία και τις παρεμβάσεις του.

Ερωτήσεις κατανόησης πρώτου κεφαλαίου:

1. Ποια η σημασία του marketing για έναν οργανισμό;
2. Για ποιο λόγο θεωρείται σήμερα πως το marketing υπερβαίνει τα όρια μίας και μόνο διοικητικής μονάδας εντός του οργανισμού (π.χ. Δ/σης Marketing) αλλά αφορά τον οργανισμό ως ολότητα;
3. Με ποιους τρόπους μπορεί να αξιοποιηθεί κατά τη γνώμη σας το marketing στη Δημόσια Διοίκηση και να εξυπηρετήσει την επιδίωξη του δημόσιου συμφέροντος; Προσπαθήστε να σκεφθείτε συγκεκριμένα παραδείγματα.
4. Δημιουργεί το marketing νέες ανάγκες; Χρησιμοποιήστε στην απάντησή σας, παραδείγματα.
5. Ποιες παράμετροι επενεργούν στη λήψη μίας καταναλωτικής απόφασης; Σε τί βαθμό μπορούν να επηρεαστούν κατά τη γνώμη σας, οι παράμετροι αυτοί από το marketing;
6. Θεωρείτε ότι οι καταναλωτικές επιλογές σήμερα επηρεάζονται λιγότερο ή περισσότερο από την εθνική κουλτούρα; Χρησιμοποιήστε παραδείγματα.

2. Διεθνές περιβάλλον και marketing

Σκοπός του κεφαλαίου

Στο δεύτερο κεφάλαιο ορίζεται η έννοια του διεθνούς marketing και αναδεικνύονται τα ειδικά του χαρακτηριστικά. Ακολούθως επιχειρείται ανάλυση του διεθνούς περιβάλλοντος με αναφορά στην πολιτική, την οικονομική, την κοινωνική και την τεχνολογική διάσταση και ανάδειξη βασικών παραμέτρων που επηρεάζουν τις αποφάσεις marketing.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Μετά τη μελέτη του κεφαλαίου, ο/η αναγνώστης/τρια θα είναι σε θέση να:

- Προσδιορίσει την έννοια του διεθνούς και εξαγωγικού marketing και να αναγνωρίσει τα διακριτά του χαρακτηριστικά.
- Αντιληφθεί την πολυπλοκότητα του διεθνούς περιβάλλοντος και να συνεκτιμήσει τη σημασία της πολιτικής, της οικονομικής, της κοινωνικής και της τεχνολογικής διάστασης στη σχετική ανάλυση.

Λέξεις κλειδιά

- Διεθνές marketing
- Παγκόσμιο marketing
- Εξαγωγικό marketing
- Εθνοκεντρικός / Πολυκεντρικός / Περιφερεια-κεντρικός / Γεωγεντρικός προσανατολισμός
- Ανάλυση PEST (PEST Analysis)

2.1. Η έννοια του διεθνούς και εξαγωγικού marketing

Η ανάγκη του marketing να ανταποκριθεί στη διεθνοποίηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας οδήγησε στην ανάδειξη του «διεθνούς marketing» ως διακριτής θεματικής εντός του επιστημονικού πεδίου. Η διαφορά μεταξύ «εθνικού» και «διεθνούς» marketing είναι ότι το πρώτο αφορά στη δραστηριότητα εντός μίας εθνικής αγοράς και επομένως ενός συγκεκριμένου περιβάλλοντος δράσης περισσότερο ελεγχόμενου και με μικρότερη συνθετότητα παραμέτρων, ενώ το δεύτερο αφορά σε δύο ή περισσότερες αγορές και άρα η πολυπλοκότητα καθίσταται μεγαλύτερη και η ανάλυση σαφώς δυσκολότερη (Baack et al, 2019; Morales, 2018).

Στο σημείο αυτό, είναι χρήσιμη η διάκριση μεταξύ «διεθνούς» (international) marketing όπου το πλαίσιο αναφοράς είναι ένας σχετικά μικρός αριθμός αγορών και «παγκόσμιου» (global) marketing που αναφέρεται σε μεγάλο αριθμό αγορών ή ακόμα και στο σύνολό τους (‘‘ο πλανήτης ως μία αγορά’’). Προφανώς το «παγκόσμιο» marketing αφορά μεγάλες πολυεθνικές όπως η Coca Cola, η Sony ή η Nike που διαθέτουν παρουσία σε πέντε ηπείρους, αλλά μπορεί να αφορά και πολύ μικρότερες εταιρίες που επιχειρούν να στραφούν στο παγκόσμιο κοινό μέσω π.χ. διαδικτυακών πωλήσεων. Το «εξαγωγικό» (export) marketing εστιάζει αποκλειστικά στο marketing που συνδέεται με την εξαγωγική δραστηριότητα, αν και –όπως θα γίνει φανερό στα επόμενα κεφάλαια- σε μεγάλο βαθμό η ανάλυση ταυτίζεται με εκείνη που επιχειρεί το διεθνές marketing. Γενικά, θα μπορούσε να υποστηριχθεί πως τα βασικά οφέλη στα οποία προσδοκά ένας οργανισμός με την αξιοποίηση του διεθνούς/παγκόσμιου/εξαγωγικού marketing είναι τα εξής:

- Αποτελεσματική ανάπτυξη, διάθεση και προβολή των προϊόντων ή υπηρεσιών του.
- Εντοπισμός νέων ευκαιριών για ανάπτυξη γενικά επιχειρηματικής ή ειδικά εξαγωγικής δράσης.
- Κατανόηση των προτιμήσεων των καταναλωτών σε διεθνές επίπεδο και αξιολόγηση των σχετικών τάσεων.
- Δυνατότητα ανάπτυξης οικονομιών κλίμακας και εξοικονομήσεων κόστους.
- Διαμόρφωση στρατηγικής αντίληψης σε διεθνές επίπεδο και πρόληψη ανταγωνιστικών επιθέσεων.
- Αξιολόγηση κινδύνων και απειλών από το διεθνές περιβάλλον.

Σύμφωνα με το μοντέλο EPRG που πρότειναν οι Wind, Douglas & Perlmutter (1973), το διεθνές marketing μπορεί να έχει τέσσερις προσανατολισμούς με κριτήριο το εύρος αναφοράς του και τον τρόπο δράσης του σε επιχειρησιακό επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, μπορεί να είναι:

- **Εθνοκεντρικός (Ethnocentric) προσανατολισμός:** Εδώ η έμφαση παραμένει στην επιχειρηματική δράση εντός της αγοράς βάσης, ενώ η διεθνής δραστηριότητα θεωρείται δευτερεύουσας σημασίας, αντιπροσωπεύει μικρό μόνο μέρος του συνολικού τζίρου και αποτελεί πολλές φορές τρόπο διάθεσης του πλεονάσματος της παραγωγής. Ο τρόπος διαχείρισης των διεθνών εργασιών αποφασίζεται στην ημεδαπή και συνήθως στηρίζεται σε διαδικασίες και πολιτικές όμοιες με αυτές που εφαρμόζονται εντός της χώρας βάσης, ενώ δεν γίνονται σημαντικές μετατροπές / προσαρμογές στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες.
- **Πολυκεντρικός (Polycentric) προσανατολισμός:** Στην περίπτωση αυτή, οι αποφάσεις marketing δεν λαμβάνονται κεντρικά, αλλά κάθε επιχειρησιακή μονάδα που βρίσκεται εγκατεστημένη σε διαφορετική αγορά, διαθέτει σημαντικό βαθμό αυτονομίας και ορίζει τις δικές της ενέργειες marketing. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες προσαρμόζονται στις τοπικές ιδιαιτερότητες.
- **Περιφερεια-κεντρικός (Regiocentric) προσανατολισμός:** Στην περίπτωση αυτή, ευρύτερες γεωγραφικές περιοχές που περιλαμβάνουν περισσότερες από μία αγορές, θεωρούνται ως ενιαίες και το marketing προσαρμόζει τις δράσεις του σε αυτές. Για παράδειγμα, η Sony έχει ομαδοποιήσει τις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται ανά ήπειρο και διαμορφώνει διαφορετική προσέγγιση marketing στην Ευρώπη, στη Βόρεια Αμερική ή στην Ωκεανία.
- **Γεωκεντρικός (Geocentric) προσανατολισμός:** Εδώ ο κόσμος αντιμετωπίζεται ως μία ενιαία αγορά για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και το marketing αναπτύσσει μία συνολική στρατηγική. Γεωκεντρικός μπορεί να θεωρηθεί ο προσανατολισμός κάποιων επιχειρήσεων νέας τεχνολογίας που πωλούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους ψηφιακά και απευθύνονται δυνητικά σε όλο σχεδόν τον πλανήτη.

Παρά την ερμηνευτική της αξία, η ως άνω ταξινόμηση παραμένει βεβαίως σχηματική, καθώς στην πραγματικότητα δεν είναι πάντα ξεκάθαρο ποια από τις τέσσερις προσεγγίσεις ακολουθεί μία επιχείρηση.

2.2. Ανάλυση διεθνούς περιβάλλοντος

Ένα από τα πλέον σημαντικά πεδία του διεθνούς marketing είναι η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος που όπως έχει ήδη αναφερθεί, είναι σύνθετη και περιλαμβάνει πλήθος παραμέτρων. Σε μία προσπάθεια συστηματοποίησης της ανάλυσης αυτής, προτείνεται η χρήση του μοντέλου PEST (PEST Analysis) που ως όρος συνιστά ακρωνύμιο τεσσάρων βασικών διαστάσεων: του πολιτικού περιβάλλοντος (political), του οικονομικού περιβάλλοντος (economic), του κοινωνικού περιβάλλοντος (social) και του τεχνολογικού περιβάλλοντος (technological) (Kotabe & Helsen, 2020). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι πολλές φορές προστίθενται και άλλες διαστάσεις στο μοντέλο: έτσι με την προσθήκη του νομικού (legal) και του οικολογικού (environmental) περιβάλλοντος γίνεται λόγος για PESTLE, με την περαιτέρω προσθήκη του δημογραφικού (demographic) για PESTLIED κ.ό.κ. Εντούτοις οι πρόσθετες διαστάσεις μπορούν να υπαχθούν στις τέσσερις βασικές, καθώς για παράδειγμα το νομικό περιβάλλον μπορεί να περιληφθή στο πολιτικό, το δημογραφικό και το οικολογικό στο κοινωνικό κ.λπ.

Σχήμα 2. 1: Διαφορετικές εκδοχές της ανάλυσης PEST

PEST: Political, Economic, Social, Technological
SLEPT: Social, Legal, Economic, Political, Technological
PESTLE / PESTEL: Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental
STEEPLE: Social, Technological, Economic, Environmental, Political, Legal, Ethical
PESTLED: Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental, Demographic

Η διενέργεια της Ανάλυσης PEST ακολουθεί τα εξής βήματα:

- (α) αποτύπωση των μεταβλητών ανά διάσταση περιβάλλοντος,
- (β) εκτίμηση των δυνητικών επιπτώσεων των μεταβλητών αυτών για το marketing του οργανισμού και με βάση τα χαρακτηριστικά του,

(γ) απόδοση βαρύτητας των μεταβλητών, με κριτήριο το χρόνο (μακροπρόθεσμη επίπτωση, μεσοπρόθεσμη επίπτωση, βραχυπρόθεσμη επίπτωση), την ένταση (μικρής κλίμακας, μεσαίας κλίμακας, μεγάλης κλίμακας), το είδος της επίδρασης (θετική, αρνητική, ουδέτερη) και τη δυναμική (φθίνουσα, αύξουσα, σταθερή).

Στις επόμενες παραγράφους, θα επιχειρηθεί περιγραφή των τεσσάρων βασικών διαστάσεων του μοντέλου με αναφορά στις κυριότερες παραμέτρους που συνεκτιμώνται.

2.2.1 Πολιτικό περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον (political environment) αφορά στις επιδράσεις που δέχεται ένας οργανισμός από την πολιτική σφαίρα, δηλαδή από τις ενέργειες και αποφάσεις της κυβέρνησης, των πολιτειακών φορέων και θεσμών, της νομοθετικής και δικαστικής εξουσίας και της κοινωνίας των πολιτών. Πιο συγκεκριμένα, εδώ θα πρέπει να αναλυθούν τα εξής:

(α) Πολιτική οργάνωση

Με την έννοια πολιτική οργάνωση εννοείται το σύνολο των κανόνων που ρυθμίζουν την άσκηση της πολιτικής εξουσίας και τη διαχείριση των κοινών. Από την απολυταρχία όπου η κεντρική εξουσία διατηρεί δικαιώματα απόλυτης και διαρκούς παρέμβασης στην κοινωνική οργάνωση έως τη δημοκρατία όπου το κράτος κυβερνάται με βάση τις αποφάσεις της πλειοψηφίας της κοινωνίας, η πολιτική οργάνωση μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τις αποφάσεις και τις ενέργειες marketing (Kotabe & Helsen, 2020). Για παράδειγμα, στις ΗΠΑ, εταιρίες όπως η Coca Cola και η Persico δαπανούν μεγάλα ποσά για την υποστήριξη των Ρεπουμπλικάνων και των Δημοκρατικών αντίστοιχα, προφανώς επιδιώκοντας να προωθήσουν τα συμφέροντά τους (lobbying). Αντίθετα στην Κίνα που ουσιαστικά το σύστημα είναι μονοκομματικό, η όποια έκφραση αιτημάτων ή προώθηση συμφερόντων προσανατολίζεται στα στελέχη του Κομμουνιστικού Κόμματος. Στην περίπτωση απολυταρχικών καθεστώτων, η διατήρηση καλών σχέσεων με την εξουσία μπορεί να αποτελεί προϋπόθεση για την δραστηριότητα μίας μεγάλης επιχείρησης.

(β) Δημόσια διοίκηση

Ο βαθμός αποδοτικότητας του Δημοσίου ενδιαφέρει πολύ το marketing, υπό την έννοια ότι τυχόν πολυπλοκότητα διαδικασιών μπορεί να συνεπάγεται επιβαρύνσεις κόστους και χρόνου. Πράγματι, η υπέρμετρη γραφειοκρατία συσχετίζεται αρνητικά με την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας, καθώς πέραν των άλλων μπορεί να αποτελεί φυτώριο διαφθοράς και κακοδιαχείρισης. Για παράδειγμα, η δυσκολία εξασφάλισης των απαραίτητων αδειών για την εμπορία ενός νέου προϊόντος ή τη διακίνηση και εμπορία του, μπορεί να στοιχίσει σε μία επιχείρηση πολύτιμο χρόνο και να δώσει πλεονέκτημα σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε άλλες αγορές με ευνοϊκότερους όρους.

(γ) Διαφθορά

Η διαφθορά εντείνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος καθώς εκθέτει μία επιχείρηση σε κινδύνους και καταστάσεις που δεν μπορούν να εκτιμηθούν και να αντιμετωπιστούν εύκολα. Προϋπόθεση για τη μείωση της διαφθοράς είναι οι συστηματικοί έλεγχοι, η διαφάνεια (transparency), η ομαλή λειτουργία της δικαιοσύνης και των θεσμών που διασφαλίζουν τη νομιμότητα. Ένας από τους πλέον συνήθεις δείκτες που χρησιμοποιούνται εδώ, είναι ο Δείκτης Αντίληψης της Διαφάνειας, σύμφωνα με τον οποίο π.χ. η Ελλάδα βρίσκεται σε αρκετά χαμηλή κατάταξη σε σχέση με τις λοιπές χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Πίνακας 2. 1: Δείκτης Αντίληψης Διαφθοράς, 2019 (επιλογή χωρών)

α/α	Χώρα	α/α	Χώρα	α/α	Χώρα
1	Δανία	8	Ολλανδία	60	Ιορδανία
1	Νέα Ζηλανδία	9	Λουξεμβούργο	60	Κούβα
3	Φινλανδία	9	Γερμανία	60	Ελλάδα
4	Σουηδία	11	Ισλανδία	70	Βουλγαρία
4	Ελβετία	12	Καναδάς	80	Κίνα
4	Σιγκαπούρη	12	Ηνωμένο Βασίλειο	91	Σερβία

7	Νορβηγία	12	Αυστραλία	91	Τουρκία
---	----------	----	-----------	----	---------

Πηγή: Transparency International (2020), Corruption Peceptions Index 2019

(δ) Νομοθεσία / Κανονιστικό πλαίσιο

Κάθε χώρα διαθέτει διαφορετική νομοθεσία που ρυθμίζει σειρά θεμάτων όπως οι εργασιακές σχέσεις, το περιβάλλον, η προστασία του καταναλωτή, το δίκαιο ανταγωνισμού, το καθεστώς δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας κ.λπ. Το marketing οφείλει να μελετά και να συνεκτιμά όλες τις διαστάσεις του κανονιστικού πλαισίου προ της λήψης των αποφάσεών του. Για παράδειγμα, στις ΗΠΑ η νομοθεσία επιτρέπει την ευθέως συγκριτική διαφήμιση, εξού και εταιρίες όπως η Persico εντάσσουν στις διαφημίσεις τους (αρνητικές ή περιπαικτικές) ονομαστικές αναφορές στους ανταγωνιστές τους (εν προκειμένω στην Coca Cola). Αντίθετα στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η συγκριτική διαφήμιση απαγορεύεται. Οι κανόνες περί διασφάλισης των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας είναι πολύ πιο αυστηροί στην Ευρωπαϊκή Ένωση από ό,τι στην Κίνα, όπου πολλές αμερικάνικες και ευρωπαϊκές εταιρίες έχουν αντιμετωπίσει πλείστα φαινόμενα αντιγραφής πατενταρισμένων προϊόντων τους ή παράνομη χρήση του λογοτύπου τους. Στη Ρωσία, τα McDonald's αναγκάστηκαν να προσαρμόσουν την αναγραφή της επωνυμίας τους, καθώς νόμος του 1993 επέβαλε σε όλα τα καταστήματα να φέρουν ρώσικη επωνυμία ή έστω επωνυμία γραμμένη στην κυριλλική αλφάβητο. Αντίστοιχο ζήτημα αντιμετώπισε η εταιρία στην Ιαπωνία και κατέληξε στην υιοθέτηση ιαπωνικών φθόγγων που να θυμίζουν ηχητικά την επωνυμία της.

2.2.2. Το οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον (economic environment) αναφέρεται σε όλες εκείνες τις παραμέτρους που συνθέτουν την οικονομική ζωή σε μία αγορά. Εδώ εξετάζονται μεταβλητές όπως τα επιτόκια, ο ρυθμός του πληθωρισμού, η οικονομική ανάπτυξη (ήτοι η διαχρονική εξέλιξη του ΑΕΠ), ο δείκτης ανεργίας, η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, το επίπεδο της παραγωγικότητας και των μισθών, το ισοζύγιο πληρωμών κ.ά. Η οικονομία μίας χώρας απαρτίζεται από τρεις αγορές: την αγορά προϊόντων και υπηρεσιών, την αγορά εργασίας και την αγορά χρήματος. Σκοπός της οικονομικής πολιτικής μίας κυβέρνησης είναι η εύρυθμη λειτουργία αυτών των τριών αγορών, με βασικά εργαλεία παρέμβασης (i) τη δημοσιονομική πολιτική (δημόσια έσοδα / δημόσιες δαπάνες), (ii) τη νομισματική πολιτική (έκδοση χρήματος και διαχείριση ποσότητας χρήματος που κυκλοφορεί στην αγορά) και (iii) την αναπτυξιακή πολιτική (μέτρα στήριξης της επιχειρηματικότητας και της ανάπτυξης).

Τα οικονομικά μεγέθη μίας χώρας επηρεάζουν με διάφορους τρόπους τις αποφάσεις marketing. Για παράδειγμα, η υψηλή αγοραστική δύναμη των καταναλωτών σε μία αγορά μπορεί να την καταστήσει ιδιαιτέρως ελκυστική για προϊόντα και υπηρεσίες πολυτελείας. Έτσι, χώρες του Περσικού Κόλπου όπως το Κατάρ, τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα και το Μπαχρέιν που διαθέτουν καταναλωτές με υψηλά εισοδήματα (αλλά και μεγάλη εισροή τουριστών με υψηλά βαλάντια) έχουν προσελκύσει εταιρίες όπως η Louis Vuitton, η Chanel και η Prada, οι οποίες έχουν αναπτύξει ευρύ δίκτυο πωλήσεων με πλήθος καταστημάτων. Από την άλλη, μία αγορά με χαμηλό επίπεδο εισοδήματος και μισθών μπορεί να θεωρηθεί πιο ελκυστική για εταιρίες χαμηλού κόστους (π.χ. εκπωτικά supermarkets όπως τα Lidl) ή να αποκλειστεί από το σχεδιασμό marketing μίας εταιρίας και να επιλεγεί π.χ. μόνο ως έδρα για παραγωγικές μονάδες που εν συνεχεία θα εξάγουν τα τελικά προϊόντα τους σε χώρες με υψηλότερα εισοδήματα.

Επίσης, η φάση του οικονομικού κύκλου στην οποία βρίσκεται μία αγορά μπορεί να επηρεάσει πολλαπλώς τις αποφάσεις marketing: η εκτίμηση για ύφεση αποθαρρύνει τις επιχειρήσεις από το να επεκταθούν ή να δαπανήσουν περισσότερα χρήματα για την προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών τους, ενώ αντίστροφα η προσδοκία για ανάπτυξη, λειτουργεί θετικά και οι επιχειρήσεις μπορεί στην περίπτωση αυτή να κινηθούν πιο επιθετικά σε όρους marketing, ενισχύοντας τα δίκτυα πωλήσεών τους, αυξάνοντας τα διαφημιστικά τους έξοδα ή επενδύοντας στην ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Ειδική μνεία πρέπει να γίνει εδώ στη φορολογία, η οποία εντάσσεται βέβαια στη δημοσιονομική πολιτική μίας χώρας, αλλά είναι από τις παραμέτρους που μπορούν να επηρεάσουν ιδιαιτέρως (θετικά ή αρνητικά) τις επιχειρηματικές κινήσεις και επομένως, τις αποφάσεις marketing. Η σχετική συζήτηση εστιάζει συνήθως στο ύψος των φορολογικών συντελεστών, τα κριτήρια φορολόγησης, τις προϋποθέσεις για τυχόν φοροαπαλλαγές, το βαθμό πολυπλοκότητας του φορολογικού πλαισίου και τη συχνότητα αναθεώρησής του, την εύρυθμη, διαφανή και αποτελεσματική λειτουργία των φορολογικών μηχανισμών και τέλος, τους τρόπους που διενεργούνται οι φορολογικοί έλεγχοι. Χώρες με πολύ χαμηλή φορολογία (βλ. Πίνακα 2.3) θεωρούνται κατά τεκμήριο πιο ελκυστικές για ανάληψη επιχειρηματικής δράσης. Μάλιστα, υπάρχουν περιπτώσεις χωρών με εξαιρετικά ευνοϊκό φορολογικό καθεστώς –οι λεγόμενοι «φορολογικοί παράδεισοι»- τις οποίες επιλέγουν για έδρα τους, πολλές επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να εξασφαλίσουν χαμηλότερες φορολογικές επιβαρύνσεις. Αξίζει πάντως να σημειωθεί ότι αρκετές από τις χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (όπως η Βουλγαρία, η Ουγγαρία και η Κύπρος) συγκαταλέγονται σε εκείνες με τους χαμηλότερους δείκτες φορολόγησης επιχειρήσεων στον κόσμο.

Πίνακας 2. 2: Χώρες με τον υψηλότερο φόρο επιχειρήσεων στον κόσμο, 2018

Χώρα	Φόρος	Περιοχή
Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα	55%	Ασία
Κομόρες	50%	Αφρική
Πόρτο Ρίκο	39%	Β. Αμερική
Σουρινάμ	36%	Ν. Αμερική
Τσαντ	35%	Αφρική
Κονγκό, Δημοκρατία του	35%	Αφρική
Ισημερινή Γουινέα	35%	Αφρική
Γουινέα	35%	Αφρική
Ινδία	35%	Ασία

Κιριμπάτι	35%	Ωκεανία
Μάλτα	35%	Ευρώπη
Σουδάν	35%	Αφρική
Παγκόσμιος Μέσος Όρος	23,03%	

Πηγή: Tax Foundation (2019) με στοιχεία από PwC, KPMG, Deloitte, US Department of Agriculture

Πίνακας 2. 3: Χώρες με τον χαμηλότερο φόρο επιχειρήσεων στον κόσμο, 2018*

Χώρα	Φόρος	Περιοχή
Κύπρος	12,5%	Ευρώπη
Ιρλανδία	12,5%	Ευρώπη
Λιχτενστάιν	12,5%	Ευρώπη
Μακάο	12%	Ασία
Μολδαβία	12%	Ευρώπη
Ανδόρα	10%	Ευρώπη
Βοσνία & Ερζεγοβίνη	10%	Ευρώπη
Βουλγαρία	10%	Ευρώπη
Γιβραλτάρ	10%	Ευρώπη
Κιργιζία	10%	Ασία
Βόρεια Μακεδονία	10%	Ευρώπη
Ναουρού	10%	Ωκεανία
Παραγουάη	10%	Ν. Αμερική
Κατάρ	10%	Ασία
Τιμόρ	10%	Ασία
Κόσοβο	10%	Ευρώπη
Ουγγαρία	9%	Ευρώπη
Μαυροβούνιο	9%	Ευρώπη

Τουρκμενιστάν	8%	Ασία
Ουζμπεκιστάν	7,5%	Ασία
Παγκόσμιος Μέσος Όρος	23,03%	

Πηγή: Tax Foundation (2019) με στοιχεία από PwC, KPMG, Deloitte, US Department of Agriculture

*Σημείωση: Στον πίνακα δεν περιλαμβάνονται οι χώρες Μπαχάμες, Μπαχρέιν, Βερμούδες, Νήσοι Cayman, Isle of Man, Guernsey, Jersey, Palau, Turks & Caicos και οι Παρθένοι Νήσοι, στις οποίες ο φόρος επιχειρήσεων είναι μηδενικός.

2.2.3. Το κοινωνικό περιβάλλον

Το κοινωνικό περιβάλλον (social environment) αναφέρεται σε όλες τις διαστάσεις της κοινωνικής ζωής και περιλαμβάνει τις αξίες, τις αντιλήψεις, τις συνήθειες, τον τρόπο ζωής (lifestyle), τη θρησκεία, την κουλτούρα, τα ήθη και τα έθιμα, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά κ.λπ. Ενδεικτικά, αναφέρονται παρακάτω κάποιες από τις παραμέτρους αυτές:

(α) Κοινωνικές αξίες και αντιλήψεις

Θεμελιώδες βήμα στην ανάλυση του κοινωνικού περιβάλλοντος, είναι η κατανόηση των βασικών αξιών και αντιλήψεων των ανθρώπων στην υπό μελέτη αγορά. Στο διεθνές marketing δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο σκέψης των ανθρώπων, στις νόρμες κοινωνικής τους συμπεριφοράς, στην αντίληψή τους περί του σωστού και λάθους, δικαίου και αδίκου, κοινωνικά παραδεκτού και απαράδεκτου κ.λπ. Για παράδειγμα, η αποδοχή της διαφορετικότητας (π.χ. διαφυλετικά ζευγάρια, ζευγάρι με δύο γονείς του ίδιου φύλου) είναι υψηλότερη σε κοινωνίες του ευρωπαϊκού Βορρά όπως η Ολλανδία, η Σουηδία ή η Φινλανδία, εξού και υπάρχουν συχνά σχετικές αναπαραστάσεις στις διαφημίσεις που προβάλλονται στις συγκεκριμένες χώρες.

(β) Τρόπος ζωής (lifestyle)

Σημαντικές διαφοροποιήσεις παρατηρούνται ανάμεσα στις χώρες, αναφορικά με τον τρόπο ζωής, τις πρακτικές και συνήθειες της καθημερινότητας. Για παράδειγμα, στα supermarkets των ΗΠΑ πωλούνται πολλά έτοιμα γεύματα καθώς αρκετοί καταναλωτές έχουν συνηθίσει να μην μαγειρεύουν. Επίσης και με δεδομένο ότι οι άνθρωποι δεν διαμένουν στο κέντρο των πόλεων, έχουν συνηθίσει να πηγαίνουν για τις αγορές τους σε εμπορικά πολυκαταστήματα (malls) που βρίσκονται εκτός κέντρου. Αντίθετα στην Ευρώπη, ακριβώς επειδή υπάρχει «ιστορικό κέντρο» στις μεγάλες πόλεις, είθισται η αγορά να είναι εγκατεστημένη σε κεντρικούς δρόμους και τα malls –τουλάχιστον μέχρι πρότινος- δεν ήταν τόσο διαδεδομένα. Στην Ιαπωνία τα σπίτια είναι πολύ μικρά και άρα εταιρίες όπως τα IKEA αναγκαστικά προσαρμόζουν τα έπιπλα που εμπορεύονται ώστε οι διαστάσεις τους να είναι κατάλληλες. Όταν οι Έλληνες πηγαίνουν με παρέα για να φάνε σε ένα εστιατόριο, έχουν συνηθίσει να παραγγέλνουν ορεκτικά και σαλάτες από κοινού, να συντρώγουν από τα ίδια πιάτα και πολλές φορές στο τέλος, κάποιος αναλαμβάνει να κεράσει τους υπόλοιπους της παρέας. Αντίθετα σε χώρες όπως η

Δανία και η Ολλανδία, ο καθένας είθισται να παραγγέλνει τα δικά του πιάτα και να πληρώνει αποκλειστικά γι'αυτά, ενώ ακόμα και το φιλοδώρημα μπορεί να μοιράζεται αναλογικά.

(γ) Θρησκεία

Η θρησκεία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο σχεδιασμό marketing, καθώς συνδέεται με αξιακά πρότυπα, συνδιαμορφώνει αντιλήψεις και επηρεάζει πρακτικές της καθημερινής ζωής (π.χ. τρόπος ένδυσης, διατροφικές συνήθειες κ.λπ.). Για παράδειγμα, η νηστεία που κάνουν οι Έλληνες κατά την περίοδο της σαρακοστής οδήγησε εταιρίες όπως τα McDonalds στην καθιέρωση νηστίσιμων γευμάτων. Αντίστοιχα κατά την περίοδο του ραμαζανιού που η βρώση φαγητού δεν επιτρέπεται από την ανατολή ως τη δύση του ηλίου, τα εστιατόρια προσαρμόζουν το ωράριό τους στην ειδική αυτή συνθήκη. Σε αρκετές μουσουλμανικές χώρες, οι γυναίκες δεν μπορεί να επιδεικνύουν δημοσίως τα μαλλιά τους, εξού και τα γυναικεία κομμωτήρια βρίσκονται σε άνωθεν ορόφους κτηρίων ή δεν φέρουν τζαμαρία ώστε να προφυλάττουν τις πελάτισσες από τα βλέμματα τρίτων. Στον Πίνακα 2.4 απεικονίζονται τα ποσοστά του ενήλικου πληθυσμού που δηλώνουν υψηλό αίσθημα θρησκευτικότητας για 34 ευρωπαϊκές χώρες.

Πίνακας 2. 4: Ποσοστό ενήλικου πληθυσμού που δηλώνει υψηλό αίσθημα θρησκευτικότητας, 2015-2017

α/α	Χώρα	Ποσοστό	α/α	Χώρα	Ποσοστό
1.	Ρουμανία	55%	18.	Βουλγαρία	18%
2.	Αρμενία	51%	19.	Ολλανδία	18%
3.	Γεωργία	50%	20.	Ουγγαρία	17%
4.	Ελλάδα	49%	21.	Νορβηγία	17%
5.	Μολδαβία	47%	22.	Ρωσία	17%
6.	Βοσνία	46%	23.	Λετονία	15%
7.	Κροατία	44%	24.	Αυστρία	14%
8.	Πολωνία	40%	25.	Φινλανδία	13%
9.	Πορτογαλία	37%	26.	Γαλλία	12%

10.	Σερβία	32%	26.	Γερμανία	12%
11.	Ουκρανία	31%	26.	Ελβετία	12%
12.	Σλοβακία	29%	29.	Ηνωμένο Βασίλειο	11%
13.	Λευκορωσία	27%	30.	Βέλγιο	10%
13.	Ιταλία	27%	30.	Σουηδία	10%
15.	Ιρλανδία	24%	32.	Τσεχία	8%
16.	Λιθουανία	21%	32.	Δανία	8%
16.	Ισπανία	21%	34.	Εσθονία	7%

Σημείωση: Τα ποσοστά προέκυψαν με ερώτηση των συμμετεχόντων του δείγματος (α) περί του αν η προσευχή είναι σημαντική στη ζωή τους, (β) περί του αν πραγματοποιούν λατρευτική επίσκεψη σε ναό τουλάχιστον μία φορά μηνιαίως, (γ) περί του αν προσεύχονται σε καθημερινή βάση και (δ) περί του αν πιστεύουν στην ύπαρξη του Θεού με απόλυτη βεβαιότητα.

Πηγή: Raw Research Center, Έρευνες που διεξήχθησαν μεταξύ 2015-2017 σε 34 χώρες

(δ) Ήθη και έθιμα

Το διεθνές marketing πολλές φορές καλείται να προσαρμοστεί σε ήθη και έθιμα της κάθε αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Για παράδειγμα, στην Ελλάδα το έθιμο των βαμμένων αυγών το Πάσχα, εκτοξεύει τις πωλήσεις αυγών και βαφών τη Μεγάλη Εβδομάδα, γεγονός που ωθεί τις επιχειρήσεις που τα εμπορεύονται στην αύξηση της διαφημιστικής τους δαπάνης κατά τη συγκεκριμένη περίοδο. Στην Φινλανδία, η πρωτομαγιά εορτάζεται με μεγάλες συγκεντρώσεις κόσμου στα πάρκα και με κατανάλωση αλκοόλ από το πρωί εκείνης της ημέρας: οι εταιρίες αλκοολούχων ποτών προσαρμόζουν τις προωθητικές τους ενέργειες ώστε να αξιοποιήσουν την εν λόγω περίσταση για αύξηση των πωλήσεών τους.

(ε) Δημογραφία

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μίας αγοράς επηρεάζουν επίσης τις αποφάσεις marketing. Μία χώρα με μεγάλη δημογραφική αύξηση όπως η Τουρκία, η Αίγυπτος ή η Ινδία, διαθέτει περισσότερους νέους και επομένως είναι δυνητικά ενδιαφέρουσα για πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών που απευθύνονται σε αυτούς, όπως εκπαιδευτικές

υπηρεσίες για παιδιά, συναυλίες, εμπορία νεανικών ρούχων κ.λπ. Αντίθετα, κοινωνίες με δημογραφική μείωση και μεγάλο αριθμό ανθρώπων τρίτης ηλικίας, διαθέτουν ζήτηση για άλλου τύπου προϊόντα ή υπηρεσίες (π.χ. κέντρα φιλοξενίας και φροντίδας ηλικιωμένων, φαρμακευτικά προϊόντα κ.λπ.).

Η ύπαρξη εθνικών, θρησκευτικών ή άλλων μειονοτήτων, αλλά και οι κοινότητες των μεταναστών που διαβιούν σε μία χώρα μπορεί επίσης να αποτελέσουν ευκαιρία για εξειδικευμένα προϊόντα ή υπηρεσίες που απευθύνονται στις ειδικές τους ανάγκες: για παράδειγμα, ο μεγάλος αριθμός αλλοδαπών που διαβιούν στο Ντουμπάι, έχει οδηγήσει στη αλματώδη αύξηση των εστιατορίων με έθνικ κουζίνα και των σουπερμάρκετς με προϊόντα από την Ινδία, την Κίνα ή την Ανατολική Ευρώπη. Στις ΗΠΑ, η δημογραφική αύξηση των ισπανόφωνων πληθυσμών έχει δημιουργήσει μία μεγάλη παρένθετη αγορά με προϊόντα διατροφής (π.χ. αλυσίδες μεξικάνικου φαγητού) ή και ψυχαγωγίας (π.χ. ισπανόφωνα τηλεοπτικά προγράμματα, συναυλίες ισπανόφωνων καλλιτεχνών) που απευθύνονται στους πληθυσμούς αυτούς.

Άλλη ενδιαφέρουσα διάσταση της δημογραφίας είναι η αναλογία μεταξύ ανδρικού και γυναικείου πληθυσμού. Παρότι η αναλογία αυτή θα έπρεπε υπό κανονικές συνθήκες να είναι 1:1, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που διαταράσσεται για διάφορους λόγους. Για παράδειγμα, μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, ο αριθμός των ανδρών στη Σοβιετική Ένωση και τη Γερμανία, υπολειπόταν σημαντικά εκείνου των γυναικών, προφανώς λόγω της αμεσότερης εμπλοκής των ανδρών στις πολεμικές επιχειρήσεις. Στην Κίνα, η πολιτική του ενός παιδιού που υιοθετήθηκε το 1978-9 με σκοπό την αναχαίτιση του υπερπληθυσμού, οδήγησε σε σημαντική διατάραξη της πληθυσμιακής αναλογίας, υπέρ των ανδρών. Κι αυτό, διότι υπό το φόβο σοβαρών κυρώσεων που συνεπαγόταν η απόκτηση δεύτερου παιδιού, πολλές οικογένειες στην Κίνα συμμορφώνονταν με την ως άνω απαγόρευση, αλλά προτιμούσαν το ένα αυτό παιδί τους να είναι αγόρι. Εξού και προχωρούσαν σε διακοπή της εγκυμοσύνης, σε περίπτωση που διαπίστωναν από τον προγεννητικό έλεγχο φύλου ότι το παιδί ήταν κορίτσι. Στην Ινδία και δη στα φτωχότερα στρώματα του πληθυσμού, υπάρχει επίσης έντονη προτίμηση στους άρρενες απογόνους, καθώς αναμένεται πως μπορούν να εισφέρουν καλύτερα στο οικογενειακό εισόδημα και δεν απαιτείται προίκα για το γάμο τους. Σε χώρες του αραβικού κόσμου, όπως η Σαουδική Αραβία, η σαφής προτίμηση στα αγόρια σχετίζεται με τους κοινωνικούς ρόλους των δύο φύλων και την κατώτερη θέση των γυναικών. Η ισορροπία μπορεί επίσης να διαταραχθεί ως αποτέλεσμα της μεταναστευτικής εισροής: στις χώρες του Περσικού Κόλπου, η πλειονότητα των μεταναστών συγκεκριμένων

εθνικοτήτων (π.χ. Μπαγκλαντές, Πακιστάν, Αφγανιστάν) είναι άρρενες που αναζητούν εκεί εργασία, αλλά αφήνουν την οικογένειά τους πίσω στη χώρα καταγωγής.

Πίνακας 2. 5: Εκτίμηση δημογραφικών προβολών για επιλεγμένες χώρες, 2020-2050 (σε εκατ. κατοίκους)

Χώρα	2020	2035	2050
Αλβανία	3,705	3,036	2,825
Βουλγαρία	6,967	6,238	5,532
Κύπρος	1,267	1,402	1,393
Γαλλία	67,849	70,051	69,485
Γερμανία	82,983	76,590	71,542
Ελλάδα	10,743	10,485	10,036
ΗΠΑ	334,504	370,339	398,329
Ινδία	1.326,094	1.519,491	1.656,554
Κίνα	1.397,026	1.424,019	1.437,978
Τουρκία	82,018	88,279	89,291
Σύνολο κόσμου	7.643,403	8.646,305	9.408,142

Πηγή: United States Census Bureau, 2020

Όπως γίνεται φανερό από τα παραπάνω, το κοινωνικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από ιδιαιτέρως μεγάλη συνθετότητα, καθώς οι επί μέρους παράμετροί του δεν είναι ούτε εύκολα μετρήσιμοι ούτε παραμένουν σταθεροί. Η κοινωνία βρίσκεται σε διαρκή εξέλιξη και οι ζυμώσεις / μεταβολές που επισυμβαίνουν, αποτελούν μία διαρκή πρόκληση για το marketing το οποίο καλείται κάθε φορά να ανταποκριθεί –ή και σε ορισμένες περιπτώσεις να πρωτοπορήσει στην κοινωνική αλλαγή. Για παράδειγμα, μέχρι πρότινος, το κάπνισμα στον δυτικό κόσμο (και βεβαίως στην Ελλάδα) όχι μόνο δεν

απαγορευόταν στους χώρους εργασίας, αλλά και κινδύνευε να θεωρηθεί περίεργος ή αντιδραστικός, όποιος τυχόν δήλωνε πως ενοχλείται από τον καπνό. Σήμερα στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, το κάπνισμα απαγορεύεται αυστηρά σε δημόσιους χώρους, γεγονός που πίεσε στην κατεύθυνση της ανάπτυξης εναλλακτικών προϊόντων όπως το άτμισμα ή επανέφερε τη χρήση του ναργιλέ σε κάποια καφέ: προφανώς η δια νόμου απαγόρευση του κανίσματος σε δημόσιους χώρους είναι μία εξέλιξη του πολιτικού περιβάλλοντος (και πιο συγκεκριμένα του κανονιστικού πλαισίου), αλλά επήλθε και ως αποτέλεσμα της ευρείας κοινωνικής κριτικής που πλέον δέχεται η συνήθεια του καπνίσματος. Άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα κοινωνικής αλλαγής είναι η ανοχή της προβολής του γυμνού σώματος. Τη δεκαετία του '50, μία γυμνή σκηνή σε διαφήμιση, θα προκαλούσε ενδεχομένως σφοδρές αντιδράσεις. Αντίθετα σήμερα, η προβολή τέτοιων σκηνών είναι εξαιρετικά συνήθης και σε μεγάλο βαθμό, αποδεκτή. Τέλος, η χορτοφαγία αποτελεί μία έντονα ανοδική διατροφική τάση τα τελευταία χρόνια, γεγονός που οδήγησε στην εμφάνιση χορτοφαγικών εστιατορίων ή ώθησε τα λοιπά εστιατόρια να εντάξουν πολλές χορτοφαγικές επιλογές στο menu τους.

2.2.4. Τεχνολογικό περιβάλλον

Η ανάλυση του τεχνολογικού περιβάλλοντος (technological environment) αφορά τις άμεσες και έμμεσες επιδράσεις της τεχνολογίας στην παραγωγή και την κατανάλωση προϊόντων και υπηρεσιών και περιλαμβάνει μεταξύ άλλων την ένταση και το βαθμό ετοιμότητας για τεχνολογική αλλαγή, την καινοτομία, την έρευνα και ανάπτυξη (R&D), το βαθμό διείσδυσης του internet και των νέων τεχνολογιών, το βαθμό ανάπτυξης των τηλεπικοινωνιών κ.λπ. Η σημαντική πρόοδος που έχει σημειωθεί στον τομέα της πληροφορικής, με τη διάδοση των υπολογιστών και του διαδικτύου, δημιούργησε τις προϋποθέσεις για την εμφάνιση νέων προϊόντων και υπηρεσιών (π.χ. προϊόντα λογισμικού, υπηρεσίες κατασκευής ιστοσελίδων, ανάπτυξη εφαρμογών για κινητές συσκευές) και νέων τρόπων διάθεσης και εμπορίας (e-business). Παράλληλα, επέδρασε στην επιτάχυνση και τον αυτοματισμό της παραγωγικής διαδικασίας για ένα μεγάλο εύρος κλάδων (κυρίως του τριτογενή τομέα). Νέες πλατφόρμες επιτρέπουν την ανάπτυξη καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων που αλλάζουν τα δεδομένα σε κλάδους όπως ο τουρισμός και η εκπαίδευση: το Airbnb, το Uber ή το Coursera ανατρέπουν τα δεδομένα και δημιουργούν νέους όρους στην εμπορία και διάθεση υπηρεσιών.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας επιτρέπει επίσης τη συγκέντρωση και επεξεργασία μεγάλων δεδομένων (big data analysis), εξέλιξη ιδιαίτερα χρήσιμη για το marketing. Η δυνατότητα του Facebook να τοποθετεί προσαρμοσμένες διαφημίσεις, βάσει των χαρακτηριστικών του κάθε χρήστη, επιτρέπει την αποτελεσματικότερη στόχευση του μηνύματος. Οι πληροφορίες που συγκεντρώνει η Google για έκαστο χρήστη των υπηρεσιών της όπως το YouTube, το GoogleMaps ή το Chrome, βάσει της καθημερινής ψηφιακής του δραστηριότητας, της επιτρέπει να γνωρίζει τις προτιμήσεις του, τα ενδιαφέροντά του και βάσει αλγόριθμων να κάνει ασφαλείς εκτιμήσεις για στοιχεία της προσωπικότητάς του ή να προβλέπει τις καταναλωτικές του επιθυμίες. Η αξιοποίηση όλων αυτών των πληροφοριών αποτελεί σήμερα για το marketing, το πλέον πολύτιμο εργαλείο για το σχεδιασμό των δράσεών του, μεγάλο μέρος των οποίων υλοποιείται μάλιστα μέσω των ψηφιακών μέσων (ηλεκτρονικό marketing) με έμφαση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Πέραν των ανωτέρω, αξίζει να σημειωθεί η μεγάλη πρόοδος που έχει επιτευχθεί στις τεχνολογίες μεταφορών και παρέχει τη δυνατότητα ταχύτερης μεταφοράς πρώτων υλών, ενδιάμεσων ή τελικών προϊόντων και δη με χαμηλότερο κόστος, αλλά και στην τεχνολογία παραγωγής που συνεχώς βελτιώνει το βαθμό αυτοματοποίησής της. Η

τεχνολογία επιτρέπει την πραγματοποίηση συναλλαγών κάθε στιγμή και με εύκολο τρόπο από το κινητό, το tablet ή το έξυπνο ρολόι κάποιου, αλλάζοντας τα δεδομένα σε κλάδους όπως οι τράπεζες. Ακόμα και αγορές όπως η τηλεόραση που για δεκαετίες παρέμεναν περιορισμένες εντός των εθνικών συνόρων με κανάλια που ελάμβαναν άδεια εκπομπής στην Επικράτεια, άλλαξαν λόγω της δυνατότητας δορυφορικής εκπομπής τηλεοπτικού σήματος (ήδη από τη δεκαετία του '80) και βεβαίως λόγω της εμφάνισης μεγάλων, παγκόσμιας εμβέλειας πλατφορμών τηλεοπτικού προϊόντος όπως το Netflix, το Apple TV+ και το Disney+.

Ερωτήσεις κατανόησης δεύτερου κεφαλαίου:

1. Για ποιο λόγο είναι κατά τη γνώμη σας απαραίτητη η ανάλυση του περιβάλλοντος στο διεθνές marketing;
2. Διενεργείστε ανάλυση περιβάλλοντος της αγοράς της Ελλάδας, για λογαριασμό μίας μεγάλης εταιρίας παιδικών ρούχων και παιχνιδιών που ενδιαφέρετε να εισάγει τα προϊόντα της στη χώρα μας προς πώληση.
3. Με ποιους τρόπους θεωρείτε ότι η θρησκεία μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την εμπορία προϊόντων και υπηρεσιών σε μία χώρα όπως η Ελλάδα;
4. Η επιτυχία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας σε μία χώρα εγγυάται την εμπορική επιτυχία και σε άλλες αγορές; Μπορείτε να σκεφθείτε παραδείγματα προς ενίσχυση της θέσης και των επιχειρημάτων σας;
5. Ποιες παραμέτρους του περιβάλλοντος στην Κίνα, θα πρέπει να εξετάσουν οι Έλληνες παραγωγοί ελαιολάδου προκειμένου να εξάγουν αποτελεσματικά το προϊόν τους εκεί;
6. Απαριθμήστε τις παραμέτρους του κοινωνικού περιβάλλοντος που μπορεί να ασκήσουν επίδραση στις αποφάσεις marketing μίας ελληνικής εταιρίας καφεστίασης που ενδιαφέρεται να δραστηριοποιηθεί στην αγορά της Τουρκίας.

3. Διεθνοποίηση της επιχειρηματικής δράσης

Σκοπός του κεφαλαίου

Στο τρίτο κεφάλαιο, περιγράφονται οι λόγοι για τους οποίους μία επιχείρηση μπορεί να επιδιώκει τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων της, αλλά και τα εμπόδια που τυχόν συναντά και μπορεί να λειτουργήσουν αποτρεπτικά. Εν συνεχεία, αναλύονται οι τρόποι επιχειρηματικής διεθνοποίησης με καταγραφή των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων ανά περίπτωση.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Μετά τη μελέτη του κεφαλαίου, ο/η αναγνώστης/τρια θα είναι σε θέση να:

- Κατανοήσει τους λόγους που οδηγούν μία επιχείρηση στην επιδίωξη της διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων της.
- Κατανοήσει τις δυσκολίες και τα εμπόδια που μπορεί να αντιμετωπίσει μία επιχείρηση στην προσπάθεια διεθνοποίησής της.
- Απαριθμήσει τις διαφορετικές μορφές που μπορεί να εκλάβει η επιχειρηματική διεθνοποίηση και να κατανοήσει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα μίας εκάστης εξ αυτών.
- Κατανοήσει τους διεθνείς εμπορικούς κανόνες παράδοσης, τους τρόπους πληρωμής και διασφάλισης στις διεθνείς συναλλαγές.

Λέξεις κλειδιά

- Κίνητρα επιχειρηματικής διεθνοποίησης
- Άμεσες και έμμεσες εξαγωγές
- Δικαιόχρηση (licensing, franchising)
- Παραγωγή βάσει συμβολαίου (Contract Manufacturing)
- Στρατηγικές Συμμαχίες (Strategic Alliances)
- Ανταλλακτικό εμπόριο (counter trade)
- Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (Foreign Direct Investments)
- Κοινοπραξία (Joint-Venture)
- Εξαγορά (Acquisition)
- Επένδυση εκ του μηδενός (greenfield investment)

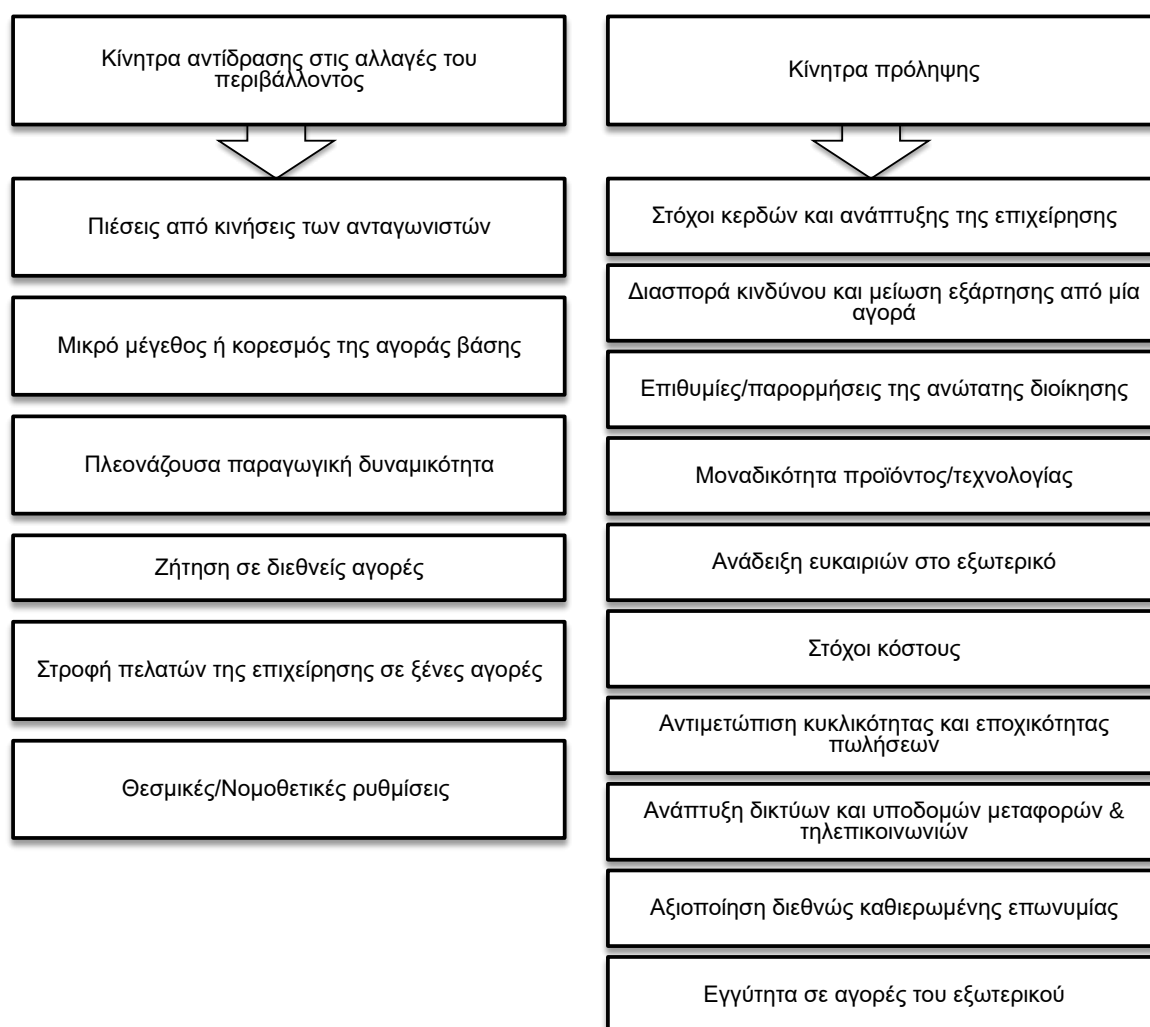
3.1. Κίνητρα και εμπόδια δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων στο εξωτερικό

Οι επιχειρήσεις ξεκινούν την δραστηριότητα τους εντός κάποιας εθνικής αγοράς και επομένως ο σχεδιασμός marketing αρχικά γίνεται εντός συγκεκριμένου και πιο εύκολα αξιολογήσιμου πολιτικού, οικονομικού, κοινωνικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος. Ωστόσο καθώς ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης αυξάνει, από ένα σημείο και μετά περιορίζονται τα οριακά κέρδη μίας περαιτέρω ανάπτυξης στο εσωτερικό (το σημείο αυτό προφανώς συναρτάται του μεγέθους της αγοράς και της ζήτησης για το προϊόν ή την υπηρεσία). Εάν και εφόσον λοιπόν διαπιστώσει ότι τα περιθώρια περαιτέρω ανάπτυξης στην ημεδαπή έχουν εξαντληθεί ή ότι η ευκαιρία επέκτασης σε άλλες αγορές της δίδει τη δυνατότητα να εξυπηρετήσει αποτελεσματικά τους στρατηγικούς της σκοπούς, τότε η επιχείρηση εξετάζει το ενδεχόμενο δραστηριοποίησής της εκτός συνόρων. Γενικά, οι λόγοι που ωθούν μία επιχείρηση στη διεθνοποίηση, μπορούν να συνοψιστούν ως εξής (Graham et al, 2015; Bradley, 2005):

- Ανεύρεση νέων αγορών (market-seeking internationalization): στην περίπτωση αυτή, το κίνητρο για διεθνοποίηση είναι η εμπορία των προϊόντων ή υπηρεσιών σε περισσότερους καταναλωτές με αξιοποίηση της ζήτησης σε άλλες αγορές πέραν της ημεδαπής.
- Αξιοποίηση πόρων (resource-seeking internationalization): το κίνητρο για διεθνοποίηση εδώ είναι η ανεύρεση και αξιοποίηση πόρων που σπανίζουν στην ημεδαπή (π.χ. ορυκτοί πόροι), πόρων χαμηλότερου κόστους (π.χ. εργατικό δυναμικό χαμηλότερου κόστους) ή πόρων μεγαλύτερης απόδοσης (π.χ. εργατικό δυναμικό υψηλής εξειδίκευσης) από τους διαθέσιμους εντός της χώρας βάσης.
- Εκμετάλλευση ευνοϊκότερου επιχειρηματικού περιβάλλοντος (favorable business environment): εδώ εντάσσεται η περίπτωση επιχειρήσεων που διεθνοποιούνται για να αξιοποιήσουν επιχειρηματικές διευκολύνσεις ή επενδυτικά κίνητρα (investment incentives) ή προσδοκούν σε καλύτερους όρους άσκησης επιχειρηματικής δράσης (π.χ. λόγω χαμηλότερου πολιτικού κινδύνου, καλύτερων πυοδομών κ.λπ.).
- Στρατηγική τοποθέτηση έναντι ανταγωνιστών (strategic positioning): το κίνητρο για διεθνοποίηση εδώ είναι η επιδίωξη προκρίματος έναντι άλλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και η προσπάθεια για θεμελίωση ισχυρής θέσης εντός μίας αγοράς.

Σύμφωνα με τον Hollensen (2007), τα κίνητρα μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες: (α) κίνητρα αντίδρασης στις αλλαγές των ανταγωνιστικών συνθηκών που αφορούν εξελίξεις στην εξωτερικό περιβάλλον και τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά και (β) κίνητρα πρόληψης που συνδέονται με αλλαγές στρατηγικής της ίδιας της επιχείρησης με σκοπό την καλύτερη αξιοποίηση των πόρων και ικανοτήτων της (Διάγραμμα 3.1).

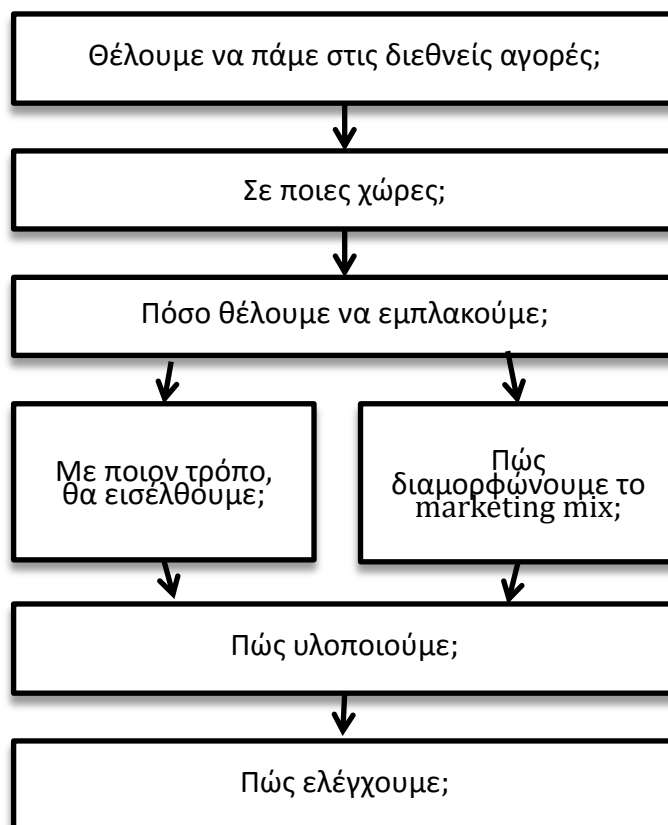
Διάγραμμα 3. 1: Κίνητρα διεθνοποίησης επιχειρήσεων κατά Hollensen



Πηγή: Hollensen, S. (2007), *Global Marketing*, Prentice Hall, London

Η απόφαση για διεθνοποίηση μίας επιχείρησης διαμορφώνεται μέσα από μία διαδικασία βημάτων που σχηματικά μπορεί να αποτυπώνονται σειριακά στο κάτωθι Διάγραμμα, αλλά στην πραγματικότητα δεν ακολουθούν τόσο συγκεκριμένο μοτίβο.

Διάγραμμα 3. 2: Διαδικασία διαμόρφωσης διεθνούς στρατηγικής marketing



Πηγή: Σύνθεση του γράφοντος.

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα, η λήψη απόφασης εκκινεί από τη διαμόρφωση της αρχικής πρόθεσης μιας επιχείρησης για διεθνοποίηση. Η πρόθεση αυτή μπορεί να απορρέει από εξέταση αντικειμενικών στοιχείων ή από υποκειμενική επιθυμία / παρόρμηση της Διοίκησης (συνήθως είναι ένας συνδυασμός των δύο). Σημαντικής βαρύτητας είναι η εκτίμηση του κατά πόσο ο οργανισμός έχει την επιχειρησιακή ικανότητα να υποστηρίξει διεθνή δράση (π.χ. υπάρχουν διαθέσιμοι κεφαλαιακοί πόροι; υπάρχει το κατάλληλο προσωπικό για να αναλάβει; κ.λπ.).

Στη συνέχεια (ή και παράλληλα) τίθεται το ερώτημα περί της επιλογής της χώρας στόχου. Εδώ είναι απαραίτητη μία ανάλυση περιβάλλοντος σε μία εκάστη εκ των δυνητικών επιλογών, βάσει των όσων συζητήθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Γενικά, η επιλογή της χώρας στόχου βασίζεται στα ακόλουθα κριτήρια:

- ανάλυση του μακροπεριβάλλοντός της χώρας στόχου (PEST Analysis),
- γεωγραφική / πολιτιστική εγγύτητα,
- ανάλυση των συνθηκών του ανταγωνισμού στη χώρα στόχος.

Όταν η επιχείρηση καταλήξει στην επιλογή χώρας, τότε το επόμενο ερώτημα που τίθεται είναι σε ποιο βαθμό επιθυμεί και δύναται να εμπλακεί στο εγχείρημα επιχειρησιακά. Από την απάντηση εξαρτάται η μορφή διεθνοποίησης που θα επιλέξει και βεβαίως η διαμόρφωση της στρατηγικής marketing. Στις επόμενες παραγράφους, θα περιγραφούν οι εναλλακτικές μορφές επιχειρηματικής διεθνοποίησης, ώστε να γίνουν αντιληπτές οι βασικές επιλογές μεταξύ των οποίων μπορεί να κινηθεί μία επιχείρηση, ενώ στα κεφάλαια 4 και 5, θα αναλυθούν τα περί στρατηγικής διεθνούς marketing με αναφορά στο μίγμα marketing και σε γενικές αρχές τμηματοποίησης, στόχευσης και τοποθέτησης. Μετά την υλοποίηση της στρατηγικής διεθνοποίησης που έχει επιλέξει, η επιχείρηση προχωράει στην υλοποίησή της και βεβαίως, στο τέλος, ελέγχει και αξιολογεί το αποτέλεσμα σε σχέση με τους στόχους που είχε αρχικά θέσει.

Θα πρέπει πάντως να σημειωθεί πως η λήψη της απόφασης για διεθνοποίηση δεν είναι εύκολη υπόθεση και συχνά προσκρούει σε εμπόδια ή αντιμετωπίζει δυσεπίλητες δυσκολίες. Ενδεικτικά, συνήθεις τέτοιες δυσκολίες που καλείται να υπερβεί η επιχείρηση είναι οι εξής (Bradley, 2005; Doole & Lowe, 2008):

(α) Δυσκολίες και εμπόδια που συνδέονται με την επιχειρησιακή ικανότητα:

- έλλειψη επιχειρησιακής εμπειρίας για διεθνοποίηση,
- έλλειψη ικανού, κατάλληλου και πρόθυμου προσωπικού να υποστηρίξει το εγχείρημα της διεθνοποίησης (που πολλές φορές προϋποθέτει συνεχή ταξίδια ή διαμονή στο εξωτερικό),
- έλλειψη επαφών στις ξένες αγορές ή δυσκολία επικοινωνίας με τους διανομείς / προμηθευτές / πελάτες,
- μη ικανή παραγωγική δυναμικότητα που θα μπορούσε να ανταποκριθεί στη ζήτηση της αλλοδαπής,
- ανεπαρκή ίδια κεφάλαια ή αδυναμία ικανής χρηματοδότησης του εγχειρήματος,
- μεταφορικά κόστη και δυσκολίες αποθήκευσης και διακίνησης των προϊόντων.

(β) Δυσκολίες και εμπόδια που συνδέονται με ελλείμματα πληροφόρησης:

- ανεπαρκή γνώση των αγορών του εξωτερικού ή δυσκολία συγκέντρωσης των απαραίτητων στοιχείων γι' αυτές,
- ανεπαρκή γνώση των δικτύων διανομής και εμπορίας στην αλλοδαπή,
- ανεπαρκής γνώση των προτιμήσεων και αναγκών των καταναλωτών στη χώρα στόχο,
- ανεπαρκής γνώση των μέσων επικοινωνίας και προώθησης στη χώρα στόχο.

(γ) Δυσκολίες και εμπόδια που συνδέονται με το πολιτικοοικονομικό περιβάλλον:

- περίπλοκες διαδικασίες αδειοδότησης και μεγάλος βαθμός γραφειοκρατίας στην αγορά στόχος,
- έλλειψη στήριξης από πλευράς της χώρας στόχου ή της χώρας βάσης σε επίπεδο διευκολύνσεων και πληροφοριών,
- συναλλαγματικές διακυμάνσεις σε περίπτωση που η χώρα στόχος διαθέτει διαφορετικό νόμισμα,
- αντιμετώπιση της αβεβαιότητας που συνδέεται με πολιτική και οικονομική αστάθεια,
- περιορισμοί εμπορικών συναλλαγών (π.χ. ποσοστώσεις) και δασμολογικά κόστη.

(δ) Δυσκολίες και εμπόδια που συνδέονται με τους ανταγωνιστές και τους πελάτες στην αγορά στόχο:

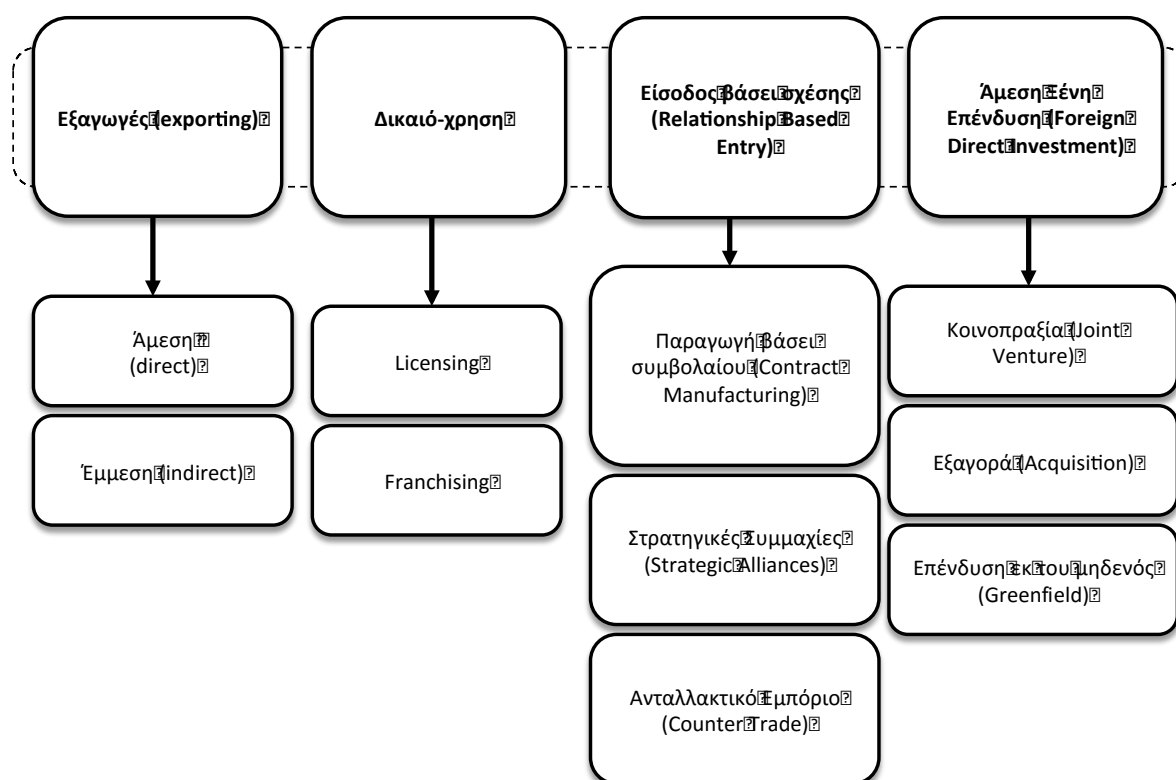
- ανταγωνισμός από άλλες επιχειρήσεις στην αγορά στόχο,
- διαφορετική χρήση των προϊόντων ή των υπηρεσιών στην αγορά στόχο,
- αρνητικοί συνειρμοί/προδιαθέσεις των πελατών έναντι συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών ή έναντι της χώρας βάσης.

Όπως γίνεται φανερό, η επιτυχής αντιμετώπιση των ως άνω δυσκολιών, συνιστά απαιτητική άσκηση και προϋποθέτει συστηματικότητα, επιχειρησιακή ετοιμότητα και καλλιέργεια ικανοτήτων που συχνά υπερβαίνουν τις δυνατότητες μίας μικρότερης επιχείρησης.

3.2. Μορφές επιχειρηματικής διεθνοποίησης

Όταν ληφθή η απόφαση για διεθνοποίηση και επιλεγεί η αγορά στόχος, το επόμενο κρίσιμο ερώτημα είναι ποια μορφή θα λάβει η επιχειρηματική διεξόδος. Ως προς τούτο, οι επιχειρήσεις έχουν να επιλέξουν ανάμεσα σε μία σειρά εναλλακτικών μορφών, κάθε μία εκ των οποίων διαθέτει σοβαρά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα (Διάγραμμα 3.3).

Διάγραμμα 3. 3: Εναλλακτικές μορφές επιχειρηματικής διεθνοποίησης



Πηγή: Σύνθεση του γράφοντος

Στις επόμενες παραγράφους περιγράφονται και αξιολογούνται οι μορφές επιχειρηματικής διεθνοποίησης:

3.2.1. Εξαγωγές

Μία επιχείρηση παραγωγής προϊόντων που λειτουργεί στην εγχώρια αγορά αντιμετωπίζει ένα όριο ως προς τη δυνατότητα διάθεσης των προϊόντων της, το οποίο προσδιορίζεται από το μέγεθος της αγοράς και το επίπεδο ανταγωνισμού σε αυτή. Επομένως, προκειμένου να συνεχίσει να αναπτύσσεται και εφόσον το επιτρέπει η παραγωγική της δυναμικότητα, η επιχείρηση αναζητά τρόπους διάθεσης των

προϊόντων της εκτός συνόρων. Η ανάπτυξη εξαγωγικής δράσης αποτελεί μία από τις πρώτες επιλογές, καθώς ενέχει σχετικά μικρότερο κίνδυνο σε σχέση με άλλες μορφές επιχειρηματικής διεθνοποίησης, προϋποθέτει μικρότερη δέσμευση κεφαλαίου και προσφέρει τη δυνατότητα διάθεσης του πλεονάσματος της παραγωγής (Baack et al, 2018; Doole & Lowe, 2008; Bradley, 2005).

Τα πλεονεκτήματα των εξαγωγών είναι τα εξής:

- Ταχύτερη διείσδυση στην αγορά στόχο και αμεσότερη ανταπόκριση στην εκείθε ζήτηση των προϊόντων, καθώς η εξαγωγική δραστηριότητα δεν προαπαιτεί (συνήθως) την ανάπτυξη νέων δικτύων διακίνησης των προϊόντων, ούτε την ανάπτυξη νέων παραγωγικών μονάδων.
- Αποφυγή κόστους εγκατάστασης στην αγορά στόχο, υπό την έννοια ότι η παραγωγή των προϊόντων συνεχίζει να γίνεται σε μονάδες που λειτουργούν στην αγορά βάσης.
- Χαμηλότερη ανάληψη κινδύνου, καθώς τυχόν αποτυχία μπορεί πιο εύκολα να αντιμετωπιστεί με απλή παύση της εξαγωγικής δραστηριότητας.
- Ευκαιρία διερεύνησης της ξένης αγοράς και απόκτησης εμπειρίας, χρήσιμης για κλιμάκωση της επιχειρηματικής διεθνοποίησης και ενδεχομένως διερεύνησης των δυνατοτήτων για άλλες μορφές διείσδυσης.

Τα μειονεκτήματα των εξαγωγών είναι:

- Μεταφορικά κόστη που μπορεί να επιβαρύνουν σημαντικά την τελική τιμή του προϊόντος και επομένως να μειώσουν την ελκυστικότητά του για τον καταναλωτή, ιδίως αν η αγορά στόχος είναι γεωγραφικά απομακρυσμένη από την αγορά βάσης.
- Έκθεση σε συναλλαγματικούς κινδύνους, εάν και εφόσον η εξαγωγική δραστηριότητα αφορά αγορές με διαφορετικό νόμισμα.
- Πρόσκρουση σε δασμολογικά εμπόδια: Δασμός είναι ειδικός κρατικός φόρος που επιβάλλεται στα διάφορα εμπορεύματα κατά την εισαγωγή ή εξαγωγή τους και χρησιμεύει ως (i) ταμειακό έσοδο για το κράτος και (ii) προστατευτικό μέσο υπέρ των ημεδαπών παραγωγών, υπό την έννοια ότι η επιβολή δασμών στις εισαγωγές μπορεί να αποσκοπεί στην προστασία της εγχώριας παραγωγής και την αποδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας των ξένων προϊόντων. Συγκεκριμένος δασμός καλείται εκείνος ο οποίος επιβάλλεται ανά μονάδα εισαγόμενου προϊόντος (π.χ. 1 EUR σε κάθε πουκάμισο εισαγόμενο από τη χώρα Χ) και ad valorem δασμός εκείνος που επιβάλλεται ως ποσοστό της αξίας των

εισαγόμενων προϊόντων (π.χ. 25% δασμός στην αξία των εισαγόμενων αυτοκινήτων).

- Πρόσκρουση σε παρα-δασμολογικά εμπόδια, εκ των οποίων τα πλέον συνήθη είναι: (i) οι ποσοστώσεις στις εισαγωγές (Import quotas) ήτοι ο προκαθορισμός του όγκου των επιτρεπόμενων εισαγωγών ενός προϊόντος από συγκεκριμένη χώρα, (ii) οι έλεγχοι συναλλάγματος (Exchange controls) ήτοι οι περιορισμοί στην έκδοση συναλλάγματος με στόχο την παρεμπόδιση εμπορικών συναλλαγών με την αλλοδαπή, (iii) γραφειοκρατικά εμπόδια (administrative red tape) που συνδέονται με διαδικασίες οι οποίες αποσκοπούν να λειτουργήσουν αποτρεπτικά για την εισαγωγή προϊόντων από την αλλοδαπή, (iv) εξαγωγικές επιδοτήσεις άλλων χωρών (export subsidies) ήτοι στήριξη των δικών τους εξαγωγέων με τρόπο που νοθεύει τον ελεύθερο ανταγωνισμό, (v) dumping, δηλαδή τεχνητή διάθεση των προϊόντων μίας χώρας στις διεθνείς αγορές σε χαμηλότερη τιμή από την τιμή διάθεσής τους στο εσωτερικό της χώρας.

Η εξαγωγική δράση μπορεί να είναι άμεση, δηλαδή να αναληφθεί εξολοκλήρου επιχειρησιακά από την ίδια την ίδια την επιχείρηση χωρίς παρέμβαση τρίτου ή να είναι έμμεση, δηλαδή με τη διαμεσολάβηση άλλων (συνήθως εξαγωγικές εταιρίες), οι οποίοι αναλαμβάνουν να εξασφαλίσουν την διακίνηση και προώθηση των προϊόντων στις ξένες αγορές. Το πλεονέκτημα της άμεσης εξαγωγής είναι η διατήρηση μεγαλύτερου διαχειριστικού ελέγχου επί της διαδικασίας. Από την άλλη, η έμμεση εξαγωγή διαθέτει το πλεονέκτημα της μικρότερης επιχειρησιακής εμπλοκής και άρα του χαμηλότερου κόστους (Kotler & Armstrong, 2010).

3.2.2. Δικαιόχρηση

Η δικαιόχρηση (licensing) αποτελεί μία συμφωνία με την οποία το ένα μέρος (licensor) παραχωρεί στο άλλο (licensee) το δικαίωμα να παράγει και να διακινεί προϊόν του πρώτου, με αντάλλαγμα κάποια αμοιβή (royalties). Για παράδειγμα, μία βιομηχανία απορρυπαντικών μπορεί να παραχωρήσει σε αντίστοιχη βιομηχανία τρίτης χώρας το δικαίωμα να παράγει κάποιο από τα προϊόντα της, ουσιαστικά πωλώντας την τεχνογνωσία παραγωγής του. Μία πιο ειδική αλλά συνήθης μορφή του licensing, είναι το franchising στο οποίο ο franchiser όχι μόνο παραχωρεί (έναντι αμοιβής) το δικαίωμα παραγωγής (ή ακόμα και το δικαίωμα χρήσης της επωνυμίας του), αλλά και επιβάλλει αυστηρούς κανόνες και προδιαγραφές που δεσμεύουν τον franchisee (Sherman, 2011).

Τα πλεονεκτήματα της δικαιόχρησης είναι:

- Μικρό κόστος επένδυσης για τον παραχωρητή, καθώς το κόστος αναλαμβάνεται από εκείνον που λαμβάνει την άδεια.
- Δυνατότητα ταχείας εισόδου σε μία αγορά.
- Ανάληψη χαμηλότερου επιχειρηματικού ρίσκου, υπό την έννοια ότι ο παραχωρητής δεν δεσμεύει κεφάλαιο και τυχόν αποτυχία του εγχειρήματος δεν τον ζημιώνει χρηματικά.

Τα μειονεκτήματα της δικαιόχρησης είναι:

- Περιορισμένη δυνατότητα διαχειριστικού ελέγχου στο licensing και κίνδυνος φθοράς της επωνυμίας στο franchising λόγω κακών πρακτικών του franchisee.
- Δημιουργία νέων ανταγωνιστών, υπό την έννοια ότι εκείνος που λαμβάνει την άδεια μπορεί δυνητικά να αξιοποιήσει την κεκτημένη τεχνογνωσία στο μέλλον με διάφορους τρόπους μη επωφελείς προς τον παραχωρητή. (Προφανώς ο κίνδυνος αυτός επιχειρείται να αποσοβηθεί με νομικές ρήτρες που καθιστούν ένα τέτοιο ενδεχόμενο, δύσκολο).
- Σχετικά περιορισμένο οικονομικό όφελος για τον παραχωρητή.
- Κόστος ευκαιρίας για τον παραχωρητή, καθώς αποκλείονται άλλοι τρόποι διείσδυσης του στην αγορά.

3.2.3. Είσοδος βάσει σχέσης (Relationship based entry)

Πέραν της δικαιόχρησης, δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις μπορούν να συνάψουν συμφωνίες συνεργασίας ή ανταλλαγής σε διεθνές επίπεδο. Οι συμφωνίες αυτές λαμβάνουν συνήθως μία από τις εξής τρεις μορφές (Baack et al, 2018; Doole & Lowe, 2008, Kotabe & Helsen, 2019):

(α) Παραγωγή μέσω συμβολαίου (Contract Manufacturing): Μία επιχείρηση αναθέτει την παραγωγή του προϊόντος της σε άλλη, διατηρώντας όμως υπό τον έλεγχό της το marketing του προϊόντος (Jakovicic, 2013). Η μορφή αυτή είναι αρκετά συνήθης τα τελευταία χρόνια στις διεθνείς αγορές, με μεγάλες επιχειρήσεις όπως η Apple και η Nike να αναθέτουν σε επιχειρήσεις που συνήθως βρίσκονται εγκατεστημένες στη ΝΑ Ασία, την παραγωγή των κινητών τηλεφώνων ή των αθλητικών ειδών αντίστοιχα.

Τα βασικά πλεονεκτήματα της παραγωγής μέσω συμβολαίου είναι:

- Απαλλαγή από το κόστος κατασκευής ιδιόκτητων παραγωγικών μονάδων.

- Επιλογή συνεργάτη ανά περίπτωση βάσει κριτηρίων κόστους/ποιότητας.
- Παράκαμψη εμπορικών (δασμολογικών ή παραδασμολογικών) εμποδίων.
- Απαλλαγή από νομικούς περιορισμούς μέσω της μεταφοράς της παραγωγής σε χώρες π.χ. με λιγότερο αυστηρή περιβαλλοντική νομοθεσία.

Τα μειονεκτήματα είναι:

- Απουσία διαχειριστικού ελέγχου επί της παραγωγής.
- Δημιουργία εξαρτήσεων από εκείνους που αναλαμβάνουν την παραγωγή.
- Κίνδυνος καθυστερήσεων, λαθών ή ποιοτικών εκπτώσεων.
- Αντιμέτωπιση ζητημάτων που άπτονται της ηθικής (π.χ. καταπάτηση εργασιακών δικαιωμάτων σε επιχειρήσεις της ΝΑ Ασίας).

(β) Στρατηγικές συμμαχίες (strategic alliances): Πρόκειται για συνεργασίες ανάμεσα σε επιχειρήσεις από διάφορες χώρες με σκοπό την ανταλλαγή τεχνογνωσίας, τη διαμόρφωση δικτύου ή την από κοινού ανάληψη κάποιων δραστηριοτήτων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι συμμαχίες στον κλάδο των αερομεταφορών, όπως η Star Alliance στην οποία συμμετέχει η United Airlines, η Air New Zealand και δεκάδες άλλοι αερομεταφορείς και η οποία χρησιμεύει ως δίκτυο για την ανταλλαγή πληροφοριών για πτήσεις, διαμόρφωση προγραμμάτων για τακτικούς πελάτες, συνεκμετάλλευση πόρων βάσει σχέσεων ανταλλαγής κ.λπ. Οι κύριοι λόγοι για τους οποίους δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις μπορεί να συνάψουν μία στρατηγική συμμαχία είναι οι εξής (Tjemkes et al, 2017):

- Συναξιοποίηση πόρων και ικανοτήτων μεταξύ των στρατηγικών συμμάχων,
- Ανταλλαγή πληροφοριών και διαμοιρασμός τεχνογνωσίας,
- Ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας,
- Καλύτερη αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.

(γ) Ανταλλακτικό εμπόριο (counter trade): Αφορά στη διασύνδεση εισαγωγών με εξαγωγές, που οδηγεί σε απευθείας ανταλλαγή προϊόντων. Αν και παλαιότερα συνηθιζόταν ως πρακτική διεθνούς εμπορίου, τα τελευταία χρόνια μάλλον σπανίζουν οι περιπτώσεις χρήσης μίας τέτοιας μορφής συναλλαγών (Martin, 1996).

Τα πλεονεκτήματα είναι:

- Απαλλαγή από το συναλλαγματικό κίνδυνο.

- Δυνατότητα απευθείας συμφωνιών, χωρίς τη συμμετοχή μεσαζόντων.

Τα μειονεκτήματα είναι:

- Περιοριστικός τρόπος συναλλαγών.
- Νομικοί περιορισμοί, καθώς αρκετές χώρες δεν επιτρέπουν την άσκηση ανταλλακτικού εμπορίου για φορολογικούς ή άλλους λόγους.

3.2.4. Άμεση ξένη επένδυση

Σύμφωνα με ορισμό του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου, *Άμεση Ξένη Επένδυση προκύπτει όταν ένας επενδυτής που έχει την έδρα του σε κάποια χώρα αποκτάει ένα περιουσιακό στοιχείο σε κάποια άλλη χώρα με την πρόθεση να το διαχειριστεί* (World Trade Organization, 1996). Η πρόθεση αυτή για διαχείριση του περιουσιακού στοιχείου είναι μία από τις θεμελιώδεις διαφορές που διακρίνουν τις άμεσες ξένες επενδύσεις από τις επενδύσεις χαρτοφυλακίου που αφορούν τοποθέτηση σε μετοχές, ομόλογα και λοιπά χρηματοοικονομικά προϊόντα σε ξένες αγορές. Ενώ οι επενδύσεις χαρτοφυλακίου αφορούν μόνο μεταφορά κεφαλαίου, οι άμεσες ξένες επενδύσεις συνίστανται στην μεταφορά ενός πακέτου περιουσιακών στοιχείων η ενδιάμεσων αγαθών, το οποίο περιλαμβάνει κεφάλαια, διοικητική και οργανωτική εμπειρία, τεχνολογία κ.λπ. Επίσης, πρέπει να σημειωθεί ότι η ανάληψη μιας άμεσης επένδυση στο εξωτερικό δεν συνεπάγεται μεταβολές ιδιοκτησιακού καθεστώτος, καθώς ο έλεγχος των αποφάσεων αναφορικά με τη χρήση των μεταφερομένων πόρων παραμένει στα χέρια του επενδυτή και πάντως εντός της επενδύουσας διοικητικής ιεραρχίας (Moon, 2015).

Όπως είναι προφανές, μία επένδυση στο εξωτερικό συνεπάγεται αυξημένο κόστος και αντιμετώπιση πλήθους επιχειρησιακών προκλήσεων (όπως για παράδειγμα η ανάγκη για προσαρμογή στις οικονομικές συνθήκες της χώρας υποδοχής, στη νομοθεσία κ.λπ.). Για ποιο λόγο λοιπόν μία επιχείρηση επιθυμεί να αναλάβει το αυξημένο αυτό κόστος αντί να προτιμήσει μία πολιτική ανάπτυξης εξαγωγικής δράσης, πωλήσεις τεχνολογίας ή επενδύσεις στην ημεδαπή; Οι κύριοι λόγοι που ωθούν στην κατεύθυνση των άμεσων ξένων επενδύσεων, είναι οι εξής:

- Καλύτερη αξιοποίηση των άυλων περιουσιακών στοιχείων μίας επιχείρησης, όπως η επωνυμία και η τεχνογνωσία της
- Ενσωμάτωση πλεονεκτημάτων τοποθεσίας και καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων στην αγορά στόχο.

- Καλύτερη ανταπόκριση στις προτιμήσεις των ξένων καταναλωτών.
- Ανάπτυξη αποτελεσματικότερου δικτύου πωλήσεων, υπό την έννοια ότι η μεγαλύτερη εγγύτητα με τους προμηθευτές, εξασφαλίζει καλύτερους όρους διείσδυσης σε μία ξένη αγορά.
- Υπερπήδηση δασμολογικών ή παραδασμολογικών εμποδίων.
- Ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας μέσω της καθετοποίησης της παραγωγής.
- Ευκολότερη πρόσβαση σε πολλαπλές πηγές χρηματοδότησης.
- Επιδίωξη μεγιστοποίησης των κερδών και της οικονομικής ισχύος της επιχείρησης στο σύνολο του εύρους της παραγωγής της δραστηριότητας.

Η άμεση ξένη επένδυση μπορεί να λάβει τρεις διακριτές μορφές:

(α) Κοινοπραξία (Joint Venture): αποτελεί την σύμπραξη δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων οι οποίες δημιουργούν μία νέα εταιρεία, διατηρώντας ποσοστά επί του μετοχικού κεφαλαίου της (Yan & Luo, 2016). Κάποιες χώρες υποχρεώνουν ούτως ή άλλως τις επιχειρήσεις που θέλουν να εισέλθουν στην αγορά τους να χρησιμοποιήσουν τοπικούς συνεργάτες υπό μορφή κάποιας κοινοπραξίας, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις, η σύμπραξη με τοπικές επιχειρήσεις αποτελεί προϋπόθεση για την παροχή διευκολύνσεων από το κράτος ή για συμμετοχή σε δημόσια έργα. Η σύναψη κοινοπραξίας με μία τοπική επιχείρηση και δη καταξιωμένη στην αγορά στόχο μπορεί να ωφελήσει σημαντικά την νεοϊδρυθείσα εταιρεία, ενώ και σε όρους δημόσιας εικόνας, αποδεικνύει εμπιστοσύνη σε τοπικούς επιχειρηματίες και έτσι μειώνει τις πιθανότητες το επιχειρηματικό σχήμα να θεωρηθεί ξένο σώμα στην τοπική οικονομία (Matthews, 2001). Η κοινοπραξία μπορεί να αποσκοπεί μόνο σε συγκεκριμένο επιχειρηματικό στόχο π.χ. για την κατασκευή ενός δημόσιου έργου ή να προσβλέπει σε μία πιο μακρά συνεργασία όπως π.χ. η Sony Ericsson.

(β) Εξαγορά (acquisition): Εδώ η είσοδος σε μία νέα αγορά πραγματοποιείται μέσω της απόκτησης μίας υφιστάμενης επιχείρησης. Η στρατηγική αυτή προτιμάται από πολυεθνικές που διαθέτουν μεγάλα κεφαλαιακά διαθέσιμα. Μέσω της εξαγοράς επιτυγχάνεται γρήγορη είσοδος στην αγορά, αξιοποιούνται υφιστάμενα δίκτυα διανομής και πώλησης, ενώ υπάρχει ήδη έτοιμο πελατολόγιο (π.χ. εξαγορά του ΟΤΕ και νυν COSMOTE, από την Deutsche Telecom). Σε κλάδους με υψηλό βαθμό

ανταγωνισμού, επιχειρήσεις επιλέγουν τη στρατηγική των εξαγορών για να απαλλαγούν από εν δυνάμει αντιπάλους ή να ενισχύσουν τη στρατηγική θέση τους στην αγορά (Kumar & Sharma, 2019).

(γ) Επιχείρηση εκ του μηδενός (greenfield investment): Πρόκειται για εξ αρχής δημιουργία επιχειρηματικής μονάδας στο εξωτερικό (θυγατρικής), με χρήση των κεφαλαίων της μητρικής επιχείρησης. Προτιμάται ως λύση όταν δεν υπάρχουν κατάλληλες/διαθέσιμες επιχειρήσεις προς εξαγορά στην αγορά στόχο ή όταν απαιτείται η δημιουργία εκ του μηδενός μίας θυγατρικής για τεχνικούς λόγους.

Γενικά, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των άμεσων ξένων επενδύσεων, συνοψίζονται στον ακόλουθο Πίνακα:

Πίνακας 3. 1: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα άμεσων ξένων επενδύσεων

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
• Πλήρης διαχειριστικός έλεγχος • Χαμηλότερο κόστος παροχής των προϊόντων στην αλλοδαπή αγορά • Υπερπήδηση δασμολογικών εμποδίων • Προσαρμογή στις τοπικές ιδιαιτερότητες • Καλύτερη υποστήριξη της επωνυμίας	• Μεγάλο κόστος επένδυσης • Ανάληψη υψηλού επιχειρηματικού ρίσκου • Μεγαλύτερη έκθεση σε πολιτικές και (εξωγενείς) οικονομικές επιδράσεις

Πηγή: Σύνθεση του γράφοντος

Όταν μία επιχείρηση αναλαμβάνει άμεσες ξένες επενδύσεις, μετατρέπεται σε διεθνική ή πολυεθνική. Πιο συγκεκριμένα, διεθνική επιχείρηση (TNC –transnational corporation) καλείται εκείνη που ανήκει εξ'ολοκλήρου σε κεφάλαια της χώρας βάσης, αλλά οι θυγατρικές της μπορούν να είναι εγκατεστημένες σε διάφορες χώρες υποδοχής.

Πολυεθνική επιχείρηση (MNC – multinational corporation) καλείται εκείνη που ανήκει σε μετόχους πολλών χωρών και αναπτύσσει επιχειρηματική παρουσία στις χώρες αυτές ή και σε τρίτες χώρες, εγκαθιστώντας θυγατρικές. Σήμερα, η οικονομική ισχύς μεγάλων πολυεθνικών (σε όρους χρηματιστηριακής αξίας ή συνολικού ετήσιου κύκλου εργασιών) υπερβαίνει το ΑΕΠ πολλών χωρών του κόσμου, γεγονός που τις καθιστά ιδιαίτερα ισχυρούς και σημαντικούς παίκτες στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Πίνακας 3. 2: Μεγαλύτερες πολυεθνικές βάσει χρηματιστηριακής αξίας, 2019

α/α	Εταιρία	Έδρα	Κλαδος	Πωλήσεις (δισ.δολ.)	Κέρδη (δισ.δολ.)	Σύνολο περιουσί ας (δισ.δολ.)	Χρηματισ τηριακή αξία (δισ.δολ.)
1	Industrial and Commercial Bank of China	Κίνα	Χρηματοπιστωτικά	175.9	45.2	4034.5	305.1
2	JPMorgan Chase	ΗΠΑ	Χρηματοπιστωτικά	132.9	32.7	2737.2	368.5
3	China Construction Bank	Κίνα	Χρηματοπιστωτικά	150.3	38.8	3382.4	225
4	Agricultural Bank of China	Κίνα	Χρηματοπιστωτικά	137.5	30.9	3293.1	197
5	Bank of America	ΗΠΑ	Χρηματοπιστωτικά	111.9	28.5	2377.2	287.3
6	Apple	ΗΠΑ	Τεχνολογία	261.7	59.4	373.7	961.3
7	Ping An Insurance Group	Κίνα	Ασφαλιστικά	151.8	16.3	1038.3	220.2
8	Bank of China	Κίνα	Χρηματοπιστωτικά	126.7	27.5	3097.6	143
9	Royal Dutch Shell	Ολλανδία	Ενέργεια	382.6	23.3	399.2	264.9
10	Wells Fargo	ΗΠΑ	Χρηματοπιστωτικά	101.5	23.1	1887.8	214.7

Πηγή: Forbes Global 2000 (2019)

Ερωτήσεις κατανόησης τρίτου κεφαλαίου:

1. Για ποιους λόγους μία επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει την επέκταση της δραστηριότητάς της εκτός των εθνικών συνόρων;
2. Απαριθμήστε τους βασικούς κινδύνους που συνεπάγεται η ανάληψη διεθνούς επιχειρηματικής δράσης.
3. Σε ποιες χώρες συνήθως στρέφονται οι ελληνικές επιχειρήσεις; Για ποιο λόγο επιλέγουν τις συγκεκριμένες χώρες;
4. Ποιες είναι οι βασικές μορφές επιχειρηματικής διεθνοποίησης; Ποια τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα μίας εκάστης εξ αυτών;
5. Οι περισσότερες πολυεθνικές σήμερα προέρχονται από τις ΗΠΑ και την Κίνα. Πόσο εύκολο είναι για μία επιχείρηση από μικρότερη αγορά να μετατραπεί σε πολυεθνική; Για ποιο λόγο;

4. Ενέργειες Διεθνούς Marketing

Σκοπός του κεφαλαίου

Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφονται οι διαστάσεις του διεθνούς μίγματος marketing (προϊόν, τιμολόγηση, προώθηση, τοποθεσία) με αναφορά στις επιμέρους παραμέτρους τους. Επίσης, συζητείται το δίλημμα μεταξύ τυποποίησης και προσαρμογής και αναφέρονται οι λόγοι για τους οποίους είναι προτιμητέα η κάθε επιλογή εκ των δύο.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Μετά τη μελέτη του κεφαλαίου, ο/η αναγνώστης/τρια θα είναι σε θέση να:

- αναγνωρίσει τις βασικές διαστάσεις του μίγματος marketing σε διεθνές επίπεδο,
- αντιληφθεί τις παραμέτρους που συνδέονται με κάθε μία εκ των τεσσάρων διαστάσεων του διεθνούς μίγματος marketing,
- αναγνωρίσει και άλλες διαστάσεις (πέραν των τεσσάρων βασικών) σε ό,τι αφορά την περίπτωση των υπηρεσιών,
- αντιληφθεί τη σημασία του διλήμματος μεταξύ τυποποίησης και προσαρμογής και τους λόγους που ωθούν τις επιχειρήσεις στη μία ή την άλλη επιλογή.

Λέξεις κλειδιά

- Μίγμα marketing (προϊόν / τιμή / προώθηση / τοποθεσία)
- Επωνυμία
- Αξία επωνυμίας
- Αναγνωρισιμότητα επωνυμίας
- Τιμολογιακές πολιτικές
- Μίγμα επικοινωνίας
- Προσαρμογή
- Τυποποίηση

4.1. Διεθνές Μίγμα Marketing

Το μίγμα marketing (marketing mix) αποτελεί για έναν οργανισμό, θεμελιώδες εργαλείο εφαρμογής της στρατηγικής marketing και οδηγό για την εξειδίκευσή της σε συγκεκριμένες διαστάσεις δράσης. Στην πιο απλή και διαδεδομένη μορφή του, το εργαλείο αποτελείται από τέσσερα στοιχεία: το προϊόν, την τιμή, την προώθηση και την τοποθεσία (Constantinides, 2006). Στο διεθνές marketing, τα τέσσερα αυτά στοιχεία μεταβάλλονται και εμπλουτίζονται με ποικίλους τρόπους, καθώς καλούνται να ανταποκριθούν σε πιο σύνθετες ανάγκες.

Στα υποκεφάλαια που ακολουθούν γίνεται περιγραφή των στοιχείων του μίγματος marketing με έμφαση στη διεθνή του στόχευση, αλλά και χρήση παραδειγμάτων.

4.1.1. Προϊόν

Το Προϊόν (Product) αφορά στα χαρακτηριστικά του προσφερόμενου αντικειμένου ή της υπηρεσίας που διατίθεται. Το Προϊόν αποτελείται από τρεις διαστάσεις: το κύριο προϊόν (core product) που προσδιορίζεται από τα φυσικά χαρακτηριστικά του (όπως το σχήμα, το μέγεθος, η σύσταση, το χρώμα, η συσκευασία, η επωνυμία κ.λπ.), το επαυξημένο προϊόν (augmented product) που αναφέρεται στην ικανότητά του να ικανοποιεί με διακριτό τρόπο μία ανάγκη και το συνολικό προϊόν (total product) που περιλαμβάνει το σύνολο της εμπειρίας marketing που απολαμβάνει ο καταναλωτής/χρήστης του προϊόντος (όπως το κύρος που ενδεχομένως του προσδίδει η κατοχή του προϊόντος, η εμπιστοσύνη που του εμπνέει, η αφοσίωση που του καλλιεργεί, η ευχαρίστηση που συνοδεύει τη χρήση του κ.λπ.) (Bradley, 2005; Whalley, 2010). Για παράδειγμα ένα κινητό τηλέφωνο iPhone ως κύριο προϊόν προσδιορίζεται από το μέγεθός του, το χρώμα του, τα υλικά κατασκευής του και την επωνυμία του, ως επαυξημένο προϊόν καλύπτει με διακριτό τρόπο την ανάγκη για επικοινωνία και χρήση ψηφιακών εφαρμογών καθώς δίνει τη δυνατότητα πρόσβασης στο τεχνολογικό οικοσύστημα της Apple και ως συνολικό προϊόν περιλαμβάνει επίσης διαστάσεις όπως η εμπιστοσύνη στην ασφάλεια που εγγυάται η εταιρία κατασκευής, η ικανοποίηση από τη χρήση του ή μπορεί ακόμα και να νοηματοδοτεί το χρήστη/κάτοχο καλύπτοντας συναισθηματικές / ψυχικές ή κοινωνικές του ανάγκες (π.χ. βελτιώνοντας την αυτοεκτίμησή του, αποδίδοντάς του συγκεκριμένο κοινωνικό πρόσημο κ.λπ.). Όπως γίνεται φανερό σκοπός του marketing είναι ένα προϊόν να προσθέτει αξία στον καταναλωτή/χρήστη με παραπάνω από έναν τρόπους, ανταποκρινόμενο σε πιο σύνθετες ανάγκες του.

Ειδική μνεία πρέπει να γίνει στην επωνυμία (brand) που είναι ένα από τα βασικά στοιχεία του προϊόντος, καθώς αποτελεί αναγνωριστικό του σημείο, καλλιεργεί την αφοσίωση και ενθαρρύνει την επαναληψιμότητα της αγοράς του (Jones, 2017; Vaid, 2003). Όπως συχνά αναφέρεται, η επωνυμία αποδίδει χαρακτηριστικά προσωπικότητας στα προϊόντα και τις υπηρεσίες ενώ συνδέεται με την κεντρική υπόσχεση/δέσμευση προς τον καταναλωτή. Λόγω ακριβώς της σημασίας της, η διαχείρισή της (branding) απαιτεί μεθοδικότητα και αποτελεί την κορωνίδα της στρατηγικής marketing: λάθη ή αστοχίες στη διαχείριση της επωνυμίας μπορεί να στερήσουν την εμπορική επιτυχία ακόμα και σε προϊόντα ή υπηρεσίες που διαθέτουν ανταγωνιστικά χαρακτηριστικά.

Η επιλογή της λέξης ή των λέξεων που θα συνθέτουν την επωνυμία είναι μία πολύπλοκη άσκηση, καθώς θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κριτήρια φωνητικής (π.χ. Ακούγεται ευχάριστα; Απομνημονεύεται εύκολα; Δημιουργεί παρηχήσεις;), ορθογραφίας/αποτύπωσης (π.χ. Γράφεται με χρήση του λατινικού ή του ελληνικού αλφαβήτου; Αποτελεί υπαρκτή λέξη; Αποτελεί αρκτικόλεξο ή σύντμηση;) και σημειολογικά (π.χ. Αποτελεί περιγραφική ή υποδηλωτική αποτύπωση του προϊόντος; Έχει κάποια σημειολογική εξήγηση ή αποτελεί τυχαία επιλογή;).

Ειδικά στο διεθνές περιβάλλον, θα πρέπει να επιδεικνύεται μεγάλη προσοχή στην επιλογή της επωνυμίας που θα χρησιμοποιηθεί και στα επιμέρους χαρακτηριστικά της. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αστοχίας αναφορικά με τη διεθνή απόδοση επωνυμιών ή slogans, είναι τα παρακάτω:

- Η Coca-Cola στην Κίνα εισήχθη αρχικά με κινέζικους χαρακτήρες που ηχητικά αποδίδονταν ως Ke-kou-ke-la. Όμως συνειδητοποίησε ότι το νόημά τους είναι “δάγκωσε τον κέρινο γυρίνο” ή “φοράδα παραγεμισμένη με κερί”.
- Η Kinky Nippon Tourist Company αναγκάστηκε να αλλάξει την επωνυμία της όταν στράφηκε σε αγορές εκτός Ιαπωνίας, λόγω της λέξης «kinky» που στα αγγλικά σημαίνει διαστροφή.
- Η Clairol υποχρεώθηκε να αποσύρει το «Mist Stick Curling Iron» από τη γερμανική αγορά όταν συνειδητοποίησε ότι η λέξη «mist» σημαίνει «χάλια».
- Όταν η Kentucky Fried Chicken επιχείρησε να αποδόσει στα κινέζικα αυτολεξεί το slogan της «γλείφετε και τα δάχτυλά σας» (finger-lickin' good), κατέληξε με μία φράση που σήμαινε «δαγκώστε τα χέρια σας».

Πέραν πάντως του λεκτικού σκέλους, η επωνυμία περιλαμβάνει και άλλες διαστάσεις (Berthon et al, 2007; Vaid, 2003):

(α) Λογότυπο (brand logo): αποτελεί την οπτική απεικόνιση της επωνυμίας και αφορά τον τρόπο αναγραφής του (π.χ. γραμματοσειρά) ή/και τη χρήση συμβόλων, εικόνων ή αφηρημένων σχημάτων. Για παράδειγμα, το λογότυπο της επωνυμίας Lacoste πέραν της αναγκραφής της λέξης, περιλαμβάνει και ένα χαρακτηριστικό κροκοδειλάκι. Η επωνυμία Rolex απεικονίζεται χωρίς χρήση της λέξης, αλλά αποκλειστικά με μία χρυσαφί κορώνα. Η επωνυμία Apple απεικονίζεται με ένα δαγκωμένο μήλο.

(β) Χρώμα (brand color): η επιλογή χρώματος δεν αφορά αποκλειστικά την οπτική απεικόνιση της επωνυμίας, αλλά αποτελεί για πολλές επιχειρήσεις διακριτό στοιχείο της ταυτότητάς τους. Έτσι για παράδειγμα, το πορτοκαλί χρώμα είναι χαρακτηριστικό της εταιρίας EasyJet, το πράσινο των Starbucks και ο συνδυασμός μπλέ και πράσινου της Cosmote. Το χρώμα ενισχύει την αναγνωρισιμότητα μίας επωνυμίας, ενεργοποιεί τις αισθήσεις, αλλά μεταδίδει επίσης πληροφορίες βάσει των συσχετισμών και των συνειρμών που δημιουργεί.

(γ) Χαρακτήρας (brand character): κάποιες επωνυμίες συνδυάζονται με συγκεκριμένο χαρακτήρα, ο οποίος συμβάλει επίσης ενισχυτικά στην αναγνωρισιμότητά τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο κλόουν Ronald McDonald της αλυσίδας εστίασης McDonald's, αλλά και ο Ακάκιος στην επωνυμία ζυμαρικών Μίσκο.

(δ) Σλόγκαν (slogan/tagline): πρόκειται για συνοδευτική φράση που διευκολύνει την κατανόηση μίας επωνυμίας μέσω της ενίσχυσης του νοήματος, της σημασίας και της εμφάνισής της. Το σλόγκαν μπορεί να λειτουργεί ως σύνοψη των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών της επωνυμίας, αποτυπώνοντας υπό μορφή δήλωσης την ταυτότητά της. Παραδείγματα επιτυχημένων slogans θεωρούνται το «Just Do It» της Nike και το «Keep walking» της Johnny Walker.

(ε) Προσωπικότητα (brand personality): η σύνθετη και πολυεπίπεδη στρατηγική επικοινωνίας μίας επωνυμίας μπορεί να κατατείνει στη διαμόρφωση μίας διακριτής προσωπικότητας με χαρακτηριστικά και ιδιότητες που αποδίδονται σε ανθρώπους (π.χ. τιμιότητα, φιλικότητα, σοβαρότητα, εχεμύθεια, ανεξαρτησία, ειλικρίνεια, απλότητα κ.λπ.). Έτσι για παράδειγμα, η επωνυμία Disney χαρακτηρίζεται ως δημιουργική, παιγνιώδης και ταγμένη στην αξία της οικογένειας, η επωνυμία Marlboro ως ανεξάρτητη, θαρραλέα και περιπετειώδης κ.λπ.

Η επωνυμία αποτελεί πολύτιμο πόρο μίας επιχείρησης και ως τέτοιος διαθέτει χρηματική αξία (brand equity). Σύμφωνα με τη διεθνή πρακτική, η αποτίμηση της αξίας μιας επωνυμίας γίνεται με συνδυασμό νομικών, συμπεριφορικών και χρηματοοικονομικών αναλύσεων (Burger, 2012). Στο νομικό σκέλος, προσδιορίζεται η επωνυμία και τα άλλα στοιχεία του ενεργητικού που υπάγονται σε αυτή (π.χ. λογότυπα, δικαιώματα χρήσης κ.λπ.), στο συμπεριφορικό σκέλος διερευνάται η συμπεριφορά των καταναλωτών έναντι της επωνυμίας με δείκτες όπως η αναγνωρισιμότητα (brand awareness), η αφοσίωση (brand loyalty) και η εικόνα (brand image) και τέλος, στο χρηματοοικονομικό σκέλος αποτιμάται η εκτίμηση αγοράς ήτοι της αξίας στην οποία θα επωλείτο η επωνυμία, η εκτίμηση κόστους ήτοι η δαπάνη που έχει ιστορικά επενδυθεί στην επωνυμία και η εκτίμηση εισοδήματος ήτοι η προσμέτρηση των αναμενόμενων μελλοντικών εσόδων που συνδέονται με την επωνυμία. Βάσει των παραπάνω και όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.1, οι πέντε πολυτιμότερες εμπορικές επωνυμίες στον κόσμο για το 2019 είναι η Amazon, η Google, η Apple, η Microsoft και η Samsung. Είναι ενδιαφέρον το γεγονός ότι εξ αυτών, οι τέσσερις τουλάχιστον είναι εταιρίες υψηλής τεχνολογίας, η δε Amazon είναι (κυρίως) εταιρία λιανεμπορίου που στηρίζει όμως κι εκείνη το επιχειρηματικό της μοντέλο στο διαδίκτυο και τις ηλεκτρονικές πωλήσεις. Αντίθετα, επωνυμίες καταναλωτικών προϊόντων όπως η Coca Cola ή η Toyota που πριν μερικά χρόνια βρίσκονταν στις πρώτες θέσεις της κατάταξης, σήμερα φαίνεται πως έχουν υποχωρήσει εκτός δεκάδας. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ως μέτρο σύγκρισης πως η αξία επωνυμίας της Amazon για το 2019, υπερβαίνει το αντίστοιχο ΑΕΠ της Ελλάδας για εκείνη τη χρονιά.

Πίνακας 4. 1: Πιο πολύτιμες επωνυμίες στον κόσμο, 2019

α/α	Επωνυμία	Αξία επωνυμίας (σε δισ.δολ.)	Χώρα	Κλάδος
1	Amazon	220	ΗΠΑ	Λιανεμπόριο
2	Google	160	ΗΠΑ	Τεχνολογία
3	Apple	140	ΗΠΑ	Τεχνολογία
4	Microsoft	117	ΗΠΑ	Τεχνολογία

5	Samsung	94	Νότιος Κορέα	Τεχνολογία
6	ICBC	80	Κίνα	Χρηματοπιστωτικά
7	Facebook	79	ΗΠΑ	Τεχνολογία
8	Walmart	77	ΗΠΑ	Λιανεμπόριο
9	Ping An	69	Κίνα	Ασφάλιση
10	Huawei	65	Κίνα	Τεχνολογία

Πηγή: BrandFinance, 2020

4.1.2. Τιμή

Πέραν της διαμόρφωσης της τιμής πώλησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η διάσταση αυτή περιλαμβάνει την πιστωτική πολιτική, την παροχή εκπτώσεων, ειδικές τιμολογήσεις (π.χ. τιμή γνωριμίας) και κάθε άλλο ζήτημα που αφορά στην πολιτική τιμών (Bradley, 2005; Baack et al, 2019; Graham et al, 2015). Η τιμολόγηση είναι βασικό κριτήριο τοποθέτησης μίας επιχείρησης στην αγορά, εξού και οι σχετικές αποφάσεις είναι κρίσιμες για την πορεία της. Η τιμή των προϊόντων μίας επιχείρησης πρέπει να είναι ανταγωνιστική και να ανταποκρίνεται στην ποιότητα ή τα λοιπά χαρακτηριστικά των προϊόντων. Υψηλότερη τιμολόγηση δημιουργεί υψηλότερες προσδοκίες, ενώ από την άλλη χαμηλή τιμολόγηση μπορεί να οδηγήσει στην απαξίωση του προϊόντος στη συνείδηση του καταναλωτή. Αξίζει να σημειωθεί πως η τιμή είναι το μοναδικό στοιχείο του μίγματος marketing που δημιουργεί έσοδο: όλα τα υπόλοιπα συνιστούν κόστος για την επιχείρηση.

Οι πλέον συνήθεις τιμολογιακές πολιτικές είναι οι εξής:

(α) *Τιμολόγηση βάσει κόστους (cost-based pricing)*: Σε αυτήν την περίπτωση, η τιμή προκύπτει κατόπιν υπολογισμού του κόστους ενός προϊόντος συν το επιθυμητό περιθώριο κέρδους. Εάν για παράδειγμα το κόστος παρασκευής μίας τούρτας σε ένα ζαχαροπλαστείο ανέρχεται σε 7 ευρώ και έχει αποφασισθεί το περιθώριο κέρδους ανά γλυκό οικογενειακού μεγέθους να είναι 5 ευρώ, τότε η τούρτα θα πωληθεί στα 12 ευρώ (πλέον τους αναλογούντες φόρους). Για τον υπολογισμό του κόστους, θα πρέπει να συνεκτιμηθεί τόσο το σταθερό κόστος (ήτοι το κομμάτι εκείνο του κόστους που παραμένει σταθερό, ανεξαρτήτως του όγκου των πωλήσεων και το οποίο περιλαμβάνει τις αμοιβές των υπαλλήλων, διοικητικά έξοδα, ενοίκια, κόστος μηχανημάτων κ.λπ.) και το μεταβλητό κόστος (ήτοι το κομμάτι του κόστους που μεταβάλλεται βάσει του όγκου των πωλήσεων και το οποίο περιλαμβάνει το κόστος πρώτων υλών, το κόστος υλικών συσκευασίας, το κόστος ενέργειας, το κόστος διανομής, το κόστος εξυπηρέτησης πελατών μετά την πώληση κ.λπ.).

(β) *Τιμολόγηση βάσει αξίας (value-based pricing)*: Εδώ, βασική παράμετρος στη διαμόρφωση της τιμής είναι η εύλογη αξία έτσι όπως την αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής και η οποία προσδιορίζεται βάσει έρευνας αγοράς. Σε κάποιες περιπτώσεις, η αντίληψη του καταναλωτή περί της εύλογης αξίας μπορεί να διαφέρει σημαντικά από το πραγματικό κόστος παρασκευής του και επομένως παρουσιάζεται ευκαιρία για μεγάλο περιθώριο κέρδους. Για παράδειγμα, τη

δεκαετία του 90, τα cds μουσικής πωλούνταν με μεγάλο περιθώριο κέρδους, ενώ το κόστος τους (περιλαμβανομένων των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας) ήταν χαμηλό. Προς το τέλος της δεκαετίας, όταν οι καταναλωτές απέκτησαν τη δυνατότητα να προμηθεύονται κενά cds και κατέστη δυνατή η αντιγραφή περιεχομένου σε έναν προσωπικό υπολογιστή, η συνειδητοποίηση της μεγάλης απόστασης μεταξύ εύλογης αξίας και ονομαστικής τιμής, συνέβαλε στη ραγδαία πτώση του αγοραστικού ενδιαφέροντος για cds μουσικής.

(γ) *Τιμολόγηση βάσει ανταγωνισμού (competition-based pricing)*: Στην περίπτωση αυτή η τιμή διαμορφώνεται σε συνάρτηση με την πολιτική τιμολόγησης των ανταγωνιστών που δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά. Αν για παράδειγμα η μέση τιμή πώλησης των ανταγωνιστικών προϊόντων είναι χαμηλή, προκειμένου να καταστεί βιώσιμο ένα προϊόν σε υψηλότερο επίπεδο τιμής, θα πρέπει να ενισχυθεί με χαρακτηριστικά που θα το καταστήσουν διακριτό και θα του προσθέσουν αξία στην αντίληψη του καταναλωτή.

(δ) *Τιμολόγηση γρήγορης αφαίμαξης (skimming pricing)*: Πρόκειται για μία πολιτική υψηλής αρχικής τιμολόγησης, η οποία σταδιακά αποκλιμακώνεται. Σκοπός είναι η εμπροσθοβαρής αποκόμιση του μέγιστου δυνατού κέρδους και η γρήγορη αντιστάθμιση της αρχικής δαπάνης λανσαρίσματος ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας. Συνήθως εφαρμόζεται σε προϊόντα υψηλής τεχνολογίας που βαρύνονται με μεγάλα κόστη Έρευνας & Ανάπτυξης αλλά κινδυνεύουν να απαξιωθούν τεχνολογικά με το πέρασ του χρόνου και στην περίπτωση προϊόντων ή υπηρεσιών που είναι ύκολα αντιγράψιμα και επομένως αναμένεται σύντομα να αντιμετωπίσουν ανταγωνισμό και πόλεμο τιμών.

(ε) *Τιμολόγηση διείσδυσης (penetration pricing)*: Η επιχείρηση θέτει μία σχετικά χαμηλή αρχική τιμή (τιμή γνωριμίας) προκειμένου να προσελκύσει το ενδιαφέρον του καταναλωτή και εν συνεχεία την αυξάνει. Πρόκειται για αρκετά διαδεδομένη πρακτική, σε προϊόντα ή υπηρεσίες για τα οποία ο καταναλωτής εμφανίζεται διστακτικός ή επιφυλακτικός αλλά θα προχωρούσε σε δοκιμή τους εάν του προσφέρονταν σε πολύ ελκυστική τιμή. Επίσης, συνηθίζεται ως πολιτική απόσπασης πελατών από τον ανταγωνισμό.

(στ) *Τιμολόγηση κύρους (prestize/premium pricing)*: Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση τιμολογεί σε υψηλά επίπεδα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, προσπαθώντας όχι μόνο να διευρύνει το περιθώριο κέρδους της, αλλά να τους προσδώσει χαρακτηριστικά υψηλότερης προστιθέμενης αξίας στη συνείδηση του

καταναλωτή. Την πρακτική αυτή χρησιμοποιούν κατ'εξοχήν τα προϊόντα πολυτελείας όπως τα ακριβά ρούχα και αρώματα, τα πολυτελή αυτοκίνητα, τα πολυτελή ξενοδοχεία κ.λπ., προσπαθώντας να προσελκύσουν πελάτες που συνδέουν την υψηλή τιμή με την υψηλή ποιότητα. Προφανώς η τιμολόγηση κύρους αποτυγχάνει σε προϊόντα ή υπηρεσίες που υπολείπονται σε όρους ποιότητας ή δεν καταφέρνουν να εκπληρώσουν τις προσδοκίες των καταναλωτών.

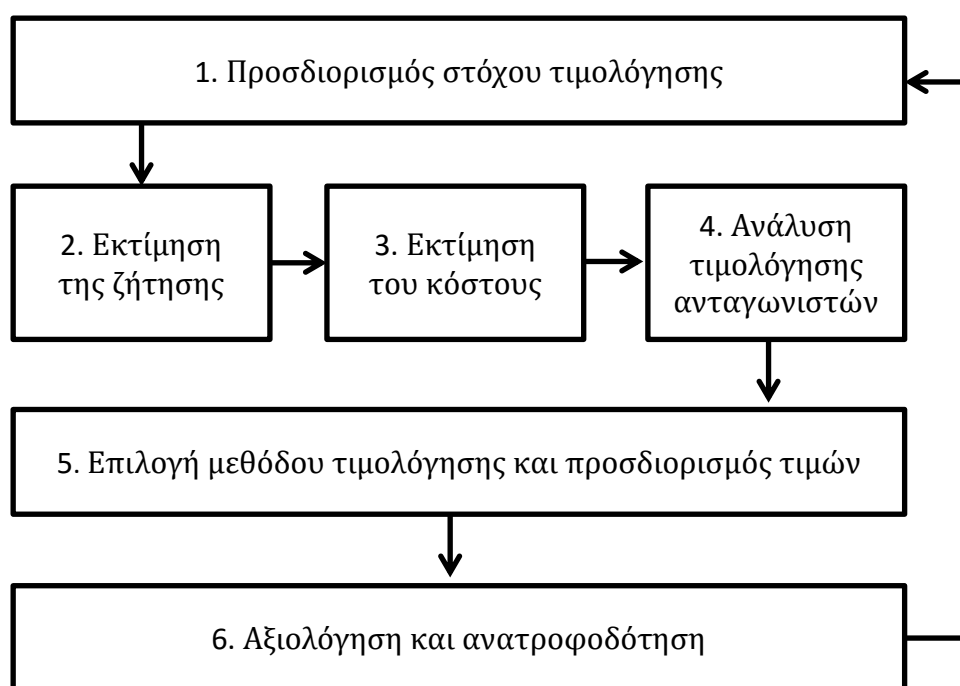
(ζ) *Τιμολόγηση εξάλειψης (extinction/predatory pricing)*: Αναφέρεται στην περίπτωση που ένα προϊόν ή μία υπηρεσία διατίθεται σε εξαιρετικά χαμηλή τιμή με σκοπό να εξαλείψει τον ανταγωνισμό, καθιστώντας την επιχείρηση κυρίαρχο στην αγορά. Η πολιτική αυτή συνήθως οδηγεί σε πόλεμο τιμών, ο οποίος πλήττει τους πιο αδύναμους παίκτες και μπορεί να τους οδηγήσει εκτός αγοράς. Παράδειγμα αποτελεί η ιρλανδική εταιρία αεροπορικών μεταφορών Aer Lingus, η οποία προσφέροντας εξαιρετικά χαμηλούς ναύλους (κάποιες φορές κάτω του κόστους), αποπειράθηκε να εκμηδενίσει τους ανταγωνιστές στις αγορές της Ιρλανδίας και του Ηνωμένου Βασιλείου. Εδώ θα πρέπει να αναφερθεί και η πρακτική του Dumping, ήτοι της πώλησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας σε χαμηλότερη τιμή στην αγορά στόχο σε σχέση με την τιμή πώλησης στην αγορά βάσης. Το dumping μπορεί να είναι ευκαιριακό και να αποσκοπεί στη μείωση του αποθέματος εμπορευμάτων, να είναι στοχευμένο ώστε να απωθήσει τους ανταγωνιστές ή να είναι γενικευμένο και συστηματικό, με παροχή των προϊόντων / υπηρεσιών σε υψηλή τιμή σε προστατευμένες αγορές και σε χαμηλή τιμή σε ανταγωνιστικές αγορές. Γενικά, η πρακτική του dumping δεν θεωρείται αποδεκτή από τις περισσότερες χώρες και έχει αποκλειστεί μέσω διεθνών συνθηκών και στο πλαίσιο του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου.

Η διαδικασία της τιμολόγησης περιλαμβάνει μία σειρά βημάτων (βλ σχετικό Διάγραμμα) που ξεκινούν από τον προσδιορισμό του επιδιωκόμενου στόχου (π.χ. Γρήγορη διείσδυση στην αγορά; Επίτευξη του μεγαλύτερου δυνατού περιθωρίου κέρδους; Σφυροκόπηση ανταγωνισμού; κ.λπ.) και συνεχίζουν με την εκτίμηση παραμέτρων όπως η ζήτηση, το κόστος και ο ανταγωνισμός. Προφανώς οι σχετικές αποφάσεις στο διεθνές marketing καθορίζονται ανά περίπτωση και με συνεκτίμηση μεταβλητών όπως η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών στην αγορά στόχο, το γενικό επίπεδο τιμών, το κόστος παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων κ.λπ.

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι η διαμόρφωση της πολιτικής τιμολόγησης επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τη δομή της αγοράς. Έτσι, εάν πρόκειται για μονοπωλιακή

αγορά, η επιχείρηση –θεωρητικά τουλάχιστον- έχει τη δυνατότητα να τιμολογεί τα προϊόντα της κατά βούληση, στο βαθμό βεβαίως που αυτό της επιτρέπεται από τη σχετική νομοθεσία. Εν προκειμένω, στην Ευρωπαϊκή Ένωση η νομοθεσία σε θέματα ανταγωνισμού είναι ιδιαίτερως αυστηρή και στις περισσότερες αγορές δεν επιτρέπει την εμφάνιση ή διατήρηση μονοπωλίων. Στις ολιγοπωλιακές αγορές, οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε έντονη αλληλοσυσχέτιση και τείνουν να ακολουθούν παρόμοιες τιμολογιακές στρατηγικές ή ακόμα και να δρουν σε συνεννόηση (πρακτική που επίσης δεν επιτρέπεται βάσει της ευρωπαϊκής και ελληνικής νομοθεσίας). Τέλος αν πρόκειται για αγορά με πολλούς παίκτες που προσφέρουν διαφοροποιημένα ή μη προϊόντα (ήτοι πρόκειται για ολιγοπωλιακό ανταγωνισμό ή καθαρό ανταγωνισμό), τότε η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει μία τιμολογιακή πολιτική που θα την καταστήσει ικανή να επιβιώσει και να μεγαλώσει το τζίρο της με γνώμονα τα ειδικά της χαρακτηριστικά, τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα και τις συνθήκες της ζήτησης.

Διάγραμμα 4. 1: Βήματα της διαδικασίας τιμολόγησης

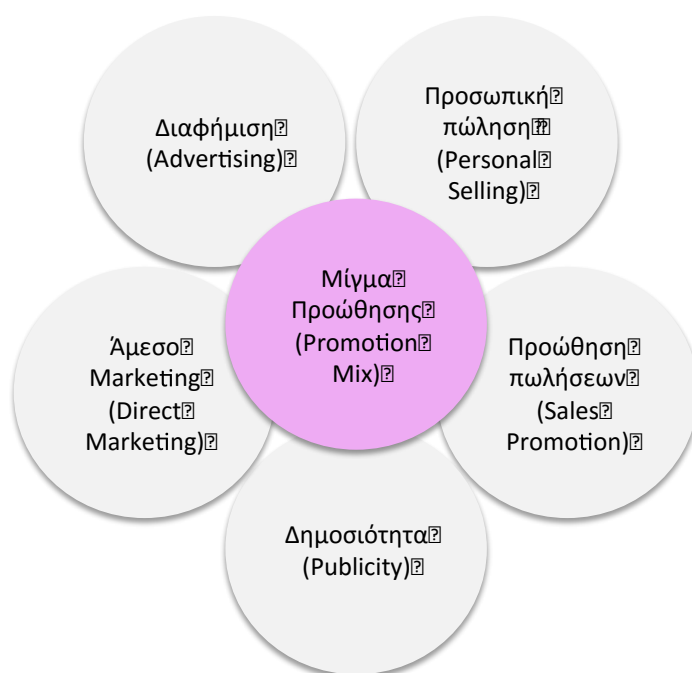


Πηγή: Σύνθεση του γράφοντος.

4.1.3. Προώθηση

Η Προώθηση (Promotion) αφορά στις μεθόδους και πρακτικές επικοινωνίας της επιχείρησης με το κοινό και περιλαμβάνει τη διαφήμιση, την προώθηση πωλήσεων, το άμεσο marketing, την προσωπική πώληση και τη δημοσιότητα (Δημόσιες Σχέσεις) (Bradley, 2005; Baack et al, 2019; Graham et al, 2015). Τα πέντε αυτά κανάλια προώθησης απαρτίζουν το λεγόμενο μίγμα προώθησης (promotion mix) που θα αναλυθεί με περισσότερες λεπτομέρειες παρακάτω.

Διάγραμμα 4. 2: Το μίγμα προώθησης (promotion mix)



Πηγή: Σύνθεση του γράφοντος

Οι στόχοι του μίγματος επικοινωνίας μπορούν να συνοψιστούν ως εξής (Kotler & Armstrong, 2010):

(α) *Πληροφόρηση (Informing)*: Η πληροφόρηση είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στη φάση αρχικής εισαγωγής ενός νέου προϊόντος και στη φάση της ανάπτυξής του. Αποσκοπεί στην αύξηση της αναγνωρισιμότητάς του (awareness), την περιγραφή των χαρακτηριστικών του και την επεξήγηση του τρόπου λειτουργίας ή των χρήσεών του (αν χρειάζεται) και τέλος, στην ενίσχυση της εταιρικής εικόνας και την υποστήριξη της επωνυμίας μέσω παροχής συγκεκριμένων στοιχείων που η

επιχείρηση θεωρεί πως είναι κρίσιμο να γνωρίζει ο καταναλωτής (π.χ. τήρηση προδιαγραφών ποιότητας).

(β) *Πειθώ (Persuading)*: Η πειθώ είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στη φάση ανάπτυξης του προϊόντος και στη φάση ωριμότητάς του. Αποσκοπεί στην ενθάρρυνση της επιλογής του έναντι ανταγωνιστικών προϊόντων, στον επηρεασμό των αντιλήψεων των καταναλωτών και στην επίδραση επί των καταναλωτικών αποφάσεων.

(γ) *Υπενθύμιση (Reminding)*: Η υπενθύμιση είναι χρήσιμη στη φάση ωριμότητας και κυρίως στη φάση της πτώσης του αγοραστικού ενδιαφέροντος για ένα προϊόν. Αποσκοπεί στην υπενθύμιση της ύπαρξης του, στην επιβεβαίωση των χαρακτηριστικών του ή των σημείων πώλησής του και στη διατήρηση/επανενίσχυση της αναγνωρισιμότητάς του.

Όπως σημειώθηκε παραπάνω, το μίγμα προώθησης αποτελείται από τα εξής στοιχεία (Kotler & Armstrong, 2010, Kotabe & Helsen, 2020):

(α) *Διαφήμιση*: πρόκειται ίσως για τον δημοφιλέστερο τρόπο επικοινωνίας marketing με δυνητικά ισχυρή επίδραση στο κοινό που απευθύνεται. Παλαιότερα, το κόστος και η αμφισβητούμενη αποτελεσματικότητα στη στόχευσή της, καθιστούσαν τη –μαζική τουλάχιστον– διαφήμιση, ιδιαιτέρως δύσκολη και δαπανηρή υπόθεση. Τα τελευταία χρόνια και λόγω της ανάπτυξης των ψηφιακών μέσων, το κόστος της διαφήμισης τείνει να μειωθεί, ενώ οι αλγόριθμοι σχετικοποίησης, εξασφαλίζουν σε μεγάλο βαθμό την στοχευμένη κατεύθυνσή της στον επιδιωκόμενο παραλήπτη.

Ο σχεδιασμός μίας διεθνούς διαφημιστικής εκστρατείας εκκινεί από τον προσδιορισμό των στόχων επικοινωνίας, οι οποίοι μπορεί να είναι ενιαίοι ή να διαφοροποιούνται ανά αγορά και γίνεται εκτίμηση προϋπολογισμού βάσει των διαθέσιμων πόρων και των επιδιωκόμενων στόχων. Εν συνεχεία δημιουργείται το διαφημιστικό μήνυμα και επιλέγονται τα διαφημιστικά μέσα (για το εύρος των μέσων, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους, βλ. Πίνακα) βάσει και των χαρακτηριστικών επικοινωνίας: για παράδειγμα, η μαζική αποστολή διαφημιστικών εντύπων με προσφορές μέσω ταχυδρομείου μπορεί να ενδύκνεται για την περίπτωση ενός discount supermarket αλλά όχι για μία εταιρία που εμπορεύεται ακριβά, sport αυτοκίνητα.

Πίνακας 4. 2: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα μέσων για προβολή διαφημιστικών μηνυμάτων

Μέσο	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Τηλεόραση	Μαζική προβολή / ευρεία πληθυσμιακή κάλυψη Ισχυρός τρόπος επικοινωνίας (συνδυασμός ήχου/εικόνας) Υψηλή δημοφιλία του μέσου (οι ωρες τηλεθέασης διεθνώς αυξάνουν)	Περιορισμένη δυνατότητα στόχευσης Οι τηλεοπτικές διαφημίσεις υπόκεινται σε αρκετούς περιορισμούς Υψηλό κόστος
Ραδιόφωνο	Ευρεία κάλυψη στις περισσότερες χώρες Μεγαλύτερη δυνατότητα διαδικτυακής εκπομπής	Αποκλειστική χρήση του ήχου Η απήχηση του μέσου βαίνει μειούμενη Δεν προσφέρεται για όλα τα προϊόντα/υπηρεσίες
Εφημερίδες – περιοδικά	Καλύτερη εστίαση στο κοινό-στόχος	Διεθνής κάμψη των πωλήσεων του Τύπου (σε έντυπη μορφή)
Διαδίκτυο	Δυναμική ανάπτυξη Πλήθος δυνατοτήτων προβολής Στόχευση με μεγάλη ακρίβεια βάσει κριτηρίων και αλγόριθμων Χαμηλότερο κόστος	Πληθώρα μηνυμάτων και οδηγεί σε δυσκολία του παραλήπτη να ανταποκριθεί / δυσανασχέτηση
Billboard	Επικοινωνία μηνύματος στο δημόσιο χώρο, όπου θα ήταν δύσκολη άλλης μορφής προβολή Χαμηλότερο κόστος	Μικρότερο εύρος κάλυψης
Ταχυδρομικές επιστολές	Στοχευμένη επικοινωνία Σχετικά χαμηλό κόστος (εξαρτάται από τον όγκο της επικοινωνίας)	Δυσκολία κατάρτισης λιστών – περιορισμοί με τα προσωπικά δεδομένα Όχι κατάλληλο για όλα τα προϊόντα Η έντυπη (ταχυδρομική) επικοινωνία βρίσκεται σε σαφή υποχώρηση

Κινηματογράφος	Αρκετά στοχευμένο βάσει χαρακτηριστικών του κοινού Μικρότερο κόστος (σε σχέση με την τηλεοπτική διαφήμιση) Δυνατότητα καθήλωσης κοινού, λόγω απερίσπαστης προσοχής	Μικρότερο εύρος κάλυψης Η κινηματογραφική αγορά περνάει έντονες μεταπτώσεις και υποκαθίσταται από τηλεοπτικές πλατφόρμες
-----------------------	---	--

Πηγή: Σύνθεση του γράφοντος

(β) Προώθηση πωλήσεων: περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες που αποσκοπούν στην τόνωση της ζήτησης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας σε βραχύ συνήθως χρονικό ορίζοντα. Οι πλέον συνήθεις ενέργειες προώθησης πωλήσεων είναι:

- Κουπόνια (εκπτωτικά, κουπόνια δώρου κ.λπ.)
- Εκπτώσεις (τακτικές ή με ειδική αφορμή)
- Διαγωνισμοί
- Παροχές επιβράβευσης και σχήματα πιστότητας πελατών
- Διανομή δειγμάτων, δωρεάν δοκιμή προϊόντος – υπηρεσίας (π.χ. δωρεάν test drive ενός αυτοκινήτου, δωρεάν περιποίηση με μάσκες ομορφιάς κ.λπ.)
- Παρουσιάσεις, ειδικές προβολές ενημέρωσης
- Προωθητικό υλικό όπως διαφημιστικά φυλλάδια, δώρα με τη λογοτύπηση της εταιρίας, συμπληρωματικά αντικείμενα σχετικά με το προϊόν (π.χ. θήκη για γυαλιά σε καταστήματα οπτικών)

Στις ΗΠΑ, η συγκέντρωση κουπονιών αποτελεί μία δημοφιλή πρακτική και πολλοί καταναλωτές επιλέγουν τις αγορές τους βάσει αυτών. Επίσης οι εκπτώσεις συνοδεύονται από διαφημιστικές εκστρατείες και λειτουργούν ως επιταχυντής των πωλήσεων σε ειδικές περιστάσεις (π.χ. Black Friday).

(γ) Άμεσο Marketing: αφορά στην απευθείας επικοινωνία με σκοπό την απευθείας πώληση (και όχι απλώς την προβολή διαφήμισης) προς τους δυνητικούς πελάτες και μπορεί να πραγματοποιηθεί με τους εξής τρόπους:

- Ταχυδρομείο
- Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο

- Τηλεφωνική επικοινωνία
- Telemarketing

Παλαιότερα, το άμεσο marketing μέσω ταχυδρομείου ή τηλεφώνου ήταν δυσκολότερο καθώς προϋπέθετε τη διατήρηση βάσης δεδομένων με τα ακριβή στοιχεία για τους δυνητικούς πελάτες που ήταν δύσκολο να επικαιροποιηθεί. Σήμερα, οι νέες τεχνολογίες καθιστούν το άμεσο marketing πολύ λιγότερο δαπανητό και καλύτερα στοχευμένο. Η τηλεφωνική επικοινωνία για άμεση πώληση αποτελεί εξαιρετικά διαδεδομένη πρακτική σε κλάδους όπως οι τραπεζικές υπηρεσίες, οι υπηρεσίες ενέργειας και τηλεπικοινωνιών.

Παρά τα μεγάλα του πλεονεκτήματα, το άμεσο marketing μπορεί να προσκρούσει στην αδιαφορία ή και την έντονη δυσαρέσκεια των δυνητικών πελατών, εάν θεωρούν ότι η ώχληση είναι αναιτιολόγητη και δεν ανταποκρίνεται σε κάποια ανάγκη τους, αν δεν υπάρχει ξεκάθαρο μήνυμα (επομένως αισθάνονται εξαπατημένοι), όταν νιώθουν ότι απειλούνται (π.χ. τα προσωπικά τους δεδομένα) ή εμπλέκονται σε χρονοβόρες και κοστοβόρες διαδικασίες.

(δ) Προσωπική πώληση: Αφορά στην απευθείας πώληση από κάποιον/α πωλητή/τρια είτε εντός κάποιου εμπορικού χώρου (π.χ. κατάστημα, έκθεση) ή εκτός (σε δημόσιο χώρο, στην οικία του δυνητικού πελάτη). Πρόκειται για έναν από τους πλέον αποτελεσματικούς τρόπους προώθησης των προϊόντων ή υπηρεσιών, καθώς εμπλέκει τον πελάτη σε προσωπική επαφή και επομένως μπορεί να καλύψει τα ερωτήματά του, να κάμψει τις επιφυλάξεις του και να ενθαρρύνει την πρόθεσή του για αγορά. Βεβαίως, η αποτελεσματικότητα συναρτάται της ικανότητας, της εμπειρίας και της εκπαίδευσης των πωλητών/τριών. Στο διεθνές marketing, η προσωπική πώληση θα πρέπει να προσαρμόζεται στα χαρακτηριστικά και τις ιδιαιτερότητες της κάθε αγοράς: για παράδειγμα, η επίσκεψη του πωλητή στο σπίτι δεν συνιστά αποδεκτή πρακτική σε μουσουλμανικές χώρες όπως η Σαουδική Αραβία. Στις ΗΠΑ, η προσωπική πώληση είναι ιδιαίτερος διαδεδομένη σε πολλούς κλάδους (π.χ. πώληση αυτοκινήτων, σπιτιών, ηλεκτρικών συσκευών, υπηρεσιών υγείας κ.λπ.), ενώ στην Ιαπωνία λόγω της κοινωνικής αποστασιοποίησης (social distancing) που υπαγορεύεται από τις νόρμες συμπεριφοράς, προτιμάται σε πολλές περιπτώσεις η αυτοματοποιημένη πώληση μέσω μηχανημάτων ή ηλεκτρονικών συναλλαγών.

(ε) Δημοσιότητα: Οι ενέργειες δημοσιότητας (Δημόσιες Σχέσεις) αναφέρονται στην προσπάθεια ενός οργανισμού να προβληθεί ευρέως, να δημιουργήσει θετική εικόνα για όσα τον αφορούν, να διοχετεύσει πληροφορίες ή ειδήσεις και να αντιμετωπίσει κρίσεις που μπορεί να βλάψουν τη φήμη του. Η διαφορά με τη διαφήμιση είναι πως οι ενέργειες δημοσιότητας δεν συνδέονται με την υπ'αμοιβή καταχώριση μηνυμάτων, αλλά με πιο έμμεσους τρόπους επικοινωνίας που περιλαμβάνουν τα εξής:

- Έκδοση δελτίων τύπου, με τα οποία αναγγέλλεται κάποιο σημαντικό γεγονός ή περιγράφεται κάποια εξέλιξη που αφορά το κοινό.
- Τηλεφωνικές γραμμές εξυπηρέτησης που προσφέρουν ενημέρωση στους καταναλωτές και επιλύουν τυχόν απορίες τους, προβλήματα, διαφορές κ.λπ.
- Εταιρικές χορηγίες και ενέργειες κοινωνικής υπευθυνότητας που αποσκοπούν στη θετική συμβολή του οργανισμού σε σκοπούς που δεν συνεπάγονται άμεσο οικονομικό όφελος για εκείνον.
- Χρήση ιστοσελίδων ή άλλων ψηφιακών μέσων για ενημερωτικούς σκοπούς.
- Άσκηση πιέσεων και επηρεασμού (lobbying) συγκεκριμένων ατόμων ή ομάδων (π.χ. πολιτικών, δημοσιογράφων κ.λπ.) με σκοπό τη μόχλευση θετικών εξελίξεων για τον οργανισμό (π.χ. ψήφιση ευνοϊκού νόμου).

Στο διεθνές περιβάλλον, παρατηρούνται σημαντικές διαφορές στον τρόπο που ασκούνται οι ενέργειες δημοσιότητας. Για παράδειγμα, η άσκηση επηρεασμού (lobbying) στις ΗΠΑ λαμβάνει συστηματικές μορφές με δημοσιοποίηση των ποσών που δαπανούνται, ενώ σε χώρες όπως η Ρωσία, δεν δίδονται τέτοια στοιχεία. Η στροφή προς μεγαλύτερο βαθμό κοινωνικής υπευθυνότητας έχουν αλλάξει ακόμα και το επιχειρησιακό μοντέλο εταιριών όπως η Nike, η οποία παρακολουθεί πλέον προσεκτικά κατά πόσο οι συνεργάτες της ανά τον κόσμο τηρούν τα εργασιακά δικαιώματα ή κάποια περιβαλλοντικά πρότυπα. Η εταιρία Starbucks προμηθεύεται πλέον διεθνώς τη βασική πρώτη ύλη της, τον καφέ, μόνο εφόσον προέρχεται από «έντιμο εμπόριο» (fair trade), δηλαδή εξασφαλίζοντας τη δίκαιη αμοιβή των παραγωγών.

Όπως γίνεται φανερό από τα παραπάνω, το μίγμα επικοινωνίας είναι αρκετά σύνθετο και μπορεί να περιλαμβάνει μεγάλο εύρος ενεργειών. Στο διεθνές marketing, η επιλογή του κατάλληλου μίγματος επικοινωνίας εξαρτάται από:

- Χαρακτηριστικά της αγοράς MME (π.χ. αναγνωσιμότητα εφημερίδων, τηλεθέαση)
- Εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες (π.χ. διείσδυση του internet)
- Χαρακτηριστικά του κοινού-στόχος (π.χ. η προσωπική πώληση είναι προτιμότερη σε πιο παραδοσιακές αγορές)
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- Χαρακτηριστικά της επιχείρησης (διαθεσιμότητα πόρων και δυνατοτήτων)
- Κοινωνικές παραμέτρους (π.χ. κοινωνικές αντιλήψεις, αξίες)

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του μίγματος επικοινωνίας μπορεί να πραγματοποιηθεί με εξέταση των επιπτώσεών του στις πωλήσεις. Εντούτοις, δεν είναι πάντα εύκολη η συσχέτιση των ενεργειών προώθησης (π.χ. της διαφήμισης) και του όγκου των πωλήσεων μίας επιχείρησης, καθώς οι πρώτες δεν επιφέρουν πάντα άμεση επίπτωση στις πωλήσεις, ούτε κατ'ανάγκη αποσκοπούν ευθέως στην αύξησή τους. Για παράδειγμα, οι ενέργειες δημοσιότητας έχουν ως στόχο την καλλιέργεια θετικής δημόσιας εικόνας για την επιχείρηση, επομένως αφορούν μόνο έμμεσα τις πωλήσεις και είναι μεθοδολογικά δύσκολο να συσχετιστούν με αυτές. Ειδικά για τις ενέργειες διαφήμισης, έχουν προταθεί διάφορα μοντέλα αποτίμησης της αποτελεσματικότητάς τους με πιο διαδεδομένο ίσως το μοντέλο DAGMAR (Defining Advertising Goals – Measuring Advertising Results) (Tyagi & Kumar, 2004). Σύμφωνα με το μοντέλο, καθορίζονται στόχοι διαφήμισης που αξιολογούνται μέσω μέτρησης της ανταπόκρισης των καταναλωτών σε αυτήν και αξιοποιούνται δείκτες όπως η αναγνωρισιμότητα ενός προϊόντος (σε τί βαθμό βελτιώθηκε μετά την προβολή της διαφήμισης;).

Στην προώθηση αξιοποιείται συχνά και το μοντέλο AIDA που αποτελεί αρκτικόλεξο των κάτωθι φάσεων (Saxena, 2009):

- Attention (Προσοχή): Αρχικά ο δυνητικός πελάτης ενημερώνεται για την ύπαρξη και τα βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- Interest (Ενδιαφέρον): Ο δυνητικός πελάτης ενδιαφέρεται να μάθει περισσότερα στοιχεία για το προϊόν ή την υπηρεσία.
- Desire (Επιθυμία): Ο δυνητικός πελάτης αποκτά την επιθυμία να αγοράσει το προϊόν.
- Action (Ενέργεια): Ο πελάτης προχωρά πλέον στην αγορά του προϊόντος.

Σε κάθε μία από τις παραπάνω φάσεις, υπάρχει ανάγκη για διαφορετικές ενέργειες προώθησης marketing. Για να εξασφαλιστεί η αρχική Προσοχή των δυνητικών πελατών μπορεί να χρησιμοποιηθούν διαφημίσεις, ανακοινώσεις, δελτία τύπου κ.λπ. Για να κεντριθεί το Ενδιαφέρον, πέραν των ανωτέρω, μπορούν να χρησιμοποιηθούν επιδείξεις του προϊόντος, να χρησιμοποιηθούν επιχειρήματα μέσω προσωπικής πώλησης κ.λπ. Την Επιθυμία μπορεί να ενισχύσει η παροχή προσφορών, η έμφαση σε συμβολικές διαστάσεις της επωνυμίας (π.χ. τι σημαίνει για τον καταναλωτή η απόκτηση του συγκεκριμένου προϊόντος σε όρους κοινωνικής αναγνώρισης;), οι μαρτυρίες άλλων πελατών κ.λπ. Τέλος την Αγορά μπορεί να ενισχύσει η προσωπική πώληση, η διευκόλυνση συναλλαγών με χρήση πιστωτικής κάρτας ή παροχή πίστωσης κ.λπ.

4.1.4. Τοποθεσία

Η Τοποθεσία (Place) αφορά τη διακίνηση των προϊόντων και περιλαμβάνει τη διαχείριση όλων των φάσεων διανομής μέχρι την πώληση των προϊόντων ή υπηρεσιών (Kotler & Armstrong, 2010, Kotabe & Helsen, 2020). Οι αποφάσεις τοποθεσίας στο διεθνές marketing υποτάσσονται στα ίδια κριτήρια με το εθνικό marketing, αλλά χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη πολυπλοκότητα καθώς θα πρέπει να προσαρμοστούν στις ειδικές συνθήκες της κάθε αγοράς, στο θεσμικό πλαίσιο που αφορά τη διανομή, στις συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος (κλίμα, χωροταξία), στην ποιότητα των υποδομών και στην κουλτούρα. Ο βασικός σκοπός είναι το προϊόν ή η υπηρεσία να είναι διαθέσιμο στο κατάλληλο μέρος, την κατάλληλη στιγμή και στην κατάλληλη ποσότητα, με διατήρηση όμως του κόστους αποθήκευσης, διανομής και αποθέματος σε λογικά επίπεδα.

Γενικά, οι επιλογές μίας επιχείρησης είναι οι εξής δύο:

(α) Ολοκληρωμένο σύστημα διανομής: στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση αναλαμβάνει με ίδιους πόρους να δημιουργήσει το δίκτυο διανομής των προϊόντων ή υπηρεσιών της στην ξένη αγορά, ελέγχοντας όλο το σύστημα δράσεων από την παραγωγή μέχρι την πώληση. Η επιλογή αυτή προτιμάται για εξειδικευμένα προϊόντα ή υπηρεσίες που απαιτούν ειδικές γνώσεις ή προϋποθέτουν υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη στην πώληση ή και μετά την πώληση.

(β) Ανεξάρτητο σύστημα διανομής: στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση συνεργάζεται με μεσάζοντες (αντιπρόσωπους που αναλαμβάνουν την πώληση χωρίς να αποκτούν την κυριότητα των προϊόντων ή εμπόρους που αναλαμβάνουν την πώληση, αποκτώντας την κυριότητα των προϊόντων).

Η απόφαση περί του καταλληλότερου τρόπου τοποθεσίας / διανομής σε κάθε αγορά συναρτάται των παρακάτω παραμέτρων (Saxena, 2009):

- Επιδιώξεις της επιχείρησης και επιθυμητός βαθμός ελέγχου
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- Χαρακτηριστικά και συνήθειες του πελάτη
- Διαθεσιμότητα των δικτύων διανομής
- Επιθυμητός βαθμός γεωγραφικής κάλυψης της αγοράς
- Απαιτήσεις σε πόρους (κεφάλαια, εξοπλισμό κ.λπ.)
- Κανονιστικό πλαίσιο που διέπει τη διανομή και εμπορία των προϊόντων και υπηρεσιών

- Αξιοπιστία και διαθεσιμότητα συνεργατών (αντιπροσώπων, χονδρεμπόρων, λιανεμπόρων κ.λπ.).

4.2. Από τα 4Ps στα 7Ps

Τα τέσσερα στοιχεία του μίγματος marketing που αναλύθηκαν παραπάνω θα πρέπει να τελούν υπό τον ίδιο προσανατολισμό marketing και να υπηρετούν τις ίδιες στρατηγικές κατευθύνσεις, ώστε να αποφεύγονται τυχόν ασυνέπειες. Για να κριθεί ως επιτυχημένο το μίγμα marketing που εφαρμόζει ένας οργανισμός, θα πρέπει τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες του να ανταποκρίνονται στις επιθυμίες των πελατών/χρηστών τους, οι τιμές τους να είναι ελκυστικές, ανταγωνιστικές και οι πελάτες/χρήστες να είναι διατεθειμένοι να τις καταβάλλουν, η προώθηση να γίνεται με τρόπο που να διεγείρει το ενδιαφέρον των πελατών/χρηστών, να τους ενεργοποιεί και τους ωθεί στην κατανάλωση/χρήση και τέλος, η τοποθεσία να γίνεται με τρόπο που να εξυπηρετεί τους πελάτες/χρήστες και να διευκολύνει τη συναλλαγή μαζί τους.

Παρά το γεγονός ότι το μίγμα marketing στη μορφή που συζητήθηκε μέχρι τώρα, περιλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος των ενεργειών marketing, ανταποκρίνεται περισσότερο στην περίπτωση των προϊόντων και λιγότερο σε εκείνη των υπηρεσιών. Πράγματι, οι υπηρεσίες διαφέρουν από τα προϊόντα, καθώς χαρακτηρίζονται από (Wirtz & Lovelock, 2016):

- *Άυλη φύση (intangibility)*: Οι υπηρεσίες δεν έχουν φυσική υπόσταση (βάρος, μέγεθος, έκταση κ.λπ.) και επομένως υπάρχει μεγαλύτερη δυσκολία στον προσδιορισμό, τη μέτρηση ή την αξιολόγηση των ποιοτικών τους χαρακτηριστικών. Σε κάποιες περιπτώσεις οι υπηρεσίες συνδέονται με φυσικά αντικείμενα και επομένως αποκτούν κάποια φυσική διάσταση. Για παράδειγμα, η συναυλία μίας ορχήστρας στο Μέγαρο Μουσικής είναι μία υπηρεσία και έχει άυλη φύση. Αν γίνει εγγραφή αυτής της συναυλίας και εν συνεχεία αναπαραχθεί σε cd και διατεθεί προς πώληση, τότε η αρχική υπηρεσία συνδέεται με φυσικό αντικείμενο και μπορεί να λάβει τα χαρακτηριστικά προϊόντος.
- *Ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση (simultaneity/inseparability)*: Οι υπηρεσίες δεν μπορούν να διαχωριστούν από εκείνον που τις προσφέρει, καθώς παράγονται και καταναλώνονται σε πραγματικό χρόνο.

- *Ποικιλότητα (variability)*: Οι υπηρεσίες δεν μπορούν εύκολα να τυποποιηθούν, καθώς διαφοροποιούνται κάθε φορά από εκείνον που τις προσφέρει και εκείνον που τις καταναλώνει. Αυτό βεβαίως συνεπάγεται ότι τόσο η απόδοση αυτού που την προσφέρει όσο και η συμμετοχή του πελάτη (customer participation) είναι αποφασιστικής σημασίας και μπορεί να μεταβάλουν κάθε φορά την εμπειρία. Ως αποτέλεσμα αυτού, οι υπηρεσίες δεν μπορούν εύκολα να τυποποιηθούν. Εντούτοις η ανάγκη της διατήρησης ενός σταθερού επιπέδου ποιότητας σε κάθε περίπτωση πώλησης και ανεξαρτήτως του υπαλλήλου που διενεργεί την πώληση, παραμένει κεντρικό ζητούμενο.
- *Πρόσκαιρος χαρακτήρας (perishability)*: Οι υπηρεσίες δεν μπορούν εύκολα να δοκιμασθούν εκ των προτέρων, γεγονός που συνεπάγεται την ανάγκη υψηλότερου βαθμού εμπιστοσύνης εκ μέρους του πελάτη. Αλλά δεν μπορούν επίσης να αποθηκευτούν και να χρησιμοποιηθούν σε δεύτερο χρόνο.

Ακριβώς λόγω των ως άνω ιδιοτεροτήτων, έχει προταθεί στη διεθνή βιβλιογραφία η προσθήκη τριών ακόμα στοιχείων στο μίγμα marketing ως εξής (Hollensen, 2007):

Άνθρωποι (People)

Η παράμετρος αυτή περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία που αφορούν στους ανθρώπους της επιχείρησης, ήτοι τις δεξιότητες και τα ταλέντα τους, την εταιρική κουλτούρα της οποίας είναι φορείς και βεβαίως την εμπειρία εξυπηρέτησης που προσφέρουν στον πελάτη. Όποιος έρχεται σε επαφή με τον πελάτη, προκαλεί μία εντύπωση και επομένως επηρεάζει αποφασιστικά την όλη διαδικασία. Για παράδειγμα, σε ένα εστιατόριο και πέραν της γεύσης ή της ποιότητας των φαγητών, η εξυπηρέτηση από τους ανθρώπους που σερβίρουν τα πιάτα είναι πολύ σημαντική για την εικόνα που διαμορφώνουν οι πελάτες. Μάλιστα, σε κάποιες περιπτώσεις (όπως π.χ. οι υπηρεσίες φροντίδας) δεν είναι εύκολη η διάκριση μεταξύ της υπηρεσίας και των ανθρώπων που την παρέχουν.

Ως αποτέλεσμα των ανωτέρω, οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό θα πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι, να διαθέτουν κίνητρα και κατάλληλη συμπεριφορά. Την εποχή των social media, ο κάθε υπάλληλος μπορεί να έχει τεράστια επίπτωση στην εικόνα της εταιρίας, καθώς τυχόν θετική ή αρνητική εντύπωση που κάνει στον πελάτη μπορεί να έχει μεγάλη απήχηση με την κοινωνία σε πλατφόρμες όπως το Facebook ή το Instagram. Υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση μετά την πώληση (after sales service) ή διαμόρφωση συμβουλευτικής σχέσης με τον πελάτη μπορεί να προσθέσει αξία στην

πώληση και να αποτελέσει τη βάση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εντέλει, οι σχέσεις μπορεί να καταστούν πιο σημαντικές από την τιμή ή άλλα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας, στη συνείδηση του πελάτη.

Διαδικασία (Process):

Πολλοί καταναλωτές δεν αγοράζουν απλώς προϊόντα ή υπηρεσίες, αλλά επιθυμούν να απολαμβάνουν μία ολοκληρωμένη εμπειρία που ξεκινά από τη στιγμή που θα κεντρηθεί το ενδιαφέρον τους για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία μέχρι την αγορά ή και πολύ αργότερα. Οι πελάτες δεν ενδιαφέρονται να μάθουν πώς λειτουργεί μία επιχείρηση, αλλά θέλουν να λειτουργεί προς όφελός τους. Μία εμπειρία που είναι φιλική προς τον πελάτη (π.χ. παροχή ικανών πληροφοριών, μικρή αναμονή κ.λπ.) αποτελεί προϋπόθεση για ικανοποίηση κατανάλωσης. Στο πλαίσιο αυτό, οι διαδικασίες που εφαρμόζονται, θα πρέπει να εξυπηρετούν τον πελάτη και όχι τον οργανισμό. Χρειάζεται ο πελάτης να περιμένει; Είναι το site αρκετά γρήγορο και πλήρες; Είναι η υπηρεσία ή το προϊόν έγκαιρα στη διάθεση του πελάτη; Ανταποκρίνεται η διαδικασία στις προσδοκίες του και στα χρήματα που καταβάλει; Σε αυτά τα κρίσιμα ερωτήματα, η επιχείρηση θα πρέπει να δίδει αποτελεσματικές και συνεπείς λύσεις ώστε να επιβεβαιώνει πως η εμπειρία του καταναλωτή ανταποκρίνεται ή και υπερβαίνει τις προσδοκίες του.

Φυσική απόδειξη (Physical Evidence):

Η φυσική απόδειξη αφορά στη γενική αίσθηση που αφήνει μία επιχείρηση στον καταναλωτή (“look and feel”) και μπορεί να περιλαμβάνει τη διάταξη και την αισθητική στους χώρους υποδοχής, τη βιτρίνα, το στήσιμο ενός καταστήματος, τη μουσική που ακούγεται, το άρωμα στους χώρους, τα έπιπλα και τον εξοπλισμό, τον φωτισμό κ.λπ. Το ίδιο ισχύει και για το ψηφιακό περιβάλλον, καθώς η διάσταση της “φυσικής απόδειξης” εκτείνεται και στις ιστοσελίδες (λειτουργικότητα, ελκυστικότητα, ευκολία στη χρήση κ.λπ.) ή κάθε άλλο μορφή παρουσίας της επιχείρησης. Ένα καθαρό, τακτοποιημένο και όμορφο –φυσικό ή ψηφιακό- περιβάλλον είναι καθησυχαστικός παράγοντας και ενισχύει την πώληση.

4.3. Το δίλημμα μεταξύ τυποποίησης και προσαρμογής

Μία από τις πιο κρίσιμες αποφάσεις στο διεθνές marketing, αφορά στο βαθμό προσαρμογής του μίγματος marketing στις ιδιαιτερότητες της κάθε χώρας. Ως προς τούτο, δύο είναι οι εναλλακτικές (Morales, 2018; Kotabe & Helsen, 2020):

(α) Τυποποίηση (standardization) καλείται η χρήση του ίδιου μίγματος marketing mix διαφορετικές αγορές. Για παράδειγμα, τα ελαστικά αυτοκινήτου διατίθενται σε πολλές χώρες χωρίς (σημαντικές τουλάχιστον) μετατροπές ή προσαρμογές. Τα γυαλιά μυωπίας που πωλούνται στις ΗΠΑ, την Ευρώπη και την Αυστραλία έχουν ακριβώς τα ίδια χαρακτηριστικά. Η τυποποίηση ως μέθοδος είναι αποτελεσματική όταν:

- Η αγορά στόχος ομοιάζει πολιτισμικά με την αγορά βάσης
- Η οικονομία της αγοράς στόχου ομοιάζει ως προς τις δομές και τα χαρακτηριστικά με εκείνη της αγοράς βάσης
- Το προϊόν είναι βιομηχανικό ή υψηλής τεχνολογίας
- Υπάρχουν κοινές καταναλωτικές συνήθειες και πρακτικές χρήσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- Η εταιρία θέλει να επιτύχει συνέργιες και να υποστηρίξει μία ενιαία εικόνα marketing.

(β) Προσαρμογή (adaptation) καλείται η μεταβολή ενός ή περισσότερων στοιχείων του μίγματος marketing με σκοπό την καλύτερη ανταπόκριση στις ιδιαιτερότητες μίας αγοράς. Η προσαρμογή μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, είτε υποτασσόμενη σε ένα γενικό υπόδειγμα ενιαίων κατευθύνσεων (π.χ. η Coca Cola διατηρεί μία ενιαία πολιτική διεθνούς marketing, με διαφοροποιήσεις στις επιμέρους εθνικές αγορές), είτε ανταποκρινόμενη στις ανάγκες των επιμέρους αγορών με υψηλό βαθμό αλλαγής (full localization). Η προσαρμογή μπορεί να προκρίνεται ή να επιβάλεται ως επιλογή για διάφορους λόγους που συνοψίζονται ως εξής:

- Κανονιστικές υποχρεώσεις: Για παράδειγμα, ένα προϊόν θα πρέπει να προσαρμοστεί στα συστήματα μέτρησης της κάθε χώρας και στις εν γένει τυποποιήσεις που επιβάλλονται (π.χ. πρίζες).
- Γλωσσικές διαφοροποιήσεις: Όλα τα λεκτικά στοιχεία του προϊόντος (π.χ. ετικέτα, οδηγίες, ίσως και η επωνυμία του) θα πρέπει να προσαρμοστούν στη γλώσσα ή τις γλώσσες της εκάστοτε αγοράς.

- Πολιτιστική προσαρμογή: Το προϊόν ή η υπηρεσία θα πρέπει να προσαρμοστεί στο πολιτιστικό πλαίσιο της κάθε χώρας, που μπορεί να υπαγορεύει αλλαγές στη συσκευασία, στα χρώματα, στις ιδιότητες κ.λπ.
- Λόγοι ανταγωνισμού: Το προϊόν ή η υπηρεσία μπορεί να προσαρμοστούν στις συνθήκες του τοπικού ανταγωνισμού, ώστε να εξασφαλίσουν τη διακριτή τους τοποθέτηση σε σχέση με ομοειδή προϊόντα.
- Οικονομική προσαρμογή: Η τιμή μπορεί να πρέπει να προσαρμοστεί στα δεδομένα της εκάστοτε αγοράς (π.χ. αγοραστική δύναμη καταναλωτών, γενικό επίπεδο τιμών κ.λπ.).

Προφανώς ευκολότερη και λιγότερο δαπανητή επιλογή είναι η τυποποίηση, ήτοι η διάθεση του ίδιου προϊόντος ή υπηρεσίας σε όλες τις αγορές που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Εντούτοις στην πράξη, πολλές φορές αυτό είναι αδύνατο ή μπορεί να αποδειχθεί και καταστροφικό, καθώς οι διαφορές ανάμεσα στις αγορές επιτάσσουν μεταβολή κάποιου ή κάποιων από τα στοιχεία του μίγματος marketing. Ακόμα και σε περιπτώσεις προϊόντων που εκ πρώτης φαίνεται να επιδέχονται τυποποίησης όπως για παράδειγμα τα αυτοκίνητα, η ανάγκη για προσαρμογή υφίσταται και μάλιστα έντονη σε κάποιες αγορές (π.χ. αλλαγή της θέσης του τιμονιού ή των διαστάσεων του αμαξώματος).

Ερωτήσεις κατανόησης τέταρτου κεφαλαίου

1. Από ποια στοιχεία απαρτίζεται το μίγμα marketing;
2. Ποιοι παράμετροι θα πρέπει να συνεκτιμηθούν στη διαμόρφωση της τιμής;
3. Σε μία διαφήμιση πολυεθνικής εταιρίας, θεωρείτε πως θα πρέπει πάντα να μεταφράζεται το λεκτικό κομμάτι στη γλώσσα της αγοράς στην οποία απευθύνεται;
4. Ποιες πληροφορίες θεωρείτε απαραίτητο να συγκεντρώσει μία ελληνική εταιρία πώλησης συσκευασμένου ελαιολάδου πριν διαμορφώσει το μίγμα marketing της για εξαγωγή των προϊόντων της στη Βουλγαρία;
5. Με ποια κριτήρια θα επιλέγατε έναν συνεργάτη ως αντιπρόσωπο πώλησης ελληνικών κρασιών στην αγορά της Ρωσίας;
6. Ποια είδη χορηγίας θα προκρίνατε ως πλέον κατάλληλα προκειμένου να ενισχύσει τη δημόσια εικόνα της μία ελληνική τράπεζα στην Αλβανία;

5. Σχεδιασμός διεθνούς στρατηγικής marketing

Σκοπός του κεφαλαίου

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύονται ζητήματα διεθνούς στρατηγικής marketing όπως η διενέργεια έρευνας αγοράς ως κρίσιμη προϋπόθεση για την τεκμηρίωση των αποφάσεων marketing και το τρίπτυχο τμηματοποίηση-στόχευση-τοποθέτηση που καθιστά πιο συγκεκριμένη και σαφώς προσδιορισμένη την εστίαση των δράσεων. Τέλος, αναλύεται η σημασία και περιγράφεται η δομή του διεθνούς σχεδίου marketing με αναφορά στις επιμέρους ενότητες που το απαρτίζουν.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Μετά τη μελέτη του κεφαλαίου, ο/η αναγνώστης/τρια θα είναι σε θέση να:

- αναγνωρίσει τη σημασία της έρευνας αγοράς και τους λόγους για τους οποίους είναι απαραίτητη πριν το σχεδιασμό της στρατηγικής marketing,
- προσδιορίσει την έννοια και τα κριτήρια της τμηματοποίησης,
- κατανοήσει τις προϋποθέσεις υπό τις οποίες ένα τμήμα της αγοράς είναι κατάλληλο προς στόχευση,
- αντιληφθεί με ποιους τρόπους ένας οργανισμός μπορεί να τοποθετηθεί στο επιλεχθέν τμήμα στόχευσης,
- προσδιορίσει τη σημασία ενός σχεδίου marketing και των ενοτήτων που το απαρτίζουν.

Λέξεις κλειδιά

- Έρευνα αγοράς
- Τμηματοποίηση
- Στόχευση
- Τοποθέτηση
- Σχέδιο/πλάνο marketing (marketing plan)

5.1. Έρευνα αγοράς

Όπως ήδη αναφέρθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια, πριν το σχεδιασμό της στρατηγικής marketing και τη διαμόρφωση του μίγματος marketing, θα πρέπει να γίνει ενδελεχής ανάλυση των συνθηκών που επικρατούν στην υπό εξέταση αγορά. Πέραν όμως της μελέτης του πολιτικού, οικονομικού, κοινωνικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος, απολύτως χρήσιμη κρίνεται στις περισσότερες περιπτώσεις και μία έρευνα αγοράς που θα απευθύνεται στον καταναλωτή και θα μετρά κρίσιμες παραμέτρους του τρόπου σκέψης του, ώστε να γίνουν καλύτερα κατανοητές οι ανάγκες, οι επιθυμίες και οι προτιμήσεις του.

Ως έρευνα αγοράς ορίζεται κάθε οργανωμένη προσπάθεια συλλογής πληροφοριών σχετικά με τις συνθήκες που επικρατούν σε μία αγορά, τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών και της αγοραστικής τους συμπεριφοράς (Truman et al, 2016).. Σκοπός είναι η συγκέντρωση ικανών στοιχείων και αποδείξεων επί των οποίων μπορεί να θεμελιωθούν οι αποφάσεις marketing με συστηματικό και τεκμηριωμένο τρόπο

Τα συνήθη βήματα της διαδικασίας έρευνας αγοράς είναι (Σιώμκος & Μαύρος, 2008):

1. Αναγνώριση στόχου & διατύπωση του προβλήματος: Προσδιορίζεται ο σκοπός της έρευνας και περιγράφονται οι βασικές υποθέσεις εργασίας που θα τεθούν προς διάψευση ή επιβεβαίωση.
2. Επιλογή και σχεδιασμός ερευνητικής μεθόδου: Προσδιορίζεται το καταλληλότερο είδος έρευνας βάσει των στόχων, αλλά και με συνεκτίμηση των περιορισμών (χρόνου, κόστους, πόρων κ.λπ.). Η έρευνα μπορεί να είναι ποσοτική, ήτοι να αναζητά πληροφορίες που είναι ακριβείς, συγκεκριμένες και μπορούν να προσμετρηθούν εύκολα με ποσοτικούς όρους (π.χ. συχνότητα χρήσης προϊόντος, τρόπος χρήσης προϊόντος κ.λπ.) ή ποιοτική, ήτοι να διερευνά στοιχεία που δεν μπορούν εύκολα να παρατηρηθούν ή να προσμετρηθούν (όπως αντιλήψεις, κίνητρα, συναισθήματα, αντιδράσεις κ.λπ.). Η μεν ποσοτική έρευνα βασίζεται στο σχεδιασμό ενός ερωτηματολογίου που μπορεί να διανεμηθεί είτε με απευθείας, φυσική επαφή του ερευνητή με τον ερωτώμενο, είτε μέσω κάποιου άλλου μέσου (τηλεφωνικά, ταχυδρομικά, διαδικτυακά), ενώ η δε ποιοτική μπορεί να λάβει τη μορφή εις βάθος συνεντεύξεων (in-depth interviews), τεχνικών παρατήρησης ή ομάδων εστίασης (focus groups).
3. Συλλογή δεδομένων: Συγκεντρώνονται τα στοιχεία και καταγράφονται με τρόπο που να επιτρέπει την επεξεργασία τους.

4. Ανάλυση δεδομένων & παρουσίαση αποτελεσμάτων: Τα δεδομένα κωδικοποιούνται και εξάγονται τα αποτελέσματα, συνήθως υπό μορφή μίας γραπτής αναφοράς.

Στο διεθνές marketing, η έρευνα αγοράς λαμβάνει συνήθως δύο μορφές βάσει του επιδιωκόμενου στόχου της (Kuada, 2008):

(α) Έρευνα αγοράς προϊόντος (product specific research), η οποία αφορά στη χρήση και τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες.

(β) Έρευνα αγοράς κουλτούρας (culture specific research), η οποία αφορά στον εντοπισμό τάσεων και αντιλήψεων, την ανίχνευση αξιακών συστημάτων και τη διερεύνηση βαθύτερων κοινωνικών παραγόντων ή μοτίβων που επιδρούν στη συμπεριφορά των καταναλωτών.

Με δεδομένο ότι στο διεθνές marketing, κεντρικό ζητούμενο είναι η κατανόηση των χαρακτηριστικών μιας αγοράς και ιδίως της αγοραστικής συμπεριφοράς των καταναλωτών που μπορεί να διαφέρει σημαντικά από την ημεδαπή αγορά, η ανάγκη για διενέργεια συστηματικής έρευνας αγοράς και αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της καθίσταται επιτακτική. Για επιχειρήσεις με μικρή διεθνή εμπειρία που ξεκινούν από αγορές όπως η Ελλάδα, η έρευνα αγοράς μπορεί να αποδειχθεί σωτήρια, αναδεικνύοντας παραμέτρους που ήταν άγνωστες για τα στελέχη marketing και καθοδηγώντας στην κατάστρωση πιο αποτελεσματικών στρατηγικών και δράσεων.

5.2. Τμηματοποίηση, Στόχευση και Τοποθέτηση

Τρία βασικά ζητήματα επί των οποίων καλείται να αποφασίσει το marketing, είναι η τμηματοποίηση, η στόχευση και η τοποθέτηση (Segmentation, Targeting, Positioning) των προϊόντων και υπηρεσιών (Kotler & Armstrong, 2010; Hollensen, 2007). Πιο συγκεκριμένα:

(α) **Τμηματοποίηση** καλείται η ταξινόμηση των καταναλωτών σε ομάδες (τμήματα) με κοινά γνωρίσματα. Τα γνωρίσματα αυτά διαφοροποιούν τους καταναλωτές ως προς την αγοραστική τους συμπεριφορά και βοηθούν την επιχείρηση να διαμορφώσει κατάλληλο μίγμα marketing ανά περίπτωση. Για παράδειγμα, για μία εταιρία σαμπουάν η τμηματοποίηση μπορεί να γίνει με κριτήριο το φύλο (σαμπουάν για άντρες, σαμπουάν για γυναίκες) ή την ηλικία (σαμπουάν για ενήλικους, σαμπουάν για παιδιά) ή το είδος της επιδερμίδας (σαμπουάν για ξηρή επιδερμίδα, σαμπουάν για λιπαρή επιδερμίδα) κ.λπ.

Τα πλέον συνήθη κριτήρια τμηματοποίησης είναι τα εξής (McDonald & Dunbar, 2004):

- Γεωγραφική τμηματοποίηση (διάκριση ανά πόλη, περιφέρεια, περιοχή / διάκριση ανά βαθμό πυκνότητας πληθυσμού / διάκριση βάσει κλιματολογικών συνθηκών κ.λπ.)
- Δημογραφική τμηματοποίηση (διάκριση ανά ηλικία / φύλο / εισόδημα / οικογενειακή κατάσταση / μορφωτικό επίπεδο / θρησκεία / επάγγελμα)
- Ψυχογραφική τμηματοποίηση (Συντηρητισμός / Φιλελευθερισμός, Οικολογική συνείδηση, Παρορμητισμός / Περίσκεψη, Ατομικισμός / Συλλογικότητα, Διαστάσεις προσωπικότητας κ.λπ.)
- Συμπεριφορική τμηματοποίηση, που μπορεί να αφορά τη συχνότητα των αγορών, τον τρόπο κατανάλωσης, τον τρόπο πληροφόρησης, το βαθμό ευαισθησίας στην τιμή κ.λπ.

Η τμηματοποίηση είναι ιδιαιτέρως χρήσιμη και στο διεθνές marketing, καθώς:

- Επιτρέπει στην επιχείρηση να καταλάβει καλύτερα τα χαρακτηριστικά των πελατών της και να προσαρμοστεί καλύτερα στις ανάγκες τους.
- Βοηθά την επιχείρηση να επικεντρώσει τις προσπάθειές της σε πιο παραγωγικά / κερδοφόρα τμήματα της αγοράς και να αποφύγει μη ελκυστικά (σε όρους στόχευσης marketing ή κερδοφορίας) τμήματα.

- Δίνει τη δυνατότητα καλύτερης στόχευσης της διαφήμισης και των προωθητικών ενεργειών βάσει των χαρακτηριστικών του τμήματος που εκάστοτε ενδιαφέρει την επιχείρηση.

(β) **Στόχευση** καλείται η επικέντρωση των ενεργειών marketing σε ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς. Για να αποτελέσει ένα τέτοιο τμήμα της αγοράς, ενδιαφέρουσα και βιώσιμη επιλογή στόχευσης για μία επιχείρηση, θα πρέπει να εκπληρώνει τέσσερα κριτήρια:

- Να είναι διακριτό (identifiable): Η εταιρεία πρέπει να ορίσει ποιος είναι εντός του τμήματος-στόχου, ώστε να είναι σε θέση να σχεδιάσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που θα καλύψουν τις ανάγκες του. Τα τμήματα πρέπει να είναι διακριτά μεταξύ τους, διότι επικάλυψη μεταξύ τους σημαίνει ότι δεν χρειάζονται διακριτές στρατηγικές μάρκετινγκ.
- Να είναι ευμεγέθες (substantial): Θα πρέπει να επιβεβαιωθεί η ευκαιρία κερδοφορίας του κάθε τμήματος, τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να μελετηθεί η προοπτική ανάπτυξης της αγοράς, η ένταση του ανταγωνισμού (αριθμός των ανταγωνιστών, οι φραγμοί εισόδου, υποκατάστατα των προϊόντων), καθώς και η πρόσβαση στην αγορά.
- Να είναι προσβάσιμο (accessible): Η αγορά πρέπει να είναι προσβάσιμη, αλλιώς δεν έχει νόημα η όποια κίνηση marketing. Οι καταναλωτές του τμήματος-στόχου πρέπει να είναι σε θέση να λαμβάνουν τα μηνύματα μάρκετινγκ σας προκειμένου να μάθουν για το προϊόν ή την υπηρεσία, να κατανοήσουν τι μπορεί να κάνει γι'αυτούς, και να καταλάβουν πώς μπορούν να το αποκτήσουν.
- Να είναι ανταποκρίσιμο (responsive): Οι πελάτες του τμήματος-στόχου θα πρέπει να αντιδρούν γενικώς με όμοιο και θετικό τρόπο στην επικοινωνία marketing.

(γ) **Τοποθέτηση** είναι ο τρόπος με τον οποίο παρουσιάζεται το προϊόν ή η υπηρεσία στην αγορά σε σχέση με άλλα ανταγωνιστικά ή παρεμφερή προϊόντα. Πρόκειται για τη συνολική πρόταση αξίας που επιδιώκει η επιχείρηση να εμπεδώσει στο μυαλό των καταναλωτών, αποδίδοντας κάποια χαρακτηριστικά συγκριτικής ανωτερότητας (π.χ. υψηλότερη ποιότητα, αντοχή στη φθορά, καλύτερη απόδοση, φθηνότερη τιμή κ.λπ.). Το προϊόν ή η υπηρεσία πρέπει να λάβει μία απολύτως συγκεκριμένη και διακριτή εικόνα που θα επικοινωνηθεί με κάθε μέσο προς τους καταναλωτές.

Επομένως, η απόφαση τοποθέτησης συνιστά οδηγό για τη διαμόρφωση του μίγματος marketing, καθώς ουσιαστικά κατευθύνει τις ενέργειες προϊόντος, τιμής, προώθησης και τοποθεσίας προς συγκεκριμένη πλέον κατεύθυνση.

Γενικά, στο διεθνές marketing, θα πρέπει να επιδεικνύεται μεγάλη προσοχή στο τρίπτυχο τμηματοποίησης-στόχευσης-τοποθέτησης, καθώς η πρακτική που ακολουθείται σε μία χώρα δεν είναι καθόλου βέβαιο ότι μπορεί να ισχύσει για άλλη. Για παράδειγμα, η τμηματοποίηση με κριτήριο τη γεωγραφία ή τις κλιματολογικές συνθήκες, μπορεί να λάβει πολύ διαφορετικές τιμές σε μία μικρή χώρα όπως η Σλοβενία ή η Μάλτα που δεν παρουσιάζονται μεγάλες γεωγραφικές διαφοροποιήσεις σε σχέση με μία μεγάλη χώρα όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, όπου θα πρέπει να γίνει ενδεχομένως διάκριση μεταξύ καταναλωτών που διαβιούν σε πολιτείες με θερμό κλίμα (Φλώριντα, Τέξας, Καλιφόρνια, Νέο Μεξικό κ.λπ.), σε πολιτείες με ψυχρό κλίμα (Μινεσότα, Γουισκόνσιν, Μίτσιγκαν κ.λπ.), σε νησιά με ωκεάνιο κλίμα (Χαβάη) και περιοχές με αρκτικές συνθήκες (Αλάσκα).

5.3. Διεθνές σχέδιο marketing

Το σχέδιο Marketing (Marketing plan) περιγράφει τη στρατηγική marketing που προτίθεται να ακολουθήσει ένας οργανισμός, με λεπτομερή απεικόνιση των δράσεων και του προγραμματισμού τους (McDonald & Wilson, 2011). Συνήθως, το σχέδιο Marketing υποβάλλεται σε ετήσια βάση αλλά προ της σύνταξής του, απαιτείται συστηματική προεργασία με συγκέντρωση στοιχείων και πληροφοριών (από δευτερογενή έρευνα ή από έρευνες αγοράς) και με απόφαση των βασικών κατευθύνσεων marketing. Με την εκπόνηση του σχεδίου Marketing, επιδιώκονται τα ακόλουθα οφέλη:

- Ευνοείται η συστηματική διάταξη των πληροφοριών και η πειθαρχημένη σκέψη.
- Διευκολύνεται η επικοινωνία των στόχων και των ενεργειών marketing σε όλους τους εμπλεκόμενους.
- Επιδιώκεται η δέσμευση αναφορικά με την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων σε ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα.
- Προσφέρεται η δυνατότητα αξιολόγησης στο τέλος της περιόδου με σύγκριση των τελικών αποτελεσμάτων με τους στόχους που έχουν περιγραφεί.
- Παρέχεται η δυνατότητα συνέχειας αναφορικά με τους στόχους και τις επιδιώξεις marketing της επιχείρησης.

Στο διεθνές marketing ένα τέτοιο σχέδιο μπορεί να αφορά περισσότερες αγορές (εάν ακολουθείται τυποποιημένη στρατηγική marketing) ή –πιο συχνά– να συντάσσεται διαφορετικό σχέδιο για κάθε αγορά. Η μορφή του σχεδίου Marketing δεν είναι συγκεκριμένη, καθώς προσαρμόζεται στις ειδικές ανάγκες του κάθε οργανισμού και στις ιδιαιτερότητες της περίπτωσης. Σε γενικές γραμμές όμως, η δομή του σχεδίου θα μπορούσε να ακολουθεί την κάτωθι μορφή (Bradley, 2005; McDonald & Wilson, 2011):

1. *Διοικητική περίληψη (Executive Summary)*: πρόκειται για μία σύντομη περίληψη των βασικών στοιχείων του σχεδίου, η οποία μπορεί να δώσει στους αναγνώστες/τριες μία συνοπτική επισκόπηση των όσων έπονται στην έκθεση.

2. *Ανάλυση τρέχουσας κατάστασης (Situational Analysis)*: περιλαμβάνει τα εξής:

- Ανάλυση μακροπεριβάλλοντος (Macroenvironment Analysis): εδώ μπορεί να χρησιμοποιηθεί μία ανάλυση PEST (πολιτικού / οικονομικού / κοινωνικού / τεχνολογικού περιβάλλοντος)

- Ανάλυση αγοράς (Market Analysis): στοιχεία περί του μεγέθους της αγοράς, της δομής και των χαρακτηριστικών της.
- Ανάλυση ανταγωνισμού (Competition Analysis): στοιχεία για τους ανταγωνιστές με αναφορά των χαρακτηριστικών τους, των μεριδίων αγοράς τους, του τρόπου τοποθέτησής τους.
- Ανάλυση καταναλωτών (Consumer Analysis): στοιχεία περί της αγοραστικής συμπεριφοράς τους με αναφορά σε έρευνες αγοράς που έχουν τυχόν πραγματοποιηθεί.
- Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης (Internal Analysis): αναφορά σε πόρους και ικανότητες της επιχείρησης.
- Ανάλυση SWOT (Strenghts / Weaknesses / Opportunities / Threats): αναφορά των δυνατών και αδύναμων σημείων του οργανισμού και των ευκαιριών και απειλών που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

3. Στρατηγικός Σχεδιασμός Marketing

- Τμηματοποίηση αγοράς: ποια είναι τα βασικά τμήματα και με ποια κριτήρια γίνεται η διάκρισή τους;
- Στόχευση: σε ποιο εκ των τμημάτων αγοράς προτίθεται να στοχεύσει ο οργανισμός;
- Τοποθέτηση: με ποιον τρόπο ο οργανισμός προτίθεται να τοποθετηθεί στα στοχευμένα τμήματα της αγοράς;
- Στόχοι marketing: Σε αναφορά με τα παραπάνω, ποιος είναι ο προσανατολισμός marketing, ποιοι οι στόχοι που τίθενται και σε τι χρονικό ορίζοντα θα πρέπει να επιτευχθούν;

4. Μίγμα Marketing

- Προϊόν
- Τιμή

- Προώθηση (περιλαμβάνει όλες τις διαστάσεις του μίγματος επικοινωνίας, ήτοι τη διαφήμιση, τις προωθητικές ενέργειες, τη δημοσιότητα, το άμεσο marketing και την προσωπικό πώληση)
- Τοποθεσία
- Άνθρωποι
- Διαδικασίες
- Φυσική απόδειξη

5. Ζητήματα υλοποίησης: περιλαμβάνει τα εξής:

- Προϋπολογισμός υλοποίησης: περιγραφή του κόστους και εκτίμηση του κέρδους
- Προϋποθέσεις υλοποίησης: περιγραφή αναγκών σε προσωπικό (εκπαίδευση, πλήθος πωλητών κ.λπ.), σε νέους πόρους / κεφάλαια; σε τεχνολογία κ.λπ.
- Προσδιορισμός σεναρίων: διάκριση εναλλακτικών και πρόβλεψη σχεδίου δράσης για κάθε μία εξ αυτών
- Κριτήρια μέτρησης απόδοσης (Key Performance Indicators, KPIs): εν προκειμένω συνήθως χρησιμοποιούνται δείκτες αξιολόγησης (Evaluation Metrics) όπως η πιστότητα πελατών, η ικανοποίηση πελατών, η αναγνωρισιμότητα επωνυμίας, η αυτόματη ανάκληση επωνυμίας κ.λπ.

6. Παράρτημα (Appendix): παράθεση συνοδευτικού υλικού (όπως π.χ. εικόνες νέων προϊόντων, συνοδευτικοί πίνακες, σχεδιαγράμματα κ.λπ.)

Ερωτήσεις κατανόησης πέμπτου κεφαλαίου

1. Για ποιους λόγους είναι χρήσιμη η έρευνα αγοράς στο διεθνές marketing;
2. Τί είδους έρευνα (ποσοτική ή ποιοτική) θα προκρίνατε ως καταλληλότερη για την περίπτωση που ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού επιθυμούσε να μάθει τον τρόπο που αντιλαμβάνονται οι Ρώσοι την Ελλάδα και τους συνειρμούς τους για τη χώρα;
3. Ποια κριτήρια τμηματοποίησης θα χρησιμοποιούσατε για την περίπτωση μίας ελληνικής εταιρίας αερομεταφορών αναφορικά με τους πελάτες της γραμμής Τίρανα-Ελλάδα;
4. Ποια κριτήρια πρέπει να εκπληρώνει ένα τμήμα αγοράς για να θεωρείται ελκυστικό και βιώσιμο προς στόχευση;
5. Καταστρώστε σχέδιο marketing για μία ελληνική εταιρία αρτοσκευασμάτων και με αγορά στόχο την Τουρκία.

Βιβλιογραφία

(α) Ξενόγλωσση

Anderson, James C., and Narus, James A. (2004) *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*, 2nd Edition

Ang, L., Khamis, S., & Welling, R. (2017), Self-branding, 'micro-celebrity' and the rise of social media influencers. *Celebrity Studies*, 8(2): 191-208

Baack, D., Czarnecka, B. & Baack, D. (2019), *International Marketing*, London: Sage Publications

Basil, D. (2007), *Social Marketing: Advances in Research & Theory*, NY: Best Business Books

Berthon, P., Holbrook, M.B., Hulbert J. M. & Pitt. L. F. (2007), "Viewing brands in multiple dimensions», *MIT Sloan Management Review* (Winter): 37-43.

Bradley, F. (2005), *International Marketing Strategy*, UK: Prentice Hall, 5th edition

Brown, E. (1925), *Marketing*, New York: Harper & Brothers Publishers

Burger, M. (2012), *Brand Equity & Brand Value: Explanation and Measurement*, US: Books on Demand

Converse, P. D., & Huegy, H. W, (1946), *The elements of marketing*, New York: Prentice-Hall, Inc

Constantinides, E. (2006), "The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing", *Journal of Marketing Management*, 22: 407–438

Crosier, K. (1988), "What exactly is Marketing?" στο Michael J. Thomas & Norman E. Waite (επιμ.), *The Marketing Digest*, Oxford: Heinemann Professional Publishing

Deckers, L. (2018), *Motivation: Biological, Psychological, and Environmental*, Routledge Press

Doole, I. & Lowe, R. (2008), *International Marketing Strategy: Analysis, Development & Implementation*, South-Western Cengage Learning, 5th edition

Drummond G., Ensor J. & Ashford R. (2008), *Strategic Marketing: Planning and Control*, Burlington: Elsevier, 3rd edition

East, R, Singh, J., Wright M. & Vanhuele M. (2012), *Consumer Behaviour: Applications in Marketing*, London: Sage, 3rd edition

- Graham J., Gilly M. & Cateora P. (2015), *International Marketing*, NY: McGraw-Hill Education, 17th edition
- Hollensen, S. (2007), *Global Marketing*, London: Prentice Hall
- Hutt, Michael D., Speh, Thomas W. (2004), *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets* (8th ed.), Thomson/South-Western
- Jakovacic, K. (2013), *Contract Manufacturing Strategies*, Burnaby: Simon Fraser University Press
- Jones R. (2017), *Branding: A Very Short Introduction*, Oxford University Press
- Kardes, F., Cronley, M. & Cline, T., (2011), *Consumer Behavior*, Mason, OH, South-Western Cengage
- Kenway, J. and Bullen, E. (2001), *Consuming Children: Education, Entertainment, Advertising*, Buckingham: Open University Press
- Khosla, S. (2010). "Consumer psychology: The essence of Marketing", *International Journal of Educational Administration*, 2 (2)
- Kotabe, M. & Helsen, K. (2020), *Global Marketing Management*, NY: Wiley
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2010), *Principles of Marketing, Global Edition*, Pearson Education, 13th edition
- Kotler, P., Haider D.H., & I.J. Rein (1993) *Marketing Places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*, Free Press
- Kuada, J. (2008), *International Market Analysis; Theories & Methods*, London: Adonis & Abbey Publishers Ltd
- Kumar, D. (2015), *Consumer Behaviour*, Oxford University Press
- Kumar, V. & Sharma P. (2019), *An Insight into Mergers and Acquisitions: A Growth Perspective*, Delhi: Palgrave Macmillan
- Lair, D. J., Sullivan, K. & Cheney, G. (2005), "Marketization and the Recasting of the Professional Self", *Management Communication Quarterly*, 18 (3): 307–343
- Lantos G.P. (2010), *Consumer Behavior in Action: Real-Life Applications for Marketing Managers*, NY-London: M.E.Sharpe

- Levitt T. (1983), "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, May-June, 61: 92-10
- Martin, S. (1996), *The Economics of Offsets: Defence Procurement and Countertrade*, NY: Routledge
- Matthews, C. (2001), *Managing International Joint-Ventures: the Route to Globalizing your Business*, London: Kogan Page
- McDaniel, C. (1982), *Marketing*, New York: Harper & Row Publishers
- McDonald, M. & Dunbar, I. (2004), *Market Segmentation*, Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann
- McDonald, M. & Wilson H. (2011), *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them*, UK: Wiley
- Mittal, B. (2006), «I, me and mine: How products become consumers extended selves», *Journal of Consumer Behaviour*, 5: 550-62
- Mittelman, W. (1991), "Maslow's study of self-actualization: A reinterpretation", *Journal of Humanistic Psychology*, 31 (1): 114–135
- Moon, H.-C. (2015), *Foreign Direct Investment – A Global Perspective*, Singapore: World Scientific Publishing
- Morales, G. (2018), *Global Marketing Management*, London: ED-Tech Press
- O’Cass, A. (1996), "Political Marketing and the Marketing Concept", *European Journal of Marketing*, 30(10/11): 37-53, October
- O’Shaughnessy J. (2013), *Consumer Behavior: Perspectives, Findings and Explanations*, NY: Palgrave Macmillan
- Pasquier, M. & J. P. Villeneuve (2011), *Marketing Management and Communication in the Public Sector*, New York: Routledge
- Proctor, T. (2014), *Strategic Marketing, An Introduction*, New York: Routledge, 2nd edition
- Saxena, R. (2009), *Marketing Management*, Delhi: Tata McGraw Hill Education Private Limited
- Schiffman L. & Wisenblit, J. (2018), *Consumer Behavior, Global Edition*, NY: Pearson Education Limited, 12th edition

- Sethna Z. & Blythe J. (2019), *Consumer Behaviour*, London: Sage
- Shaw, R. T., Semenik, R. J., & Williams, R. H. (1981), *Marketing - An integrated analytical approach*, South-Western Publishing Co.
- Sherman A. (2011), *Franchising & Licensing: Two Powerful Ways to Grow your Business in Any Economy*, US: American Management Association, 4th edition
- Tjemkes B., Vos P. & Burgers, K. (2017), *Strategic Alliance Management*, US: Routledge, 2nd edition
- Truman, O., Hague, P., Harrison, M., Cupman, J. (2016), *Market Research in Practice; An Introduction to Gaining Greater Market Insight*, US: Kogan Page, 3rd edition
- Tousley, R. D., Clark, E., & Clark, F. E. (1962), *Principles of marketing*, New York: The Macmillan Company
- Tyagi C.L. & Kumar A. (2004), *Advertising Management*, Delhi: Atlantic Publishers and Distributors
- Whalley, A. (2010), *Strategic Marketing*, Ventus Publishing
- Weymouth S. & Feinberg R. (2011), "National Competitiveness in Comparative Perspective: Evidence from Latin America" in *Latin American Politics and Society*, Miami: University of Miami Press
- Vaid H. (2003), *Branding*, US: Watson-Guptill
- Varadarajan R. (2010), «Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38: 119-140
- Wind, Y., Douglas, P.S., Perlmutter, V.H. (1973), "Guidelines for Developing International Marketing Strategies." *Journal of Marketing*, April
- Wirtz, J. & Lovelock, C. (2016), *Services Marketing; People – Technology – Strategy*, NJ: World Scientific, 8th edition
- World Trade Organization (1996), *Trade and Foreign Direct Investment*, Report by the WTO Secretariat, Press / 57, October 9
- Yan A. & Luo Y. (2016), *International Joint Ventures – Theory and Practice*, NY: Routledge
- Zikmund, W., & D'Amico, M. (1984), *Marketing*, New York: John Wiley & Sons, Inc.

(β) Ελληνόγλωσση

Πανηγυράκης Γ. (2013), *Διεθνές Μάρκετινγκ*, Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη

Σιώμκος Γ. & Μαύρος Δ. (2008), *Έρευνα Αγοράς*, Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη

Παράρτημα: Μελέτες Περίπτωσης

A. Ζητήματα προσαρμογής στην αγορά της Σαουδικής Αραβίας

Η Σαουδική Αραβία είναι μία χώρα έντονων αντιθέσεων με μοντέρνες, σύγχρονες πόλεις, μεγάλες εισοδηματικές ανισότητες και αυστηρό θεοκρατικό καθεστώς που προτάσσει τις παραδοσιακές μουσουλμανικές αρχές. Η επιχειρηματική διείσδυση στη Σαουδική Αραβία μπορεί να προσκρούσει σε μία σειρά από εμπόδια, κοινωνικού ή πολιτιστικού χαρακτήρα και για το λόγο αυτό απαιτείται ενδελεχής και εμπεριστατωμένη ανάλυση της αγοράς και των ιδιαιτεροτήτων της ώστε να γίνει κατάλληλη προσαρμογή σε όρους marketing.

Οι θρησκευτικές απαγορεύσεις έχουν στο παρελθόν εκδιώξει πολλές ξένες επιχειρήσεις που προσπάθησαν να εισέλθουν στην τοπική αγορά, υποεκτιμώντας τη σημασία τους. Για παράδειγμα η εταιρία που εισήγαγε παιχνίδια Pokemon, αναγκάστηκε να σταματήσει τη διάθεσή τους όταν κατηγορήθηκε πως τα εν λόγω παιχνίδια υπέκρυπταν ενθάρρυνση του τζόγου (ο οποίος απαγορεύεται αυστηρά στη Σαουδική Αραβία). Επίσης τα Starbucks αναγκάστηκαν να αφαιρέσουν από το λογότυπό τους τη γυναικεία μορφή, καθώς η θρησκεία δεν επιτρέπει τη δημόσια έκθεση του γυναικείου προσώπου. Για τους ίδιους λόγους, ξένες εταιρίες ένδυσης, παρουσιάζουν στις διαφημίσεις τους τα μανεκέν αποφεύγοντας να εμφανίσουν τα πρόσωπά τους και εστιάζοντας αποκλειστικά στα ρούχα. Εταιρίες όπως τα McDonalds σβήνουν τα φώτα τους, κλείνουν τις πόρτες τους και σταματούν να δέχονται πελάτες πέντε φορές τη μέρα, κατά τη διάρκεια της προσευχής. Επίσης, αρκετές επιχειρήσεις διαθέτουν χώρους προσευχής, ενώ ειδικά κατά τη διάρκεια του Ραμαζανιού και λόγω της ολόημερης νηστείας, οι άνθρωποι είναι λιγότερο δραστήριοι κι έτσι πολλά εμπορικά καταστήματα μετακυλίζουν το ωράριο λειτουργίας τους προς το βράδυ, όπου η καταναλωτική κίνηση αυξάνει.

Η γυναίκα υπόκειται σε πλήθος περιορισμών και απαγορεύσεων, γεγονός που διαφοροποιεί την κοινωνική, επαγγελματική και καταναλωτική της συμπεριφορά, σε σχέση με το δυτικό τρόπο ζωής. Σήμερα οι γυναίκες που φοιτούν σε Πανεπιστήμια είναι περισσότερες από τους άντρες, ενώ παραπάνω από το 20% των επιχειρήσεων ανήκουν σε γυναίκες. Ωστόσο, οι παραπάνω δείκτες αποκρύπτουν την πραγματική εικόνα στη χώρα: τα Πανεπιστήμια δεν είναι μικτά (υπάρχουν Πανεπιστήμια αρρένων και θηλέων) και οι επιχειρήσεις γυναικείας ιδιοκτησίας μπορούν να διαθέτουν προϊόντα και υπηρεσίες με αποκλειστικό αποδέκτη το γυναικείο κοινό.

Μέχρι προσφάτως, οι γυναίκες δεν επιτρεπόταν να οδηγούν, διότι κάτι τέτοιο θεωρείτο ότι μπορούσε να τις οδηγήσει σε πειρασμούς ή παρεκκλίνουσες συμπεριφορές από τον παραδοσιακό ρόλο τους. Επίσης ακόμα και σήμερα, σε πολλούς κλάδους δεν επιτρέπεται να εργάζονται στον ίδιο χώρο με άντρες, με κάποιες εξαιρέσεις όπως οι υπηρεσίες υγείας. Εάν εργάζονται σε ένα κτήριο όπου υπάρχουν και άντρες εργαζόμενοι, οφείλουν να εισέρχονται από ξεχωριστή είσοδο και να δουλεύουν σε διακριτούς χώρους. Τέλος, δεν μπορούν να συνδιαλέγονται ασυνόδευτες με άντρες υπαλλήλους.

Οι ως άνω περιορισμοί επηρεάζουν τις επιλογές marketing των εταιριών. Για παράδειγμα η Pizza Hut διαμορφώνει στα καταστήματά της δύο ξεχωριστούς χώρους εστίασης (dining rooms), μία για τους άντρες πελάτες και μία για τις οικογένειες (οι γυναίκες δεν επιτρέπεται να γευματίζουν χωρίς τις οικογένειές τους). Τα πολυκαταστήματα Harvey Nickols και Saks Fifth Avenue προσάρμοσαν επίσης τη διαρρύθμιση των χώρων στο παραπάνω πρότυπο. Έτσι, στους κάτω ορόφους εξυπηρετούνται άντρες και γυναίκες από άντρες υπαλλήλους (ακόμη και για προϊόντα όπως τα καλλυντικά) και δεν υπάρχουν δοκιμαστήρια. Στους άνω ορόφους δεν επιτρέπεται η πρόσβαση αντρών, μη εξαιρουμένου του ίδιου του ιδιοκτήτη ή manager, γεγονός που δημιουργεί προβλήματα στην αξιολόγηση και τυχόν βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Όμως για ποιο λόγο μεγάλες επιχειρήσεις γυναικείας ένδυσης τοποθετούνται σε μία αγορά όπου οι γυναίκες υπόκεινται σε τέτοιους περιορισμούς και κυκλοφορούν με σχεδόν πλήρως καλυμένο το σώμα και το πρόσωπό τους; Η απάντηση είναι πως ένα μεγάλο (και ευκατάστατο) μέρος του πληθυσμού υιοθετεί δυτικά καταναλωτικά πρότυπα, έστω κι αν η δυτικότροπη ένδυση περιορίζεται συνήθως εντός της οικίας ή σε ταξίδια στο εξωτερικό. Οι γυναίκες συμμετέχουν σε έναν παράλληλο κόσμο με επισκέψεις και παρέα μεταξύ τους, όπου μπορούν βεβαίως να φορούν και να επιδεικνύουν τα ρούχα, τα κοσμήματα ή το μακιγιάζ τους χωρίς να εκτίθενται στο δημόσιο χώρο.

Άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο ασφαλιστικός κλάδος: για πολλές δεκαετίες, η ασφάλιση έναντι ατυχήματος στη Σαουδική Αραβία απαγορευόταν αυστηρά, καθώς η έννοια του «ατυχήματος» εθεωρείτο ασύμβατη με την αντίληψη περί πεπρωμένου (κισμέτ) του Ισλάμ. Τα τελευταία χρόνια όμως η παραπάνω απαγόρευση ήρθη λόγω της αύξησης των ατυχημάτων και πλέον η ασφάλιση αυτοκινήτων έχει καταστεί δυνατή.

Αλλά και οι προσωπικές επαφές διαφέρουν άρδην από τη δυτική πρακτική: οι επαγγελματικές συναντήσεις είναι πολύωρες, διότι η συζήτηση λαμβάνει τα χαρακτηριστικά φιλικής, χαλαρής κουβέντας, όπου αργεί να συζητηθεί το προκείμενο θέμα. Ποτέ δεν καλεί κάποιος τους επαγγελματικούς συνεργάτες του στο σπίτι για κοινωνική συνεύρεση, διότι η οικία είναι χώρος ιερός και απαραβίαστος. Γενικά οι Άραβες έχουν μία διαφορετική αντίληψη του χρόνου και ως εκ τούτου δεν τους απασχολεί η ακρίβεια στις προγραμματισμένες συναντήσεις τους.

Παρά τις –άλλοτε φαινομενικές και άλλοτε πραγματικές- αντιξοότητες, οι ξένες επιχειρήσεις βρίσκουν τρόπους να εκμεταλλευθούν ευκαιρίες τοποθέτησης στην αγορά της χώρας. Για παράδειγμα, η απαγόρευση του αλκοόλ και του χοιρινού κρέατος, άφησε μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης εναλλακτικών προϊόντων όπως τα αναψυκτικά και το κρέας γαλοπούλας. Κάποιες εταιρίες έφθασαν στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων ως εκ της ανάγκης τους να ανταποκριθούν στις τοπικές ιδιαιτερότητες. Τέτοιο παράδειγμα αποτελούν οι εταιρίες Fuji και Kodak οι οποίες πριν αρκετές δεκαετίες, δημιούργησαν και προώθησαν φωτογραφικές μηχανές αυτόματης εμφάνισης & εκτύπωσης για την αγορά της Σαουδικής Αραβίας, καθώς οι πελάτες εκεί ήθελαν να βγάζουν φωτογραφίες τις οποίες να μην βλέπουν τρίτοι κατά τη διαδικασία εμφάνισης. Η τεχνολογική αυτή καινοτομία στέφθηκε με μεγάλη επιτυχία εκεί και αργότερα μεταφέρθηκε και αξιοποιήθηκε και σε άλλες χώρες.

Πηγή: Προσαρμογή από το Daniels J., Radebaugh L. & Sullivan D. (2014), International Business: Environments & Operations, Pearson, 15th edition

B. Marketing ελληνικών εξαγωγικών προϊόντων

Το εμπορικό ισοζύγιο της Ελλάδας παραμένει εδώ και χρόνια ελλειμματικό, με τις εξαγωγές να αντιστοιχούν σε μικρό μόνο ποσοστό του ΑΕΠ σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Σύμφωνα με τα συμπεράσματα μελέτης που διεξήχθη προσφάτως από τον οργανισμό Διανέοσις (Καλυβίτης, Κατσίμη & Μούτος, 2018), η Ελλάδα αποτελεί μία «σπάνια περίπτωση μικρής, ημίκλειστης οικονομίας, το εξαγωγικό μοντέλο της οποίας συνθέτουν (i) η υπερβολική συμμετοχή των υπηρεσιών κατά 50% στο σύνολο των εξαγωγών, (ii) η μεγάλη εξάρτηση των εξαγωγών αγαθών από τα πετρελαιοειδή (32%) και (iii) η χαμηλή συμμετοχή στο σύνολο των εξαγωγών του βιομηχανικού τομέα κατά 24% και του γεωργικού τομέα κατά 10%». Όπως φαίνεται από τα σχετικά στοιχεία (βλ. Πίνακες Β1-Β2 που αφορούν στην εξαγωγή προϊόντων), οι ελληνικές εξαγωγές στρέφονται κυρίως προς τις χώρες μέλη της ΕΕ, ενώ η κατηγορία «ορυκτά καύσιμα-λιπαντικά» αντιστοιχεί σε δυσανάλογα μεγάλο ποσοστό επί του συνόλου των εξαγωγών.

Πίνακας Β. 1: Ελληνικές Εξαγωγές ανά Χώρα (σε εκατ. ευρώ)

Χώρα	2019	2018	2017
Ιταλία	3.659	3.479	3.080
Γερμανία	2.290	2.146	2.056
Κύπρος	2.058	1.896	1.857
Τουρκία	1.973	2.035	1.953
Βουλγαρία	1.639	1.493	1.396
ΗΠΑ	1.305	1.371	1.123
Ηνωμ. Βασίλειο	1.242	1.213	1.126
Γαλλία	1.197	1.018	777
Λίβανος	1.165	1.490	1.250
Ισπανία	1.114	1.111	703
Ρουμανία	1.040	970	875

Λοιπές	15.119	15.250	12.669
ΣΥΝΟΛΟ	33.801	33.472	28.865

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή, προσωρινά στοιχεία. Μικρές διαφοροποιήσεις στα σύνολα ανά χώρα και ανά κλάδο οφείλονται σε συνεχείς αναθεωρήσεις από την ΕΛ.ΣΤΑΤ.

Πίνακας Β. 2: Ελληνικές Εισαγωγές ανά Χώρα (σε εκατ. ευρώ)

Χώρα	2019	2018	2017
Γερμανία	6.139	5.823	5.278
Ιταλία	4.773	4.526	4.091
Ιράκ	4.557	4.524	3.146
Ρωσία	4.079	4.141	3.421
Κίνα	4.061	3.445	2.719
Ολλανδία	2.788	2.815	2.675
Γαλλία	2.397	2.181	2.141
Ισπανία	2.038	2.071	1.775
Βουλγαρία	1.983	1.888	1.736
Τουρκία	1.943	1.848	1.429
Βέλγιο	1.725	1.707	1.773
Λοιπές	19.038	19.151	17.173
ΣΥΝΟΛΟ	55.521	54.120	47.357

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή, προσωρινά στοιχεία. Μικρές διαφοροποιήσεις στα σύνολα ανά χώρα και ανά κλάδο οφείλονται σε συνεχείς αναθεωρήσεις από την ΕΛ.ΣΤΑΤ.

Πίνακας Β. 3: Ελληνικές Εξαγωγές ανά Κλάδο (σε εκατ. ευρώ)

Κλάδος	2019	2018	2017
Ορυκτά Καύσιμα- Λιπαντικά	10.673	11.485	8.980
Βιομηχανικά είδη ταξινομημένα κατά πρώτη ύλη	5.022	5.243	4.638
Τρόφιμα και ζώντα ζώα	4.806	4.617	4.365
Χημικά	4.104	3.495	3.072
Μηχανήματα και Υλικό μεταφορών	3.173	2.928	2.579
Διάφορα βιομηχανικά είδη	2.843	2.344	2.115
Λοιπά	3.180	3.360	3.116
ΣΥΝΟΛΟ	33.801	33.472	28.865

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή, προσωρινά στοιχεία. Μικρές διαφοροποιήσεις στα σύνολα ανά χώρα και ανά κλάδο οφείλονται σε συνεχείς αναθεωρήσεις από την ΕΛ.ΣΤΑΤ.

Πίνακας Β. 4: Ελληνικές Εισαγωγές ανά Κλάδο (σε εκατ. ευρώ)

Κλάδος	2019	2018	2017
Ορυκτά Καύσιμα- Λιπαντικά	14.933	15.963	12.216
Μηχανήματα και Υλικό Μεταφορών	10.432	9.697	8.262
Χημικά	8.604	7.984	7.425
Βιομηχανικά είδη ταξινομημένα κατά πρώτη ύλη	6.322	6.529	5.975
Διάφορα Βιομηχανικά είδη	6.613	5.833	5.366
Τρόφιμα και ζώντα ζώα	6.056	5.758	5.671
Λοιπά	2.561	2.356	2.441
ΣΥΝΟΛΟ	55.521	54.120	47.356

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή, προσωρινά στοιχεία. Μικρές διαφοροποιήσεις στα σύνολα ανά χώρα και ανά κλάδο οφείλονται σε συνεχείς αναθεωρήσεις από την ΕΛ.ΣΤΑΤ.

Οι χαμηλές εξαγωγικές επιδόσεις της χώρας οφείλονται σε μία σειρά παραγόντων, μεταξύ των οποίων η δομή της οικονομίας και η σχετικά χαμηλή ανταγωνιστικότητα. Εντούτοις, ακόμα και σε περιπτώσεις προϊόντων που διαθέτουν συγκριτικά πλεονεκτήματα, το αποτέλεσμα φαίνεται να είναι κατώτερο των προσδοκιών με χαρακτηριστικό το παράδειγμα του ελαιολάδου: η Ελλάδα είναι η τρίτη μεγαλύτερη χώρα σε εξαγωγή του προϊόντος μετά την Ισπανία και την Ιταλία, αλλά παρά το γεγονός πως το ελληνικό ελαιόλαδο είναι κατά 80% παρθένο (σε σχέση με 65% για την Ιταλία και 30% για την Ισπανία), το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής του δεν τυποποιείται. Ως αποτέλεσμα, το 70% περίπου του εξαγόμενου ελαιολάδου κατευθύνεται στην Ιταλία, όπου συσκευάζεται, τυποποιείται και επανεξάγεται ως ιταλικό προϊόν (Καλυβίτης, Κατσίμη & Μούτος, 2018).

Περίπτώσεις όπως αυτή το ελαιολάδου, μαρτυρούν τις σημαντικές αδυναμίες των ελληνικών εξαγωγών σε όρους marketing. Πιο συγκεκριμένα:

- Οι ελληνικές επιχειρήσεις –και δη εκείνες μεσαίου ή μικρότερου μεγέθους– φαίνεται ότι στερούνται της τεχνικής γνώσης και της εμπειρίας που θα τους επέτρεπε να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν μία αποτελεσματική εξαγωγική στρατηγική. Η ευκαιριακή αντιμετώπιση των εξαγωγών ως μιας λύσης για τη διάθεση του πλεονάσματος, δεν αρκεί καθώς απαιτείται πιο συνεπής παρουσία στην αγορά στόχο με τακτικές επαφές, συμμετοχή σε δίκτυα πωλήσεων, συστηματική έρευνα και ολοκληρωμένο σχεδιασμό.
- Σε όρους μίγματος marketing, πολλά εξαγωγικά ελληνικά προϊόντα με σημαντικό πλεονέκτημα ποιότητας ή μοναδικότητας (μαστίχα, ελαιόλαδο, ξύδι, κρασί, μέλι κ.λπ.) μόνο τελευταία άρχισαν να επενδύουν στην εμπορική τους επωνυμία (branding) αλλά και σε διαστάσεις που παλαιότερα δεν απασχολούσαν ιδιαίτερα τους παραγωγούς όπως η συσκευασία. Εντούτοις τα στοιχεία αυτά του προϊόντος είναι απαραίτητα προκειμένου να του προσδώσουν διακριτή ταυτότητα και να αναδείξουν τα ποιοτικά του χαρακτηριστικά. Επίσης, το μίγμα επικοινωνίας για πολλές δεκαετίες περιοριζόταν σε περιστασιακές επαφές των παραγωγών (επ' ευκαιρίας κάποιας

διεθνούς έκθεσης) με χονδρέμπορους του εξωτερικού και δεν ανέπτυξε άλλες διαστάσεις όπως η διαφήμιση ή η προσωπική πώληση.

- Η ενδεδειγμένη μελέτη των διεθνών τάσεων μπορεί να αναδείξει ευκαιρίες και να προσανατολίσει προς πιο πρόσφορες λύσεις εμπορίας των ελληνικών προϊόντων στο εξωτερικό. Είναι χαρακτηριστικό εδώ το παράδειγμα του ελληνικού γιαουρτιού που ενώ εμφάνιζε ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του '90 σαφείς τάσεις ανόδου σε πολλές αγορές εντός αλλά και εκτός της ΕΕ, η διεθνής ανάπτυξη του προϊόντος δεν κατέστη προτεραιότητα για τις ελληνικές βιομηχανίες του κλάδου. Ως αποτέλεσμα, στις ΗΠΑ όπου η σχετική ζήτηση έχει εκτοξευθεί εδώ και τουλάχιστον μία δεκαετία, η μόνη ελληνική εταιρία με αξιοσημείωτη παρουσία είναι η ΦΑΓΕ με μερίδιο αγοράς που υπολείπεται κατά πολύ των κυρίαρχων παικτών (π.χ. της εταιρίας Chobani).

Μετά από μία μακρά περίοδο κρίσης, η βελτίωση της εξαγωγικής επίδοσης και η ενίσχυση της παρουσίας στον παγκόσμιο χάρτη του εμπορίου αποτελεί για την Ελλάδα, επιτακτική ανάγκη. Για να επιτευχθεί ο δύσκολος αυτός στόχος, απαιτείται επένδυση στην ποιότητα και την καινοτομία, αλλά και συστηματική αξιοποίηση των εργαλείων του marketing (7Ps, τμηματοποίηση-στόχευση-τοποθέτηση) για την καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες του διεθνούς κοινού.

Πηγές:

Ernst&Young (2018), *Made in Greece: Το μεγάλο στοίχημα των ελληνικών εξαγωγών*, Αθήνα: ΕΥ (ψηφιακή έκδοση: ey.com)

Καλυβίτης Σ., Κατσίμη Μ. & Μούτος Θ. (2018), *Εξαγωγές και Εξαγωγικές Επιχειρήσεις στην Ελλάδα*, Αθήνα: Διανέοσις (ψηφιακή έκδοση: dianeosis.gr)