



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MBA»

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Η επίδραση του πολιτιστικού πλαισίου στην προσαρμογή vs τυποποίησης του μείγματος μάρκετινγκ στο διεθνές περιβάλλον. Μελέτη πολυεθνικών εταιρειών.

Φοιτήτρια: Μαρία Ελένη Οικονομοπούλου

Αριθμός Μητρώου: MBA19101

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Δρ. Ειρήνη Σαμαντά

Αιγάλεω, Μάρτιος 2023



**UNIVERSITY OF WEST ATTICA FACULTY
OF ADMINISTRATION, ECONOMICS AND
SOCIAL SCIENCES DEPARTMENT OF
BUSINESS ADMINISTRATION
POSTGRADUATE PROGRAMME «MBA
BUSINESS ADMINISTRATION»**

Diploma Thesis

**The influence of cultural context on adaptation
vs. standardization of marketing mix
in the international environment.
A study of multinational companies.**

Student: Maria Eleni Oikonomopoulou

Registration Number: MBA19101

Supervisor: Dr. Irene Samanta



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΒΑ»

Τίτλος εργασίας

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

A/a	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΑΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1.	ΣΑΜΑΝΤΑ ΕΙΡΗΝΗ	ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ/ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ	
2.	ΓΙΑΝΝΑΣ ΠΡΟΔΡΟΜΟΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	
3.	ΚΑΛΙΒΩΚΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Μαρία – Ελένη Οικονομοπούλου του Κωνσταντίνου, με αριθμό μητρώου 19101 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών MBA / Διοίκηση Επιχειρήσεων του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

**Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.*

Η Δηλούσα



*** Ονοματεπώνυμο /Ιδιότητα**

Μαρία – Ελένη Οικονομοπούλου

Ψηφιακή Υπογραφή Επιβλέποντα

(Υπογραφή)

** Εάν κάποιος επιθυμεί απαγόρευση πρόσβασης στην εργασία για χρονικό διάστημα 6-12 μηνών (embargo), θα πρέπει να υπογράψει ψηφιακά ο/η επιβλέπων/ουσα καθηγητής/τρια, για να γνωστοποιεί ότι είναι ενημερωμένος/η και συναινεί. Οι λόγοι χρονικού αποκλεισμού πρόσβασης περιγράφονται αναλυτικά στις πολιτικές του Ι.Α. (σελ. 6):*

https://www.uniwa.gr/wp-content/uploads/2021/01/%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CC%81%CF%82_%CE%99%CE%B4%CF%81%CF%83%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%85%CC%81_%CE%91%CF%80%CE%BF%CE%B8%CE%B3%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%B9%CC%81%CE%BF%CF%85_final.pdf

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου Δρ.Σαμαντά Ειρήνη για όλη την καθοδήγηση που μου παρείχε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Δεν αρκέστηκε μόνο στο να με βοηθήσει σε κάθε βήμα της διπλωματικής μου εργασίας ,αλλά μου αφιέρωσε διδακτικό χρόνο για την παρουσίαση και την συζήτηση πάνω σε αυτήν και την ευχαριστώ θερμά γι αυτό.

Μάρτιος 2023

Μαρία Ελένη Οικονομοπούλου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA» της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής υπό την επίβλεψη της καθηγήτριας Δρ. Ειρήνης Σαμαντά. Στη διεθνή βιβλιογραφία του μάρκετινγκ, μια συνεχής συζήτηση περιστρέφεται γύρω από το βαθμό στον οποίο το πρόγραμμα μάρκετινγκ και τα στοιχεία του θα πρέπει να είναι τυποποιημένα και όχι προσαρμοσμένα στα χαρακτηριστικά της ξένης αγοράς. Η προσαρμογή και η τυποποίηση θεωρούνται ως δύο άκρα του ίδιου συνεχούς, που σημαίνει ότι αν η τυποποίηση αυξηθεί, η προσαρμογή θα πρέπει να μειωθεί και το αντίστροφο. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει σε πρακτικό επίπεδο την ισχύ των ερωτημάτων που προκύπτουν από την διεξαγωγή της έρευνας και σχετίζονται άμεσα με το θεωρητικό μέρος. Η διερεύνηση των ερωτημάτων πραγματοποιείται, έπειτα από τον ορισμό τους για την έρευνα και την πραγματοποίηση στατιστικής ανάλυσης για την παραγωγή αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων. Σκοπός του ερευνητικού μέρους, ήταν να διερευνηθεί εάν σε εταιρίες πραγματοποιούνται στοιχεία Marketing σε διάφορες χώρες και αν οι διαδικασίες των εταιριών επηρεάζονται από διαφορετικούς παράγοντες. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται για τον σκοπό του ερευνητικού μέρους, στηρίζεται στην περιγραφική στατιστική ανάλυση δεδομένων που προκύπτουν από την ποσοτική έρευνα που διεξάγεται με τη χρήση ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο περιέχει ερωτήσεις διάφορων τύπων τις οποίες καλούνται να απαντήσουν συμμετέχοντες που εργάζονται σε εταιρίες και μπορούν να απαντήσουν σε ειδικά ερωτήματα που έχουν σχεδιαστεί για την διεξαγωγή της έρευνας. Τα δεδομένα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, περνάνε για ανάλυση στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS της IBM, έτσι ώστε να υποστούν στατιστική ανάλυση και να προχωρήσουν οι διαδικασίες στα αποτελέσματα και συμπεράσματα. Συμπερασματικά, ένα υψηλό ποσοστό των συμμετεχόντων του ερωτηματολογίου, δήλωσαν πως η εταιρία στην οποία εργάζονται τυποποιεί και προσαρμόζει διάφορα στοιχεία του Marketing σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο, ενώ επίσης δήλωσαν πως οι διαδικασίες που λαμβάνουν μέρος σε αυτές τις εταιρίες, επηρεάζονται άμεσα από διάφορους παράγοντες της χώρας, αλλά και από διάφορα περιβάλλοντα και περιορισμούς.

Abstract

The present study has been executed in the framework of the postgraduate program "Business Administration MBA" of the School of Management, Economics and Social Sciences, Department of Business Administration of the University of West Attica under the supervision of Professor Dr. Irene Samanta, .In the international marketing literature, an ongoing debate revolves around the extent to which the marketing programme and its elements should be standardised rather than tailored to the characteristics of the foreign market. Adaptation and standardisation are seen as two ends of the same continuum, meaning that if standardisation increases, adaptation should decrease and vice versa. The purpose of this paper is to investigate at a practical level the validity of the questions arising from the survey and directly related to the theoretical part. The investigation of the questions is carried out, after defining them for the research and performing statistical analysis to produce results and conclusions. The purpose of the research part, was to investigate whether marketing elements are carried out in companies in different countries and whether the companies' processes are influenced by different factors. The methodology used for the purpose of the research part, is based on descriptive statistical analysis of data obtained from the quantitative research conducted using a questionnaire. The questionnaire contains questions of different types that participants working in companies are invited to answer and can answer specific questions designed for the conduct of the research. The data from the participants' responses are passed for analysis in IBM's SPSS statistical program so that they can undergo statistical analysis and proceed to the results and conclusions. In conclusion, a high percentage of the questionnaire participants stated that the company they work for standardizes and customizes various elements of marketing in different countries around the world, and also stated that the processes that take place in these companies are directly influenced by various country factors, as well as various environments and constraints.

Πίνακας Περιεχομένων

Abstract.....	7
Πίνακας Περιεχομένων	8
1. Εισαγωγή.....	9
1.1. Η σημαντικότητα του θέματος και η διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος.....	11
1.2. Σκοπός της έρευνας	12
1.3. Η έννοια του πολιτιστικού πλαισίου της αγοράς στο διεθνές μάρκετινγκ ...	13
1.3.1. Η έννοια της κουλτούρας.....	14
1.3.2. Δομικά στοιχεία κουλτούρας	18
1.4. Μοντέλα πολιτιστικών στοιχείων στο διεθνές μάρκετινγκ	21
2. Στρατηγική διεθνούς μάρκετινγκ	25
2.1. Στρατηγικές στο διεθνές μάρκετινγκ.....	27
2.2. Προσαρμογή vs τυποποίηση των στοιχείων του μείγματος marketing.....	29
2.2.1. Επίδραση πολιτιστικού πλαισίου στην Τυποποίηση έναντι Προσαρμογή προϊόντων.....	30
2.2.2. Επίδραση πλαισίου προώθησης στην Τυποποίηση έναντι Προσαρμογή προϊόντων.....	31
2.2.3. Επίδραση τιμής στην Τυποποίηση έναντι Προσαρμογή προϊόντων ..	32
3. Πολυεθνικές επιχειρήσεις: Η διαμάχη μεταξύ των δύο στρατηγικών	34
4. Μεθοδολογία Έρευνας	40
4.1. Ερευνητικά ερωτήματα	41
4.2. Δειγματοληψία	42
4.3. Ερωτηματολόγιο.....	42
4.4. Κωδικοποίηση δεδομένων.....	43
4.5. Μεθοδολογία ανάλυσης	43
4.6. Αποτελέσματα ανάλυσης	44
5. Συμπεράσματα.....	74
Βιβλιογραφία.....	77

1. Εισαγωγή

Η τεχνολογική επανάσταση έχει μειώσει τις διαφορές μεταξύ των εθνών και των ηπείρων. Κατά συνέπεια, οι χώρες είναι σήμερα πιο αλληλένδετες και πιο κοντά από ποτέ άλλοτε. Η εξέλιξη αυτή αναφέρεται ως παγκοσμιοποίηση. Η παγκοσμιοποίηση είναι σήμερα η κύρια δύναμη που επηρεάζει τη στρατηγική και το μάρκετινγκ των εταιρειών στον κόσμο. Με άλλα λόγια, η παγκοσμιοποίηση της διεθνούς οικονομίας και των αγορών αναγκάζει τις εταιρείες και τα κράτη να γίνουν παγκόσμιοι παίκτες και να επενδύσουν σε άλλα έθνη και ηπείρους (Ocansey & Epanogo, 2015). Πολλαπλές επιχειρήσεις (συμπεριλαμβανομένων εκείνων μεσαίου και μεγάλου μεγέθους) σε όλο τον κόσμο (καθιερωμένες και αναδυόμενες αγορές) εξαπλώνουν τις δραστηριότητες παραγωγής και μάρκετινγκ εκτός των εθνικών και ηπειρωτικών συνόρων. Ο Chatterjee (2016) ισχυρίζεται ότι ως αποτέλεσμα της παγκόσμιας κινητικότητας των ανθρώπων και της ευρείας χρήσης του Διαδικτύου, υπήρξε σημαντική επαφή που κατέστησε τον πλανήτη μια ενιαία κοινωνία και προκάλεσε την ανάγκη για παγκόσμιο εμπόριο. Οι συγκλίνουσες απαιτήσεις και προσδοκίες των πελατών κατέστησαν δυνατή την παγκοσμιοποίηση των αγορών και υποδαύλισαν τον παγκόσμιο ανταγωνισμό για παγκόσμιους πόρους και πελάτες.

Ο Djordjevic (2014) εξηγεί συνοπτικά ότι οι περιφερειακές οικονομικές συμφωνίες, οι συγκλίνουσες ανάγκες και επιθυμίες του μάρκετινγκ, η τεχνολογική πρόοδος, η πίεση για μείωση του κόστους, η πίεση για βελτίωση της ποιότητας, η πρόοδος στην τεχνολογία των επικοινωνιών και των μεταφορών, η παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη και οι ευκαιρίες μόχλευσης είναι οι δυνάμεις που οδηγούν στην παγκοσμιοποίηση. Πολυάριθμες επιχειρήσεις και οργανισμοί ιδρύονται με την πρόθεση να επεκταθούν και να αναπτυχθούν απεριόριστα. Η επιθυμία για ανάπτυξη παρακινεί την ανάπτυξη επιχειρηματικών στρατηγικών που βοηθούν αυτές τις επιχειρήσεις ή οργανισμούς να επεκτείνουν τις στρατηγικές μάρκετινγκ τους πέρα από τα εθνικά και ηπειρωτικά σύνορα. Οι παγκόσμιες στρατηγικές μάρκετινγκ είναι απαραίτητες για να επιτύχουν οι επιχειρήσεις στο διεθνές εμπόριο. Σύμφωνα με τον Djordjevic (2014), η χρήση διαφορετικών στρατηγικών μάρκετινγκ έχει ως

αποτέλεσμα τη δημιουργία παγκόσμιων αγορών που βασίζονται στις καθολικές ανάγκες και επιθυμίες της ανθρώπινης φύσης σε ολόκληρο τον κόσμο, παρά τις πολιτισμικές διαφορές. Η συνεχής ανάπτυξη αυτής της πολιτισμικής οικουμενικότητας είχε ως αποτέλεσμα "την εμφάνιση διεθνών καταναλωτικών αγορών" (Naghi & Para, 2013). Παρά την παγκοσμιοποίηση του κόσμου, εξακολουθούν να υπάρχουν διαφορές μεταξύ του τρόπου ζωής των ανθρώπων από διάφορα έθνη και ηπείρους. Κατά συνέπεια, υπάρχουν διακριτές κουλτούρες σε διάφορα έθνη και ηπείρους. Από χώρα σε χώρα και από ήπειρο σε ήπειρο, τα πολιτιστικά στοιχεία, όπως η γλώσσα, το φαγητό, η ένδυση, οι πεποιθήσεις και οι πρακτικές, διαφέρουν. Οι παγκόσμιες στρατηγικές μάρκετινγκ αντιμετωπίζουν το πολιτισμικό εμπόδιο επειδή οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να επεκταθούν πέρα από τα γεωγραφικά σύνορα. Η κουλτούρα είναι η θεμελιώδης επιρροή στη συμπεριφορά των καταναλωτών (Cleveland, Naghavi & Shafia, 2017). Σύμφωνα με τον Hart (2014), οι πολιτισμικές σπουδές ενσωματώνουν την κατανόηση των εθίμων και της κοινωνικής συμπεριφοράς.

Οι διεθνείς δραστηριότητες μείγματος μάρκετινγκ, που περιλαμβάνουν μία ή περισσότερες αποφάσεις για το μείγμα μάρκετινγκ εκτός της χώρας καταγωγής του οργανισμού, είναι κρίσιμες για την ευημερία πολλών επιχειρηματικών οργανισμών που λειτουργούν στη σημερινή εξαιρετικά παγκοσμιοποιημένη και ανταγωνιστική οικονομία. Από αυτή την άποψη, βλέπουμε ότι οι ερευνητές στη βιβλιογραφία μάρκετινγκ τονίζουν την έννοια του «διεθνούς μάρκετινγκ», που αναφέρεται στην εκτέλεση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων για την ομαλή προσαρμογή και τυποποίηση της ροής αγαθών και υπηρεσιών σε εξωτερικές αλλαγές και καταναλωτές σε περισσότερες από μία χώρες (Ghauri και Cateora, 2011), ως δυνητικό πλαίσιο για την υπέρβαση ξένων περιβαλλοντικών παραγόντων και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού. Είναι ενδιαφέρον ότι σε σύγκριση με τις εγχώριες γνώσεις μάρκετινγκ, θα πρέπει να σημειωθεί ότι το διεθνές μάρκετινγκ τραβά ελάχιστη προσοχή στα περιοδικά μάρκετινγκ (Czinkota & Ronkainen, 2013). Ωστόσο, προηγούμενες έρευνες προσπάθησαν να κατανοήσουν καλύτερα το διεθνές μάρκετινγκ επειδή το διεθνές μάρκετινγκ περιλαμβάνει διαφορετικά χαρακτηριστικά από το εγχώριο μάρκετινγκ. Αυτά μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο μεγάλες ομάδες. Ενώ η πρώτη ομάδα αξιολογεί τις εξελίξεις στον τομέα γενικά, η δεύτερη ομάδα εστιάζει σε συγκεκριμένες πτυχές του διεθνούς μάρκετινγκ, όπως τα αποτελέσματα της χώρας προέλευσης (Gürhan-Canlı και Maheswaran, 2000),

τυποποίηση/προσαρμογή στρατηγικής μάρκετινγκ (Chung, Wang και Huang 2012), μεγέθη επιδράσεων σε διεθνή πειράματα μάρκετινγκ (Wang και Yang, 2008) και εξαγωγές. Μέσω αυτών των ερευνών, οι δραστηριότητες διεθνούς μάρκετινγκ γίνονται πιο συστηματικές και πειθαρχημένες για την εκμετάλλευση νέων ευκαιριών στην αγορά, την απόκτηση κύρους και δύναμης και τη μείωση του κόστους. Ωστόσο, οι δραστηριότητες του μείγματος μάρκετινγκ στο διεθνές μάρκετινγκ είναι πιο περίπλοκες από το εγχώριο μάρκετινγκ, επειδή ένας έμπορος συναντά δύο ή περισσότερα σύνολα μη ελεγχόμενων μεταβλητών που προέρχονται από διαφορετικές χώρες (Onkvisit και Shaw, 2009). Ο διεθνής έμπορος πρέπει να αντιμετωπίσει τις διαφορές σε ξένα περιβάλλοντα από τα χαρακτηριστικά των εγχώριων περιβαλλόντων. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, διαφορές στα γούστα, τις επιθυμίες και τις ανάγκες των καταναλωτών, τις εθνικές κουλτούρες, τα οικονομικά και τεχνολογικά επίπεδα, τις δομές της αγοράς, τους τρόπους επιχειρηματικής δραστηριότητας, την πολιτική σταθερότητα, την κυβερνητική πολιτική, τους νόμους και τους κανονισμούς. Καθένας από αυτούς τους παράγοντες μπορεί να καταστήσει τη διεθνή προσέγγιση μιας εταιρείας στο μάρκετινγκ αναποτελεσματική και αντιπαραγωγική στην ξένη αγορά. Επίσης, αυτές οι διαφορές χρειάζονται μια προσεκτική και καλά σχεδιασμένη προσέγγιση για την είσοδο και την επέκταση στις διεθνείς αγορές. Αν και υπάρχουν βοήθεια για τη διευκόλυνση αυτής της διαδικασίας, οι διευθυντές μάρκετινγκ είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη αποτελεσματικών προσεγγίσεων στο μάρκετινγκ σε άλλα έθνη. Αυτό απαιτεί καλύτερη κατανόηση των διαφορών που πρέπει να γίνουν συμβατές μεταξύ τους (Omar, 2008).

1.1. Η σημαντικότητα του θέματος και η διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος

Τα επιτυχημένα προϊόντα στην εθνική αγορά συχνά αποτυγχάνουν στις διεθνείς αγορές, καθώς τα προϊόντα που αναπτύσσονται για περισσότερες από μία διεθνείς αγορές συχνά αποτυγχάνουν τουλάχιστον σε ορισμένες από αυτές. Έτσι, η αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση των οικονομιών τονίζει τη σημασία μιας κατάλληλης στρατηγικής διεθνούς μάρκετινγκ. Στον τομέα των διεθνών στρατηγικών μάρκετινγκ,

ένα ακόμη πολύ πειστικό ερώτημα είναι αν πρέπει να τυποποιηθούν ή να προσαρμοστούν οι στρατηγικές μάρκετινγκ στα χαρακτηριστικά των ξένων αγορών, συνήθως μέσω των τεσσάρων Ps του μείγματος μάρκετινγκ. Αυτό σημαίνει ότι, για παράδειγμα, το προϊόν μπορεί να προσαρμοστεί στις ειδικές ανάγκες των πελατών μιας αγοράς - ή μπορεί να τυποποιηθεί σε παγκόσμιο επίπεδο. Προηγούμενες έρευνες έχουν εξετάσει το ρόλο της ψυχικής απόστασης στο πλαίσιο λήψης αποφάσεων διεθνούς μάρκετινγκ, και ιδίως την επιρροή της στην προσαρμογή των τεσσάρων Ps. Ωστόσο, οι περισσότερες μελέτες έχουν επικεντρωθεί σε μια περιορισμένη γεωγραφική περιοχή. Επιπλέον, παρόλο που ορισμένες μελέτες λαμβάνουν υπόψη τις πολιτισμικές πτυχές και τη γεωγραφική απόσταση στο πλαίσιο της κλίμακας ψυχικής απόστασης, καμία έρευνα δεν έχει διερευνήσει μέχρι στιγμής το ρόλο όλων αυτών των αποστάσεων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για τη διεθνή στρατηγική μάρκετινγκ, προκαλώντας δυνητικά μεροληπτικές προτάσεις για τη διεθνή στρατηγική μάρκετινγκ. Η παρούσα εργασία συμβάλλει στην έρευνα εξετάζοντας ποσοτικά την επίδραση του πολιτισμικού πλαισίου στην προσαρμογή και την τυποποίηση του μείγματος μάρκετινγκ στο διεθνές περιβάλλον των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

1.2. Σκοπός της έρευνας

Η παρούσα μελέτη παρακινήθηκε από την ανάγκη να αυξηθούν οι γνώσεις σχετικά με την τυποποίηση ή την προσαρμογή της διεθνούς στρατηγικής μάρκετινγκ σε μια ξένη αγορά μέσω της μελέτης όλων των σημαντικών παραγόντων στις αποφάσεις των διευθυντών. Οι ερευνητικοί στόχοι συγκεκριμένα ήταν οι εξής:

1. Καθορισμός του πλαισίου του διεθνούς μάρκετινγκ
2. Διερεύνηση των στρατηγικών των πολυεθνικών εταιρειών
3. Διερεύνηση της επικρατέστερης στρατηγικής και των παραγόντων στην αξιοποίηση αυτής.

1.3. Η έννοια του πολιτιστικού πλαισίου της αγοράς στο διεθνές μάρκετινγκ

Κάθε χρόνο χιλιάδες προϊόντα και υπηρεσίες εισάγονται στις ξένες αγορές. Πραγματοποιούνται αμέτρητες ενέργειες μάρκετινγκ με διεθνή εμβέλεια. Έως και το 85% αυτών των δράσεων αποτυγχάνουν, στις περισσότερες περιπτώσεις λόγω παρεξηγήσεων με διαπολιτισμικό υπόβαθρο. Η ψευδαίσθηση ενός κόσμου χωρίς σύνορα έκανε πολλές εταιρείες και οργανισμούς να αγνοήσουν τον ρόλο των διαπολιτισμικών διαφορών στην πορεία των διεθνών τους δράσεων. Ως αποτέλεσμα, τα επιτευχθέντα αποτελέσματα είναι σε πολλές περιπτώσεις μακριά από τις προσδοκίες. Αυτές οι εμπειρίες έχουν δείξει ότι λαμβάνοντας κάθε είδους εμπορικές ενέργειες (και όχι μόνο) με διεθνή εμβέλεια, είναι απαραίτητο να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στις υπάρχουσες πολιτισμικές διαφορές προκειμένου να επιτευχθεί επιτυχία στην εφαρμογή της σχεδιαζόμενης στρατηγικής (Bhagat & Steers, 2009).

Από τη δεκαετία του 1960, υπάρχει συζήτηση σχετικά με τη σημασία του τοπικού και του παγκόσμιου μάρκετινγκ, καθώς και με τα πλεονεκτήματα της τυποποίησης και της εξατομίκευσης των τεχνικών διεθνούς μάρκετινγκ. Χωρίς να υπεισέλθουμε στις ιδιαιτερότητες αυτών των συζητήσεων, αξίζει να σημειωθεί ότι στην περίπτωση των θεωρητικών συζητήσεων, καθώς και συγκεκριμένων διεθνών εμπορικών δράσεων, όπως οι δραστηριότητες μάρκετινγκ, η έμφαση δόθηκε στη διεθνή τυποποίηση και επέκταση, χωρίς να λαμβάνονται επαρκώς υπόψη οι πολιτισμικές διαφορές (Brett, 2007). Αυτό συνέβη σε κάποιο βαθμό επειδή η παγκοσμιοποίηση συχνά συγχέεται με την ομοιογένεια. Ως αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής, υπάρχει ένας μακρύς κατάλογος παραδειγμάτων πρωτοβουλιών που συνδέονται με την εισαγωγή προϊόντων και υπηρεσιών στις διεθνείς αγορές και απέτυχαν λόγω των πολιτισμικών διαφορών. Τέτοιες αποτυχίες έχουν συμβεί τόσο σε μικρές επιχειρήσεις και οργανισμούς, όσο και σε μεγάλες εταιρείες και ιδρύματα με παγκόσμια εμβέλεια. Ταυτόχρονα, η σημασία της κουλτούρας στο μάρκετινγκ επανέρχεται στην επιφάνεια στη φουτουριστική άποψη του Philip Kotler για το μάρκετινγκ, που ονομάστηκε μάρκετινγκ 3.0. Το πολιτιστικό μάρκετινγκ, όπως το συνεργατικό και το πνευματικό μάρκετινγκ, είναι ένας από τους πυλώνες του μάρκετινγκ 3.0 που αντιμετωπίζει τα προβλήματα και τις επιθυμίες του παγκόσμιου πληθυσμού. Το πολιτιστικό μάρκετινγκ, σύμφωνα με τους συγγραφείς, θα συνεχίσει

να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο μέλλον, καθώς η παγκοσμιοποίηση προκαλεί το φαινόμενο της ανισορροπίας, το οποίο είναι η πηγή πολλών αντιφάσεων (Hirsch, 2014).

Από τη μία πλευρά, η παγκοσμιοποίηση δημιουργεί ευκαιρίες για τα έθνη σε όλο τον κόσμο, αλλά από την άλλη πλευρά, αποτελεί απειλή, καθώς τα έθνη προσπαθούν να διατηρήσουν τις δικές τους αγορές. Έτσι, η παγκοσμιοποίηση οδηγεί στον εθνικισμό. Επιπλέον, η παγκοσμιοποίηση είναι οικονομική και όχι πολιτική. Στην πολιτική σκηνή εξακολουθεί να κυριαρχεί ο εθνικισμός. Αυτό είναι ένα παγκοσμιοποιημένο πολιτικό αίτιο. Από οικονομική άποψη, ορισμένα έθνη επωφελοούνται από την παγκοσμιοποίηση, ενώ άλλα υποφέρουν, με αποτέλεσμα το οικονομικό παράδοξο της παγκοσμιοποίησης. Συμπερασματικά, η παγκοσμιοποίηση δεν δημιουργεί έναν ομοιογενή πολιτισμό, αλλά μάλλον έναν ποικιλόμορφο πολιτισμό, γεγονός που οδηγεί στο κοινωνικοπολιτισμικό αίτιο, κατά το οποίο η πόλωση οδηγεί σε δύο αμοιβαία ασύμβατα κινήματα, την παγκοσμιοποίηση και τον φυλετισμό. κοινωνία και την αντιμετώπιση των κοινωνικών, οικονομικών και περιβαλλοντικών προβλημάτων της (Ghemawat, 2007). Το επιχείρημα ότι το μάρκετινγκ 3.0 είναι ένα στυλ μάρκετινγκ στο οποίο τα πολιτισμικά προβλήματα πρέπει να βρίσκονται στο επίκεντρο του επιχειρηματικού σχεδίου μιας εταιρείας είναι εύλογο. Ως εκ τούτου, οι επαγγελματίες του μάρκετινγκ που εργάζονται σε πρωτοβουλίες μάρκετινγκ στο εξωτερικό θα πρέπει να έχουν μια σταθερή κατανόηση της κοινωνιολογίας και της ανθρωπολογίας και να είναι σε θέση να εντοπίζουν τα αυξανόμενα πολιτισμικά παράδοξα. Η έννοια του πολιτισμού, καθώς και τα μοντέλα και οι πτυχές του, θα συζητηθούν στην επόμενη ενότητα.

1.3.1. Η έννοια της κουλτούρας

Ο απλούστερος ορισμός του πολιτισμού είναι οι διάφοροι τρόποι ζωής. Ο τρόπος ζωής μπορεί να οριστεί ως οι αμέτρητες λεπτομέρειες της καθημερινής συμπεριφοράς που μοιράζεται η πλειοψηφία των μελών μιας κοινωνίας. Αυτό σημαίνει ότι η πλειοψηφία των μελών μιας δεδομένης κοινωνικής ομάδας θα αντιδράσει με παρόμοιο τρόπο σε μια δεδομένη κατάσταση (Haig & Failures, 2003). Αυτή η συμμόρφωση της συμπεριφοράς και η κοινωνική αποδοχή της παράγουν ένα πολιτισμικό μοντέλο, γνωστό και ως σενάριο συμπεριφοράς στην ψυχολογία. Η

κουλτούρα είναι μια συλλογή τέτοιων προτύπων και αποτελεί απαραίτητο οδηγό για όλες τις πτυχές της ζωής όλων των μελών κάθε κοινωνίας. Χωρίς αυτήν, δεν θα μπορούσαμε να λειτουργήσουμε αποτελεσματικά. Η κουλτούρα παρέχει ένα αίσθημα ασφάλειας και συνέχειας. Κάνει επίσης τη ζωή προβλέψιμη, εφόσον δεν παρεκκλίνουμε από τα πολιτισμικά πρότυπα. Ωστόσο, είναι σημαντικό να έχουμε κατά νου ότι ο πολιτισμός δεν είναι μόνο η αιτία των ενεργειών του ανθρώπου, αλλά και το αποτέλεσμα, καθώς είναι μια συλλογή ανθρώπινων προϊόντων. Επίσης, τα μηνύματα μάρκετινγκ, συμπεριλαμβανομένων όλων των μηνυμάτων που απευθύνονται στους παραλήπτες μας, αντανακλούν τον πολιτισμό που εκπροσωπούμε. Συχνά, ο πολιτισμός συγκρίνεται με ένα παγόβουνο. Το μοντέλο αυτό υποστηρίζει ότι οι συμπεριφορές των μελών μιας συγκεκριμένης κουλτούρας είναι το αποτέλεσμα υποθέσεων, αξιών, κανόνων και πεποιθήσεων που είναι κρυφές και, ενίοτε, απραγματοποίητες. Παρόμοια με ένα παγόβουνο, η κουλτούρα αποτελείται τόσο από ορατά όσο και από αόρατα στοιχεία. Το ορατό τμήμα ενός παγόβουνου ή ενός πολιτισμού είναι πολύ μικρό σε σύγκριση με το πολύ μεγαλύτερο, συντηρητικό, αόρατο τμήμα. Είναι δύσκολο να κατανοήσουμε τα εξωτερικά μέρη ενός πολιτισμού χωρίς να κατανοήσουμε τα άυλα χαρακτηριστικά του. Παραδείγματα παρατηρήσιμων πολιτιστικών στοιχείων είναι η αρχιτεκτονική, η τέχνη, το φαγητό, η μουσική και η γλώσσα. Παραδείγματα αόρατων στοιχείων περιλαμβάνουν την ιστορία, τους κανόνες, τις αξίες, τις θεμελιώδεις πεποιθήσεις για τον χώρο, τη φύση, τον χρόνο, την ηγεσία, την επίλυση συγκρούσεων και την επικοινωνία. Αν η κατανόηση του πολιτισμού περιορίζεται αποκλειστικά στις εμφανείς πτυχές του, θα είμαστε σε θέση να κατανοήσουμε μόνο ένα μικρό μέρος του. Η παγκοσμιοποίηση επηρεάζει κυρίως τις ορατές πτυχές του πολιτισμού, όπως η ένδυση, η μουσική και οι τεχνολογίες, αλλά σπάνια το ίδιο το σύστημα αξιών.

Κατά τη σύγκριση πολιτισμών και την ανάλυση διαπολιτισμικών παραλλαγών, χρησιμοποιούνται συχνά οι λεγόμενες ψυχολογικές πτυχές του πολιτισμού. Υπάρχει ένας αριθμός διαδεδομένων προτύπων που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και αντανακλούν σημαντικά χαρακτηριστικά της πολιτισμικής ποικιλομορφίας. Οι διαστάσεις επιτρέπουν την αναγωγή της πολιτισμικής ποικιλομορφίας σε έναν ελάχιστο αριθμό παραγόντων. Ταυτόχρονα, είναι το αποτέλεσμα έργων εννοιολόγησης και ανάπτυξης κλιμάκων μέτρησης, οι οποίες διευκολύνουν τη συστηματική οργάνωση και περιγραφή των πολιτισμών. Η εφαρμογή των πολιτισμικών διαστάσεων μας επιτρέπει να αναλύουμε τις πολιτισμικές διαφορές

χωρίς να χρησιμοποιούμε προκαταλήψεις, εκτιμήσεις ή απόψεις. Η τεχνική αυτή είναι επίσης γνωστή ως πολιτισμικό ξεπακετάρισμα. Ο ατομικισμός και ο κολεκτιβισμός είναι αναμφισβήτητα η πιο κοινή και συχνή διάσταση στις περισσότερες πρωτοβουλίες διαπολιτισμικών μελετών (Hollensen, 2001). Τα άτομα αποτελούν τη μικρότερη μονάδα επιβίωσης στους ατομικιστικούς πολιτισμούς. Οι άνθρωποι ταυτίζονται πάνω απ' όλα με τον εαυτό τους και οι ατομικές ανάγκες είναι πιο ουσιαστικές από τις συλλογικές. Η ανεξαρτησία και η προσωπική ελευθερία είναι ιδιότητες υψηλής αξίας. Η μικρότερη μονάδα επιβίωσης στους κολεκτιβιστικούς πολιτισμούς είναι η κύρια ομάδα, η οποία συχνά είναι η στενή οικογένεια. Η ταυτότητα ενός ατόμου επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τη συμμετοχή του σε μια ομάδα και τη λειτουργία του εντός αυτής. Το άτομο διασφαλίζει τον εαυτό του αναγνωρίζοντας τις επιθυμίες και τα συναισθήματα των άλλων. Η αρμονία και η αλληλεξάρτηση αποτελούν πολύτιμα χαρακτηριστικά. Άλλοι ευρέως χρησιμοποιούμενοι πολιτισμικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την απόσταση εξουσίας, τη διαδοχή και τον συγχρονισμό, καθώς και διάφορους τύπους χρονικής οργάνωσης, τον μακροπρόθεσμο ή βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό και την αποφυγή της ασάφειας.

Το πολιτιστικό πλαίσιο εκφράζεται συχνά σε κοινές νόρμες και συστήματα αξιών, όπως υπογραμμίζεται από τον Hill (2008), ο οποίος όρισε τον πολιτισμό ως ένα σύστημα αξιών και κανόνων που μοιράζονται μεταξύ μιας ομάδας ανθρώπων και που όταν λαμβάνονται μαζί αποτελούν ένα σχέδιο για τη ζωή. Αυτές οι κοινές πολιτισμικές αξίες επηρεάζουν τις ατομικές γνώσεις. Αυτή η επιρροή στις υποκείμενες γνωστικές κατασκευές και τη γνωστική επεξεργασία οδηγεί συχνά σε κοινά πρότυπα συμπεριφοράς μεταξύ των ανθρώπων που ανήκουν σε μια κουλτούρα. Οι υποθέσεις σχετικά με τη σταθερότητα των εθνικών πολιτιστικών αξιών γίνονται αδύναμες κατά τη διάρκεια ραγδαίων αλλαγών σε ένα περιβάλλον που οδηγεί σε προσαρμογή και πολιτισμική αλλαγή. Η παγκοσμιοποίηση εξάλλου γέννησε οικονομίες ελεύθερης αγοράς, δημοκρατία και ελευθερία επιλογής, ατομικά δικαιώματα, αποδοχή της διαφορετικότητας και άνοιγμα στην αλλαγή (Leung et al., 2005). Ως εκ τούτου, η υπόθεση της απουσίας αλλαγής στις πολιτιστικές διαστάσεις μεταξύ των εθνών δεν είναι ρεαλιστική.

Οι Erez και Gati (2004) βλέπουν τον πολιτισμό ως ένα δυναμικό κατασκευάσμα. Ο πολιτισμός και η ατομική ψυχολογική επεξεργασία θεωρούνται ότι εξελίσσονται και προσαρμόζονται στις κοινωνιολογικές επιρροές. Οι ίδιοι συγγραφείς

θεωρούν την κουλτούρα ως μια πολυεπίπεδη κατασκευή στην οποία η παγκόσμια κουλτούρα διαμορφώνει την εθνική κουλτούρα, όπως το επίπεδο, το οποίο στη συνέχεια διεισδύει στο ατομικό επίπεδο, δηλαδή σε μικροεπίπεδο. Καθώς οι πολιτισμικές αξίες μεταδίδονται από τον εθνικό πολιτισμό στο άτομο, διατηρείται ένα σύνολο βασικών κοινών αξιών σε κάθε επίπεδο, ενώ εισάγονται μοναδικές αξίες που αντικατοπτρίζουν την ετερογένεια (Leung et al., 2005).

Εκτός από τις διαδικασίες από πάνω προς τα κάτω, λαμβάνουν χώρα και διαδικασίες από κάτω προς τα πάνω που εμφανίζονται σε ατομικό επίπεδο και στη συνέχεια διαπερνούν το ομαδικό και οργανωτικό επίπεδο, και με την πάροδο του χρόνου οι νέοι πολιτισμικοί κανόνες γίνονται κουλτούρα σε εθνικό επίπεδο. Οι Gould και Grein (2009) ερμηνεύουν τον πολιτισμό ως ξεχωριστό από τον εθνικό πολιτισμό και ως ένα ολιστικό και κεντρικό κατασκεύασμα του οποίου ο σχηματισμός και η εξέλιξη περιλαμβάνει μια κοινωνική κατασκευή πρακτικών και εμπειριών που τονίζουν το νόημα, το πλαίσιο, τις πρακτικές και τη διαδικασία. Η μεταφορά και η κατασκευή του νοήματος περιλαμβάνει διαδικασίες όπως η παγκοσμιοποίηση και ο σχηματισμός ταυτότητας.

Με βάση λοιπόν την έννοια της κουλτούρας ως πολυεπίπεδη δυναμική κατασκευή (Erez & Gati 2004; Leung et al., 2005) είναι σαφές ότι υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση στις πολιτιστικές αξίες εντός των χωρών (Kirkman et al., 2006). Από την άλλη πλευρά, υπάρχει αυξανόμενη υποστήριξη για την πολιτιστική ομοιογένεια μεταξύ των χωρών, καθοδηγούμενη από τη συνεχή επιρροή του παγκόσμιου πολιτισμού που αλλάζει και επηρεάζει την προσωπική κουλτούρα των ατόμων (Broderick, Greenley, & Mueller, 2007). Σύμφωνα με τον Ralston (2008), οι πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των χωρών μειώνονται και λαμβάνει χώρα σύγκλιση πολιτισμών και αξιών. Εντοπίζοντας τμήματα που βασίζονται στον πολιτισμό που υπερβαίνουν τα εθνικά σύνορα και μοιράζονται περισσότερο κοινά από ότι διαφορές, αναμένεται ότι η διαπολιτισμική έρευνα θα ανιχνεύσει περισσότερη ομοιογένεια. Έτσι, τα τμήματα που βασίζονται στον πολιτισμό θα παρουσιάσουν μεγαλύτερη ομοιογένεια στις αντιλήψεις και τις στάσεις των καταναλωτών σε σύγκριση με διεθνικές ομάδες που θα αποκαλύψουν μεγαλύτερες διαφορές (Agarwal, Malhotra & Bolton, 2010).

1.3.2. Δομικά στοιχεία κουλτούρας

Η διεθνής επιχειρηματική έρευνα διακρίνεται από άλλους τομείς της διοίκησης από το διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον (Ferreira et al., 2009). Η κατανόηση του παγκόσμιου επιχειρηματικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις συνεπάγεται την αναγνώριση ότι κάθε οργανισμός πρέπει να προσαρμόζεται στο μοναδικό φυσικό, τεχνικό, πολιτιστικό και κοινωνικό περιβάλλον του (Scott, 2002). Η κουλτούρα είναι ίσως ένα από τα πιο βασικά στοιχεία του παγκόσμιου περιβάλλοντος. Στην πραγματικότητα, η κουλτούρα είναι παρούσα σε ποικίλες καταστάσεις και κατηγορίες. Ο Ghemawat (2001) προσδιόρισε, για παράδειγμα, το πλαίσιο CAGE που αποτελείται από τους τομείς Πολιτισμός, Διοίκηση, Γεωγραφία και Οικονομία. Ο Guisinger (2001) προσδιόρισε το πλαίσιο ECLIPTEP, το οποίο αποτελείται από οκτώ περιβαλλοντικές διαστάσεις: οικολογία, πολιτισμός, νομικό σύστημα, επίπεδο εισοδήματος, πολιτικός κίνδυνος, φορολογικό καθεστώς, συναλλαγματική ισοτιμία και περιορισμοί. Η κουλτούρα έχει σημαντική επίδραση στον καθορισμό της ατμόσφαιρας στην οποία λειτουργούν οι επιχειρήσεις, κάνουν επιλογές και επιλέγουν στρατηγικές και δομές. Για παράδειγμα, ο Lachman και οι συνεργάτες του (1994) έδειξαν ότι η κουλτούρα επηρεάζει τις οργανωτικές δομές των επιχειρήσεων, ο Shane (1993) κατέδειξε συσχέτιση μεταξύ της κουλτούρας και της επιχειρηματικής δραστηριότητας και οι Graham κ.ά. (1994) ανακάλυψαν ότι η διαπραγματευτική συμπεριφορά ποικίλλει ανάλογα με την κουλτούρα της χώρας.

Αν και δεν υπάρχει ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός της κουλτούρας, μπορούμε να προσδιορίσουμε μια σειρά από παρόμοια συστατικά, όπως η "υποκειμενική αντίληψη" (Triandis, 1972), ο "υποσυνείδητος μηχανισμός" (Hall, 1983), η "επίκτητη συμπεριφορά" (Kroeber & Kluckhohn, 1952) και οι "μαθημένες στάσεις" (Spencer-Oatey, 2000). Σύμφωνα με τους Gould και Grein (2009), η κουλτούρα αποτελείται από ρητά και μη αναγώγιμα πρότυπα ιστορικά παραγόμενων και επιλεγμένων ιδεών, καθώς και από την εκδήλωσή τους σε θεσμούς, συμπεριφορές και τεχνουργήματα. Από τη μία πλευρά, τα πολιτισμικά πρότυπα μπορούν να θεωρηθούν ως αποτέλεσμα δραστηριότητας και από την άλλη ως αποτέλεσμα επακόλουθης δράσης. Ανεξάρτητα από τον ακριβή ορισμό, οι πολιτισμικές διαφορές έχουν σημαντική επίδραση σε πλαίσια όπως η ηθική συμπεριφορά (French, Zeiss, &

Scherer, 2001), η διαφήμιση (Chang, 2006), η οργανωσιακή δέσμευση (Gelade, Dobson, & Auer, 2008), η επιλογή τρόπου εισόδου (Kogut & Singh, 1988), ακόμη και οι διεθνείς στρατηγικές αποφάσεις (Guisinger, 2001).

Ο Hofstede (2001) υποστήριξε ότι η κουλτούρα των ανθρώπων αλλάζει αργά, αντέχει στο χρόνο και είναι συνεπής εντός των χωρών. Έτσι, ο εθνικός πολιτισμός θεωρείται ως ένα σχετικά σταθερό κατασκευάσμα που αντανακλά μια κοινή γνώση μέσα σε μια χώρα. Σύμφωνα με αυτόν τον τρόπο σκέψης, πολλές έρευνες στο μάρκετινγκ διεθνών υπηρεσιών επικεντρώθηκαν σε διακρατική έρευνα όπου ο εθνικός πολιτισμός χρησιμοποιείται ως μεταβλητή ομαδοποίησης για τη μελέτη της πολιτισμικής απόκλισης μεταξύ των χωρών (Adams & Marku, 2004). Ακόμη και σε πολιτιστικά διαφορετικές χώρες, οι άνθρωποι μοιράζονται ένα κοινό πολιτιστικό θεμέλιο, και έτσι, η εθνικότητα υιοθετείται ως βιώσιμος αντιπρόσωπος του πολιτισμού στη διεθνή έρευνα (Beaudreau 2006).

Ένα σημαντικό επιχείρημα υπέρ της πολιτισμικής σταθερότητας είναι ότι οι παραδοσιακές αξίες, όπως η ομαδική αλληλεγγύη, η διαπροσωπική αρμονία, ο πατερναλισμός και η οικογενειοκρατία, μπορούν να συνυπάρχουν με τις σύγχρονες αξίες ατομικής επιτυχίας και ανταγωνισμού. Για παράδειγμα, οι Chang, Wong και Koh, (2003) διαπιστώνουν ότι οι Κινέζοι στη Σιγκαπούρη ενέκριναν τις παραδοσιακές αξίες της μετριοπάθειας και της κοινωνικής δύναμης που υποδηλώνουν σεβασμό στην εξουσία και τη διάσωση προσώπων μαζί με σύγχρονες αξίες όπως η σύνεση, η αρμονία των πολιτών και η ηθική ανάπτυξη.

Σύμφωνα με τον Usunier (1993, όπ. αναφ. στους Meyer & Bernier, 2010), οι πεποιθήσεις, οι αξίες και τα έθιμα είναι τα τρία συστατικά του πολιτισμού που επηρεάζουν το διεθνές μάρκετινγκ. Αυτά τα τρία στοιχεία επηρεάζουν τις καταναλωτικές συμπεριφορές και το μοντέλο αγοράς του ατόμου. Κάθε άτομο αγοράζει προϊόντα χάρη σε ορισμένες αναφορές στη δική του κουλτούρα. Οι πεποιθήσεις, οι αξίες και τα έθιμα στέλνουν άμεσα και έμμεσα μηνύματα στους καταναλωτές σχετικά με την επιλογή αγαθών και υπηρεσιών (Doole & Lowe, 2001, όπ. αναφ. στους Meyer & Bernier, 2010). Η κουλτούρα του εκάστοτε πελάτη καθορίζει και επηρεάζει τη διαδικασία απόφασής του. Έτσι, οι εταιρείες πρέπει να προσαρμόσουν το προϊόν και την προώθησή τους ώστε να ταιριάζουν στον τομέα λειτουργίας τους (Usunier, 1993). Ωστόσο, υπάρχουν επίσης οκτώ χαρακτηριστικά της κουλτούρας που ορίζονται από τους Doole και Lowe (2001), τα οποία αποτελούν ένα πλαίσιο για την εξέταση μιας κουλτούρας από την οπτική του μάρκετινγκ. Αυτά

είναι: η θρησκεία, η γλώσσα, η αισθητική, οι αξίες και συμπεριφορές, η εκπαίδευση, η κοινωνική οργάνωση, η τεχνολογία και οι νόμοι και η πολιτική.

Η επίδραση της κουλτούρας στις παγκόσμιες διαφημιστικές επιλογές είναι καθοριστική. Το μείγμα μάρκετινγκ διαχειρίζεται τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση χρησιμοποιεί την αξία, το είδος και την προώθηση στην αγορά και προσφορά του αντικειμένου της. Επιπλέον, το σύστημα προώθησης πρέπει να λάβει υπόψη τον τρόπο ζωής, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των αγοραστών, τις αγοραστικές τάσεις και την αγοραστική συμπεριφορά των ατόμων. Σύμφωνα με τους Singh και Khaira (2019), ο πολιτισμός έχει μια εξαιρετικά κρίσιμη επίδραση σε διαφορετικούς χώρους της επιστήμης που μετατοπίζονται από τις ανθρωπιστικές επιστήμες στη διοίκηση. Ο πολιτισμός χαρακτηρίζεται ως παραδόσεις, πεποιθήσεις, εργασία, μουσική καθώς και ως τα διάφορα αποτελέσματα της ανθρώπινης ιδέας που γίνονται από συγκεκριμένη ομάδα ατόμων σε μια συγκεκριμένη στιγμή. Σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς, τα πιο επιτακτικά στοιχεία κάθε πολιτισμού είναι: η υλική ζωή, η διάλεκτος, οι κοινωνικές σχέσεις, το στυλ, η θρησκεία, η εκπαίδευση και το πλαίσιο εκτίμησης. Κάθε ένα από αυτά τα συστατικά επηρεάζει κάθε άτομο από ένα ευρύ κοινό και με αυτόν τον τρόπο, μέσα σε αναλογικές συνδέσεις, η κουλτούρα μαθαίνεται και μεταδίδεται σε άλλους.

Φυσικά, ο πολιτισμός δεν μπορεί να περιοριστεί μόνο στο σύνολο των συστατικών του. Είναι μια προοδευτική διαδικασία απόκτησης και μετάδοσης των παραπάνω στοιχείων. Τα άτομα υποστηρίζουν τακτικά ότι η κουλτούρα σε μεγάλο βαθμό καταλήγει ολοένα και πιο συγκριτική λόγω των αυξανόμενων επιπέδων μισθών, των αντιστοιχιών και της παγκοσμιοποίησης των δεδομένων. Μόνο από κοινωνικές απόψεις, μπορεί να διευκρινιστεί η αντίθεση μεταξύ των τάσεων για φαγητό και αγορές για δύο έθνη με παρόμοιο μισθό για κάθε κάτοικο. Μια αλήθεια για την προώθηση των προϊόντων είναι ότι ο τρόπος ζωής επηρεάζει τη συμπεριφορά των αγοραστών. Οι πελάτες εξάλλου διαφέρουν ως προς την ηλικία, τον μισθό, το εκπαιδευτικό επίπεδο και το γούστο. Επιπλέον, τα άτομα έχουν διαφορετικές δυνατότητες και αποφασίζουν με διαφορετικά κριτήρια. Αυτός είναι ο λόγος που είναι πραγματικά αδιανόητο να προβλεφθεί η συμπεριφορά των αγοραστών χωρίς την απαραίτητη γνώση του τρόπου ζωής ενός ευρύτερου κοινού (Singh & Khaira, 2019).

1.4. Μοντέλα πολιτιστικών στοιχείων στο διεθνές μάρκετινγκ

Οι διεθνείς επιχειρηματικές οντότητες περιλαμβάνουν διεθνείς επιχειρήσεις (ιδίως, διεθνικές εταιρείες (TNC)) και εγχώριες επιχειρήσεις που ασκούν διεθνείς σχέσεις. Θα πρέπει να επιστήσουμε την προσοχή στο γεγονός ότι πίσω από αυτές τις οντότητες βρίσκονται άνθρωποι που εργάζονται σε αυτές τις επιχειρήσεις, και είναι ακριβώς αυτοί που είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας, που πρέπει να καταβάλουν προσπάθεια να κατανοήσουν τις πολιτισμικές διαφορές, ώστε να μπορέσουν να επικοινωνήσουν επιδέξια με άλλους πολιτισμούς. Οι διεθνείς επιχειρήσεις απεικονίζονται επίσης ως ένας τομέας όπου συνδυάζονται πολλοί κλάδοι: διεθνής διαχείριση, διεθνής εφοδιαστική, διεθνές μάρκετινγκ, διεθνές εμπόριο και οικονομικά. Αυτοί οι κλάδοι εν μέρει αλληλοεπικαλύπτονται και εν μέρει αλληλοσυμπληρώνονται (Nowakowski 2005). Ο τομέας των διεθνών επιχειρήσεων είναι επομένως πολύ ευρύς και επομένως οι διευθυντές πρέπει να έχουν πολύ εκτενή γνώση σε όλους τους κλάδους που αναφέρονται. Επιπλέον, το ζήτημα των πολιτισμικών διαφορών είναι παρόν σε κάθε έναν από αυτούς τους τομείς. Στις μέρες μας, οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν να είναι επιτυχείς και να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην παγκόσμια αγορά, επίσης, αν όχι το πιο κρίσιμο, πρέπει να λάβουν υπόψη αυτήν την πτυχή.

Μία από τις πτυχές της παγκοσμιοποίησης και των διεθνών επιχειρήσεων είναι μια διαπολιτισμική επαφή που νοείται ως μια συνάντηση μεταξύ ατόμων από διαφορετικούς πολιτισμούς, με διαφορετικές παραδόσεις και ιεραρχίες αξίας, που ενεργούν ως πωλητές και καταναλωτές, διαπραγματευτές, ανώτεροι και υφιστάμενοι, συνάδελφοι, έργο ή συμμετέχοντες στην ομάδα εργασιών. Σε αυτό το πλαίσιο, δύο έννοιες εμφανίζονται σημαντικές: οι διεθνείς ικανότητες και η επικοινωνία (Budzanowska-Drzewiecka et al. 2016). Οι διαπολιτισμικές ικανότητες θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως ένα σύνολο τριών συστατικών που συνδέονται μεταξύ τους (Spitzberg, Changnon 2009): ικανότητα κατανόησης μελών άλλων πολιτισμών, ικανότητα συνεργασίας με άλλους, ικανότητα παραμονής στον κόσμο του εντατικής διαπολιτισμική επαφή. Η διαπολιτισμική επικοινωνία, από την άλλη πλευρά, είναι μια κοινωνική διαδικασία που εκτυλίσσεται μεταξύ των συμμετεχόντων στη διαπολιτισμική επαφή. Η ουσία αυτής της διαδικασίας είναι η δημιουργία

επικοινωνιών που σχετίζονται με ανθρώπους, φαινόμενα και καταστάσεις χρησιμοποιώντας διαφορετικούς κώδικες. Υπάρχουν πολλά εμπόδια στη διαπολιτισμική επικοινωνία. Οι πιο πιθανό να αναφερθούν περιλαμβάνουν (Kendlik 2009): ο χρόνος (από την άποψη της ακρίβειας και του χρόνου που αφιερώνεται στις συνομιλίες), η γλώσσα, το νόμισμα, το πολιτικό σύστημα και το ισχύον δίκαιο σε μια συγκεκριμένη χώρα, η επιλογή του τόπου για τις διαπραγματεύσεις, επιλογή διαπραγματευτών, διαφορετική ιδεολογία. πολιτισμικές διαφορές, διαφορετική νοοτροπία. Ο σημερινός κόσμος των διεθνών επιχειρήσεων απαιτεί από τις εταιρείες και το εργατικό δυναμικό τους να αποκτήσουν και να βελτιώσουν επαγγελματικές και διαπολιτισμικές ικανότητες (Matsumoto, Juang 2004). Για την απόκτηση των τελευταίων πρέπει να βελτιωθεί η διαπολιτισμική επικοινωνία.

Η μέτρηση της κουλτούρας του Hofstede (2001) ήταν η συντριπτικά κυρίαρχη μέτρηση του πολιτισμού. Σύμφωνα με τον Hofstede, η απόσταση εξουσίας είναι ο βαθμός στον οποίο τα λιγότερο ισχυρά μέλη θεσμών και οργανισμών σε μια χώρα αναμένουν και αποδέχονται ότι η εξουσία κατανέμεται άνισα. Η μέτρηση του Hofstede ήταν δημοφιλής για πολλούς λόγους. Πρώτον, οι πολιτιστικές του διαστάσεις καλύπτουν και επεκτείνουν πλήρως τις βασικές έννοιες του πολιτισμού που αναπτύχθηκαν εδώ και δεκαετίες. Ο Clark (1990) επέμεινε ότι υπάρχουν πολλές ομοιότητες μεταξύ των διαφορετικών τυπολογιών του πολιτισμού και οι διαστάσεις τους αποτυπώνονται καλά στο μοντέλο του Hofstede. Οι Soares, Farhangmehr και Shoham (2007) επιβεβαίωσαν επίσης τη συνάφεια των πολιτιστικών διαστάσεων του Hofstede με τις διεθνείς επιχειρήσεις και τη συμπεριφορά των καταναλωτών μέσω μιας περιεκτικής ανασκόπησης σχετικής βιβλιογραφίας. Δεύτερον, οι διαστάσεις του Hofstede αναπτύχθηκαν εμπειρικά. Ενώ πολλές άλλες πολιτιστικές κατασκευές παρέμειναν στο στάδιο της εννοιοποίησης, ο Hofstede (1980) προσδιόρισε τις πολιτισμικές διαστάσεις χρησιμοποιώντας μια έρευνα σε περίπου 100.000 υπαλλήλους της IBM σε 66 χώρες, εξαιρουμένων των τότε κομμουνιστικών και τρίτων χωρών. Τρίτον, οι κοινωνικές επιστήμες και οι πολιτισμικές μελέτες έχουν αναπαράγει σε μεγάλο βαθμό το μοντέλο του Hofstede και τη βρήκαν ως την πιο σημαντική θεωρία των τύπων πολιτισμού (Chandy & Williams, 1994).

Ο Hofstede (1980) προσδιόρισε τις αξίες ως τις βασικές εκδηλώσεις της κουλτούρας και τις όρισε ως ευρείς τάσεις να προτιμάς μια συγκεκριμένη κατάσταση από άλλες. Με βάση τη θεμελιώδη εργασία του για τις πολιτισμικές διαφορές στις αξίες, ο Hofstede (1980) προσδιόρισε πέντε διαστάσεις του πολιτισμού στις οποίες οι

άνθρωποι που ανήκουν σε διαφορετικές χώρες αποκλίνουν ως προς τους προσανατολισμούς τους. Αυτές οι διαστάσεις είναι η απόσταση εξουσίας, ο ατομικισμός/συλλογικότητα, η αρρενωπότητα/θηλυκότητα, ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός και η αποφυγή της αβεβαιότητας. Οι αξίες προγραμματίζονται χωρίς στη ζωή των ανθρώπων και αυτές οι αξίες διαμορφώνουν υποκειμενικές στάσεις και προτιμήσεις και αποτελούν τη βάση για συγκρίσεις που χρησιμοποιούνται από τους πελάτες για την αξιολόγηση μιας εμπειρίας εξυπηρέτησης (Van Birgele et al. 2002).

Σύμφωνα με τον Hofstede (1980), ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι σε διαφορετικές χώρες αντιλαμβάνονται και ερμηνεύουν τον κόσμο τους ποικίλλει. Τα κριτήρια ή αλλιώς δείκτες του Hofstede είναι:

- Δείκτης απόστασης εξουσίας (PDI) που είναι ο βαθμός στον οποίο τα ανίσχυρα μέλη των οργανισμών και των θεσμών (όπως η οικογένεια) αποδέχονται και αναμένουν ότι η εξουσία κατανέμεται άνισα.
- Ο Δείκτης Αποφυγής Αβεβαιότητας (UAI) ασχολείται με την ανοχή της κοινωνίας στην αβεβαιότητα και την ασάφεια. αναφέρεται τελικά στην αναζήτηση του ανθρώπου για την αλήθεια. Υποδεικνύει πώς τα μέλη μιας κουλτούρας ένιωθαν άβολα ή άνετα σε μη δομημένες καταστάσεις
- Ο Δείκτης ατομικότητας/συλλογικότητας (IDV), που δείχνει από την μια πλευρά, τον βαθμό στον οποίο τα άτομα ενσωματώνονται σε ομάδες. Από την ατομικιστική πλευρά υπάρχουν κοινωνίες στις οποίες οι δεσμοί μεταξύ των ατόμων είναι χαλαροί αφού ο καθένας αναμένεται να φροντίσει τον εαυτό του/της και την άμεση οικογένειά του/της (Hofstede, 1980).
- Ο Δείκτης αρρενωπότητας/θηλυκότητας (MAS) που αναφέρεται στην κατανομή των ρόλων μεταξύ των φύλων. Οι κοινωνίες με υψηλό δείκτη MAS δεν δίνουν μεγάλη σημασία την ισότητα των δύο φύλων και την εξυπηρέτηση των άλλων.
- Ο Δείκτης Μακροπρόθεσμου/Βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού (LTO). Οι αξίες που σχετίζονται με τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό είναι η επιμονή, έτσι ώστε να γίνονται τα πράγματα με μακροπρόθεσμους στόχους ευημερίας. Οι αξίες που συνδέονται με τον βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό είναι ο σεβασμός για την παράδοση, η εκπλήρωση, οι κοινωνικές υποχρεώσεις και το γενικότερο προσωπικό εφήμερο συμφέρον

Χρησιμοποιώντας τη μέτρηση του Hofstede, οι ερευνητές βρήκαν σημαντικές σχέσεις μεταξύ του εθνικού πολιτισμού και σημαντικών δημογραφικών, γεωγραφικών, οικονομικών και πολιτικών δεικτών μιας κοινωνίας. Παραδείγματα χρήσης του, ιδιαίτερα σε ατομικό επίπεδο, περιλαμβάνουν την τμηματοποίηση της αγοράς (Kale, 1995), τις ηθικές ιδεολογίες καταναλωτή (Swaidan, Rawwas & Vitell, 2008) και τον καταναλωτικό εθνοκεντρισμό (Cleveland, Laroche & Papadopoulos, 2009).

Ωστόσο, σε αντίθεση με την τυπική έρευνα καταναλωτών, όπου μια μέτρηση χορηγείται σε ένα άτομο για να μετρήσει με ακρίβεια τις διαφορές του/της από άλλους, η μέτρηση του Hofstede έχει χρησιμοποιηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε τα άτομα να αποδίδονται εξίσου στους δείκτες εθνικής κουλτούρας του Hofstede βάσει της εθνικής τους ταυτότητας. Για παράδειγμα, οι Aaker και Lee (2001) αντιμετώπισαν όλους τους Κινέζους ως κολεκτιβιστές και όλους τους Αμερικανούς ως ατομικιστές. Οι Dawar και Parker (1994) ομαδοποίησαν τους συμμετέχοντες στη μελέτη τους με βάση την εθνική ταυτότητα και χρησιμοποίησαν τους δείκτες του Hofstede για να εξετάσουν την επίδραση της κουλτούρας στις συμπεριφορές των καταναλωτών. Αυτή η παράδοση είναι πολύ αποδεκτή όταν η μονάδα ανάλυσης είναι η χώρα (ή ο πολιτισμός χρησιμοποιείται ως μεταβλητή), αλλά δεν είναι κατάλληλη όταν η μελέτη εξετάζει την επίδραση του πολιτιστικού προσανατολισμού ενός ατόμου. Μετρώντας τους ατομικούς πολιτισμικούς προσανατολισμούς και όχι εξισώνοντάς τους με τον εθνικό πολιτισμό, οι ερευνητές μπορούν να αποφύγουν την πλάνη που συμβαίνει όταν οι σχέσεις σε επίπεδο χώρας ερμηνεύονται ως εάν εφαρμόζονται σε άτομα.

2. Στρατηγική διεθνούς μάρκετινγκ

Το παράδειγμα διαχείρισης του μίγματος μάρκετινγκ ελέγχει το μάρκετινγκ από τη δεκαετία του 1940 και ο McCarthy (1964) βελτίωσε περαιτέρω αυτήν την έννοια και βελτίωσε την αρχή σε αυτό που είναι κοινώς γνωστό σήμερα ως 4Ps: προϊόν, τιμή, τόπος (διανομή) και προώθηση (Goι, 2009). Το μείγμα μάρκετινγκ αναπτύχθηκε από την αντίληψη του έμπορου ως «αναμίκτη συστατικών» που σχεδιάζει διάφορα μέσα ανταγωνισμού και τα συνδυάζει σε ένα «μείγμα μάρκετινγκ» έτσι ώστε μια συνάρτηση κέρδους να βελτιστοποιείται ή μάλλον να ικανοποιείται (Gronroos, 1994). Σύμφωνα με τον Philip Kotler, το μείγμα μάρκετινγκ είναι το σύνολο των ελεγχόμενων μεταβλητών που μπορεί να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για να επηρεάσει την ανταπόκριση του αγοραστή. Αυτές οι μεταβλητές είναι αλληλένδετες επειδή μια απόφαση σε έναν τομέα επηρεάζει αποφάσεις σε άλλους τομείς (Cuellar-Healey και Gomez, 2013). Οι δραστηριότητες του διεθνούς μίγματος μάρκετινγκ περιλαμβάνουν:

- (1) την ανάλυση αγορών και πιθανών αγορών,
- (2) τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών που επιθυμούν οι καταναλωτές, σαφώς προσδιορισμένα σε ένα κατάλληλο πακέτο,
- (3) τη διανομή των προϊόντων μέσω καναλιών που διασφαλίζουν οι υπηρεσίες ή οι ευκολίες που απαιτούνται από τους αγοραστές,
- (4) η προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της διαφήμισης και των προσωπικών πωλήσεων για την ενημέρωση και εκπαίδευση των

καταναλωτών σχετικά με αυτά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες ή για να πειστούν οι καταναλωτές να δοκιμάσουν νέους, βελτιωμένους ή διαφορετικούς τρόπους ικανοποίησης των επιθυμιών τους και ανάγκες,

(5) ο καθορισμός τιμών που αντικατοπτρίζουν τόσο μια λογική αξία (ή χρησιμότητα) προϊόντων ή υπηρεσιών για τους καταναλωτές και ένα ικανοποιητικό κέρδος ή απόδοση της επένδυσης,

(6) την τεχνική και μη τεχνική υποστήριξη που παρέχεται στους πελάτες, τόσο πριν όσο και μετά την πραγματοποίηση μιας πώλησης, για να εξασφαλιστεί η ικανοποίησή τους και έτσι να ανοίξει ο δρόμος για πιθανές μελλοντικές πωλήσεις που είναι απαραίτητες για την επιβίωση και την ανάπτυξη της εταιρείας (Omar 2008).

Από αυτή την άποψη, σύμφωνα με τη θεωρητική εργασία του Goi (2009), λέγεται ότι το μείγμα μάρκετινγκ είναι μια ισχυρή έννοια. Κάνει το μάρκετινγκ να φαίνεται εύκολο στη διαχείριση, επιτρέπει τον διαχωρισμό του μάρκετινγκ από άλλες λειτουργίες της εταιρείας και την ανάθεση αποστολών μάρκετινγκ σε ειδικούς που φροντίζουν για την ανάλυση, τον σχεδιασμό, την υλοποίηση διαφορετικών αποστολών μάρκετινγκ, όπως ανάλυση αγοράς, σχεδιασμός αγοράς, διαφήμιση, πωλήσεις, προώθηση, τεχνική υποστήριξη, τιμολόγηση, διανομή και συσκευασία προϊόντων (Goi, 2009). Επίσης, καθένα από τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ μπορεί να αλλάξει την ανταγωνιστική θέση των επιχειρήσεων (Groonros, 1994). Ενώ πολλοί μελετητές τονίζουν τη σημασία του μείγματος μάρκετινγκ σε θέματα μάρκετινγκ, όπως η στάση του καταναλωτή (Griffith και Krampf, 1998), η ανάπτυξη μάρκετινγκ (Ivy, 2008), οι περιβαλλοντικές αλλαγές και τάσεις (O'Cass and Craig, 2003), το λειτουργικό μάρκετινγκ (Gruca, Sudharshan and Kumar, 2001). η τυποποίηση ή η προσαρμογή του μείγματος μάρκετινγκ έχει γίνει ένας από τους βασικούς ερευνητικούς τομείς του διεθνούς μάρκετινγκ (Larimo και Kontkanen 2008). Συγκεκριμένα, πολλοί ερευνητές έχουν παρουσιάσει επιχειρήματα υπέρ της τυποποίησης, αλλά από την άλλη πολλοί άλλοι έχουν υποστηρίξει τα πλεονεκτήματα της προσαρμογής του μείγματος μάρκετινγκ. Πρόσφατες μελέτες έχουν αναλύσει τον βαθμό προσαρμογής και σταθεροποίησης των στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ (Larimo και Kontkanen, 2008). Οι υποστηρικτές της τυποποίησης θεωρούν ότι η αγορά είναι ολοένα και πιο ομοιογενής. Επίσης, διασφαλίζουν ότι τα γούστα, οι ανάγκες, οι επιθυμίες και οι απαιτήσεις ενός καταναλωτή δεν διαφέρουν ιδιαίτερα μεταξύ των αγορών ή των κρατών. Από την άλλη πλευρά, οι υποστηρικτές της προσαρμογής υποδεικνύουν δυσκολίες στη χρήση μιας τυποποιημένης προσέγγισης

για την κάλυψη των μοναδικών διαστάσεων διαφορετικών διεθνών αγορών (Nguyen, 2011).

2.1. Στρατηγικές στο διεθνές μάρκετινγκ

Προκειμένου οι πολυεθνικές εταιρείες να επιτύχουν επιχειρηματική επιτυχία και ανάπτυξη στις παγκόσμιες αγορές τους, πρέπει να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά τη στρατηγική διαδικασία αλληλεπίδρασης με τους πελάτες τους (Gupta et al., 2018). Μια πελατοκεντρική στρατηγική μάρκετινγκ, δηλαδή η ικανότητα μιας επιχείρησης να αλληλεπιδρά με τους μεμονωμένους πελάτες της και να εκμεταλλεύεται πληροφορίες που λαμβάνονται από αυτούς μέσω διαδοχικών αλληλεπιδράσεων για την επίτευξη κερδοφόρων πελατειακών σχέσεων (Ramani, Girish, & Kumar, 2008), μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να βελτιώσει αποτελεσματικά τις δυνατότητες μάρκετινγκ. Ωστόσο, η βιβλιογραφική ανασκόπηση επισημαίνει ότι τα πλεονεκτήματα απόδοσης ενός προσανατολισμού που επικεντρώνεται στον πελάτη ή την αγορά δεν είναι πάντα επιτεύξιμα (Kumar, Sunder & Ramaseshan, 2011). Τέτοιοι στρατηγικοί προσανατολισμοί συνοδεύονται από πολυπλοκότητα και κόστος, καθιστώντας τις αποδόσεις πολύ μικρές για να δικαιολογήσουν την εφαρμογή. Επιπλέον, καθώς το επιχειρησιακό εύρος του προσανατολισμού αλληλεπίδρασης κινείται πέρα από τα εθνικά σύνορα (Ramaseshan et al., 2006), τα προβλήματα και οι προκλήσεις της δέσμευσης και του συντονισμού εντείνονται περαιτέρω (Kumar, Sunder & Ramaseshan, 2011).

Η αξιολόγηση της αξίας «ανάπτυξης» (Katsikeas et al. 2016; Morgan, Slotegraaf & Vorhies, 2009) της αλληλεπίδρασης με τους πελάτες είναι σημαντική για τις πολυεθνικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε αγορές πολλών χωρών. Η ανάπτυξη είναι απαραίτητη για την επέκταση και την επιβίωση των πολυεθνικών και, ως εκ τούτου, αποτελεί μέρος των αξιολογήσεων της απόδοσής τους σε διεθνείς στρατηγικές μάρκετινγκ (Nemkova et al., 2015; Chen, Sousa & Xinming, 2016). Οι Morgan, Slotegraaf και Vorhies (2009) σημειώνουν επίσης ότι η αύξηση του κέρδους είναι προτεραιότητα για τους διευθυντές μάρκετινγκ δεδομένου ότι είναι ένας από τους κύριους μοχλούς της τιμής της μετοχής μιας εταιρείας. Ενώ ένας προσανατολισμός αλληλεπίδρασης καθοδηγεί τη στρατηγική προσέγγιση μιας επιχείρησης για τη δέσμευση και τη διαχείριση πελατών στις αγορές τους, σε

αντίθεση με την εγχώρια αγορά, οι πολυεθνικές εταιρείες πρέπει επίσης να εξετάσουν την εφαρμογή αυτής της προσέγγισης σε όλες τις αγορές. Ο προσανατολισμός αλληλεπίδρασης με βάση τη χώρα ορίζεται ως η ικανότητα μιας επιχείρησης να διαχειρίζεται διαδραστικές σχέσεις με τους διεθνείς πελάτες της σε επίπεδο χώρας (Katsikeas, Samiee & Theodosiou, 2006).

Ο προσανατολισμός αλληλεπίδρασης με βάση τη χώρα ορίζει την προσέγγιση που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να προσελκύει πελάτες παγκοσμίως σε επίπεδο αγοράς χώρας, παρόμοια με την απόκτηση γνώσης αγοράς βάσει της χώρας που επιτυγχάνεται μέσω δραστηριοτήτων μάρκετινγκ θυγατρικών (Hewett & Bearden, 2001). Για παράδειγμα, πολλές εταιρείες, απασχολούν διευθυντές σε επίπεδο χώρας που είναι επιφορτισμένοι με την ευθύνη της κατανόησης των αναγκών μιας συγκεκριμένης αγοράς χώρας και του συντονισμού των προσπαθειών τοπικής προσαρμογής για τη βελτιστοποίηση της παρουσίας της εταιρείας στην αγορά. Ωστόσο, για να κατανοήσει την αξία της οργανωτικής απόδοσης της στρατηγικής της δέσμευσης πελατών, η εταιρεία πρέπει από κοινού να εξετάσει τον αντίκτυπο του προσανατολισμού αλληλεπίδρασης με βάση τη χώρα και τη στρατηγική υλοποίησης μάρκετινγκ, καθώς η ένταση που προκύπτει από μια εκ πρώτης όψεως ασυμβατότητα μπορεί να είναι εγγενής μεταξύ της επιθυμίας της να προσελκύσει πελάτες. Με άλλα λόγια, να κατανοεί και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών και να έχει την ικανότητα να αποκτά οικονομίες μέσω της τυποποίησης, με συνέπεια την εκτέλεση της στρατηγικής μάρκετινγκ σε όλες τις αγορές.

Οι ερευνητές (Westjohn & Magnusson, 2017) της διεθνούς στρατηγικής μάρκετινγκ συζητούν και εξετάζουν την εφαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ σε σχέση με την προσαρμογή ή την τυποποίηση του μείγματος μάρκετινγκ της εταιρείας. Ορισμένοι μελετητές υποστηρίζουν ότι μέσω μεγαλύτερης προσαρμογής, είτε για όλες τις πτυχές είτε απλώς για διακριτικές πτυχές του μείγματος μάρκετινγκ της εταιρείας (Westjohn & Magnusson, 2017), η εταιρεία μπορεί να προσφέρει πιο αποτελεσματικά αξία πελατών σε διαφορετικούς πελάτες σε όλες τις αγορές. Εναλλακτικά, οι Katsikeas, Samiee και Theodosiou (2006) υποστηρίζουν ότι οι πολυεθνικές εταιρείες τείνουν να προτιμούν την τυποποίηση όσο το δυνατόν μεγαλύτερου μέρους του μείγματος μάρκετινγκ στις παγκόσμιες δραστηριότητες για να αποκομίσουν αυξημένη οικονομική απόδοση, συμπεριλαμβανομένου του μεγαλύτερου κέρδους, από τους ανταγωνιστές. Το εύρος των προσεγγίσεων εφαρμογής στην πράξη είναι αξιοσημείωτο. Για παράδειγμα, η Apple εργάζεται για να προσφέρει εξαιρετικά

εξατομικευμένες εμπειρίες αγκυροβολημένες σε ένα μοναδικό σημείο διαφοράς που αντηχεί παγκοσμίως (Hovivian, 2016), ενώ αντίθετα, το Hilton Hotels & Resorts προσφέρει εξαιρετικά προσαρμοσμένες εμπειρίες στους πελάτες τους σε όλο τον κόσμο (Hernandez, Conway & Knight, 2018). Ωστόσο, δεν είναι σαφές εάν ο βαθμός προσαρμογής ή τυποποίησης της εφαρμογής της διεθνούς στρατηγικής μάρκετινγκ λειτουργεί συνεργιστικά με την ικανότητά της να αποκομίζει αποτελεσματικά τα κέρδη της στρατηγικής της προσέγγισης προσανατολισμού αλληλεπίδρασης με βάση τη χώρα. Οι επιπτώσεις της αύξησης των κερδών από την κοινή επίδραση της στρατηγικής προσέγγισης και της εφαρμογής της στρατηγικής μάρκετινγκ περιπλέκονται περαιτέρω από τις συνθήκες ανταγωνισμού και της αγοράς στις οποίες λειτουργεί η εκάστοτε επιχείρηση.

Δύο από τις πιο εξέχουσες περιβαλλοντικές συνθήκες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των διεθνών στρατηγικών μάρκετινγκ είναι η ανταγωνιστική ένταση και ο δυναμισμός της αγοράς (Griffith et al. 2017; Spyropoulou et al., 2018). Οι μελετητές βρήκαν ότι αυτοί οι παράγοντες είτε διευκολύνουν είτε εμποδίζουν τις επιπτώσεις της στρατηγικής μάρκετινγκ μιας επιχείρησης στην απόδοση. Με αυτά τα λόγια, η βιβλιογραφία είναι ασαφής σχετικά με το εάν αυτές οι συνθήκες αυξάνουν ή μετριάζουν την πελατοκεντρική στρατηγική προσέγγιση του προσανατολισμού αλληλεπίδρασης με βάση τη χώρα, σε συνδυασμό με την προσαρμογή ή την τυποποίηση της εφαρμογής της στρατηγικής μάρκετινγκ στην προσπάθεια της επιχείρησης για ανάπτυξη κέρδους.

2.2. Προσαρμογή vs τυποποίηση των στοιχείων του μείγματος marketing

Κατά την είσοδό τους στις διεθνείς αγορές, οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόσουν ή να τυποποιήσουν το μείγμα μάρκετινγκ τους. Το ερώτημα ποια στρατηγική επιλέγουν: τυποποίηση ή προσαρμογή είναι θέμα συζήτησης από τις αρχές της δεκαετίας του 1980. Στην πραγματικότητα, σχεδόν κανένα μείγμα μάρκετινγκ δεν είναι μόνο προσαρμοσμένο ή μόνο τυποποιημένο. Σύμφωνα με τους Keegan και Schlegelmilch (2001) η ουσία του παγκόσμιου μάρκετινγκ είναι η εύρεση της ισορροπίας μεταξύ μιας τυποποιημένης προσέγγισης στο μείγμα μάρκετινγκ και

μιας προσαρμογής που ανταποκρίνεται στις διαφορές χώρας ή περιοχής. Ως εκ τούτου, μια θεμελιώδης απόφαση που πρέπει να ληφθεί σχετικά με την παγκόσμια στρατηγική μάρκετινγκ είναι ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρήσεις θα πρέπει να τυποποιήσουν ή να προσαρμόσουν το παγκόσμιο μείγμα μάρκετινγκ.

Ορισμένα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ είναι πιο προσαρμόσιμα από άλλα, όπως ο τόπος, η προώθηση και η τιμή. Το προϊόν είναι το πιο δύσκολο στοιχείο στην προσαρμογή. Κατά συνέπεια, τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ πρέπει να θεωρηθούν ότι βρίσκονται σε διαφορετικά σημεία μιας συνέχειας τυποποίησης όπου η εικόνα του προϊόντος και της υπηρεσίας είναι γενικά πιο εύκολο να τυποποιηθεί από την τιμολόγηση μιας μεμονωμένης χώρας (Agaoglu, 2017).

Το τυποποιημένο μείγμα μάρκετινγκ δημιουργεί πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Ωστόσο, σχεδόν όλες οι εταιρείες επιλέγουν αυτή τη στρατηγική μάρκετινγκ. Οι λόγοι επιλογής της τυποποίησης είναι ο μεγαλύτερος όγκος πωλήσεων, το χαμηλότερο κόστος παραγωγής, η μεγαλύτερη κερδοφορία και η ολοκληρωμένη εικόνα σε όλο τον κόσμο. Η προσαρμογή του μείγματος μάρκετινγκ είναι η άλλη εναλλακτική λύση για να ξεπεραστούν αυτές οι δυσκολίες. Όταν μια επιχείρηση θέλει να είναι ο ηγέτης μιας αγοράς ή να προσεγγίσει νέα τμήματα της αγοράς, η προσαρμογή είναι απαραίτητη. Πολλοί καταναλωτές πρέπει να έχουν το δικό τους σχεδιασμένο προϊόν για την εγχώρια αγορά τους (Keegan & Schlegelmilch, 2001).

2.2.1. Επίδραση πολιτιστικού πλαισίου στην Τυποποίηση έναντι Προσαρμογή προϊόντων

Ορίζουμε ένα προϊόν ως οτιδήποτε προσφέρεται σε μια αγορά για απόκτηση, χρήση ή κατανάλωση που μπορεί να ικανοποιήσει μια επιθυμία ή ανάγκη. Τα προϊόντα περιλαμβάνουν περισσότερα από υλικά αγαθά. Είναι σημαντικό για μια εταιρεία να προσφέρει ένα προϊόν πιο ωφέλιμο για τους πελάτες, προκειμένου να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την αφοσίωση των πελατών. Επιπλέον, το προϊόν πρέπει να είναι συμβατό με την κουλτούρα (τοπικά έθιμα και συνήθειες). Η επιτυχία της εταιρείας καθορίζεται από τη στρατηγική μάρκετινγκ που πρόκειται να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση (προσαρμογή ή τυποποίηση). Η απόφαση

να επιλέξετε το ένα ή το άλλο βασίζεται σε επιχειρηματικούς στόχους αλλά και σε πολιτισμικές διαφορές (Meyer, & Bernier, 2010).

Ωστόσο, το προϊόν είναι το στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ που είναι πιο εύκολο να τυποποιηθεί. Σύμφωνα με τους Onkvisit και Shaw (2004, όπως αναφέρεται στους Meyer και Bernier, 2010), η τυποποίηση προϊόντων είναι μια προσέγγιση όπου μια επιχείρηση είναι σε θέση να εξάγει τα προϊόντα της στις διεθνείς αγορές χωρίς ουσιαστικές αλλαγές χάρη στις ομοιότητες στη γεύση και τις ανάγκες στην παγκόσμια αγορά. Η τυποποίηση προϊόντων χρησιμοποιείται περισσότερο για προϊόντα βιομηχανικών αγαθών παρά για προϊόντα και υπηρεσίες πελατών, επειδή τα τελευταία πρέπει να προσαρμοστούν στην κουλτούρα της χώρας. Με αυτόν τον τρόπο, πολλές διεθνείς εταιρείες προϊόντων των πελατών αναπτύσσουν ένα παγκόσμιο προϊόν που περιλαμβάνει τοπικές διαφορές και προδιαγραφές πολιτισμού σε ένα προϊόν που μπορεί να γίνει αποδεκτό σε όλες τις χώρες. Αυτό το προϊόν γίνεται σε διεθνείς βάσεις.

Επιλέγοντας αυτή τη στρατηγική, οι εταιρείες λαμβάνουν υπόψη τις τοπικές ανάγκες και απαιτήσεις. Αυτή η εναλλακτική είναι αποτελεσματική μόνο σε μια ξένη κουλτούρα κοντά στην κουλτούρα της εγχώριας εταιρείας. Πράγματι, σε ορισμένες διεθνείς αγορές, η εταιρεία πρέπει να κάνει τροποποιήσεις στο μείγμα μάρκετινγκ επειδή οι διαφορές μεταξύ της κουλτούρας της χώρας και της ξένης κουλτούρας είναι πολύ μεγάλες. Μια επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει τον βαθμό προσαρμογής του προϊόντος. Εάν αποτύχουν να τροποποιήσουν το προϊόν τους σε συγκεκριμένες αγορές, μπορεί να είναι μεγάλο πρόβλημα και μπορεί να οδηγήσει σε καταστροφή. Στοιχεία που πρέπει να προσαρμοστούν σε ένα προϊόν στην τοπική αγορά και κουλτούρα είναι ο σχεδιασμός, τα εμπορικά σήματα, η συσκευασία και το χρώμα του προϊόντος (Keegan & Schlegelmilch, 2001).

2.2.2. Επίδραση πλαισίου προώθησης στην Τυποποίηση έναντι Προσαρμογή προϊόντων

Το δεύτερο συστατικό του μίγματος μάρκετινγκ είναι το πλαίσιο προώθησης. Το συνολικό μείγμα προώθησης μιας εταιρείας, που ονομάζεται επίσης μείγμα μάρκετινγκ επικοινωνιών, αποτελείται από το συγκεκριμένο μείγμα διαφήμισης,

προώθησης πωλήσεων, δημοσίων σχέσεων, προσωπικών πωλήσεων και εργαλείων άμεσου μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί η εταιρεία για να επικοινωνήσει πειστικά την αξία των πελατών και να οικοδομήσει σχέσεις με τους πελάτες της. Η προώθηση πρέπει επίσης να προσαρμοστεί ή να τυποποιηθεί. Αυτό σημαίνει δημιουργία διαφημίσεων που λειτουργούν σε διαφορετικές χώρες και πολιτισμούς ή δημιουργία διαφορετικής διαφήμισης σε κάθε χώρα (Keegan & Schlegelmilch, 2001).

Όταν μια εταιρεία αποφασίζει να τυποποιήσει την προώθηση, δημιουργείται ένα διαφημιστικό μήνυμα που είναι αποτελεσματικό σε όλο τον κόσμο. Η τυποποίηση της προώθησης σημαίνει ότι η ίδια προώθηση χρησιμοποιείται σε όλες τις χώρες του κόσμου χωρίς καμία αλλαγή. Όταν μια εταιρεία αποφασίζει να τυποποιήσει ένα διαφημιστικό μήνυμα, μπορεί να ελαχιστοποιήσει το κόστος του, αλλά δεν χρειάζεται να ξεχνάει ότι οι πελάτες είναι διαφορετικοί σε όλες τις χώρες. Η προώθηση μπορεί να επηρεαστεί από τη γλώσσα, τις θρησκείες, τους νόμους, τις οικονομικές διαφορές και τη διαθεσιμότητα των μέσων ενημέρωσης. Όλοι αυτοί οι παράγοντες δημιουργούν μια ανάγκη προσαρμογής στα διαφημιστικά μηνύματα. Σε ορισμένες χώρες, η διαφήμιση μπορεί να μεταφραστεί στην τοπική γλώσσα, επομένως χρειάζεται μια ολόκληρη αλλαγή της διαφήμισης. Έτσι, η προσαρμογή της προώθησης σημαίνει μόνο μικρές τροποποιήσεις παρά ριζικό επανασχεδιασμό. Η προσαρμογή της προώθησης μέσω δευτερεύουσας τροποποίησης είναι μια σχετικά οικονομικά αποδοτική στρατηγική, καθώς η αλλαγή του μηνύματος προώθησης δεν είναι τόσο δαπανηρή (Theodosiou & Leonidou, 2003).

2.2.3. Επίδραση τιμής στην Τυποποίηση έναντι Προσαρμογή προϊόντων

Το τρίτο συστατικό του μείγματος μάρκετινγκ είναι η τιμή και είναι το χρηματικό ποσό που χρεώνεται για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Γενικότερα, η τιμή είναι το άθροισμα όλων των αξιών που ανταλλάσσουν οι καταναλωτές για τα οφέλη από την κατοχή ή τη χρήση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Και σε αυτή την περίπτωση, η εταιρεία πρέπει να επιλέξει μεταξύ τυποποίησης και προσαρμογής. Η απόφαση προσαρμογής ή τυποποίησης εξαρτάται από διαφορετικούς παράγοντες. Η εταιρεία πρέπει να είναι προσεκτική με αυτούς τους παράγοντες για να μπορεί να

αποφασίζει ποια προσέγγιση είναι η πιο αποτελεσματική. Έτσι, οι προτιμήσεις των πελατών ή η ανταγωνιστική κατάσταση είναι παράγοντες που οδηγούν στην προσαρμογή των τιμών σε αντίθεση με τη μείωση του κόστους μεταφοράς ή τη βελτιωμένη επικοινωνία που είναι παράγοντες που οδηγούν στην τυποποίηση των τιμών (Keegan & Schlegelmilch, 2001).

Όταν οι εταιρείες χρησιμοποιούν την τυποποίηση, αναλαμβάνουν λιγότερο ρίσκο, καθώς δεν γίνεται προσπάθεια να ανταποκριθούν στις τοπικές συνθήκες, δεν καταβάλλεται προσπάθεια ούτε για τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Η άλλη εναλλακτική είναι η προσαρμογή της τιμής στις τοπικές συνθήκες και είναι ένας τρόπος για την εταιρεία να έχει μεγαλύτερη επιτυχία. Οι διαχειριστές πρέπει να καθορίσουν την τιμή ανάλογα με την ξένη αγορά και τα έσοδα του ξένου καταναλωτή. Δεν σημαίνει ότι η τιμή σε μια χώρα θα συντονιστεί με την τιμή σε μια άλλη. Η προσαρμογή της τιμής είναι ευαίσθητη στις τοπικές συνθήκες. Από την άλλη, δίνει στην εταιρεία την ευκαιρία να επωφεληθεί από τις διαφορές τιμών που μπορεί να προκύψουν όταν μια εταιρεία για παράδειγμα αγοράζει για χαμηλότερες τιμές και πουλάει για υψηλότερες (Keegan & Schlegelmilch, 2001).

3. Πολυεθνικές επιχειρήσεις: Η διαμάχη μεταξύ των δύο στρατηγικών

Στο πεδίο του διεθνούς μάρκετινγκ, η συζήτηση για την υιοθέτηση της στρατηγικής της τυποποίησης ή της προσαρμογής έχει απασχολήσει σημαντικό μέρος της έρευνας. Το θέμα, αν και έχει ερευνηθεί εκτενώς, δεν έχει ακόμη εξαντληθεί, καθώς, η εις βάθος στατιστική ανάλυση και η μέτρηση του σχετικού βάρους των στοιχείων που επηρεάζουν την απόφαση είναι ακόμα απαραίτητες για να ενισχύσουμε τις γνώσεις μας σχετικά με αυτό. Οι Vignali και Vrontis (1999) αναφέρουν ότι αυτή η συζήτηση ξεκίνησε ήδη από το 1961, όταν ο Elinder (1961, όπ. αναφ. στους Vignali & Vrontis, 1999) το εξέτασε σε σχέση με την παγκόσμια διαφήμιση. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η διαφήμιση και η ανάγκη για διεθνή τυποποίηση ήταν στο επίκεντρο της συζήτησης (Kanso & Kitchen, 2004). Η διεθνής τυποποίηση της διαφήμισης θα απαιτούσε μια κοινή διαφημιστική προσέγγιση για τις διαφημιστικές εκστρατείες πολυεθνικών οργανισμών. Αυτή η συζήτηση στη συνέχεια επεκτάθηκε από τη διαφήμιση στο προωθητικό μείγμα και τώρα περιλαμβάνει ολόκληρο το μείγμα μάρκετινγκ (Kanso & Kitchen, 2004).

Είναι αξιοσημείωτο ότι, σχεδόν μισό αιώνα αργότερα, η συζήτηση για την τυποποίηση του μάρκετινγκ διεθνώς βρίσκεται σε εξέλιξη (Vrontis & Kitchen, 2005). Ακόμη και μια πρόχειρη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας εντοπίζει δύο κύριες προσεγγίσεις με αξιοσημείωτη μακροζωία, δηλαδή την προσαρμογή και την τυποποίηση των διεθνών τακτικών μάρκετινγκ. Ο Ryans, Griffith και White (2003)

ισχυρίζονται ότι υπήρξε μια εκτεταμένη ανάπτυξη της ακαδημαϊκής έρευνας στον τομέα της διεθνούς τυποποίησης του μάρκετινγκ. Σε όλη αυτή την περίοδο, οι ερευνητές εφάρμοσαν πιο εξελιγμένη στατιστική μεθοδολογία. Επιπλέον, εξηγούν ότι οι οικονομικές και ανταγωνιστικές συνθήκες έχουν αλλάξει κατά τη διάρκεια αυτής της χρονικής περιόδου. Νωρίτερα, η οικονομική ανάπτυξη επικεντρωνόταν στο πλεόνασμα των εξαγωγών έναντι των εισαγωγών. Οι εταιρείες επικεντρωνόταν απλώς στην ελαχιστοποίηση του κόστους και στην αύξηση των εξαγωγών. Ωστόσο, λόγω των αλλαγών στις οικονομικές συνθήκες, οι επιχειρήσεις συνειδητοποίησαν ότι η ελαχιστοποίηση του κόστους από μόνη της είναι ανεπαρκής. Μέσω της εξέλιξης, οι επιχειρήσεις έγιναν πιο προσανατολισμένες στον καταναλωτή και δημιουργήθηκαν και εφαρμόστηκαν πιο εξελιγμένες τεχνικές για τον προσδιορισμό και την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών.

Οι υποστηρικτές της τυποποίησης θεωρούσαν τις αγορές ως όλο και πιο ομοιογενείς και παγκόσμιες σε εύρος και κλίμακα και πίστευαν ότι το κλειδί για την επιβίωση και την ανάπτυξη είναι η ικανότητα μιας πολυεθνικής να τυποποιεί αγαθά και υπηρεσίες. Οι υποστηρικτές της τυποποίησης ορίζουν ότι οι ανάγκες, οι επιθυμίες και οι απαιτήσεις των καταναλωτών δεν διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των αγορών ή των κρατών. Το γενικό εννοιολογικό επιχείρημα είναι ότι ο κόσμος γίνεται όλο και πιο παρόμοιος όσον αφορά τους περιβαλλοντικούς παράγοντες και τις απαιτήσεις των πελατών και ανεξάρτητα από γεωγραφικές τοποθεσίες, οι καταναλωτές έχουν τις ίδιες απαιτήσεις. Για παράδειγμα, ο Levitt (1983, όπ. αναφ. στους Vrontis, Thrassou, & Lamprianou, 2009) σε ένα έγγραφο ορόσημο, υποστήριξε ότι η τυποποίηση του μείγματος μάρκετινγκ και η δημιουργία μιας ενιαίας στρατηγικής για ολόκληρη την παγκόσμια αγορά, προσφέρει οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή και το μάρκετινγκ και επιπλέον είναι συνεπής με αυτό που περιέγραψε ως «κινητός καταναλωτής».

Από την άλλη πλευρά, οι υποστηρικτές της προσαρμογής υποδεικνύουν δυσκολίες στη χρήση μιας τυποποιημένης προσέγγισης και επομένως υποστηρίζουν την προσαρμογή της αγοράς ώστε να ταιριάζει στις «μοναδικές διαστάσεις» των διαφορετικών διεθνών αγορών (Thrassou & Vrontis, 2006). Πιο συγκεκριμένα, οι υποστηρικτές της διεθνούς σχολής της προσαρμογής υποστηρίζουν ότι υπάρχουν ανυπέρβλητες διαφορές μεταξύ χωρών και ακόμη και μεταξύ περιοχών της ίδιας χώρας. Υποστηρίζεται ότι οι έμποροι υπόκεινται σε έναν αριθμό μακρο-περιβαλλοντικών παραγόντων, όπως το κλίμα, η φυλή, η τοπογραφία, τα επαγγέλματα, η γεύση, ο νόμος, ο πολιτισμός, η τεχνολογία και η κοινωνία. Ο

κατάλογος αυτός επεκτείνεται για να συμπεριληφθούν οι προτιμήσεις των καταναλωτών, το διαθέσιμο εισόδημα, τη φορολογία, τον εθνικισμό, το τοπικό κόστος εργασίας, τον αλφαριθμητισμό και τα επίπεδα εκπαίδευσης. Οι οπαδοί αυτής της σχολής ορίζουν ότι οι πολυεθνικές εταιρείες θα πρέπει να ανακαλύψουν πώς να προσαρμόσουν τη στρατηγική και τις τακτικές μάρκετινγκ (στοιχεία μάρκετινγκ μίγματος) ώστε να ταιριάζουν στις απαιτήσεις της αγοράς. Και οι δύο σχολές (τυποποίησης και προσαρμογής) από μόνες τους φαίνεται να είναι λογικές και συνεκτικές, υπογραμμίζοντας τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη που θα μπορούσε να κερδίσει μια πολυεθνική εταιρεία χρησιμοποιώντας οποιαδήποτε προσέγγιση. Μόνο όταν κάποιος εστιάζει στην ακραία θέση της καθεμιάς από τα δύο, συχνά γίνονται μη πρακτικές και ασυνάρτητες (Vrontis, Thrassou, & Lamprianou, 2009).

Η πραγματικότητα του μάρκετινγκ για τις πολυεθνικές δεν βρίσκεται σε καμία από αυτές τις δύο πολωμένες θέσεις, καθώς και οι δύο διαδικασίες είναι πιθανό να συνυπάρχουν, ακόμη και εντός της ίδιας εταιρείας, σειράς προϊόντων ή επωνυμίας (Soufani, Vrontis, & Poutziouris, 2006). Οι πολυεθνικές εταιρείες, στην προσπάθειά τους να διευρύνουν την παγκόσμια παρουσία και το μερίδιο αγοράς τους, να αυξήσουν την κερδοφορία και να ξεπεράσουν προβλήματα που σχετίζονται με τον κορεσμό των υφιστάμενων αγορών, αναζητούν συνεχώς ευκαιρίες για ανάπτυξη (Vrontis & Thrassou, 2007). Στον τομέα του διεθνούς μάρκετινγκ, όταν μια εταιρεία αποφασίζει να ξεκινήσει την εμπορία προϊόντων στο εξωτερικό, μια θεμελιώδης απόφαση είναι εάν θα χρησιμοποιήσει ένα τυποποιημένο μείγμα μάρκετινγκ (προϊόν, τιμή, τόπος, προώθηση, άτομα, φυσικά στοιχεία, διαχείριση διαδικασιών), μια ενιαία στρατηγική μάρκετινγκ σε όλες τις χώρες ή την προσαρμογή του μείγματος μάρκετινγκ ώστε να ταιριάζει στις μοναδικές διαστάσεις κάθε δυνητικά μοναδικής τοπικής αγοράς.

Ωστόσο, η βιβλιογραφία που παραθέτει πρακτικά στοιχεία υποδηλώνει ότι οι εταιρείες κάνουν επιλογές έκτακτης ανάγκης, οι οποίες σχετίζονται με βασικούς καθοριστικούς παράγοντες σε κάθε περίπτωση. Ο Chung (2007) υποστηρίζει ότι η βάση για την τυποποίηση μάρκετινγκ είναι η σύγκριση της λειτουργίας της αγοράς στην εγχώρια αγορά με τη λειτουργία της αγοράς σε μια ξένη αγορά υποδοχής. Προχωρά περαιτέρω, υποστηρίζοντας ότι πρέπει να εντοπιστούν παράγοντες που σχετίζονται με την έκταση της τυποποίησης σε μια ξένη αγορά. Υπογραμμίζει τη σημασία της μεθόδου αλληλεπίδρασης που βοηθά στον εντοπισμό της έμμεσης επιρροής παραγόντων στην επιλογή των στρατηγικών και των τακτικών τυποποίησης.

Ο Buzzell και οι συνεργάτες του (1995, όπ. αναφ. στους Vrontis, Thrassou, & Lamprianou, 2009) αναφέρουν ότι στο παρελθόν, οι ανομοιότητες μεταξύ των εθνών οδήγησαν τις πολυεθνικές εταιρείες να βλέπουν και να σχεδιάζουν τον προγραμματισμό μάρκετινγκ τους ανά χώρα (δηλαδή ως τοπικό πρόβλημα μάρκετινγκ). Ωστόσο, οι ίδιοι συγγραφείς υπογραμμίζουν πως αυτή η κατάσταση έχει αλλάξει και οι εμπειρίες ενός αυξανόμενου αριθμού πολυεθνικών εταιρειών υποδηλώνουν ότι υπάρχουν πιθανά κέρδη που μπορούν να επιτευχθούν με την τυποποίηση των πρακτικών μάρκετινγκ. Επιπλέον, ο Chung (2007) υποστηρίζει ότι ο πολιτισμός δεν έχει κύρια επίδραση στο προϊόν, την τιμή, τον τόπο και τη διαδικασία. Αντίθετα, η κύρια επίδραση είναι στις προσπάθειες προώθησης, που σημαίνει ότι οι εταιρείες θα πρέπει να χρησιμοποιούν μια προσαρμοσμένη προσέγγιση προώθησης όταν εισέρχονται σε ένα διαφορετικό πολιτιστικό περιβάλλον.

Από την άλλη, οι Pae, Samiee και Tai, (2002) διαφοροποιούν τα διεθνή και μετασχηματιστικά στυλ διαφήμισης. Ισχυρίζονται ότι τα μετασχηματιστικά μηνύματα συνδέουν τη μάρκα με ένα μοναδικό σύνολο ψυχολογικών χαρακτηριστικών και ως εκ τούτου είναι καθολικά. Αντίθετα, οι ενημερωτικές διαφημίσεις είναι πιο συχνά τοπικές, καθώς επικεντρώνονται στις πρακτικές και λειτουργικές ανάγκες των καταναλωτών δίνοντας έμφαση στα χαρακτηριστικά ή τα οφέλη του προϊόντος. Οι Backhaus και van Doorn (2007) ισχυρίζονται ότι η τυποποίηση είναι μια αντιστάθμιση μεταξύ των πιθανών οικονομικών οφελών μιας τυποποιημένης προσέγγισης, καθώς και των κερδών απόδοσης που επιτυγχάνονται με την προσαρμογή στις ανάγκες των τοπικών αγορών. Επιπλέον, υποστηρίζουν ότι διαφορετικές διαφημίσεις από διαφορετικές χώρες ενδέχεται να δημιουργήσουν σύγχυση στους πελάτες. Επομένως, οι τυποποιημένες διαφημίσεις μπορεί να το αποτρέψουν.

Ωστόσο, οι διαχειριστές διαφημίσεων ενδέχεται επίσης να αντιμετωπίζουν περιορισμούς από την εθνική νομοθεσία. Αυτό που χρειάζεται να γίνει είναι να εντοπιστούν οι οδηγοί της αντίληψης της τυποποίησης και να σχεδιαστεί μια καμπάνια που να πληροί τους αντίστοιχους περιορισμούς τους. Οι υποστηρικτές της παγκόσμιας τυποποίησης υποστηρίζουν ότι οι καταναλωτές ζουν σε έναν παγκοσμιοποιημένο κόσμο στον οποίο τα έθνη-κράτη δεν είναι οι κύριοι καθοριστικοί παράγοντες των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ και όπου τα γούστα και οι κουλτούρες των καταναλωτών ομογενοποιούνται και ικανοποιούνται μέσω της

παροχής τυποποιημένων παγκόσμιων προϊόντων που δημιουργούνται από παγκόσμιες εταιρείες (Backhaus & van Doorn, 2007).

Ο Levitt (1983, όπ. αναφ. στους Vrontis, Thrassou, & Lamprianou, 2009) υποστήριξε ότι οι εταιρείες με καλή διαχείριση μετακινήθηκαν από την προσαρμογή ειδών, στην προσφορά παγκοσμίως τυποποιημένων προϊόντων που ήταν προηγμένα, λειτουργικά, αξιόπιστα και με χαμηλή τιμή. Κατά την άποψη του Levitt, οι πολυεθνικές εταιρείες που επικεντρώνονται σε ιδιόρρυθμες προτιμήσεις των καταναλωτών μπερδεύονται και δεν μπορούν να δουν και να επικεντρωθούν στο στόχο. Έτσι, οι παγκόσμιες εταιρείες θα επιτύχουν μακροπρόθεσμη επιτυχία εστιάζοντας σε αυτό που θέλει ο καθένας αντί να ανησυχεί για τις λεπτομέρειες του τι πιστεύει ο καθένας ότι μπορεί να τους αρέσει. Οι Papavasileiou και Stathakopoulos (1997, όπ. αναφ. στους Vrontis, Thrassou, & Lamprianou, 2009) πρότειναν τέσσερις βασικούς λόγους που κάνουν τη θέση του Levitt ελκυστική. Πρώτον, επιτρέπει στις πολυεθνικές εταιρείες να διατηρήσουν μια συνεπή εικόνα και ταυτότητα επωνυμίας σε παγκόσμια βάση. Δεύτερον, ελαχιστοποιεί τη σύγχυση μεταξύ των αγοραστών που ταξιδεύουν. Τρίτον, επιτρέπει στην πολυεθνική εταιρεία να αναπτύξει μια ενιαία τακτική προσέγγιση. Και, τέταρτον, δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία να εκμεταλλευτεί τις οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή και την εμπειρία και τα αποτελέσματα της καμπύλης μάθησης.

Η χρήση της παγκόσμιας τυποποίησης, σε τακτικό επίπεδο, είναι υψίστης σημασίας καθώς, η παγκοσμιοποίηση των αγορών είναι επί τάπητος. Ο Levitt (1983, όπ. αναφ. στους Vrontis, Thrassou, & Lamprianou, 2009) υποστήριξε ότι οι παγκόσμιες εταιρείες που λειτουργούν με αποφασιστική σταθερότητα, με χαμηλό σχετικό κόστος, μπορούν να αντιμετωπίζουν ολόκληρο τον κόσμο ως μια ενιαία οντότητα και να πωλούν τα ίδια πράγματα με τον ίδιο τρόπο παντού. Με την εμφάνιση και την ανάπτυξη αυτών των νέων παγκόσμιων οντοτήτων, οι παλαιομοδίτικες διεθνείς προσαρμοστικές στρατηγικές που προσαρμόζουν τα προϊόντα και τις πρακτικές σε κάθε αγορά σε όλο τον κόσμο, έχουν σχεδόν εκλείψει.

Το τυποποιημένο παγκόσμιο μάρκετινγκ είναι ανάλογο με το μαζικό μάρκετινγκ σε μια μεμονωμένη χώρα και περιλαμβάνει τη δημιουργία του ίδιου μείγματος μάρκετινγκ για μια ευρεία μαζική αγορά. Η απλοποίηση και η εννοιολόγηση της τυποποίησης αντιτίθενται από τους υποστηρικτές της διεθνούς προσέγγισης προσαρμογής, οι οποίοι αντιδρούν άμεσα στο σαρωτικό πολεμικό επιχείρημα του Levitt (Vrontis, Thrassou, & Lamprianou, 2009). Οι υποστηρικτές της

προσαρμογής δηλώνουν ότι οι υποθέσεις που υπογραμμίζουν τη φιλοσοφία της παγκόσμιας τυποποίησης έρχονται σε αντίθεση με τα γεγονότα. Η παγκοσμιοποίηση σύμφωνα με τους Ruigrok και van Tulder (1995, όπ. αναφ. στους Vrontis, Thrassou, & Lamprianou, 2009) φαίνεται να είναι τόσο υπερεκτίμηση όσο και ιδεολογία. Οι ίδιοι μάλιστα συγγραφείς έφτασαν στο σημείο να δηλώσουν ότι είναι αδύνατη η αποτελεσματική αγορά χρησιμοποιώντας τις ίδιες μεθόδους μείγματος μάρκετινγκ και τις ίδιες στρατηγικές μάρκετινγκ παντού. Επιπλέον, ο Helming (1982, όπ. αναφ. στους Vrontis, Thrassou, & Lamprianou, 2009) αμφισβητούν τη βασική υπόθεση της προσέγγισης τυποποίησης και υποστηρίζουν ότι παρόμοια αγοραστικά κίνητρα για τους καταναλωτές σε διεθνή βάση μπορεί, στην καλύτερη περίπτωση, να είναι απλοϊκά και στη χειρότερη, επικίνδυνα.

Έτσι, οι υποστηρικτές της διεθνούς προσαρμογής υποστηρίζουν ότι η προσαρμογή των στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ είναι απαραίτητη και ζωτικής σημασίας για την κάλυψη των αναγκών και των επιθυμιών των αγορών-στόχων. Για αυτούς, τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ δεν μπορούν να τυποποιηθούν, καθώς οι διεθνείς αγορές υπόκεινται σε διαφορετικούς μακρο- και μικρο-περιβαλλοντικούς παράγοντες, περιορισμούς και συγκρούσεις. Οι Hassan, Craft και Kortam (2003) προτείνουν διαφορετικούς τρόπους τμηματοποίησης της παγκόσμιας αγοράς που είναι χρήσιμοι για αποφάσεις σχετικά με την τυποποίηση της επωνυμίας έναντι της προσαρμογής. Καθορίζουν τρεις κύριες κατηγορίες: ομάδα χωρών που απαιτούν παρόμοια προϊόντα, διαφορετικές χώρες με το ίδιο προϊόν και καθολικά τμήματα που υπάρχουν σε πολλές ή περισσότερες χώρες. Επιπλέον, οι μακροοικονομικές (οικονομικές, τεχνολογικές, γεωγραφικές, πολιτικές) και μικρο-οικονομικές δυνάμεις (τρόπος ζωής, στάσεις, γούστα και προτιμήσεις των καταναλωτών) λαμβάνονται ιδιαίτερα υπόψη από τις πολυεθνικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην παγκόσμια αρένα του μάρκετινγκ. Ο Lipman (1988, όπ. αναφ. στους Vrontis, Thrassou, & Lamprianou, 2009) υποστηρίζει ότι για πολλούς η ίδια η θεωρία του παγκόσμιου μάρκετινγκ είναι χρεοκοπημένη. Στην πραγματικότητα, η ιδέα που κάποτε έστειλε πολλά στελέχη να προσπαθούν να αναδιαμορφώσουν τις στρατηγικές μάρκετινγκ τώρα έχει πολλούς να αισθάνονται εξαπατημένα. Όχι μόνο οι πολιτιστικές και άλλες διαφορές εξακολουθούν να βρίσκονται σε μεγάλο βαθμό, αλλά το μάρκετινγκ προϊόντων με τον ίδιο τρόπο παντού μπορεί να τρομάξει τους πελάτες, να αποξενώσει τους υπαλλήλους και να αποπροσανατολίσει τις επιχειρήσεις σχετικά με τις πραγματικές ανάγκες των πελατών τους.

4. Μεθοδολογία Έρευνας

Στην 1^η ενότητα (Ερευνητικό ερώτημα), δίνεται το ερώτημα ή αλλιώς η υπόθεση που θα οριστεί για το ερευνητικό μέρος της εργασίας. Αυτή η υπόθεση θα υποστηριχτεί ή θα απορριφθεί με βάση τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης και θα παράξει το ανάλογο συμπέρασμα.

Στην 2^η ενότητα (Δειγματοληψία), δίνεται η επιλογή του δείγματος, καθώς και ο τρόπος συμμετοχής του δείγματος σε κάποια ενέργεια, έτσι ώστε να συλλεχθούν τα δεδομένα που θα αναλυθούν στατιστικά. Η ενέργεια αυτή μπορεί να είναι κάποιο ερωτηματολόγιο, μια έρευνα αγοράς, μια δημοσκόπηση ή ακόμη και κάποια συνέντευξη. Στην παρούσα εργασία θα χρησιμοποιηθεί το ερωτηματολόγιο.

Στην 3^η ενότητα (Ερωτηματολόγιο), δίνεται η δομή και τα χαρακτηριστικά του ερωτηματολογίου, το οποίο διαμοιράζεται στους συμμετέχοντες (δείγμα έρευνας), έτσι ώστε να απαντήσουν στις ερωτήσεις που έχουν δημιουργηθεί για την έρευνα. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων αποτελούν τα δεδομένα που θα αναλυθούν στατιστικά, εφόσον αυτά κωδικοποιηθούν κατάλληλα.

Στην 4^η ενότητα (Κωδικοποίηση δεδομένων), εφόσον έχουν συλλεχθεί τα δεδομένα που θα αναλυθούν στατιστικά, δίνεται ο τρόπος μετατροπής τους σε μια κατάλληλη μορφή για ανάλυση. Οι συμμετέχοντες απαντάνε τις ερωτήσεις με φυσική ανθρώπινη γλώσσα, ενώ η στατιστική ανάλυση κατά κύριο λόγο πραγματοποιείται εφόσον τα δεδομένα έχουν μια αριθμητική μορφή, έτσι ώστε να γίνονται αντιληπτά από το στατιστικό πρόγραμμα.

Στην 5^η ενότητα (Μεθοδολογία ανάλυσης), δίνονται οι μέθοδοι και εργασίες της στατιστικής ανάλυσης που θα πραγματοποιηθούν στα δεδομένα της έρευνας, με βάση το είδος των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης που ακολουθούν στην επόμενη ενότητα, μπορεί να εμφανίζονται είτε με

την μορφή πινάκων (γραμμές και στήλες), είτε με γραφική – οπτική μορφή (γραφήματα, διαγράμματα).

Στην 6^η ενότητα (Αποτελέσματα ανάλυσης), δίνονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την στατιστική ανάλυση των δεδομένων. Με βάση αυτά, θα δοθούν απαντήσεις και μια γενική εικόνα για την ισχύη των δύο υποθέσεων.

Στην 7^η ενότητα (Περιορισμοί – Προτάσεις), δίνονται τυχόν εμπόδια που εμφανίστηκαν κατά τις διαδικασίες της στατιστικής ανάλυσης, καθώς και προτάσεις βελτίωσης για μελλοντικές έρευνες.

Στην 8^η ενότητα (Συμπεράσματα), δίνονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν με βάση την ενότητα των αποτελεσμάτων ανάλυσης, έπειτα από μια σύνοψη των αποτελεσμάτων σε ποσοστιαία μορφή.

4.1. Ερευνητικά ερωτήματα

Στην παρούσα εργασία ορίζονται δύο ερευνητικά ερωτήματα – υποθέσεις που αφορούν την στάση των εταιρειών με βάση τα ερωτήματα που τίθενται στους συμμετέχοντες του ερωτηματολογίου.

Η 1^η υπόθεση (Ερευνητικό Ερώτημα #1), αφορά στοιχεία Marketing που τυποποιούν και προσαρμόζουν οι εταιρείες σε διάφορες χώρες του κόσμου. Συγκεκριμένα, τα στοιχεία αυτά είναι η Ποιότητα, η Μάρκα, η Εικόνα, η Επίδοση, το Μέγεθος, το Χρώμα, η Συσκευασία, ο Σχεδιασμός, η Εξυπηρέτηση μετά την πώληση, η Ποικιλία στο προϊόν ή η υπηρεσία, οι Εκπτώσεις, οι Τιμολογιακές πολιτικές, η Κλίμακα τιμών, η Διανομή, η Διαφήμιση, το Άμεσο μάρκετινγκ, η Προώθηση πωλήσεων.

Η 2^η υπόθεση (Ερευνητικό Ερώτημα #2), αφορά τις διαδικασίες των εταιρειών που επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες της χώρας, από διάφορα περιβάλλοντα και περιορισμούς. Συγκεκριμένα, οι διαδικασίες αυτές είναι ο Βαθμός και το Επίπεδο σπουδαιότητας, οι Αποφάσεις για τα προϊόντα και το ανθρώπινο δυναμικό, η Απόσταση για τις πρώτες ύλες και οι Αποφάσεις προώθησης των εταιρειών. Οι διάφοροι παράγοντες είναι τα Πολιτιστικά στοιχεία τόπου για το μάρκετινγκ, η Οικονομική ανάπτυξη της χώρας, το Πολιτιστικό περιβάλλον, οι Νομικοί περιορισμοί, το Πολιτισμικό περιβάλλον, το Οικονομικό περιβάλλον, το Πολιτικό περιβάλλον και ο Τόπος εγκατάστασης.

Ερευνητικό Ερώτημα #1

Οι εταιρείες κατά μέσο όρο, τυποποιούν και προσαρμόζουν στοιχεία του Marketing σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο.

Ερευνητικό Ερώτημα #2

Οι διαδικασίες των εταιρειών κατά μέσο όρο, επηρεάζονται άμεσα από διάφορους παράγοντες της χώρας και από διάφορα περιβάλλοντα και περιορισμούς.

4.2. Δειγματοληψία

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από 128 συμμετέχοντες, οι οποίοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε ένα ερωτηματολόγιο, όπως αναλύεται και στην επόμενη ενότητα. Οι συμμετέχοντες ήταν άντρες και γυναίκες, μεταξύ 30 και 55 ετών, ενώ υπήρχαν και μερικοί συμμετέχοντες άνω των 55 ετών. Τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων στην συγκεκριμένη εταιρεία ήταν μεταξύ 1 – 15 ετών, ενώ υπήρχαν και μερικοί συμμετέχοντες που είχαν υπηρεσία 16 ετών και άνω. Οι εταιρείες των συμμετεχόντων, ήταν εταιρείες προϊόντων, εταιρείες υπηρεσιών, ενώ υπήρχαν και εταιρείες που αποτελούσαν και τα δύο (προϊόντα και υπηρεσίες). Τέλος, οι θέσεις των συμμετεχόντων στις εταιρείες ήταν Junior Manager, Mid Senior Manager, Senior Manager, Executive Manager και General Manager.

4.3. Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας αποτελείται από δύο ενότητες, οι οποίες αποτελούνται από διαφορετικού τύπου ερωτήσεις, τις οποίες καλούνται να απαντήσουν οι συμμετέχοντες.

Η 1^η ενότητα περιέχει ερωτήσεις που αφορούν δημογραφικά δεδομένα και άλλες πληροφορίες των συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα, ζητείται το Φύλο, η Ηλικία, τα Έτη Υπηρεσίας που είχαν συμπληρώσει στην συγκεκριμένη Εταιρεία, τον Κλάδο στον οποίο ανήκει η συγκεκριμένη Εταιρεία, καθώς και την Θέση που είχαν στην συγκεκριμένη Εταιρεία.

Η 2^η ενότητα περιέχει ερωτήσεις κλίμακας που αφορούν τα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης Εταιρείας. Οι ερωτήσεις κλίμακας συνηθίζεται να δομούνται με

δύο άκρα (π.χ. από το μικρότερο στο μεγαλύτερο, ή από το χειρότερο στο καλύτερο) και τα άκρα καθώς και οι ενδιάμεσες τιμές κωδικοποιούνται με έναν αριθμό κλίμακας (π.χ. χειρότερο: 1, καλύτερο: 5, άρα 1 – 5). Στην συγκεκριμένη ενότητα, οι ερωτήσεις κλίμακας έχουν την δομή Καθόλου – Σε ελάχιστο βαθμό – Σε μερικές περιπτώσεις – Αρκετά – Σε μεγάλο βαθμό, με αντίστοιχους αριθμούς 1 – 2 – 3 – 4 – 5.

4.4. Κωδικοποίηση δεδομένων

Τα δεδομένα προκύπτουν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο που τους διαμοιράζεται. Τα συγκεκριμένα δεδομένα θα πρέπει να αναλυθούν στατιστικά, έτσι ώστε να δοθούν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα – υποθέσεις. Για την στατιστική ανάλυση, τα δεδομένα θα πρέπει να έχουν την ιδανική μορφή, έτσι ώστε να επεξεργαστούν ορθά από το στατιστικό πρόγραμμα που θα τα αναλύσει. Το πρόγραμμα που χρησιμοποιείται είναι το SPSS της IBM, το οποίο δέχεται κυρίως αριθμητικά δεδομένα. Συνεπώς, θα πρέπει τα δεδομένα από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου να κωδικοποιηθούν και να μετατραπούν από απλές φυσικές λέξεις σε αριθμούς (π.χ. Φύλο: Άντρες – 1, Γυναίκες – 2).

4.5. Μεθοδολογία ανάλυσης

Η στατιστική ανάλυση που θα πραγματοποιηθεί, θα αναλύσει στατιστικά τα δεδομένα, αφού κωδικοποιηθούν κατάλληλα. Η δομή του ερωτηματολογίου και οι διαθέσιμες απαντήσεις που δόθηκαν για επιλογή στους συμμετέχοντες, οδηγούν σε μια περιγραφική στατιστική ανάλυση (descriptive analysis), καθώς και υπολογισμούς από μέσους όρους και ποσοστιαίες τιμές, έτσι ώστε να εξαχθούν αποτελέσματα και συμπεράσματα. Η περιγραφική στατιστική, αποτελείται από πίνακες και γραφήματα, με συχνότητες και ποσοστά.

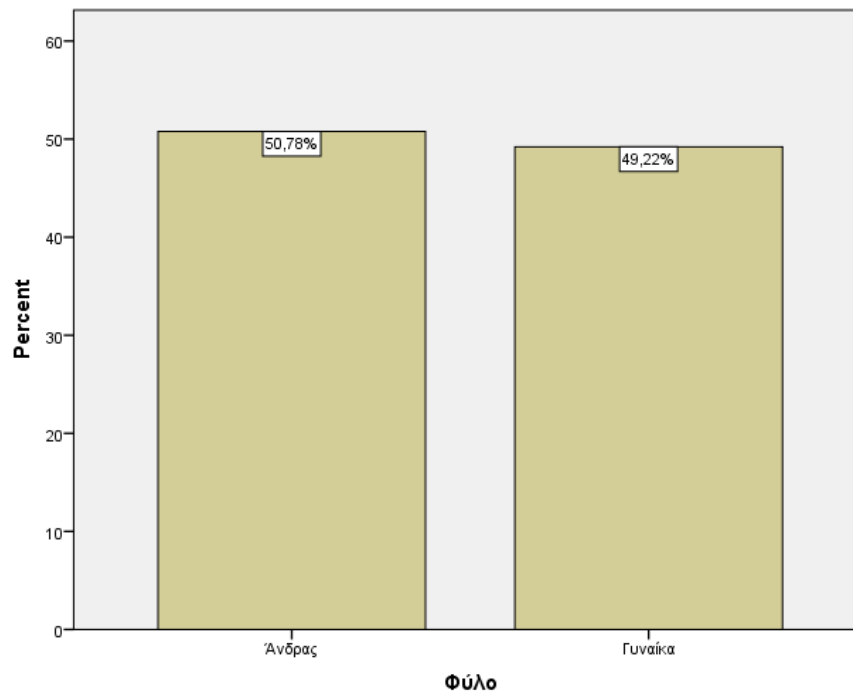
Επίσης, πραγματοποιείται ένας έλεγχος αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου, επιλέγοντας τις ερωτήσεις της 2^{ης} ενότητας, οι οποίες αποτελούν τις ερωτήσεις κλίμακας του ερωτηματολογίου, όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Ο έλεγχος αξιοπιστίας που χρησιμοποιείται στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS της IBM, είναι ο έλεγχος – δείκτης Cronbach's α (Alpha) και έχει την μορφή ποσοστού. Για να αποτελεί

συνέπεια το ερωτηματολόγιο της έρευνας, θα πρέπει η τιμή του Cronbach's α να είναι κοντά στο 100% (δηλαδή κοντά στο 1, π.χ. 0.80 – 0.90).

4.6. Αποτελέσματα ανάλυσης

Με βάση το φύλο των συμμετεχόντων, λίγο περισσότεροι από τους μισούς (50,8%) ήταν Άντρες, ενώ λίγο λιγότεροι από τους μισούς (49,2%) ήταν Γυναίκες.

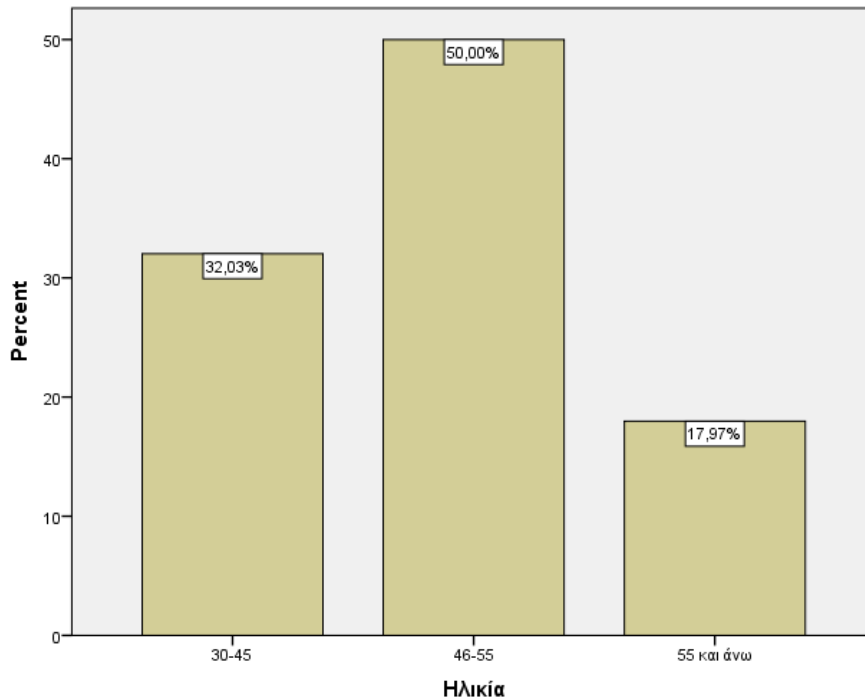
		Φύλο			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	65	50,8	50,8	50,8
	Γυναίκα	63	49,2	49,2	100,0
Total		128	100,0	100,0	



Με βάση την ηλικία των συμμετεχόντων, οι μισοί (50%) ήταν μεταξύ 46 και 55 ετών, το 32% (41 συμμετέχοντες) ήταν μεταξύ 30 και 45 ετών, ενώ το 18% (23 συμμετέχοντες) ήταν 55 ετών και άνω.

Ηλικία

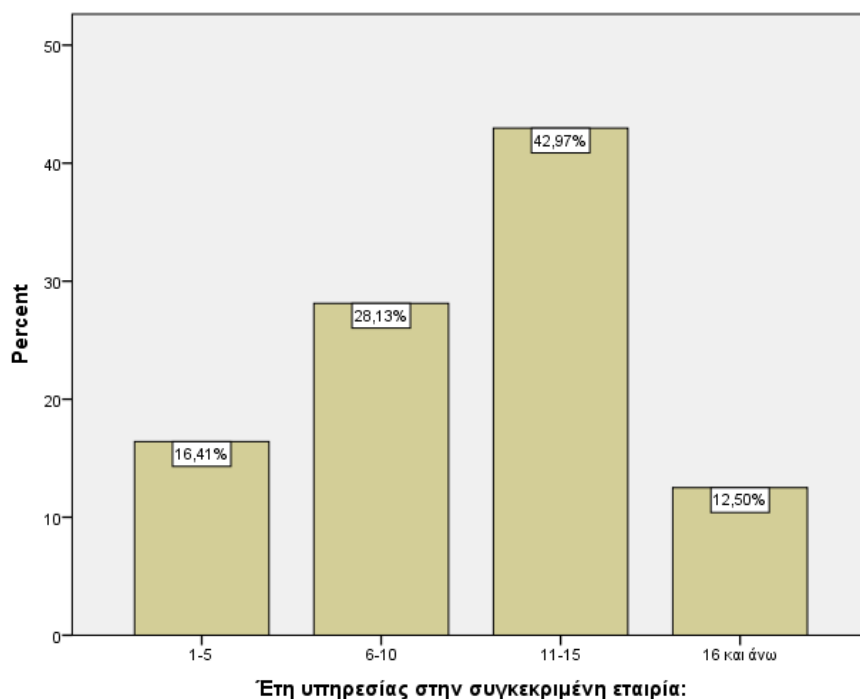
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30-45	41	32,0	32,0	32,0
	46-55	64	50,0	50,0	82,0
	55 και άνω	23	18,0	18,0	100,0
	Total	128	100,0	100,0	



Με βάση τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων στην συγκεκριμένη εταιρία, σχεδόν οι μισοί (43%) είχαν υπηρεσία μεταξύ 11 και 15 ετών, το 28,1% (36 συμμετέχοντες) είχαν υπηρεσία μεταξύ 6 και 10 ετών, το 16,4% (21 συμμετέχοντες) είχαν υπηρεσία μεταξύ 1 και 5 ετών, ενώ το 12,5% (16 συμμετέχοντες) είχαν υπηρεσία 16 ετών και άνω.

Έτη υπηρεσίας στην συγκεκριμένη εταιρία:

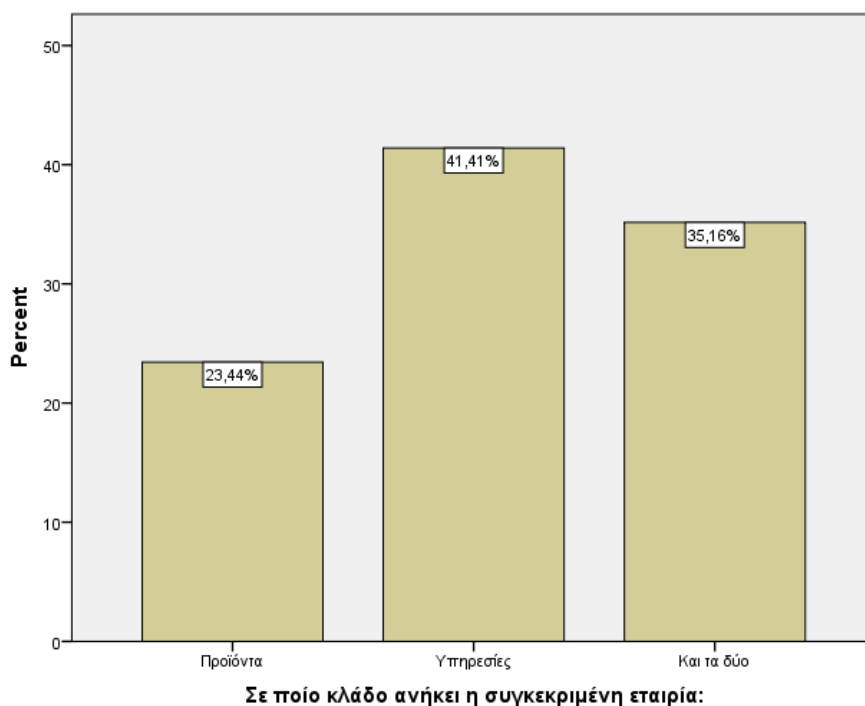
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5	21	16,4	16,4	16,4
	6-10	36	28,1	28,1	44,5
	11-15	55	43,0	43,0	87,5
	16 και άνω	16	12,5	12,5	100,0
	Total	128	100,0	100,0	



Με βάση τον κλάδο εταιρίας των συμμετεχόντων, σχεδόν οι μισοί (41,4%) απάντησαν Υπηρεσίες, το 35,2% (45 συμμετέχοντες) απάντησαν Υπηρεσίες και Προϊόντα, ενώ το 23,4% (30 συμμετέχοντες) απάντησαν μονάχα για Προϊόντα.

Σε ποίο κλάδο ανήκει η συγκεκριμένη εταιρία:

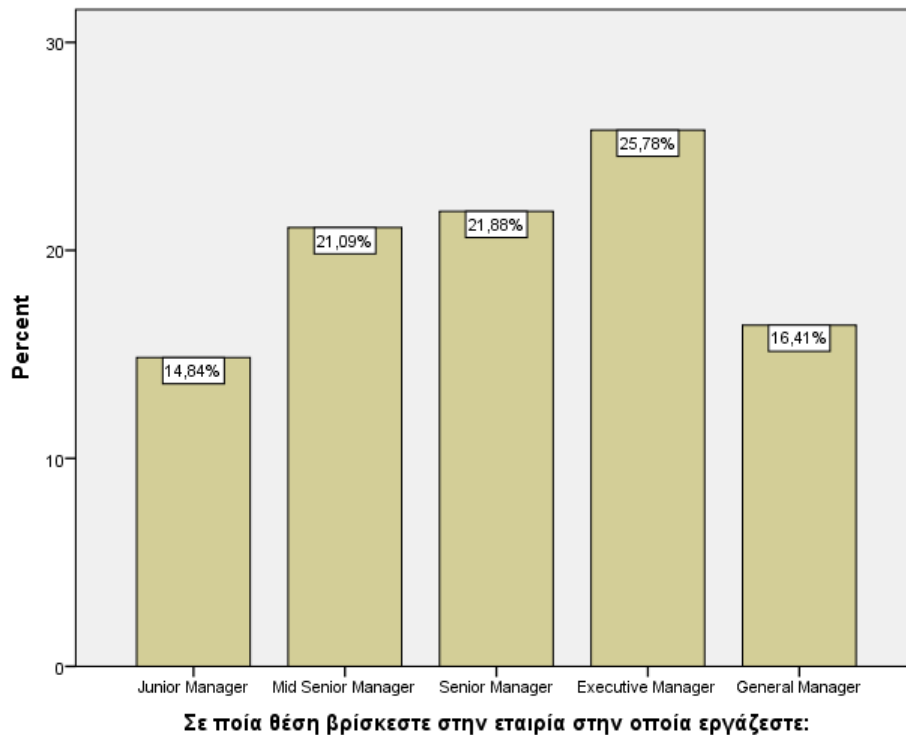
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Προϊόντα	30	23,4	23,4	23,4
Υπηρεσίες	53	41,4	41,4	64,8
Και τα δύο	45	35,2	35,2	100,0
Total	128	100,0	100,0	



Με βάση την θέση των συμμετεχόντων στην συγκεκριμένη εταιρία, το 25,8% (33 συμμετέχοντες) ήταν Executive Managers, το 21,9% (28 συμμετέχοντες) ήταν Senior Managers, το 21,1% (27 συμμετέχοντες) ήταν Mid Senior Managers, το 16,4% (21 συμμετέχοντες) ήταν General Managers, ενώ το 14,8% (19 συμμετέχοντες) ήταν Junior Managers.

Σε ποία θέση βρίσκεστε στην εταιρία στην οποία εργάζεστε:

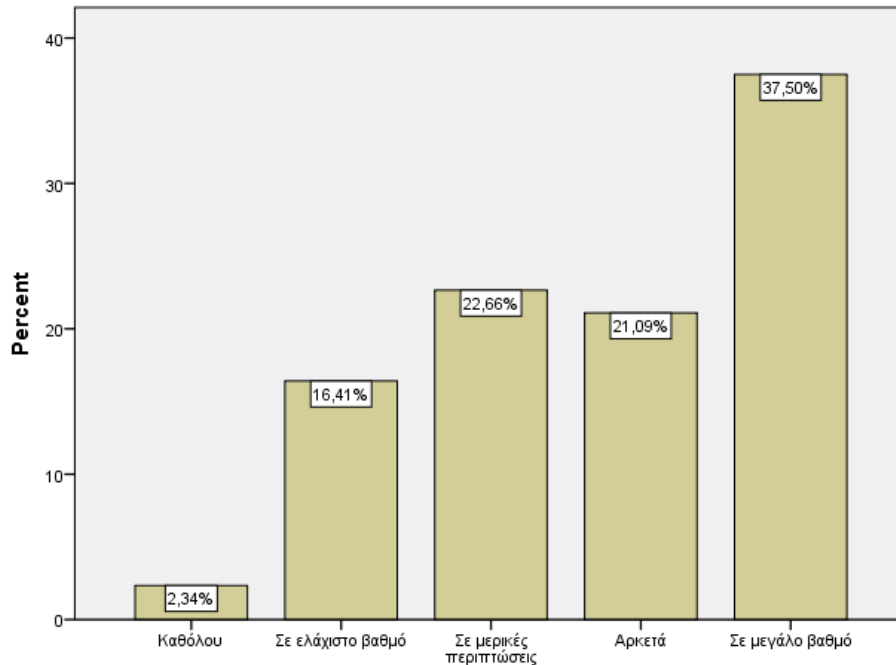
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Junior Manager	19	14,8	14,8	14,8
Mid Senior Manager	27	21,1	21,1	35,9
Senior Manager	28	21,9	21,9	57,8
Executive Manager	33	25,8	25,8	83,6
General Manager	21	16,4	16,4	100,0
Total	128	100,0	100,0	



Με βάση το αν ο οργανισμός των συμμετεχόντων τυποποιεί ή προσαρμόζει την Ποιότητα σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο, αρκετοί συμμετέχοντες (37,5%) απάντησαν Σε μεγάλο βαθμό, το 22,7% (29 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μερικές περιπτώσεις, το 21,1% (27 συμμετέχοντες) απάντησαν Αρκετά, το 16,4% (21 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε ελάχιστο βαθμό, ενώ μονάχα το 2,3% (3 συμμετέχοντες) απάντησαν Καθόλου.

[1.1) Ο οργανισμός σας τυποποιεί ή προσαρμόζει τα ακόλουθα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο: [Ποιότητα]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	3	2,3	2,3	2,3
Σε ελάχιστο βαθμό	21	16,4	16,4	18,8
Σε μερικές περιπτώσεις	29	22,7	22,7	41,4
Αρκετά	27	21,1	21,1	62,5
Σε μεγάλο βαθμό	48	37,5	37,5	100,0
Total	128	100,0	100,0	

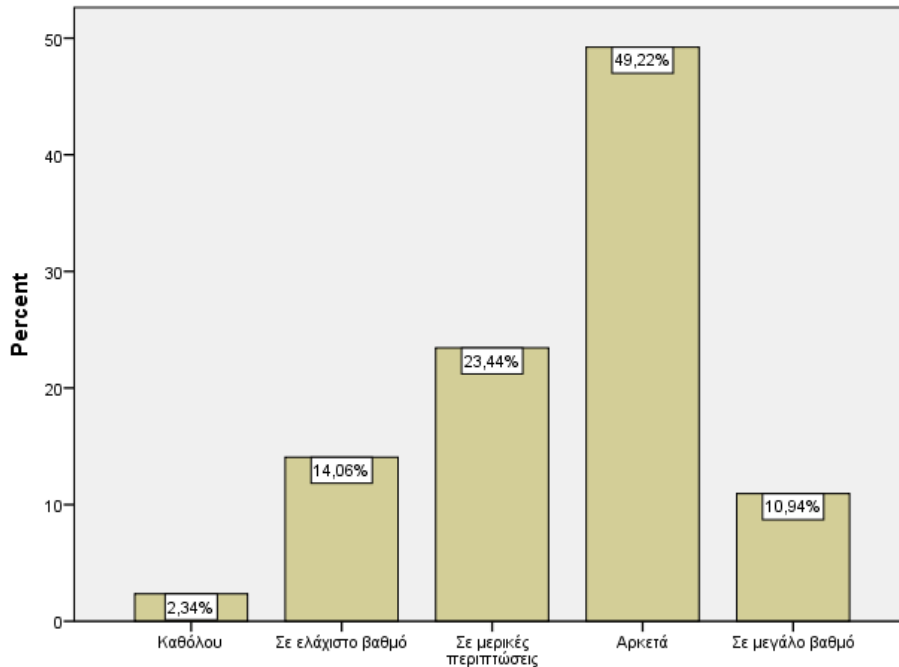


[1.1] Ο οργανισμός σας τυποποιεί ή προσαρμόζει τα ακόλουθα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο: [Ποιότητα]

Με βάση το αν ο οργανισμός των συμμετεχόντων τυποποιεί ή προσαρμόζει την Μάρκα σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο, σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες (49,2%) απάντησαν Αρκετά, το 23,4% (30 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μερικές περιπτώσεις, το 14,1% (18 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε ελάχιστο βαθμό, το 10,9% (14 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μεγάλο βαθμό, ενώ μονάχα το 2,3% (3 συμμετέχοντες) απάντησαν Καθόλου.

[1.2] Ο οργανισμός σας τυποποιεί ή προσαρμόζει τα ακόλουθα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο: [Μάρκα]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	3	2,3	2,3	2,3
Σε ελάχιστο βαθμό	18	14,1	14,1	16,4
Σε μερικές περιπτώσεις	30	23,4	23,4	39,8
Αρκετά	63	49,2	49,2	89,1
Σε μεγάλο βαθμό	14	10,9	10,9	100,0
Total	128	100,0	100,0	

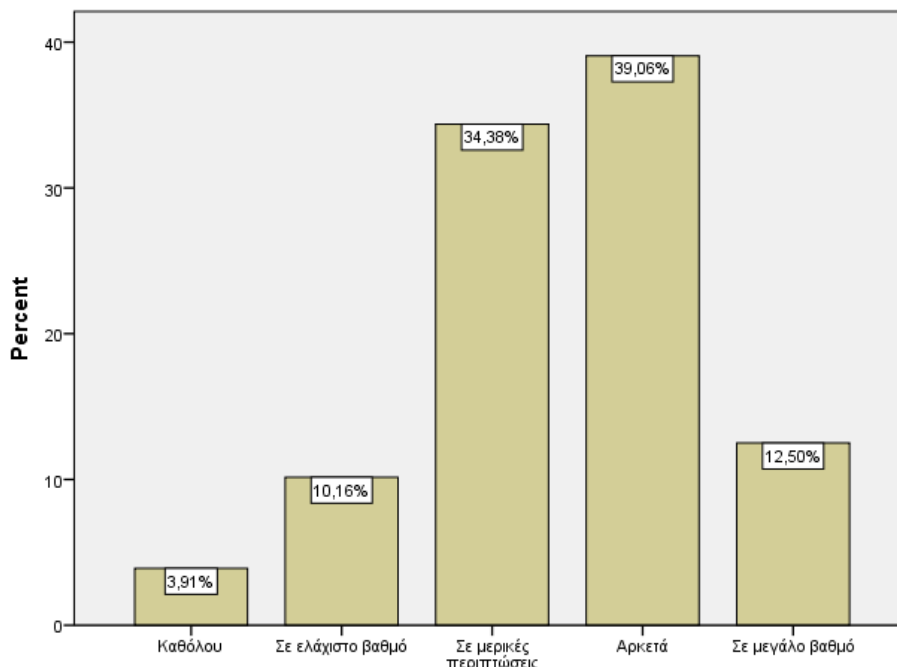


[1.2) Ο οργανισμός σας τυποποιεί ή προσαρμόζει τα ακόλουθα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο: [Μάρκα]

Με βάση το αν ο οργανισμός των συμμετεχόντων τυποποιεί ή προσαρμόζει την Εικόνα σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο, αρκετοί συμμετέχοντες (39,1%) απάντησαν Αρκετά, το 34,4% (44 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μερικές περιπτώσεις, το 12,5% (16 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μεγάλο βαθμό, το 10,2% (13 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε ελάχιστο βαθμό, ενώ μονάχα το 3,9% (5 συμμετέχοντες) απάντησαν Καθόλου.

[1.3) Ο οργανισμός σας τυποποιεί ή προσαρμόζει τα ακόλουθα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο: [Εικόνα]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	5	3,9	3,9	3,9
Σε ελάχιστο βαθμό	13	10,2	10,2	14,1
Σε μερικές περιπτώσεις	44	34,4	34,4	48,4
Αρκετά	50	39,1	39,1	87,5
Σε μεγάλο βαθμό	16	12,5	12,5	100,0
Total	128	100,0	100,0	

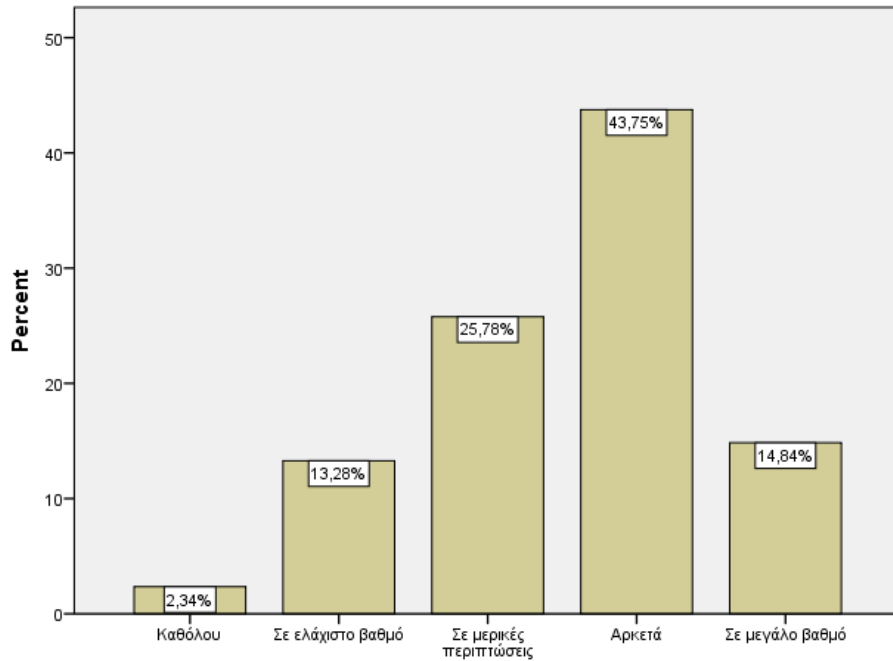


[1.3] Ο οργανισμός σας τυποποιεί ή προσαρμόζει τα ακόλουθα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο: [Εικόνα]

Με βάση το αν ο οργανισμός των συμμετεχόντων τυποποιεί ή προσαρμόζει την Επίδοση σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο, σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες (43,8%) απάντησαν Αρκετά, το 25,8% (33 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μερικές περιπτώσεις, το 14,8% (19 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μεγάλο βαθμό, το 13,3% (17 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε ελάχιστο βαθμό, ενώ μονάχα το 2,3% (3 συμμετέχοντες) απάντησαν Καθόλου.

[1.4] Ο οργανισμός σας τυποποιεί ή προσαρμόζει τα ακόλουθα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο: [Επίδοση]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	3	2,3	2,3	2,3
Σε ελάχιστο βαθμό	17	13,3	13,3	15,6
Σε μερικές περιπτώσεις	33	25,8	25,8	41,4
Αρκετά	56	43,8	43,8	85,2
Σε μεγάλο βαθμό	19	14,8	14,8	100,0
Total	128	100,0	100,0	



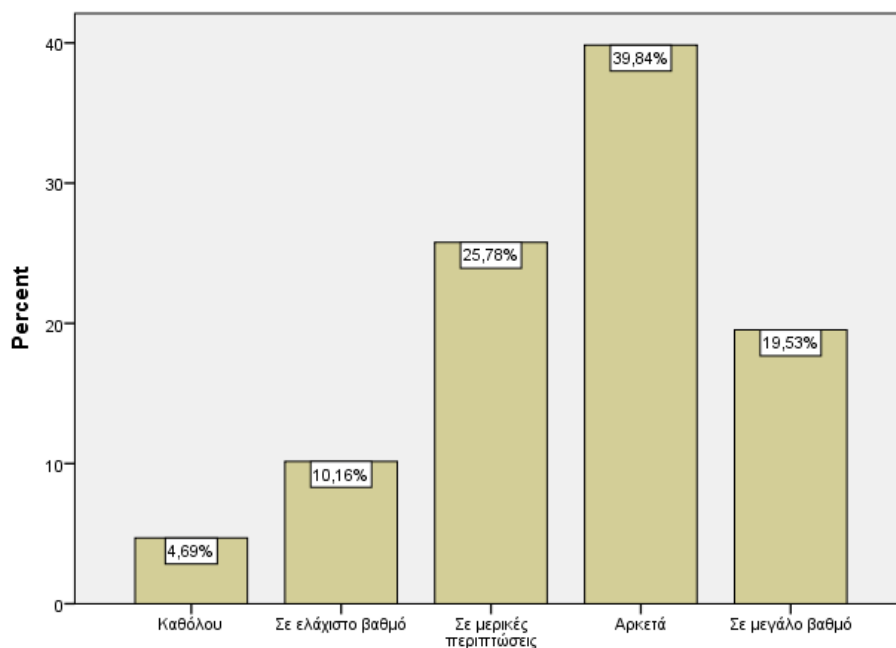
[1.4) Ο οργανισμός σας τυποποιεί ή προσαρμόζει τα ακόλουθα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο: [Επίδοση]

Με βάση το αν ο οργανισμός των συμμετεχόντων τυποποιεί ή προσαρμόζει το Μέγεθος και το Χρώμα σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο, αρκετοί συμμετέχοντες (39,8%) απάντησαν Αρκετά, το 25,8% (33 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μερικές περιπτώσεις, το 19,5% (25 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μεγάλο βαθμό, το 10,2% (13 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε ελάχιστο βαθμό, ενώ μονάχα το 4,7% (6 συμμετέχοντες) απάντησαν Καθόλου.

[1.5) Ο οργανισμός σας τυποποιεί ή προσαρμόζει τα ακόλουθα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο: [Μέγεθος και χρώμα]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	6	4,7	4,7	4,7
Σε ελάχιστο βαθμό	13	10,2	10,2	14,8
Σε μερικές περιπτώσεις	33	25,8	25,8	40,6
Αρκετά	51	39,8	39,8	80,5
Σε μεγάλο βαθμό	25	19,5	19,5	100,0

Total	128	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------



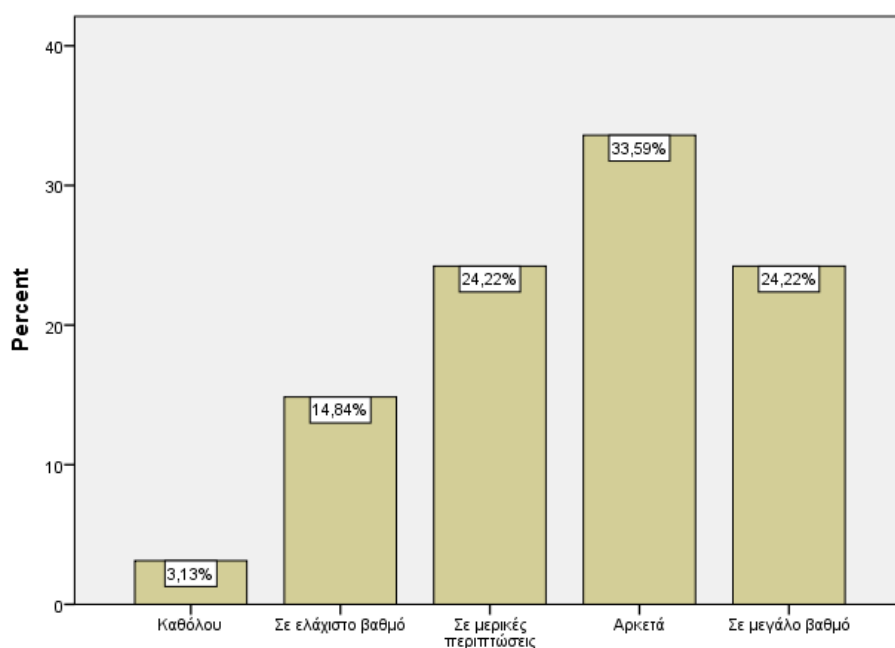
[1.5] Ο οργανισμός σας τυποποιεί ή προσαρμόζει τα ακόλουθα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο: [Μέγεθος και χρώμα]

Με βάση το αν ο οργανισμός των συμμετεχόντων τυποποιεί ή προσαρμόζει την Συσκευασία και τον Σχεδιασμό σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο, αρκετοί συμμετέχοντες (33,6%) απάντησαν Αρκετά, το 24,2% (31 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μερικές περιπτώσεις, το 24,2% (31 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μεγάλο βαθμό, το 14,8% (19 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε ελάχιστο βαθμό, ενώ μονάχα το 3,1% (4 συμμετέχοντες) απάντησαν Καθόλου.

[1.6] Ο οργανισμός σας τυποποιεί ή προσαρμόζει τα ακόλουθα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο: [Συσκευασία, σχεδιασμό]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	4	3,1	3,1	3,1
Σε ελάχιστο βαθμό	19	14,8	14,8	18,0
Σε μερικές περιπτώσεις	31	24,2	24,2	42,2
Αρκετά	43	33,6	33,6	75,8
Σε μεγάλο βαθμό	31	24,2	24,2	100,0

Total 128 100,0 100,0



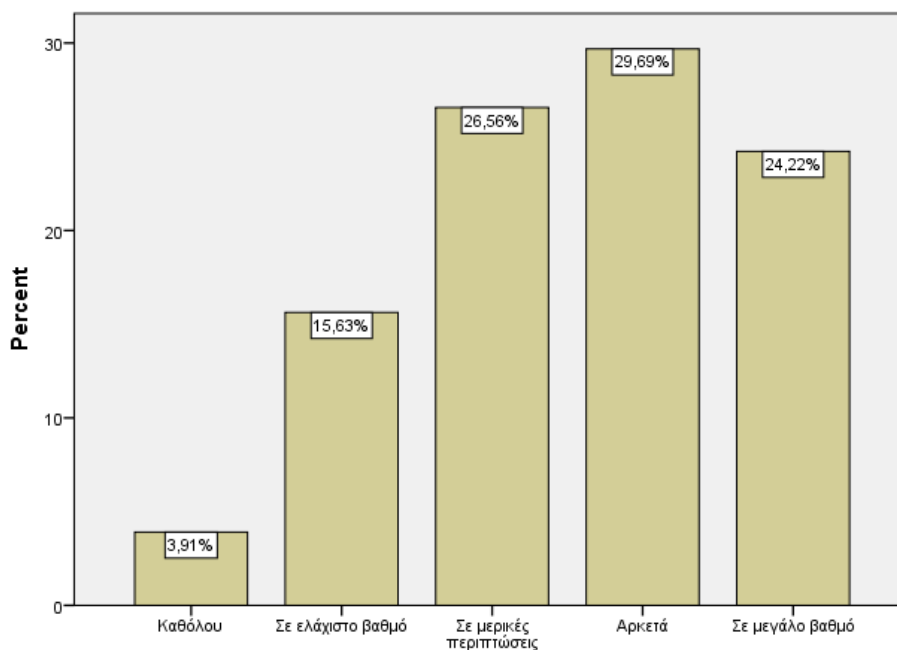
[1.6] Ο οργανισμός σας τυποποιεί ή προσαρμόζει τα ακόλουθα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο: [Συσκευασία, σχεδιασμό]

Με βάση το αν ο οργανισμός των συμμετεχόντων τυποποιεί ή προσαρμόζει την Εξυπηρέτηση μετά την πώληση σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο, αρκετοί συμμετέχοντες (29,7%) απάντησαν Αρκετά, το 26,6% (34 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μερικές περιπτώσεις, το 24,2% (31 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μεγάλο βαθμό, το 15,6% (20 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε ελάχιστο βαθμό, ενώ μονάχα το 3,9% (5 συμμετέχοντες) απάντησαν Καθόλου.

[1.7] Ο οργανισμός σας τυποποιεί ή προσαρμόζει τα ακόλουθα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο: [Εξυπηρέτηση μετά την πώληση]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	5	3,9	3,9	3,9
Σε ελάχιστο βαθμό	20	15,6	15,6	19,5
Σε μερικές περιπτώσεις	34	26,6	26,6	46,1
Αρκετά	38	29,7	29,7	75,8
Σε μεγάλο βαθμό	31	24,2	24,2	100,0

Total 128 100,0 100,0



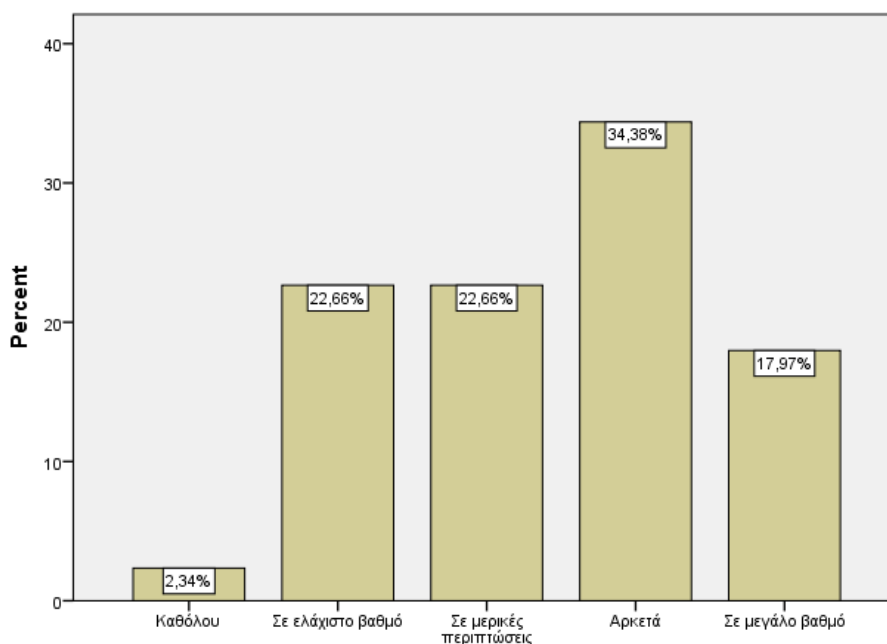
[1.7] Ο οργανισμός σας τυποποιεί ή προσαρμόζει τα ακόλουθα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο: [Εξυπηρέτηση μετά την πώληση]

Με βάση το αν ο οργανισμός των συμμετεχόντων τυποποιεί ή προσαρμόζει την Ποικιλία στο προϊόν ή την υπηρεσία σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο, αρκετοί συμμετέχοντες (34,4%) απάντησαν Αρκετά, το 22,7% (29 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε ελάχιστο βαθμό, το 22,7% (29 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μερικές περιπτώσεις, το 18% (23 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μεγάλο βαθμό, ενώ μονάχα το 2,3% (3 συμμετέχοντες) απάντησαν Καθόλου.

[1.8] Ο οργανισμός σας τυποποιεί ή προσαρμόζει τα ακόλουθα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο: [Ποικιλία στο προϊόν ή την υπηρεσία]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	3	2,3	2,3	2,3
Σε ελάχιστο βαθμό	29	22,7	22,7	25,0
Σε μερικές περιπτώσεις	29	22,7	22,7	47,7
Αρκετά	44	34,4	34,4	82,0
Σε μεγάλο βαθμό	23	18,0	18,0	100,0

Total	128	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

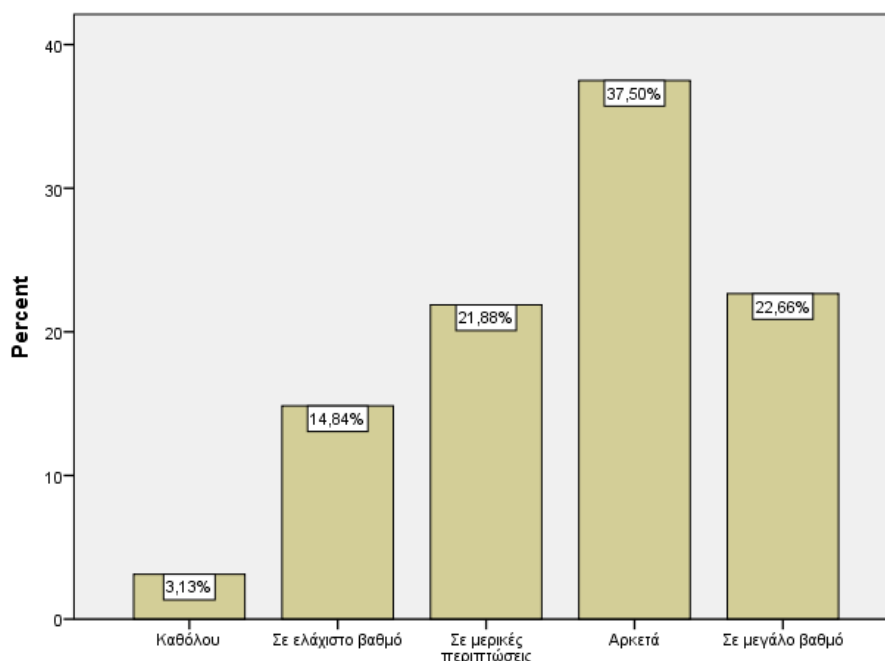


[1.8] Ο οργανισμός σας τυποποιεί ή προσαρμόζει τα ακόλουθα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο: [Ποικιλία στο προϊόν ή την υπηρεσία]

Με βάση το αν ο οργανισμός των συμμετεχόντων τυποποιεί ή προσαρμόζει τις Εκπτώσεις σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο, αρκετοί συμμετέχοντες (37,5%) απάντησαν Αρκετά, το 22,7% (29 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μεγάλο βαθμό, το 21,9% (28 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μερικές περιπτώσεις, το 14,8% (19 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε ελάχιστο βαθμό, ενώ μονάχα το 3,1% (4 συμμετέχοντες) απάντησαν Καθόλου.

[1.9] Ο οργανισμός σας τυποποιεί ή προσαρμόζει τα ακόλουθα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο: [Εκπτώσεις]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	4	3,1	3,1	3,1
Σε ελάχιστο βαθμό	19	14,8	14,8	18,0
Σε μερικές περιπτώσεις	28	21,9	21,9	39,8
Αρκετά	48	37,5	37,5	77,3
Σε μεγάλο βαθμό	29	22,7	22,7	100,0
Total	128	100,0	100,0	



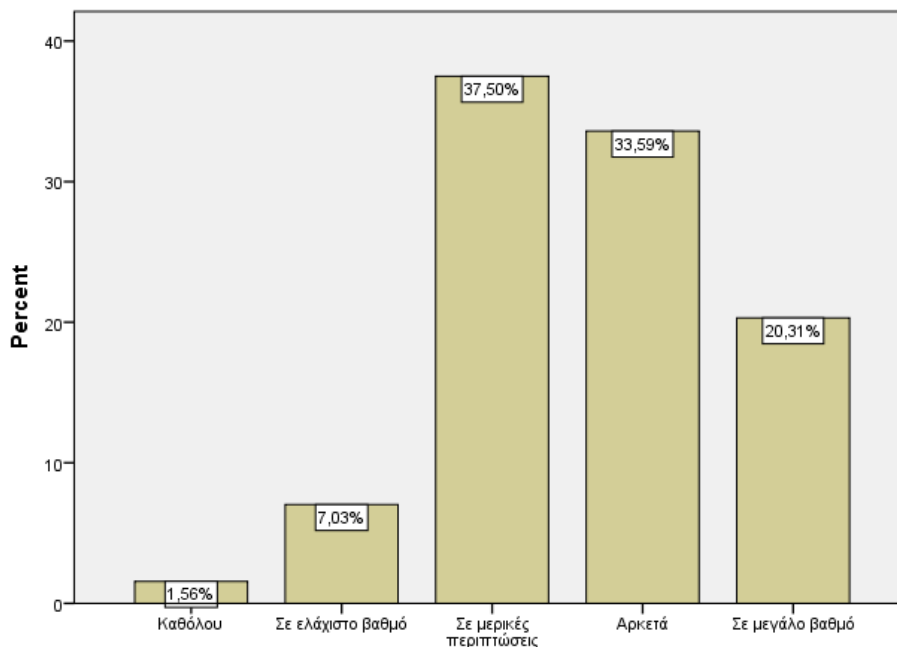
[1.9] Ο οργανισμός σας τυποποιεί ή προσαρμόζει τα ακόλουθα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο: [Εκπτώσεις]

Με βάση το αν ο οργανισμός των συμμετεχόντων τυποποιεί ή προσαρμόζει τις Τιμολογιακές πολιτικές σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο, αρκετοί συμμετέχοντες (37,5%) απάντησαν Σε μερικές περιπτώσεις, το 33,6% (43 συμμετέχοντες) απάντησαν Αρκετά, το 20,3% (26 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μεγάλο βαθμό, το 7% (9 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε ελάχιστο βαθμό, ενώ μονάχα το 1,6% (2 συμμετέχοντες) απάντησαν Καθόλου.

[1.10] Ο οργανισμός σας τυποποιεί ή προσαρμόζει τα ακόλουθα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο:

[Τιμολογιακές πολιτικές]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	2	1,6	1,6	1,6
Σε ελάχιστο βαθμό	9	7,0	7,0	8,6
Σε μερικές περιπτώσεις	48	37,5	37,5	46,1
Αρκετά	43	33,6	33,6	79,7
Σε μεγάλο βαθμό	26	20,3	20,3	100,0
Total	128	100,0	100,0	

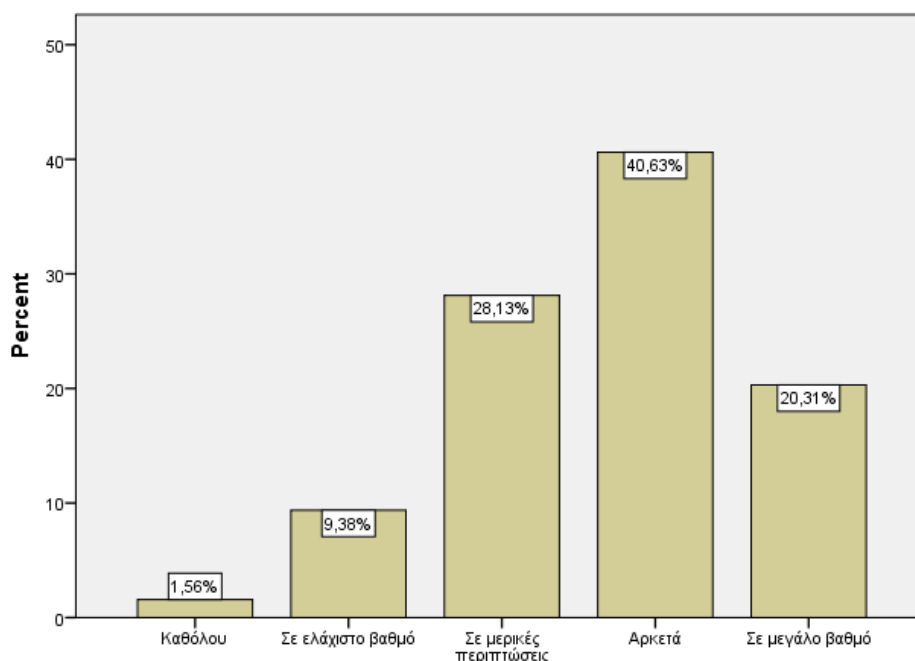


[1.10] Ο οργανισμός σας τυποποιεί ή προσαρμόζει τα ακόλουθα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο: [Τιμολογιακές πολιτικές]

Με βάση το αν ο οργανισμός των συμμετεχόντων τυποποιεί ή προσαρμόζει την Κλίμακα τιμών σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο, σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες (40,6%) απάντησαν Αρκετά, το 28,1% (36 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μερικές περιπτώσεις, το 20,3% (26 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μεγάλο βαθμό, το 9,4% (12 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε ελάχιστο βαθμό, ενώ μονάχα το 1,6% (2 συμμετέχοντες) απάντησαν Καθόλου.

[1.11] Ο οργανισμός σας τυποποιεί ή προσαρμόζει τα ακόλουθα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο: [Κλίμακα τιμών]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	2	1,6	1,6	1,6
Σε ελάχιστο βαθμό	12	9,4	9,4	10,9
Σε μερικές περιπτώσεις	36	28,1	28,1	39,1
Αρκετά	52	40,6	40,6	79,7
Σε μεγάλο βαθμό	26	20,3	20,3	100,0
Total	128	100,0	100,0	

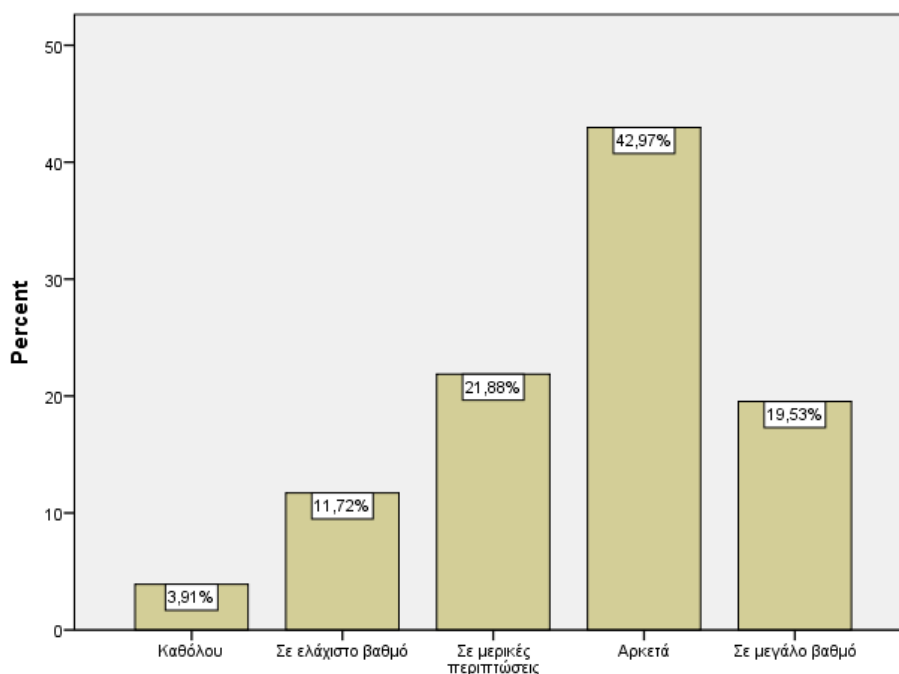


[1.11] Ο οργανισμός σας τυποποιεί ή προσαρμόζει τα ακόλουθα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο: [Κλίμακα τιμών]

Με βάση το αν ο οργανισμός των συμμετεχόντων τυποποιεί ή προσαρμόζει την Διανομή σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο, σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες (43%) απάντησαν Αρκετά, το 21,9% (28 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μερικές περιπτώσεις, το 19,5% (25 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μεγάλο βαθμό, το 11,7% (15 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε ελάχιστο βαθμό, ενώ μονάχα το 3,9% (5 συμμετέχοντες) απάντησαν Καθόλου.

[1.12] Ο οργανισμός σας τυποποιεί ή προσαρμόζει τα ακόλουθα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο: [Διανομή]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	5	3,9	3,9	3,9
Σε ελάχιστο βαθμό	15	11,7	11,7	15,6
Σε μερικές περιπτώσεις	28	21,9	21,9	37,5
Αρκετά	55	43,0	43,0	80,5
Σε μεγάλο βαθμό	25	19,5	19,5	100,0
Total	128	100,0	100,0	

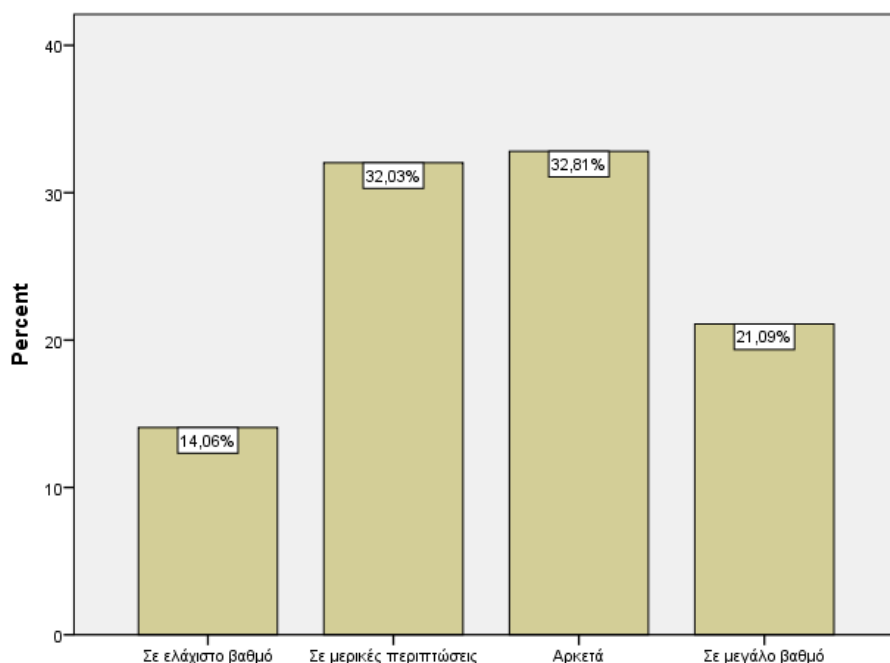


[1.12) Ο οργανισμός σας τυποποιεί ή προσαρμόζει τα ακόλουθα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο: [Διανομή]

Με βάση το αν ο οργανισμός των συμμετεχόντων τυποποιεί ή προσαρμόζει την Διαφήμιση σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο, αρκετοί συμμετέχοντες (32,8%) απάντησαν Αρκετά, το 32% (41 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μερικές περιπτώσεις, το 21,1% (27 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μεγάλο βαθμό, ενώ το 14,1% (18 συμμετέχοντες) απάντησαν Καθόλου.

[1.13) Ο οργανισμός σας τυποποιεί ή προσαρμόζει τα ακόλουθα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο: [Διαφήμιση]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Σε ελάχιστο βαθμό	18	14,1	14,1	14,1
Σε μερικές περιπτώσεις	41	32,0	32,0	46,1
Αρκετά	42	32,8	32,8	78,9
Σε μεγάλο βαθμό	27	21,1	21,1	100,0
Total	128	100,0	100,0	



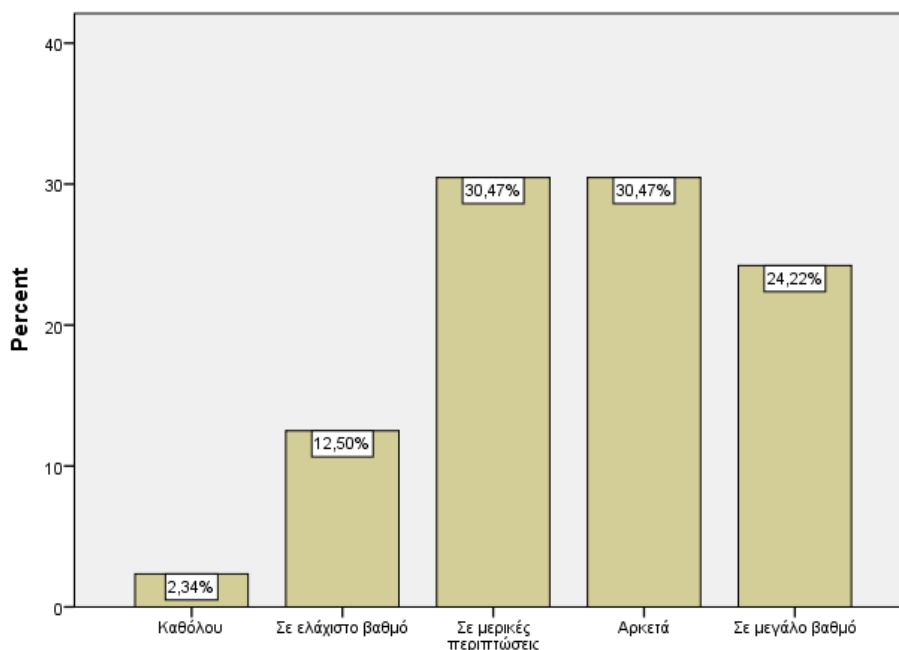
[1.13] Ο οργανισμός σας τυποποιεί ή προσαρμόζει τα ακόλουθα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο: [Διαφήμιση]

Με βάση το αν ο οργανισμός των συμμετεχόντων τυποποιεί ή προσαρμόζει το Άμεσο Μάρκετινγκ σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο, το 30,5% απάντησαν Σε μερικές περιπτώσεις, καθώς και το 30,5% (39 συμμετέχοντες) απάντησαν Αρκετά, το 24,2% (31 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μεγάλο βαθμό, το 12,5% (16 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε ελάχιστο βαθμό, ενώ μονάχα το 2,3% (3 συμμετέχοντες) απάντησαν Καθόλου.

[1.14] Ο οργανισμός σας τυποποιεί ή προσαρμόζει τα ακόλουθα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο: [Άμεσο μάρκετινγκ]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	3	2,3	2,3	2,3
Σε ελάχιστο βαθμό	16	12,5	12,5	14,8
Σε μερικές περιπτώσεις	39	30,5	30,5	45,3
Αρκετά	39	30,5	30,5	75,8

Σε μεγάλο βαθμό	31	24,2	24,2	100,0
Total	128	100,0	100,0	



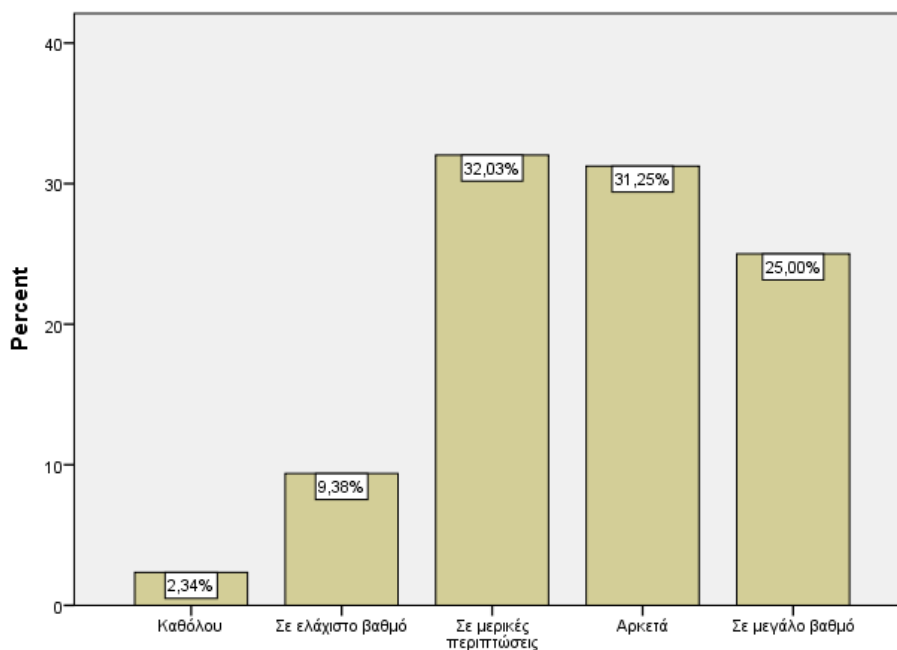
[1.14] Ο οργανισμός σας τυποποιεί ή προσαρμόζει τα ακόλουθα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο: [Άμεσο μάρκετινγκ]

Με βάση το αν ο οργανισμός των συμμετεχόντων τυποποιεί ή προσαρμόζει την Προώθηση Πωλήσεων σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο, αρκετοί συμμετέχοντες (32%) απάντησαν Σε μερικές περιπτώσεις, το 31,3% (40 συμμετέχοντες) απάντησαν Αρκετά, το 25% (32 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μεγάλο βαθμό, το 9,4% (12 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε ελάχιστο βαθμό, ενώ μονάχα το 2,3% (3 συμμετέχοντες) απάντησαν Καθόλου.

[1.15] Ο οργανισμός σας τυποποιεί ή προσαρμόζει τα ακόλουθα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο: [Προώθηση πωλήσεων]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	3	2,3	2,3	2,3
Σε ελάχιστο βαθμό	12	9,4	9,4	11,7
Σε μερικές περιπτώσεις	41	32,0	32,0	43,8
Αρκετά	40	31,3	31,3	75,0

Σε μεγάλο βαθμό	32	25,0	25,0	100,0
Total	128	100,0	100,0	



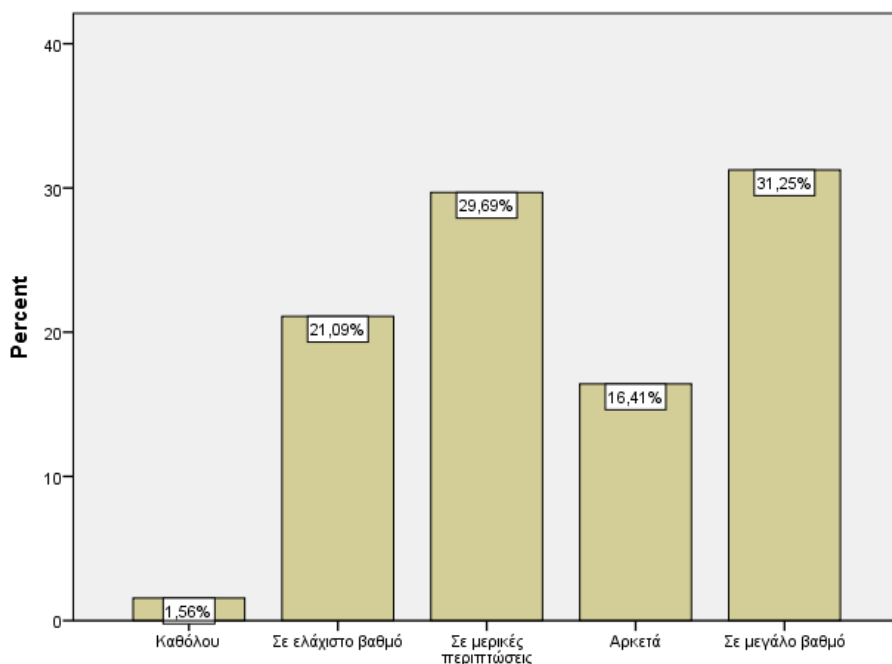
[1.15] Ο οργανισμός σας τυποποιεί ή προσαρμόζει τα ακόλουθα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο: [Πρωώθηση πωλήσεων]

Με βάση το αν η επιχείρηση εντάσσει στην στρατηγική μάρκετινγκ που εφαρμόζει πολιτιστικά στοιχεία του τόπου στον οποίο απευθύνεται, αρκετοί συμμετέχοντες (31,3%) απάντησαν Σε μεγάλο βαθμό, το 29,7% (38 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μερικές περιπτώσεις, το 21,1% (27 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε ελάχιστο βαθμό, το 16,4% (21 συμμετέχοντες) απάντησαν Αρκετά, ενώ μονάχα μονάχα το 1,6% (2 συμμετέχοντες) απάντησαν Καθόλου.

[2.1) Η επιχείρηση εντάσσει στην στρατηγική μάρκετινγκ που εφαρμόζει πολιτιστικά στοιχεία του τόπου στον οποίο απευθύνεται:]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	2	1,6	1,6	1,6
Σε ελάχιστο βαθμό	27	21,1	21,1	22,7
Σε μερικές περιπτώσεις	38	29,7	29,7	52,3
Αρκετά	21	16,4	16,4	68,8

Σε μεγάλο βαθμό	40	31,3	31,3	100,0
Total	128	100,0	100,0	



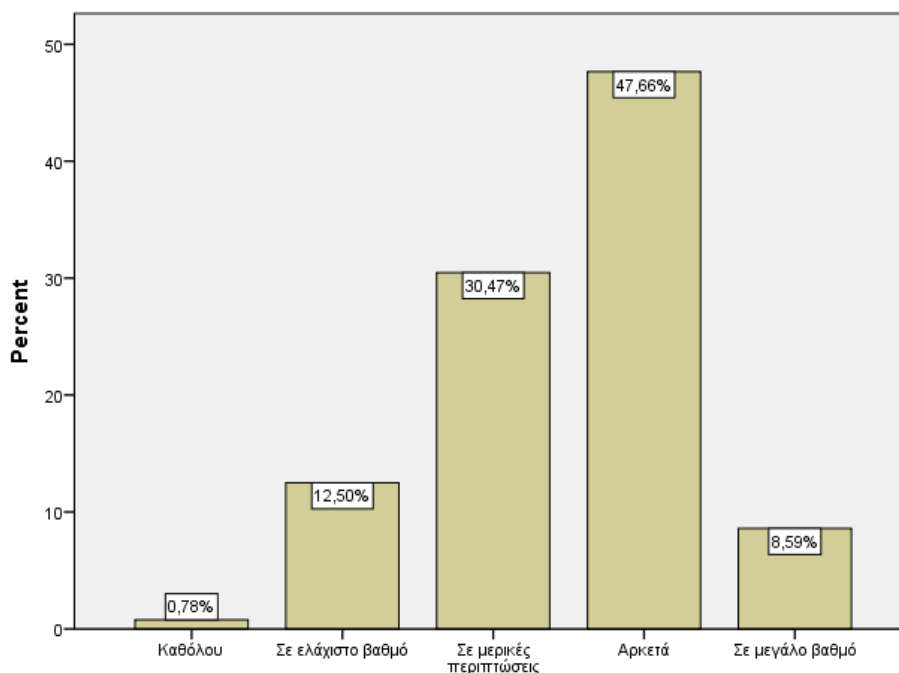
[2.1) Η επιχείρηση εντάσσει στην στρατηγική μάρκετινγκ που εφαρμόζει πολιτιστικά στοιχεία του τόπου στον οποίο απευθύνεται:]

Με βάση το αν το επίπεδο σπουδαιότητας των λόγων που οδηγούν στην προσαρμογή εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες (47,7%) απάντησαν Αρκετά, το 30,5% (39 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μερικές περιπτώσεις, το 12,5% (16 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε ελάχιστο βαθμό, το 8,6% (11 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μεγάλο βαθμό, ενώ μονάχα το 0,8% (1 συμμετέχων) απάντησε Καθόλου.

[2.2) Το επίπεδο σπουδαιότητας των λόγων που οδηγούν στην προσαρμογή εξαρτάται από διάφορους παράγοντες.]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	1	,8	,8	,8
Σε ελάχιστο βαθμό	16	12,5	12,5	13,3
Σε μερικές περιπτώσεις	39	30,5	30,5	43,8
Αρκετά	61	47,7	47,7	91,4

Σε μεγάλο βαθμό	11	8,6	8,6	100,0
Total	128	100,0	100,0	



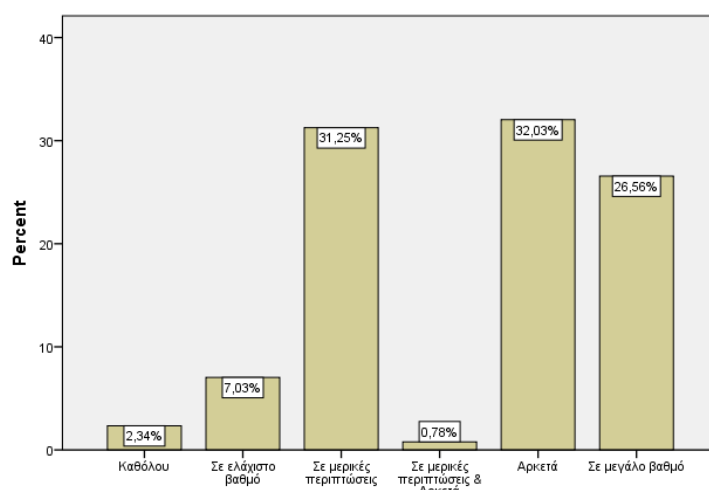
[2.2] Το επίπεδο σπουδαιότητας των λόγων που οδηγούν στην προσαρμογή εξαρτάται από διάφορους παράγοντες.]

Με βάση το αν ο βαθμός σπουδαιότητας των λόγων που οδηγούν στην τυποποίηση εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως η οικονομική ανάπτυξη της χώρας, το πολιτιστικό περιβάλλον, τους νομικούς περιορισμούς, το οικονομικό περιβάλλον και το πολιτικό περιβάλλον, αρκετοί συμμετέχοντες (32%) απάντησαν Αρκετά, το 31,3% (40 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μερικές περιπτώσεις, το 26,6% (34 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μεγάλο βαθμό, το 7% (9 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε ελάχιστο βαθμό, το 2,3% (3 συμμετέχοντες) απάντησαν Καθόλου, ενώ μονάχα το 0,8% (1 συμμετέχων) απάντησαν Σε μερικές περιπτώσεις ΚΑΙ Αρκετά.

[2.3] Ο βαθμός σπουδαιότητας των λόγων που οδηγούν στην τυποποίηση εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως η οικονομική ανάπτυξη της χώρας, το πολιτιστικό περιβάλλον, τους νομικούς περιορισμούς, το οικονομικό περιβάλλον, το πολιτικό περιβάλλον.]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	3	2,3	2,3	2,3
Σε ελάχιστο βαθμό	9	7,0	7,0	9,4

Σε μερικές περιπτώσεις	40	31,3	31,3	40,6
Σε μερικές περιπτώσεις & Αρκετά	1	,8	,8	41,4
Αρκετά	41	32,0	32,0	73,4
Σε μεγάλο βαθμό	34	26,6	26,6	100,0
Total	128	100,0	100,0	



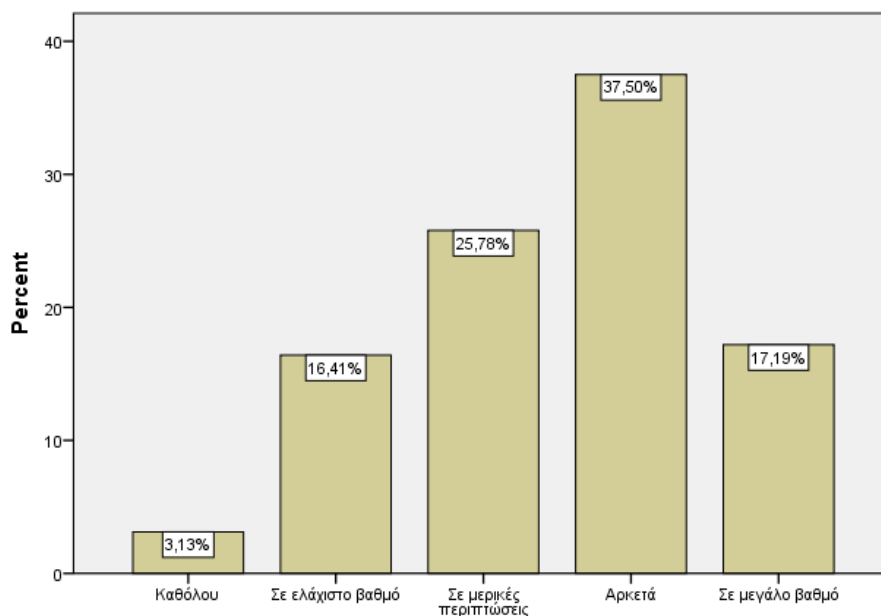
[2.3] Ο βαθμός σπουδαιότητας των λόγων που οδηγούν στην τυποποίηση εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως η οικονομική ανάπτυξη της χώρας, το πολιτιστικό περιβάλλον, τους νομικούς περιορισμούς, το οικονομικό περιβάλλον, το πολιτικό περιβάλλον.]

Με βάση το αν οι αποφάσεις των πολυεθνικών εταιρειών για τα προϊόντα επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, όπως η οικονομική ανάπτυξη της χώρας, το πολιτιστικό περιβάλλον, τους νομικούς περιορισμούς, το οικονομικό περιβάλλον και το πολιτικό περιβάλλον, αρκετοί συμμετέχοντες (37,5%) απάντησαν Αρκετά, το 25,8% (33 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μερικές περιπτώσεις, το 17,2% (22 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μεγάλο βαθμό, το 16,4% (21 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε ελάχιστο βαθμό, ενώ μονάχα το 3,1% (4 συμμετέχοντες) απάντησαν Καθόλου.

[2.4] Οι αποφάσεις των πολυεθνικών εταιρειών για τα προϊόντα επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, όπως η οικονομική ανάπτυξη της χώρας, το πολιτιστικό περιβάλλον, τους νομικούς περιορισμούς, το οικονομικό περιβάλλον, το πολιτικό περιβάλλον.]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	4	3,1	3,1	3,1
Σε ελάχιστο βαθμό	21	16,4	16,4	19,5

Σε μερικές περιπτώσεις	33	25,8	25,8	45,3
Αρκετά	48	37,5	37,5	82,8
Σε μεγάλο βαθμό	22	17,2	17,2	100,0
Total	128	100,0	100,0	



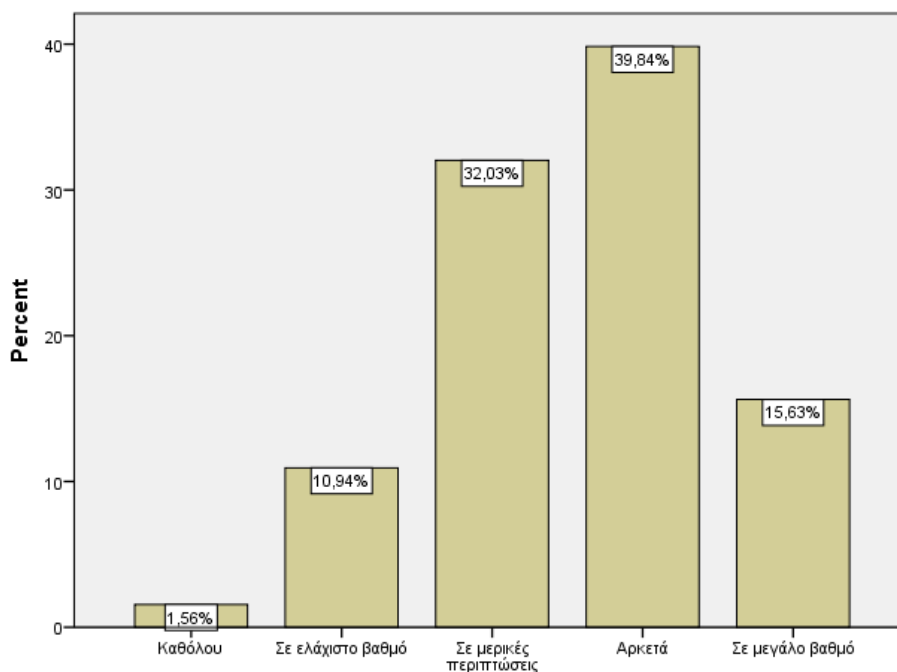
[2.4) Οι αποφάσεις των πολυεθνικών εταιρειών για τα προϊόντα επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, όπως η οικονομική ανάπτυξη της χώρας, το πολιτιστικό περιβάλλον, τους νομικούς περιορισμούς, το οικονομικό περιβάλλον, το πολιτικό περιβάλλον.]

Με βάση το αν η απόσταση από τις πρώτες ύλες είναι ένας παράγοντας που η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη για τον τόπο εγκατάστασης, αρκετοί συμμετέχοντες (39,8%) απάντησαν Αρκετά, το 32% (41 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μερικές περιπτώσεις, το 15,6% (20 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μεγάλο βαθμό, το 10,9% (14 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε ελάχιστο βαθμό, ενώ μονάχα το 1,6% (2 συμμετέχοντες) απάντησαν Καθόλου.

[2.5) Η απόσταση από τις πρώτες ύλες είναι ένας παράγοντας που η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη για τον τόπο εγκατάστασης.]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	2	1,6	1,6	1,6
Σε ελάχιστο βαθμό	14	10,9	10,9	12,5
Σε μερικές περιπτώσεις	41	32,0	32,0	44,5

Αρκετά	51	39,8	39,8	84,4
Σε μεγάλο βαθμό	20	15,6	15,6	100,0
Total	128	100,0	100,0	



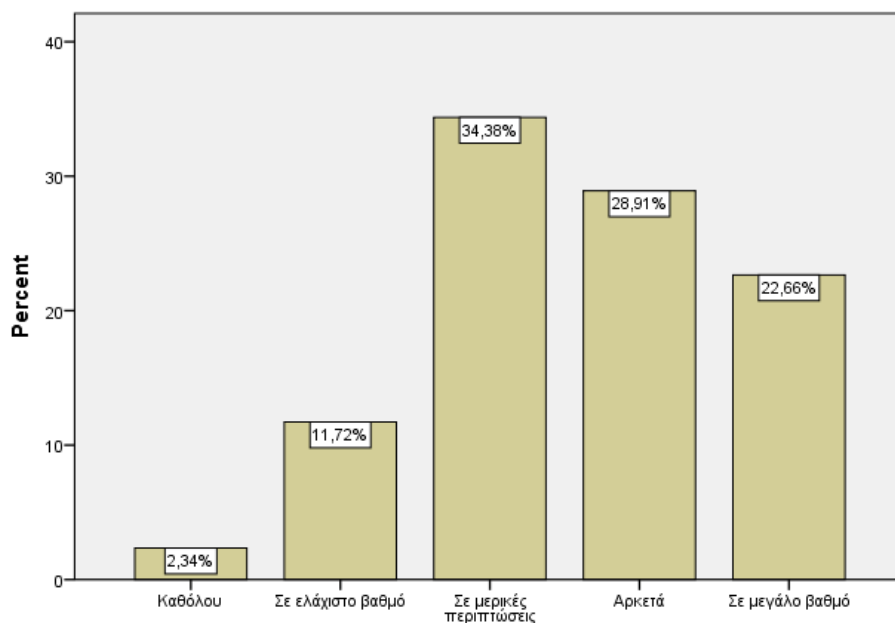
[2.5] Η απόσταση από τις πρώτες ύλες είναι ένας παράγοντας που η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη για τον τόπο εγκατάστασης.]

Με βάση το αν οι αποφάσεις προώθησης των πολυεθνικών εταιρειών επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, όπως η οικονομική ανάπτυξη της χώρας, το πολιτιστικό περιβάλλον, τους νομικούς περιορισμούς, το οικονομικό περιβάλλον και το πολιτικό περιβάλλον, αρκετοί συμμετέχοντες (34,4%) απάντησαν Σε μερικές περιπτώσεις, το 28,9% (37 συμμετέχοντες) απάντησαν Αρκετά, το 22,7% (29 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μεγάλο βαθμό, το 11,7% (15 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε ελάχιστο βαθμό, ενώ μονάχα το 2,3% (3 συμμετέχοντες) απάντησαν Καθόλου.

[2.6] Οι αποφάσεις προώθησης των πολυεθνικών εταιρειών επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, όπως η οικονομική ανάπτυξη της χώρας, το πολιτιστικό περιβάλλον, τους νομικούς περιορισμούς, το οικονομικό περιβάλλον, το πολιτικό περιβάλλον]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	3	2,3	2,3	2,3
Σε ελάχιστο βαθμό	15	11,7	11,7	14,1

Σε μερικές περιπτώσεις	44	34,4	34,4	48,4
Αρκετά	37	28,9	28,9	77,3
Σε μεγάλο βαθμό	29	22,7	22,7	100,0
Total	128	100,0	100,0	



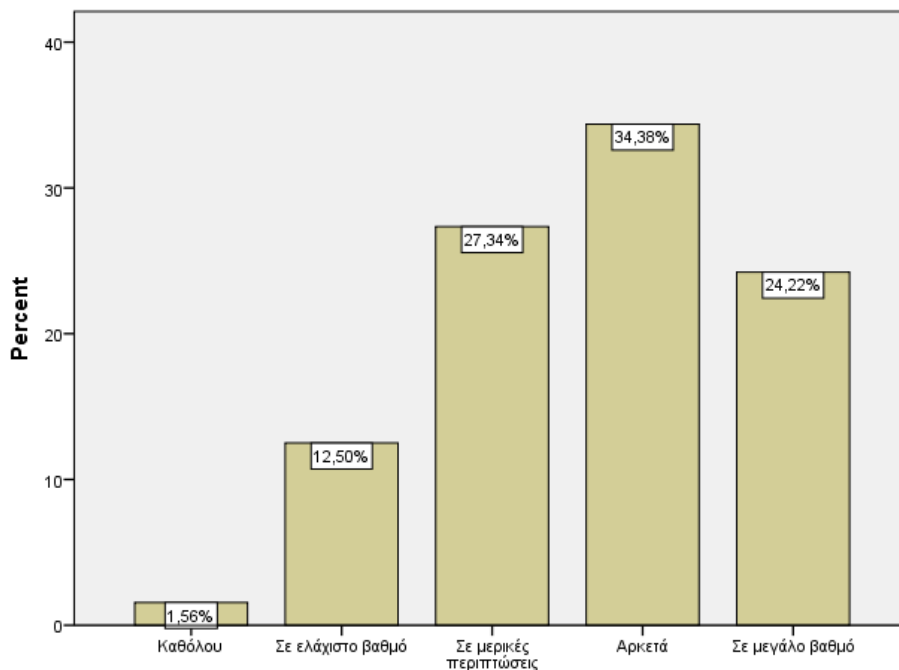
[2.6] Οι αποφάσεις προώθησης των πολυεθνικών εταιρειών επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, όπως η οικονομική ανάπτυξη της χώρας, το πολιτιστικό περιβάλλον, τους νομικούς περιορισμούς, το οικονομικό περιβάλλον, το πολιτικό περιβάλλον]

Με βάση το αν οι αποφάσεις προώθησης των πολυεθνικών εταιρειών επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, όπως το πολιτιστικό περιβάλλον, αρκετοί συμμετέχοντες (34,4%) απάντησαν Αρκετά, το 27,3% (35 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μερικές περιπτώσεις, το 24,2% (31 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μεγάλο βαθμό, το 12,5% (16 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε ελάχιστο βαθμό, ενώ μονάχα το 1,6% (2 συμμετέχοντες) απάντησαν Καθόλου.

[2.7] Οι αποφάσεις προώθησης των πολυεθνικών εταιρειών επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, όπως το πολιτιστικό περιβάλλον]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	2	1,6	1,6	1,6
Σε ελάχιστο βαθμό	16	12,5	12,5	14,1
Σε μερικές περιπτώσεις	35	27,3	27,3	41,4

Αρκετά	44	34,4	34,4	75,8
Σε μεγάλο βαθμό	31	24,2	24,2	100,0
Total	128	100,0	100,0	



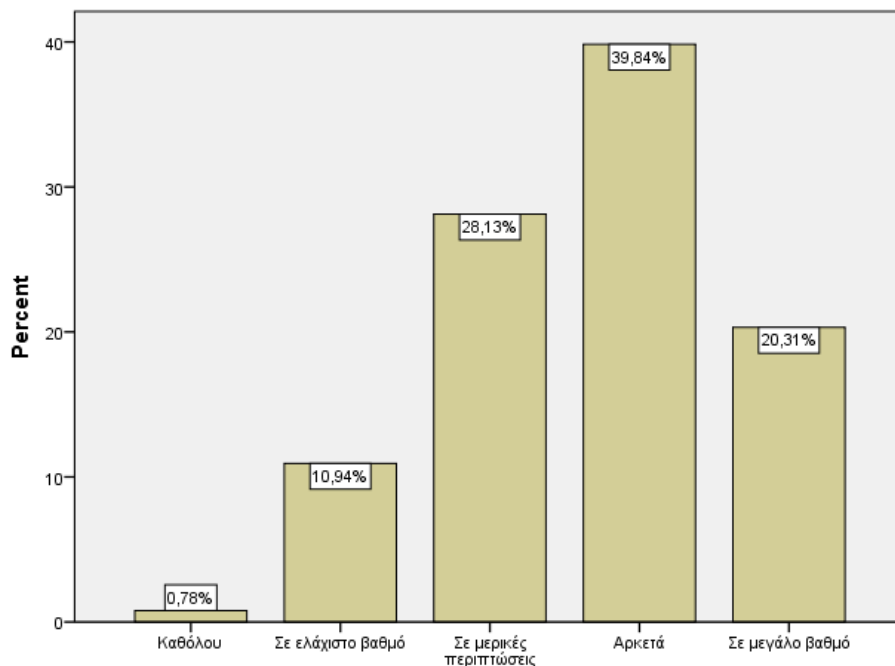
[2.7] Οι αποφάσεις προώθησης των πολυεθνικών εταιρειών επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, όπως το πολιτιστικό περιβάλλον]

Με βάση το αν οι αποφάσεις προώθησης των πολυεθνικών εταιρειών επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, όπως οι νομικοί περιορισμοί, αρκετοί συμμετέχοντες (39,8%) απάντησαν Αρκετά, το 28,1% (36 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μερικές περιπτώσεις, το 20,3% (26 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μεγάλο βαθμό, το 10,9% (14 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε ελάχιστο βαθμό, ενώ μονάχα το 0,8% (1 συμμετέχων) απάντησαν Καθόλου.

[2.8] Οι αποφάσεις προώθησης των πολυεθνικών εταιρειών επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, όπως οι νομικοί περιορισμοί.]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	1	,8	,8	,8
Σε ελάχιστο βαθμό	14	10,9	10,9	11,7
Σε μερικές περιπτώσεις	36	28,1	28,1	39,8

Αρκετά	51	39,8	39,8	79,7
Σε μεγάλο βαθμό	26	20,3	20,3	100,0
Total	128	100,0	100,0	



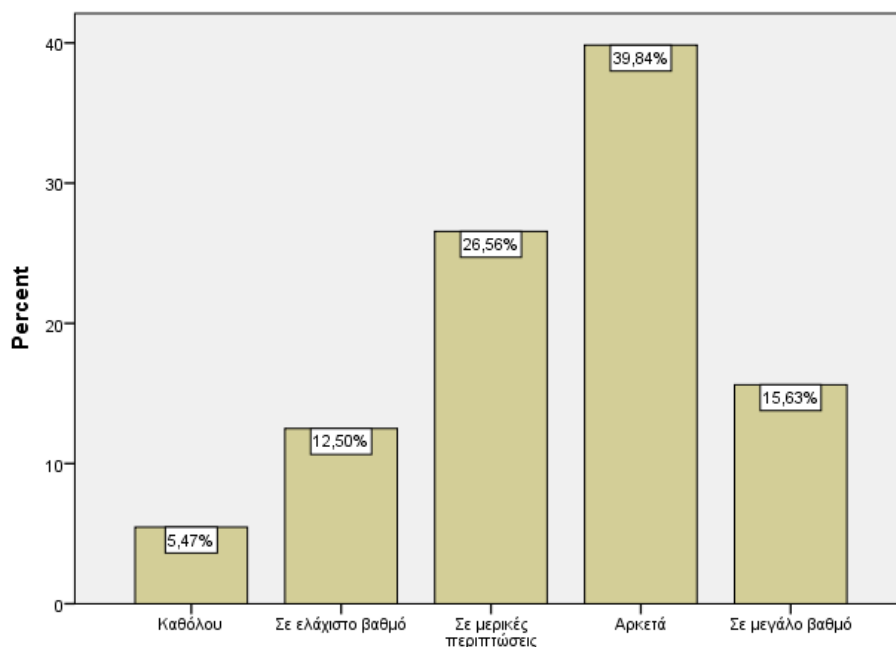
[2.8) Οι αποφάσεις προώθησης των πολυεθνικών εταιρειών επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, όπως οι νομικοί περιορισμοί.]

Με βάση το αν οι αποφάσεις των πολυεθνικών εταιρειών για το ανθρώπινο δυναμικό επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, όπως το πολιτισμικό περιβάλλον, αρκετοί συμμετέχοντες (39,8%) απάντησαν Αρκετά, το 26,6% (34 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μερικές περιπτώσεις, το 15,6% (20 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μεγάλο βαθμό, το 12,5% (16 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε ελάχιστο βαθμό, ενώ μονάχα το 5,5% (7 συμμετέχοντες) απάντησαν Καθόλου.

[2.9) Οι αποφάσεις των πολυεθνικών εταιρειών για το ανθρώπινο δυναμικό επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, όπως το πολιτισμικό περιβάλλον.]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	7	5,5	5,5	5,5
Σε ελάχιστο βαθμό	16	12,5	12,5	18,0

Σε μερικές περιπτώσεις	34	26,6	26,6	44,5
Αρκετά	51	39,8	39,8	84,4
Σε μεγάλο βαθμό	20	15,6	15,6	100,0
Total	128	100,0	100,0	



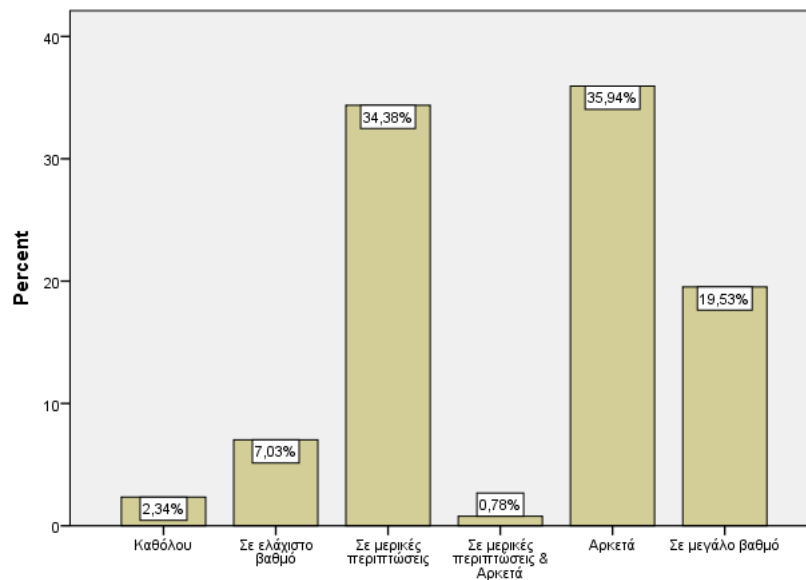
[2.9) Οι αποφάσεις των πολυεθνικών εταιρειών για το ανθρώπινο δυναμικό επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, όπως το πολιτισμικό περιβάλλον.]

Με βάση το αν οι αποφάσεις των πολυεθνικών εταιρειών για το ανθρώπινο δυναμικό επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, όπως το οικονομικό περιβάλλον, αρκετοί συμμετέχοντες (35,9%) απάντησαν Αρκετά, το 34,4% (44 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μερικές περιπτώσεις, το 19,5% (25 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε μεγάλο βαθμό, το 7% (9 συμμετέχοντες) απάντησαν Σε ελάχιστο βαθμό, το 2,3% (3 συμμετέχοντες) απάντησαν Καθόλου, ενώ μονάχα το 0,8% (1 συμμετέχων) απάντησε Σε μερικές περιπτώσεις ΚΑΙ Αρκετά.

[2.10) Οι αποφάσεις των πολυεθνικών εταιρειών για το ανθρώπινο δυναμικό επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, όπως το οικονομικό περιβάλλον.]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	3	2,3	2,3	2,3
Σε ελάχιστο βαθμό	9	7,0	7,0	9,4

Σε μερικές περιπτώσεις	44	34,4	34,4	43,8
Σε μερικές περιπτώσεις & Αρκετά	1	,8	,8	44,5
Αρκετά	46	35,9	35,9	80,5
Σε μεγάλο βαθμό	25	19,5	19,5	100,0
Total	128	100,0	100,0	



[2.10] Οι αποφάσεις των πολυεθνικών εταιρειών για το ανθρώπινο δυναμικό επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, όπως το οικονομικό περιβάλλον.]

Με βάση τον έλεγχο – δείκτη αξιοπιστίας/συνάφειας/συνέπειας του ερωτηματολογίου, το αποτέλεσμα του Cronbach's α είναι 0.943 (στρογγυλοποιημένα 0.9), δηλαδή 90% συνέπεια των ερωτήσεων κλίμακας των ερωτηματολογίου, αποτελούμενο από 25 ερωτήσεις κλίμακας (N = 25).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,943	25

5. Συμπεράσματα

Ο αντίκτυπος των πολιτισμικών διαφορών στις διεθνείς επιχειρήσεις πολύ συχνά δεν εκτιμάται στη διαδικασία της διοίκησης επιχειρήσεων. Η σημερινή οικονομία είναι ιδιαίτερα παγκοσμιοποιημένη, το εμπόριο έχει απελευθερωθεί πολύ, με επιχειρήσεις να δραστηριοποιούνται τόσο στην τοπική όσο και στην παγκόσμια αγορά, έχοντας πολυάριθμους δεσμούς με οντότητες από διαφορετικές χώρες. Σε αυτό το πλαίσιο, η γνώση της κουλτούρας άλλων χωρών είναι ζωτικής σημασίας για επιτυχημένες επιχειρηματικές συναλλαγές. Η γνώση ξένων γλωσσών δεν αρκεί πλέον, και παρόλο που το γλωσσικό εμπόδιο είναι ένα από τα πιο δύσκολα ξεπερασμένα, χρειάζεται να γνωρίζει κανείς ήθη, τη γλώσσα του σώματος, τις αξίες, τα σύμβολα και άλλα στοιχεία πολιτισμού. υπάρχουν πολλά είδη πολιτισμών. Οι χώρες που βρίσκονται σε μια ήπειρο έχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά, ωστόσο ακόμη και οι γειτονικές χώρες μπορούν να χαρακτηριστούν από διαφορετική κουλτούρα. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί σε εκείνους τους πολιτισμούς που διαφέρουν σημαντικά από τους δικούς μας, γιατί μπορεί να κάνουμε πολλά λάθη όταν συναντάμε ανθρώπους που προέρχονται από τέτοιους πολιτισμούς, κάτι που θα επηρεάσει τις επιχειρηματικές μας σχέσεις. Κατά τη σύναψη επιχειρηματικών σχέσεων με ξένες επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, θα πρέπει να προϋπολογιστούν δαπάνες για την έρευνα σχετικά με την κουλτούρα του επιχειρηματικού εταίρου. Αυτό θα επιτρέψει την απόκτηση εικόνας για τις πολιτισμικές διαφορές, τα υπάρχοντα έθιμα, τις κοινές αξίες, τις χειρονομίες που χρησιμοποιούνται, τα στυλ διαχείρισης, τους κανόνες που ισχύουν στο μάρκετινγκ και άλλα στοιχεία του πολιτισμού (Guang, Trotter 2012). Αυτές οι δαπάνες θα πρέπει να προσαρμόζονται στο μέγεθος μιας επιχείρησης, τη συμμετοχή της σε ξένες αγορές και την αξία των συμβάσεων που έχουν συναφθεί. Όσο υψηλότερη είναι η συμμετοχή και η αξία, τόσο περισσότερες πληροφορίες πρέπει να συγκεντρώσει μια επιχείρηση. Σε μια τέτοια κατάσταση, αξίζει τον κόπο για μια επιχείρηση να δημιουργήσει ένα τμήμα εξωτερικού εμπορίου το οποίο θα συλλέγει τις απαραίτητες πληροφορίες για τις ξένες αγορές. Εάν μια επιχείρηση λειτουργεί σε μικρή κλίμακα, τότε είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν εταιρείες που ειδικεύονται στο εξωτερικό εμπόριο ως αντιπροσώπους. Αυτό θα επιτρέψει την αποφυγή των λαθών στην ξένη αγορά και τη

μείωση του κόστους που σχετίζεται με την εξυπηρέτηση του εξωτερικού εμπορίου. Η επιλογή του τρόπου λειτουργίας στην αγορά του εξωτερικού είναι ένας πολύ σημαντικός στρατηγικός τομέας και γι' αυτό θα πρέπει να προηγηθούν κατάλληλες αναλύσεις και υπολογισμοί. Αυτό παρέχει στις εταιρείες περισσότερες πιθανότητες να είναι επιτυχημένες στις επιχειρήσεις, να κερδίσουν μια νέα αγορά ή να αποκτήσουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κατά το ερευνητικό μέρος της παρούσας εργασίας, αναλύθηκαν τα δεδομένα που προέκυψαν από την ποσοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε με την συμμετοχή 128 ατόμων, μέσω των οποίων, προέκυψαν αποτελέσματα υψηλών ποσοστών όσον αφορά τα ερευνητικά ερωτήματα. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες δήλωσαν πως η εταιρία στην οποία εργάζονται τυποποιεί και προσαρμόζει διάφορα στοιχεία του Marketing σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο, ενώ επίσης δήλωσαν πως οι διαδικασίες που λαμβάνουν μέρος σε αυτές τις εταιρίες, επηρεάζονται άμεσα από διάφορους παράγοντες της χώρας, αλλά και από διάφορα περιβάλλοντα και περιορισμούς. Υπήρξαν μονάχα 20 άτομα, τα οποία δήλωσαν πως δεν υπάρχει υψηλή δράση σε στοιχεία Marketing σε διεθνές επίπεδο, ενώ 17 άτομα επίσης δήλωσαν πως οι διαδικασίες των εταιριών δεν επηρεάζονται ιδιαίτερα από εξωτερικούς παράγοντες.

Με βάση αυτά τα αποτελέσματα, προκύπτει πως το 16% των εταιριών που οι εργαζόμενοι σε αυτές έλαβαν συμμετοχή, δεν δραστηριοποιούνται σε ενέργειες διεθνούς Marketing και αυτό μπορεί να επιφέρει ορισμένες επιπτώσεις στις επιχειρήσεις. Μια εταιρία έχει διαφορετικό πεδίο εφαρμογής εάν δραστηριοποιείται σε εγχώριο ή διεθνές Marketing. Στην περίπτωση που δραστηριοποιείται μονάχα σε εγχώριο, είναι πιο επικίνδυνο και πιθανό να στεγνώσει το πεδίο εφαρμογής του, εφόσον σε διεθνές επίπεδο, θα είχε ατελείωτες ευκαιρίες και πεδίο εφαρμογής. Επίσης, με το διεθνές Marketing, θα υπήρχε μεγαλύτερη χρησιμότητα και στις διαφορές μεταξύ των νομισμάτων, συνεπώς και σε αυτό τον τομέα θα εμφανίζονταν περισσότερα οφέλη σε αυτό το 16% των εταιριών. Σε διεθνές επίπεδο, είναι και η τεχνολογία σαφώς καλύτερη και με τις νεότερες πρακτικές και συστήματα, δημιουργώντας έναν ακόμη λόγο για δραστηριοποίηση σε διεθνές επίπεδο. Επιπλέον, θα μπορούσε κανείς να προσθέσει, πως ακόμη και μεταξύ των πολιτικών σχέσεων θα υπήρχε καλύτερη συνεργασία σε ένα διεθνές κλίμα, από ότι σε ένα εγχώριο. Από την άλλη, το διεθνές επίπεδο ίσως προξενεί περισσότερα εμπόδια όπως διαπολιτισμικές διαφορές, η διαφορετική γλώσσα, οι παραδόσεις και τα έθιμα, ακόμη και το νόμισμα

σε ορισμένες περιπτώσεις. Συνεπώς, χρειάζονται κατάλληλες τελικές αποφάσεις στην "ζυγαριά".

Τέλος, ένα ποσοστό 13% μονάχα, δήλωσε πως οι εταιρίες στις οποίες εργάζονταν, δεν έδειξαν να επηρεάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον τους. Αυτό αν και ακούγεται θετικό, αποτελεί και απορίας άξιο, εφόσον οι εξωτερικοί παράγοντες μιας εταιρίας, συνήθως αποτελούνται από ένα ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον και ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το ευρύτερο περιβάλλον αποτελείται από θέματα πολιτικά, οικονομικά, κοινωνικά, πολιτιστικά, τεχνολογικά και νομικά, ενώ το ανταγωνιστικό περιβάλλον αποτελείται από διάφορες απειλές και διαπραγματεύσεις που μπορούν να λάβουν μέρος στους κλάδους διάφορων εταιριών. Απειλές θα μπορούσαν να εντοπιστούν για παράδειγμα, σε εμφάνιση νέων επιχειρήσεων στον ίδιο κλάδο είτε σε ανταγωνισμό μεταξύ επιχειρήσεων που βρίσκονται ήδη στον ίδιο κλάδο. Στις διαπραγματεύσεις από την άλλη, μπορεί να εντοπιστούν καταστάσεις μεταξύ προμηθευτών και αγοραστών που θα επιφέρουν ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Συνεπώς, θα μπορούσε κανείς να πει πως αυτό το 13% των εταιριών, τα πάει αρκετά περίφημα και έχει σχηματίσει μια καλή πορεία, αλλά θα μπορούσε και να αποτελεί λίγο μικρότερο βαθμό ενδιαφέροντος από τον ανταγωνισμό του, είτε ακόμη σε συνθήκες εγχώριου Marketing, εάν υποθέσουμε πως αυτό το 13% ανήκει και στο 16% των εταιριών που δεν δραστηριοποιούνται σε ενέργειες Marketing διεθνούς επιπέδου.

Βιβλιογραφία

- Aaker, J. L., & Lee, A. Y. (2001). "I" seek pleasures and "we" avoid pains: The role of self-regulatory goals in information processing and persuasion. *Journal of Consumer Research*, 28(1), 33-49.
- Adams, G., & Markus, H. R. (2003). Toward a conception of culture suitable for a social psychology of culture. In *The psychological foundations of culture* (pp. 344-369). Psychology Press.
- Agaoglu, F. (2017). International marketing mix in the time of crisis in Europe. *Scientific Bulletin "Mircea cel Batran" Naval Academy*, 20(1), 549.
- Agarwal, J., Malhotra, N. K., & Bolton, R. N. (2010). A cross-national and cross-cultural approach to global market segmentation: An application using consumers' perceived service quality. *Journal of International Marketing*, 18(3), 18-40.
- Backhaus, K., & Van Doorn, J. (2007). Consumer Perceptions of Advertising Standardization: A Cross-Country Study of Different Advertising Categories. *International Management Review*, 3(4), 37.
- Beaudreau, B. C. (2006). Identity, entropy and culture. *Journal of Economic Psychology*, 27(2), 205-223.
- Bhagat, R. S., & Steers, R. M. (Eds.). (2009). *Cambridge handbook of culture, organizations, and work*. Cambridge University Press.
- Brett, J. M. (2007). *Negotiating globally: How to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries*. John Wiley & Sons.
- Broderick, A. J., Greenley, G. E., & Mueller, R. D. (2007). The behavioural homogeneity evaluation framework: Multi-level evaluations of consumer involvement in international segmentation. *Journal of International Business Studies*, 38(5), 746-763.
- Chandy, P. R., & Williams, T. G. (1994). The impact of journals and authors on international business research: a citational analysis of JIBS articles. *Journal of international business studies*, 25(4), 715-728.
- Chang, W. C., Wong, W. K., & Koh, J. B. K. (2003). Chinese values in Singapore: Traditional and modern. *Asian Journal of Social Psychology*, 6(1), 5-29.
- Chatterjee, S. R. (2016). Human resource management in India: 'Where from' and 'where to?'. *Strategic Human Resource Management at Tertiary Level*, 49.
- Chen, J., Sousa, C. M., & Xinming, H. (2016). The determinants of export performance: a review of the literature 2006-2014. *International marketing review*, 33(5), 626-670.
- Chung, H. F. (2007). International marketing standardisation strategies analysis: A cross-national investigation. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 19(2), 145-167.
- Chung, H. F., Wang, C. L., & Huang, P. H. (2012). A contingency approach to international marketing strategy and decision-making structure among exporting firms. *International Marketing Review*.
- Cleveland, M., Laroche, M., & Papadopoulos, N. (2009). Cosmopolitanism, consumer ethnocentrism, and materialism: An eight-country study of antecedents and outcomes. *Journal of International marketing*, 17(1), 116-146.

- Cleveland, M., Laroche, M., Naghavi, P., & Shafia, M. A. (2017). Globalization, Culture, Consumer Dispositions, and Consumption: The Case of Iran. In *The Customer is NOT Always Right? Marketing Orientations in a Dynamic Business World* (pp. 340-340). Springer, Cham.
- Clark, T. (1990). International marketing and national character: A review and proposal for an integrative theory. *Journal of marketing*, 54(4), 66-79.
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2013). *International marketing*. Cengage Learning.
- Dawar, N., & Parker, P. (1994). Marketing universals: Consumers' use of brand name, price, physical appearance, and retailer reputation as signals of product quality. *Journal of marketing*, 58(2), 81-95.
- Djordjević, B. (2014). The content of global marketing. *FBIM Transactions*, 25.
- Erez, M., & Gati, E. (2004). A dynamic, multi-level model of culture: from the micro level of the individual to the macro level of a global culture. *Applied Psychology*, 53(4), 583-598.
- Ghuri, P. N., & Cateora, P. R. (2009). *International marketing*. McGraw-Hill Higher Education.
- Ghemawat, P. (2007). *Redefining global strategy: Crossing borders in a world where differences still matter*. Harvard Business Press.
- Gould, S. J., & Grein, A. F. (2009). Think globally, act globally: A culture-centric comment on Leung, Bhagat, Buchan, Erez and Gibson (2005). *Journal of International Business Studies*, 40(2), 237-254.
- Gupta, Shapali, Pansari, & Kumar, (2018). Global Customer Engagement. *Journal of International Marketing*, 26 (1), 4-29.
- Gürhan-Canli, Z., & Maheswaran, D. (2000). Cultural variations in country of origin effects. *Journal of marketing research*, 37(3), 309-317.
- Griffith, D. A., Yalcinkaya, G., Rubera, G., & Giannetti, V. (2017). Understanding the importance of the length of global product rollout: an examination in the motion picture industry. *Journal of International Marketing*, 25(4), 50-69.
- Haig, M., & Failures, B. (2003). The truth about the 100 biggest branding mistakes of all time. *Kogan Pages*.
- Hassan, S. S., Craft, S., & Kortam, W. (2003). Understanding the new bases for global market segmentation. *Journal of Consumer Marketing*, 20(5), 446-462
- Hernandez, J. J., Conway, D., & Knight, T. (2018). Tomorrow's Experience, Today: Harnessing a Customer First Approach in a Changing World. *KPMG Global Customer Experience Excellence Report (November 10)*, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/06/tomorrows-experience-todayharnessing-a-customer-first-approach.pdf>.
- Hewett, K., & Bearden, W. O. (2001). Dependence, trust, and relational behavior on the part of foreign subsidiary marketing operations: implications for managing global marketing operations. *Journal of marketing*, 65(4), 51-66.
- Hill, C. (2008). International business: Competing in the global market place. *Strategic Direction*.
- Hirsch, D. (2014). Cultural context in marketing communication on international market. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, (2 (12)), 39-56.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage Publications.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). Sage Publications.
- Hollensen, S. (2001). *Global Marketing: A market-responsive approach*.

- Hovivian, F. (2016). Globalization: Apple's One-Size Fits-All Approach. *Brand Quarterly*. Available at: <http://www.brandquarterly.com/globalization-apples-one-size-fits-approach>.
- Kanso, A., & Kitchen, P. J. (2004). Marketing consumer services internationally: localisation and standardisation revisited. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(2), 87-94
- Kale, S. H. (1995). Grouping Euroconsumers: a culture-based clustering approach. *Journal of International Marketing*, 3(3), 35-48.
- Katsikeas, C. S., Samiee, S., & Theodosiou, M. (2006). Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization. *Strategic management journal*, 27(9), 867-890.
- Katsikeas, C. S., Morgan, N. A., Leonidou, L. C., & Hult, G. T. M. (2016). Assessing performance outcomes in marketing. *Journal of marketing*, 80(2), 1-20.
- Keegan, W. J., & Schlegelmilch, B. B. (2001). *Global marketing management: A European perspective*. Pearson Education.
- Kim, D., Pan, Y., & Park, H. S. (1998). High-versus low-Context culture: A comparison of Chinese, Korean, and American cultures. *Psychology & Marketing*, 15(6), 507-521.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of international business studies*, 37(3), 285-320.
- Kumar, Sunder, & Ramaseshan, (2011). Analyzing the Diffusion of Global Customer Relationship Management: A Cross-Regional Modeling Framework. *Journal of International Marketing*, 19 (1), 23-39
- Leung, K., Bhagat, R. S., Buchan, N. R., Erez, M., & Gibson, C. B. (2005). Culture and international business: Recent advances and their implications for future research. *Journal of international business studies*, 36(4), 357-378.
- Meyer, E., & Bernier, I. (2010). Standardizing or adapting the marketing mix across culture: a study case: Agatha.
- Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J., & Vorhies, D. W. (2009). Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 284-293.
- Naghi, R. I. (2013). The Effects of Globalization on Marketing. *GSTF Journal on Business Review (GBR)*, 2(3).
- Nemkova, E., Souchon, A. L., Hughes, P., & Micevski, M. (2015). Does improvisation help or hinder planning in determining export success? Decision theory applied to exporting. *Journal of International Marketing*, 23(3), 41-65.
- Ocansey, E. O., Adegbe, F. F., & Dada, S. O. (2015). Impact of economic and financial crimes on the economy of Ghana.
- Pae, J. H., Samiee, S., & Tai, S. (2002). Global advertising strategy: The moderating role of brand familiarity and execution style. *International Marketing Review*, 19(2), 176-189
- Ralston, D. A. (2008). The crossvergence perspective: Reflections and projections. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 27-40.
- Ramani, Girish, & Kumar, (2008). Interaction Orientation and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 72 (1), 27-45.
- Ramaseshan, B., Bejou, D., Jain, S. C., Mason, C., & Pancras, J. (2006). Issues and perspectives in global customer relationship management. *Journal of Service Research*, 9(2), 195-207.

- Ryans, J. K., Griffith, D. A., & White, D. S. (2003). Standardization/adaptation of international marketing strategy: Necessary conditions for the advancement of knowledge. *International Marketing Review*, 20(6), 588-603
- Shaw, J., & Onkvisit, S. (2008). *International marketing: strategy and theory*. Routledge.
- Singh, G., & Khaira, K. S. (2019). Cross Cultural Marketing: Impact of Multiculture On Top of Marketing in Progress India. *Asia Pacific Journal of Multi disciplinary Research*, 7(1).
- Soares, A. M., Farhangmehr, M., & Shoham, A. (2007). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of business research*, 60(3), 277-284.
- Soufani, K., Vrontis, D., & Poutziouris, P. (2006). Private equity for small firms: a conceptual model of adaptation versus standardisation strategy. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 3(3-4), 498-515.
- Spyropoulou, S., Katsikeas, C. S., Skarmeeas, D., & Morgan, N. A. (2018). Strategic goal accomplishment in export ventures: the role of capabilities, knowledge, and environment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 109-129.
- Swaidan, Z., Rawwas, M. Y., & Vitell, S. J. (2008). Culture and moral ideologies of African Americans. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(2), 127-137.
- Theodosiou, M., & Leonidou, L. C. (2003). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research. *International business review*, 12(2), 141-171.
- Thrassou, A., & Vrontis, D. (2006). A small services firm marketing communications model for SME-dominated environments. *Journal of Marketing Communications*, 12(3), 183-202.
- Van Birgelen, M., de Ruyter, K., de Jong, A., & Wetzels, M. (2002). Customer evaluations of after-sales service contact modes: An empirical analysis of national culture's consequences. *International Journal of Research in Marketing*, 19(1), 43-64.
- Vrontis, D., & Vignali, C. (1999). *An international marketing reader*. Manchester Metropolitan University Press.
- Vrontis, D., & Kitchen, P. J. (2005). Entry methods and international marketing decision making: an empirical investigation. *International Journal of Business Studies*, 13(1), 87-110
- Vrontis, D., & Thrassou, A. (2007). Adaptation vs. standardization in international marketing—the country-of-origin effect. *Innovative marketing*, 3(4), 7-20.
- Vrontis, D., Thrassou, A., & Lamprianou, I. (2009). International marketing adaptation versus standardisation of multinational companies. *International Marketing Review*.
- Wang, X., & Yang, Z. (2008). A meta-analysis of effect sizes in international marketing experiments. *International Marketing Review*.
- Westjohn, S. A., & Magnusson, P. (2017). Export performance: a focus on discretionary adaptation. *Journal of International Marketing*, 25(4), 70-88.

