



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ,
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Π.Μ.Σ. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MBA - MARKETING

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

**Παγκόσμια Τυποποίηση ή Τοπική Προσαρμογή Διαφημίσεων από τις Εταιρείες
Διεθνούς Δραστηριότητας; Έρευνα σε στελέχη ελληνικών επιχειρήσεων με
εξαγωγική δραστηριότητα στον κλάδο τροφίμων**

Συγγραφέας

Ναταλία Μέμμου

AM: MBA20096

Επιβλέπουσα:

Πηνελόπη Αθανασοπούλου

Αθήνα, Αύγουστος 2024



**UNIVERSITY OF WEST ATTICA
SCHOOL OF BUSINESS,
ECONOMIC AND SOCIAL
SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
MBA - MARKETING**

Diploma Thesis

Global Standardization or Local Adaptation of Advertising by International Enterprises? Research on Executives of Greek Food Companies with Export Activity in the Food Sector

Student name and surname:

Natalia Memmou

Registration Number:

MBA20096

Supervisor name and surname:

Pinelopi Athanasopoulou

Athens, August 2024



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ,
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Π.Μ.Σ. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MBA - MARKETING

Τίτλος εργασίας

Παγκόσμια Τυποποίηση ή Τοπική Προσαρμογή Διαφημίσεων από τις Εταιρείες Διεθνούς Δραστηριότητας; Έρευνα σε στελέχη ελληνικών επιχειρήσεων με εξαγωγική δραστηριότητα στον κλάδο τροφίμων

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	ΠΗΝΕΛΟΠΗ ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΥ	ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ / ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ	
2	ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ ΓΙΟΒΑΝΗΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	
3	ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΚΑΛΛΙΒΩΚΑΣ	ΛΕΚΤΟΡΑΣ	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Ναταλία Μέμμου του Φωτίου, με αριθμό μητρώου mba20096 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών & 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

*** Ναταλία Μέμμου / Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια**

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%85%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%B5%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%B9%CC%81%CE%BF%CF%85_final.pdf

Πρόλογος

Σκοπός της προτεινόμενης μεταπτυχιακής εργασίας είναι να διερευνήσει το κατά πόσο οι εταιρείες με διεθνή δραστηριότητα θα πρέπει να δημιουργούν τυποποιημένες ή προσαρμοσμένες ανά περιοχή ενδιαφέροντος διαφημιστικές καμπάνιες. Το δίλημμα μεταξύ παγκόσμιας τυποποίησης και τοπικής προσαρμογής των επιχειρήσεων είναι ένα κλασικό δίλημμα στους κόλπους του διεθνούς μάρκετινγκ, όχι μόνο για την περίπτωση της διαφήμισης, αλλά και γενικότερα της συνολικής στρατηγικής μάρκετινγκ των οργανισμών. Την ίδια στιγμή, ο ελληνικός κλάδος τροφίμων είναι ένας κλάδος με έντονη εξαγωγική δραστηριότητα, οπότε σίγουρα ευσταθεί το δίλημμα μεταξύ παγκόσμιας τυποποίησης και τοπικής εφαρμογής. Για τον παραπάνω λόγο, θεωρήθηκε ως ενδιαφέρον και σημαντικό να διεξαχθεί μια πρωτογενής έρευνα σε στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων τροφίμων στην Ελλάδα, προκειμένου να διερευνηθεί η άποψή τους για τις δύο αυτές στρατηγικές, αλλά και ποια τελικά έχει καταλήξει να ακολουθεί ο οργανισμός τους. Χωρίς αμφιβολία, η συμβολή της επιβλέπουσας καθηγήτριάς μου ήταν καταλυτική στην προσπάθεια εκπόνησης της διπλωματικής αυτής εργασίας. Παράλληλα, ήταν σημαντική και η συνεισφορά των στελεχών από τις εταιρείες τροφίμων στην Ελλάδα, οι οποίοι πρόθυμα δέχτηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνά μου, προσδίδοντας αυθεντικότητα και κύρος στα ευρήματά μου. Θα ήθελα, τέλος, στο σημείο αυτό να επισημάνω και την υποστήριξη των γονέων μου, οι οποίοι προσέφεραν ό,τι μπορούσαν σε κάθε τομέα, ώστε να φτάσω στο σημείο οριστικής παράδοσης της διπλωματικής αυτής διατριβής.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Επιτελική Σύνοψη	8
Executive Summary	11
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	13
1.1. Σκοπός – Στόχοι Προτεινόμενης Έρευνας	13
1.2. Σύντομο Θεωρητικό Υπόβαθρο	13
1.3. Σπουδαιότητα Έρευνας	15
1.4. Δομή Διπλωματικής Εργασίας	15
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Επισκόπηση.....	17
2.1. Παγκόσμια Τυποποίηση	17
2.1.1. Η στρατηγική της παγκόσμιας τυποποίησης.....	17
2.1.2. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της παγκόσμιας τυποποίησης.....	18
2.1.3. Παράγοντες που οδηγούν στην υιοθέτηση της παγκόσμιας τυποποίησης	20
2.2. Τοπική Προσαρμογή	21
2.2.1. Η στρατηγική της τοπικής προσαρμογής	21
2.2.2. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της τοπικής προσαρμογής.....	22
2.2.3. Παράγοντες που οδηγούν στην υιοθέτηση της τοπικής προσαρμογής.....	24
2.3. Παγκόσμια Τυποποίηση ή Τοπική Προσαρμογή στη Διαφήμιση.....	25
2.4. Σύνοψη Κεφαλαίου	27
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία.....	29
3.1. Ερευνητικός Σχεδιασμός	29
3.2. Τύπος Έρευνας	29
3.3. Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων.....	30
3.4. Δειγματοληψία	31
3.5. Ανάλυση Δεδομένων.....	32
3.6. Ερευνητική Διαδικασία και Ζητήματα Ερευνητικής Ηθικής.....	32
Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα Έρευνας.....	34
4.1. Γενική Στρατηγική Τυποποίησης.....	34
4.1.1. Ορισμός.....	34
4.1.2. Πλεονεκτήματα	35
4.1.3. Μειονεκτήματα.....	35
4.1.4. Παράγοντες Υιοθέτησης.....	36
4.2. Γενική Στρατηγική Προσαρμογής.....	37
4.2.1. Ορισμός.....	37
4.2.2. Πλεονεκτήματα	37

4.2.3. Μειονεκτήματα.....	38
4.2.4. Παράγοντες Υιοθέτησης.....	39
4.3. Στρατηγική Διαφήμισης	39
4.3.1. Σύγκριση με Γενική Στρατηγική	39
4.3.2. Υιοθέτηση στην Επιχείρηση.....	40
4.3.3. Συμφωνία με Επιχείρηση	41
Κεφάλαιο 5: Συζήτηση.....	42
5.1. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά	42
5.2. Ορισμοί Στρατηγικών.....	42
5.3. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Στρατηγικών	43
5.4. Παράγοντες Υιοθέτησης Στρατηγικών.....	45
5.5. Η Ειδική Περίπτωση της Διαφήμισης	46
Κεφάλαιο 6: Επίλογος.....	50
6.1. Σύνοψη Σκοπού, Στόχων και Ερευνητικών Ευρημάτων	50
6.2. Προεκτάσεις Ερευνητικών Ευρημάτων και Συμπεράσματα	51
6.3. Περιορισμοί και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	54
Βιβλιογραφία.....	55
Παραρτήματα	61
Παράρτημα 1: Οδηγός Συνεντεύξεων	61
Παράρτημα 2: Αποτελέσματα Θεματικής Ανάλυσης	61

Επιτελική Σύνοψη

Σκοπός της διπλωματικής αυτής εργασίας ήταν να διερευνήσει το κατά πόσο οι εταιρείες με διεθνή δραστηριότητα θα πρέπει να δημιουργούν τυποποιημένες ή προσαρμοσμένες ανά περιοχή ενδιαφέροντος διαφημιστικές καμπάνιες. 12 στελέχη από 4 ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων με εξαγωγική δραστηριότητα συμμετείχαν σε ημιδομημένες συνεντεύξεις. Τα ποιοτικά δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν με τη μέθοδο της θεματικής ανάλυσης. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, οι συμμετέχοντες όρισαν και περιέγραψαν τη στρατηγική της παγκόσμιας τυποποίησης ως το να ακολουθεί μια επιχείρηση τις ίδιες στρατηγικές μάρκετινγκ σε όλες τις χώρες και αγορές δραστηριοποίησής της. Κατά κύριο λόγο, οι συμμετέχοντες εστίασαν στα οικονομικά οφέλη που προσφέρει η εν λόγω στρατηγική μέσα από τις οικονομίες κλίμακας, κυρίως σε ό,τι αφορά το χαμηλότερο κόστος, καθώς επίσης και την ευκολότερη διαχείριση σε επίπεδο διαδικασιών, αλλά και η δημιουργία μιας ενιαίας και συγκεκριμένης εταιρικής ταυτότητας. Μιλώντας για τα μειονεκτήματα της στρατηγικής παγκόσμιας τυποποίησης, οι συμμετέχοντες ανέφεραν κυρίως το ότι οι επιχειρήσεις χάνουν σε πωλήσεις και τελικά σε έσοδα και ενδεχομένως σε γενικότερη οικονομική απόδοση, σε περίπτωση που αποφασίσουν να ακολουθήσουν τη στρατηγική της τυποποίησης. Κάποιοι ανέφεραν και ως σημαντικό μειονέκτημα ότι η τυποποίηση αποτελεί εμπόδιο εισόδου σε αγορές, όπου οι κανονισμοί για τα προϊόντα ή το επιχειρείν γενικά είναι διαφορετικοί. Υπήρξαν και στελέχη που στάθηκαν στην εμπειρία και το μέγεθος των επιχειρήσεων, τονίζοντας πως αν μια επιχείρηση είναι μεγάλη σε μέγεθος, άρα έχει και την αντίστοιχη οικονομική δυνατότητα, θα μπορούσε να ακολουθήσει τη στρατηγική τυποποίησης, όπως επίσης και εταιρείες που δεν έχουν μεγάλη εμπειρία στο διεθνές εμπόριο, οπότε καλύτερα θα ήταν να μην επενδύσουν σε άγνωστες για αυτούς προσαρμογές σε ξένα περιβάλλοντα. Όσον αφορά την τοπική προσαρμογή, αυτή ορίστηκε και περιγράφηκε κατά βάση ως η στρατηγική κατά την οποία μια επιχείρηση προσαρμόζει τις στρατηγικές μάρκετινγκ που ακολουθεί με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εκάστοτε ξένης αγοράς στην οποία εισέρχεται και δραστηριοποιείται. Η πιθανότητα αύξησης της ικανοποίησης των πελατών και άρα αύξησης των πωλήσεων, καθώς και η ευκολία να πετύχει μια επιχείρηση στο εξωτερικό, βρέθηκαν να είναι για τους συμμετέχοντες τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της τοπικής προσαρμογής, ενώ το υψηλότερο κόστος

υιοθέτησης, καθώς επίσης και η δυσκολία που εμπεριέχει για τους εργαζόμενους, ώστε να προσαρμόζουν κάθε φορά διαφορετικά συστατικά του μείγματος μάρκετινγκ, βρέθηκαν να είναι τα σημαντικότερα για τους συμμετέχοντες μειονεκτήματα της συγκεκριμένης στρατηγικής. Για κάποιους συμμετέχοντες, αν οι αγορές του εξωτερικού είναι παρόμοιες, η προσαρμογή είναι ευκολότερη, αλλά για κάποιους άλλους είναι προφανές πως όσο πιο διαφοροποιημένες είναι οι αγορές, τόσο πιο επιτακτική είναι η προσαρμογή. Για τη συγκεκριμένη περίπτωση της διαφήμισης, κάποιοι συμμετέχοντες χαρακτήρισαν τη διαφήμιση ως απλά ένα από τα συστατικά του μείγματος μάρκετινγκ, αλλά υπήρξαν και συμμετέχοντες που δήλωσαν πως η διαφήμιση είναι κάτι ιδιαίτερο, το οποίο θα πρέπει να προσαρμόζεται στην τοπική κουλτούρα, ώστε να καθιστά τα προϊόντα ως πιο ελκυστικά. Κάποιες επιχειρήσεις του δείγματος ακολουθούσαν τη στρατηγική της παγκόσμιας τυποποίησης, ενώ κάποιες άλλες αυτήν της τοπικής προσαρμογής. Τα περισσότερα στελέχη συμφώνησαν με τη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρησή τους, ενώ κάποια άλλα πρότειναν την περαιτέρω προσαρμογή τους στις ξένες αγορές, κυρίως μέσω της προσαρμογής της διαφήμισης.

Τα ερευνητικά ευρήματα έχουν πολύ σημαντικές προεκτάσεις για τα στελέχη και τις επιχειρήσεις τροφίμων του δείγματος, όπως επίσης και για τις ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων γενικότερα. Οι επιχειρήσεις τροφίμων του δείγματος, αλλά και οι επιχειρήσεις τροφίμων γενικά, έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν τη στρατηγική τους με βάση τη γνώση που υπάρχει από την ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Όμως, είναι σημαντικό για τους ιδιοκτήτες, τους διευθυντές και τα στελέχη των επιχειρήσεων να λαμβάνουν προσεκτικά υπόψη τους όλους τους παράγοντες, τόσο τους γενικούς, όσο και τους πιο ειδικούς που αφορούν τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησής τους, προκειμένου να καταλήξουν στη χάραξη στρατηγικών για την είσοδό τους σε νέες αγορές του εξωτερικού. Η διαφήμιση αποτελεί ένα ξεχωριστό συστατικό του μείγματος μάρκετινγκ των επιχειρήσεων, το οποίο θα μπορούσε να αποτελέσει σημαντικό όπλο στα χέρια των επιχειρήσεων που επιθυμούν να πετύχουν σε μια ξένη αγορά, ακόμη και αν ακολουθούν τη στρατηγική της τυποποίησης. Η προσαρμογή στη διαφήμιση δεν αναιρεί τα πλεονεκτήματα της τυποποίησης, αλλά και από την άλλη δεν καθιστά τις επιχειρήσεις ως τέτοιες που θα πρέπει οπωσδήποτε να βιώσουν όλα τα μειονεκτήματα της προσαρμογής. Η διαφήμιση στο εξωτερικό δεν χρειάζεται να είναι πλέον τόσο κοστοβόρα, καθώς οι νέες πληροφορικές τεχνολογίες δίνουν τη

δυνατότητα στις επιχειρήσεις όλων των κλάδων και μεγεθών να διαφημιστούν με πολύ μικρό κόστος διαδικτυακά, με τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης να βρίσκονται στο επίκεντρο. Άρα, λοιπόν, το συμπέρασμα που προκύπτει είναι πως τελικά θα μπορούσαν οι επιχειρήσεις τροφίμων του δείγματος να ακολουθούν τη στρατηγική της τυποποίησης, προκειμένου να απολαμβάνουν οικονομίες κλίμακας και ευκολία στη διαχείριση των διαδικασιών μάρκετινγκ, προσαρμόζοντας στον ίδιο προϋπολογισμό τη διαφήμισή τους με τέτοιον τρόπο, ώστε, εκμεταλλευόμενες τις νέες τεχνολογίες, να «τρέχουν» διαδικτυακές διαφημιστικές καμπάνιες προσαρμοσμένες στην κουλτούρα και τις τάσεις της εκάστοτε ξένης αγοράς. Για τις επιχειρήσεις τροφίμων, σημαντικό ρόλο παίζει το μείγμα προϊόντων τροφίμων που προσφέρουν. Αν το μείγμα αυτό αφορά τρόφιμα που ανήκουν στις διατροφικές συνήθειες μιας ξένης αγοράς υπό διερεύνηση, τότε θα μπορούν να πετύχουν με την πιο εύκολη λύση της τυποποίησης, προσαρμόζοντας παράλληλα τις διαφημιστικές καμπάνιες τους, προκειμένου να είναι σύμφωνες με τις τάσεις και τις απαιτήσεις της εκάστοτε ξένης αγοράς.

Λέξεις - Κλειδιά: Μείγμα μάρκετινγκ, διαφήμιση, παγκόσμια τυποποίηση, τοπική προσαρμογή

Executive Summary

The aim of this dissertation was to investigate whether companies with international activity should develop standardized or customized-adapted advertising campaigns in the foreign markets in which they operate. 12 executives from 4 Greek food companies with export activity participated in semi-structured interviews. The qualitative data collected was analyzed using the method of thematic analysis. According to the research findings, the participants defined and described the strategy of global standardization as a company following the same marketing strategies in all countries and markets of its operations. Mainly, participants focused on the economic benefits offered by this strategy through economies of scale, mainly in terms of lower costs, as well as easier management at the level of processes, but also the creation of a single and specific corporate identity. When talking about the disadvantages of the global standardization strategy, participants mentioned that companies lose in sales and ultimately in revenue and possibly in general financial performance, in case they decide to follow the standardization strategy. Some also cited as a major disadvantage that standardization is a barrier to entry in markets where regulations for products or business in general are different. There were also executives that focused on the experience and size of companies, stressing that if a company is large in size, thereby being in the right financial condition, it could follow the standardization strategy, while companies that do not have much experience in international trade should not invest in unfamiliar adaptations to foreign environments. As far as local adaptation is concerned, this was basically defined and described as the strategy in which a company adapts its marketing strategies based on the special characteristics of each foreign market in which it enters and operates. The possibility of increasing customer satisfaction and thus increase sales, as well as the ease of establishing business abroad, were found to be the most important advantages of localization for participants, while the higher cost of adaptation, as well as the difficulty involved for employees to adjust different components of the marketing mix every time, were found to be the most important disadvantages of this strategy for participants. For some participants, if foreign markets are similar, adaptation is easier, but for some others it is evident that the more diverse markets are, the more imperative adaptation is. For the specific case of advertising, some participants characterized it as just one of

the components of the marketing mix, but there were also participants stating that advertising is something special, which should be adapted to local cultures, in order to constitute product offerings as more attractive. Some companies of the sample followed the strategy of global adaptation, while some others followed that of local adaptation. Most executives agreed with the strategy followed by their company, while some others suggested further adaptation to foreign markets, mainly through the adaptation of advertising.

Research findings have very important implications for the executives and food companies of the sample, as well as for Greek food companies in general. The food companies in the sample, but also food companies in general, have the possibility to choose their strategy based on the knowledge available from academic literature. However, it is important for business owners, managers and executives to carefully consider all factors, both general and more specific to the special conditions of their organizations, in order to arrive take decisions regarding entry strategies to enter in new foreign markets. Advertising is a distinct component of the marketing mix of businesses, which could be an important weapon in the hands of businesses wishing to succeed in a foreign market, even if they follow the strategy of standardization. Adaptation in advertising does not negate the advantages of standardization, but on the other hand, it does not make businesses as such necessarily experiencing all the disadvantages of adaptation. Advertising abroad does not have to be so expensive anymore, as new IT technologies enable businesses of all industries and sizes to advertise online at very little cost, with the use of social media being at the forefront. So, the conclusion that emerges is that food companies in the sample could follow the strategy of standardization, in order to enjoy economies of scale and ease in managing marketing processes, adapting their advertising to the same budget in such a way that, taking advantage of new technologies, they can develop online advertising campaigns adapted to the culture and trends of each foreign market. For food businesses, the mix of food products they offer plays an important role. If this mix includes foods that belong to the eating habits of a foreign market under investigation, they will be able to succeed with the easier solution of standardization, while at the same time also adapting their advertising campaigns, in order to be in line with the trends and requirements of each foreign market.

Keywords: Marketing mix, advertising, global standardization, local adaptation

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1. Σκοπός – Στόχοι Προτεινόμενης Έρευνας

Σκοπός της διπλωματικής αυτής εργασίας είναι να διερευνήσει το κατά πόσο οι εταιρείες με διεθνή δραστηριότητα θα πρέπει να δημιουργούν τυποποιημένες ή προσαρμοσμένες ανά περιοχή ενδιαφέροντος διαφημιστικές καμπάνιες. Πιο συγκεκριμένα, η διπλωματική εργασία έχει τους ακόλουθους στόχους:

- Να αναλύσει τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των στρατηγικών μάρκετινγκ παγκόσμιας τυποποίησης και τοπικής προσαρμογής και δη της διαφήμισης
- Να διερευνήσει ποια από τις παραπάνω στρατηγικές ακολουθούν οι ελληνικές εταιρείες τροφίμων με εξαγωγική δραστηριότητα και ποιες είναι οι πεποιθήσεις των στελεχών τους αναφορικά με τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των στρατηγικών αυτών
- Να εξάγει συμπεράσματα αναφορικά με το ποια στρατηγική διαφήμισης θα πρέπει να ακολουθούν οι επιχειρήσεις στον κλάδο τροφίμων, προκειμένου να προωθούν και να διαφημίζουν πιο αποτελεσματικά τα προϊόντα τους στις διεθνείς αγορές - στόχους τους.

1.2. Σύντομο Θεωρητικό Υπόβαθρο

Στο πλαίσιο της ακραίας παγκοσμιοποίησης που βιώνεται σε όλα τα επίπεδα, η τυποποίηση και η προσαρμογή αποτελούν ένα αμφιλεγόμενο θέμα (Cateora, Money, Gilly et al., 2023). Στα πλαίσια αυτά, αποτελεί στρατηγικό στόχο για τις πολυεθνικές εταιρείες να εισέλθουν στις διεθνείς αγορές, εκπονώντας στρατηγικά σχέδια, μέσω των οποίων θα μπορούσαν να αντιμετωπίσουν τις αβεβαιότητες της αγοράς και να ξεπεράσουν τα όποια εμπόδια, για να ενσωματωθούν σε μία αγορά. Οι Cateora, Graham & Gilly (2018) εντόπισαν ότι εμπειρέχει σημαντικότερες προκλήσεις και επιχειρηματικό άγχος το να λειτουργεί μια επιχείρηση σε διάφορες αγορές του εξωτερικού, συγκριτικά με το να δραστηριοποιείται μόνο στην εγχώρια αγορά της. Οι ερευνητές αναφέρουν πως αυτός είναι ο κύριος λόγος που ακαδημαϊκά περιοδικά που

ασχολούνται με τον ευρύτερο τομέα του διεθνούς μάρκετινγκ, αναλύουν σε βάθος τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των δύο στρατηγικών, συζητώντας παράλληλα τις κινητήριες δυνάμεις πίσω από την εφαρμογή των δύο στρατηγικών, αλλά και την αλληλεπίδρασή τους με τη γενική επιχειρηματική απόδοση. Η συζήτηση για το εάν η παγκοσμιοποίηση της διαφήμισης απαιτεί να είναι τυποποιημένη ή προσαρμοσμένη άρχισε γύρω στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Μετά από αυτό, το επιχείρημα που ακολούθησε επεκτάθηκε στις μεθόδους προώθησης και στη συνέχεια στο μείγμα μάρκετινγκ γενικότερα (Tan & Sousa, 2013).

Τόσο η παγκόσμια τυποποίηση, όσο και η τοπική προσαρμογή, λοιπόν, έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Συνοπτικά, η τυποποίηση έχει χαμηλότερο κόστος και είναι λιγότερο πολύπλοκη, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας. Όμως, η τοπική προσαρμογή είναι αυτή που ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις και επιθυμίες των καταναλωτών της τοπικής κοινωνίας, με αποτέλεσμα έτσι να αυξάνεται και η προοπτική πωλήσεων των επιχειρήσεων με εξωστρέφεια (Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2018).

Πέραν των διαφορετικών πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων, υπάρχουν και διάφοροι παράγοντες που διέπουν την επιλογή μιας επιχείρησης μεταξύ των δύο στρατηγικών. Σύμφωνα με τα ερευνητικά ευρήματα των Vrontis, Thrassou & Lamprianou (2009), η ανάπτυξη της αγοράς, οι διαφορές σε φυσικές συνθήκες, καθώς επίσης και οι νομικοί και πολιτικοί λόγοι είναι σημαντικοί παράγοντες που οδηγούν τις επιχειρήσεις στο να ακολουθήσουν τη στρατηγική της προσαρμογής. Δευτερεύοντες παράγοντες βρέθηκαν να είναι οι οικονομικές και πολιτιστικές διαφορές μεταξύ των χωρών, διαφορές στην αντίληψη των πελατών, ο ανταγωνισμός, το επίπεδο ομοιότητας των πελατών, καθώς και τεχνολογικοί και κοινωνιολογικοί παράγοντες (Nanda & Dickson, 2007). Στο αντίθετο άκρο, παράγοντες όπως ο ευκολότερος προγραμματισμός, ο έλεγχος και η μείωση κόστους αποθεμάτων βρέθηκαν να είναι οι σημαντικοί λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις να ακολουθούν τη στρατηγική της τυποποίησης. Οι οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή, την έρευνα, την ανάπτυξη και την προώθηση, καθώς και η παγκόσμια ομοιομορφία των αγορών βρέθηκαν να είναι δευτερεύοντες παράγοντες (Lowe, Doole & Kenyon, 2022). Οι Opresnik & Hollensen (2021) κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η τυποποίηση είναι μια πιο οικονομική στρατηγική και θα πρέπει να προτιμάται από τους οργανισμούς με

διεθνή προσανατολισμό, ενώ αντίθετα οι Zhou & Belk (2004) υποστήριξαν ότι η προσαρμογή είναι αυτή η στρατηγική με το μικρότερο ποσοστό αποτυχίας. Τα ευρήματα των Vrontis & Thrassou (2007) από την άλλη αναφέρουν πως η τυποποίηση και η προσαρμογή είναι δύο στρατηγικές που θα πρέπει να χρησιμοποιούνται συνδυαστικά, με την τυποποίηση να προτιμάται για την ανάπτυξη προϊόντων και την προσαρμογή για τις στρατηγικές επικοινωνίας, όπως είναι η διαφήμιση.

1.3. Σπουδαιότητα Έρευνας

Το δίλημμα μεταξύ παγκόσμιας τυποποίησης και τοπικής προσαρμογής των επιχειρήσεων είναι ένα κλασικό δίλημμα στους κόλπους του διεθνούς μάρκετινγκ, όχι μόνο για την περίπτωση της διαφήμισης, αλλά και γενικότερα της συνολικής στρατηγικής μάρκετινγκ των οργανισμών. Τα προηγούμενα ερευνητικά ευρήματα διχάζουν ως προς το κατά πόσο η μία ή η άλλη στρατηγική είναι και η πιο αποτελεσματική. Ο ελληνικός κλάδος τροφίμων είναι ένας κλάδος με έντονη εξαγωγική δραστηριότητα και σημαντικό μερίδιο στις διεθνείς αγορές. Όντως, οι εξαγωγές ελληνικών τροφίμων αυξήθηκαν κατά 10,6% το 2020. Το τυρί, οι ελιές και το ελαιόλαδο αποτελούν τις κύριες ελληνικές εξαγωγές, αντιπροσωπεύοντας το 28,7% των συνολικών εξαγωγών προϊόντων σε όρους αξίας (Homebeck, 2022). Μέσα στα παραπάνω πλαίσια, θεωρήθηκε ως ενδιαφέρον και σημαντικό, να διεξαχθεί μια πρωτογενής έρευνα σε στελέχη ελληνικών επιχειρήσεων τροφίμων στην Ελλάδα, προκειμένου να διερευνηθεί η άποψή τους για τις δύο αυτές στρατηγικές, αλλά και ποια τελικά έχει καταλήξει να ακολουθεί ο οργανισμός τους.

1.4. Δομή Διπλωματικής Εργασίας

Στο Κεφάλαιο 2 παρουσιάζεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε για τους σκοπούς της μελέτης, περιγράφοντας ουσιαστικά το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο βασίστηκε η έρευνα. Στο Κεφάλαιο 3 περιγράφεται η μεθοδολογία της μελέτης, αιτιολογώντας το γιατί επιλέχθηκαν συγκεκριμένες μέθοδοι έρευνας. Στο Κεφάλαιο 4 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, τα οποία στη συνέχεια συζητούνται κριτικά στο Κεφάλαιο 5, λαμβάνοντας υπόψη το σκοπό και τους στόχους της έρευνας, καθώς επίσης και το θεωρητικό υπόβαθρο που έχει αναπτυχθεί στο

Κεφάλαιο 2. Τέλος, στο Κεφάλαιο 6 παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τα αποτελέσματα της έρευνας, ενώ αναφέρονται και οι μεθοδολογικοί περιορισμοί της μελέτης, ενώ παρέχονται και εναύσματα για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Επισκόπηση

2.1. Παγκόσμια Τυποποίηση

2.1.1. Η στρατηγική της παγκόσμιας τυποποίησης

Μία στρατηγική τυποποίησης παρέχει ένα ενιαίο και συνεπές περιεχόμενο σε όλες τις αγορές. Με άλλα λόγια, με μια παγκόσμια στρατηγική τυποποίησης, μια εταιρεία είναι βέβαιη ότι τα προϊόντα της και ο τρόπος με τον οποίο διατίθενται στην αγορά είναι σε μεγάλο βαθμό τα ίδια παντού σε όλο τον κόσμο, δηλαδή σε διαφορετικές χώρες και πολιτισμούς (Cateora, et al., 2023). Ο απώτερος στόχος είναι να δημιουργηθεί μια καθολική εμπειρία της μάρκας, μειώνοντας ταυτόχρονα το κόστος και την πολυπλοκότητα του μάρκετινγκ για τη μάρκα αυτή (Song, 2021).

Σύμφωνα με τον Song (2011), υπάρχουν δύο ορισμοί της τυποποίησης στην υπάρχουσα βιβλιογραφία. Ο ένας είναι η εφαρμογή της ίδιας στρατηγικής μάρκετινγκ στις παγκόσμιες αγορές. Ο άλλος είναι η χρήση τοπικών στρατηγικών μάρκετινγκ χωρίς καμία τροποποίηση σε όλο τον κόσμο. Οι Lowe et al. (2022) περιέγραψαν τη βάση της τυποποίησης ως σύγκριση εγχώριων και ξένων λειτουργικών μηχανισμών και περιγραμμάτων της αγοράς.

Οι υποστηρικτές της τυποποίησης πιστεύουν ότι υπάρχει μια ένωση πολιτισμών με παρόμοια περιβαλλοντική ζήτηση και ζήτηση πελατών σε όλο τον κόσμο. Υποστηρίζουν ότι οι εμπορικοί φραγμοί ολοένα και μειώνονται, καθώς και ότι η τεχνολογική πρόοδος και οι επιχειρήσεις επιδεικνύουν παγκόσμιο προσανατολισμό στη στρατηγική τους. Όπως πιστεύουν, η δημιουργία μιας στρατηγικής για την παγκόσμια αγορά και η τυποποίηση του μείγματος μάρκετινγκ είναι στοιχεία που μπορούν να οδηγήσουν σε συνέπεια στην ικανοποίηση των πελατών, καθώς και χαμηλότερο κόστος. Ο Levitt (1983) υποστηρίζει ότι εταιρείες που έχουν καλή διαχείριση έχουν απομακρυνθεί από την προσαρμογή των προϊόντων και στρατηγικών στην προσφορά τυποποιημένων προϊόντων σε παγκόσμιο επίπεδο, τα οποία είναι προηγμένα, λειτουργικά, αξιόπιστα και προσφέρονται σε χαμηλές τιμές. Σύμφωνα με τον διάσημο αυτόν συγγραφέα στο χώρο του μάρκετινγκ, οι εταιρείες

μπορούν να επιτύχουν μακροπρόθεσμη επιτυχία, εστιάζοντας σε αυτό που θέλει ο μέσος καταναλωτής, χωρίς να ανησυχούν για τις λεπτομέρειες του τι πιστεύει ο κάθε καταναλωτής και τι μπορεί να του αρέσει ή όχι.

2.1.2. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της παγκόσμιας τυποποίησης

Όπως προκύπτει από την ανάλυση της προηγούμενης ενότητας, το πιο βασικό πλεονέκτημα της παγκόσμιας τυποποίησης είναι η ομοιόμορφη εικόνα της επωνυμίας. Επειδή η τυποποίηση σημαίνει την εμπορία των ίδιων προϊόντων με την ίδια συσκευασία και υπηρεσίες, χρησιμοποιώντας τις ίδιες καμπάνιες μάρκετινγκ παντού όπου η εταιρεία δραστηριοποιείται, αυτή η προσέγγιση μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία μιας συνεπούς εικόνας μιας επωνυμίας (Theodosiou & Leonidou, 2003). Αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα επωφελές για μεγαλύτερες εταιρείες που έχουν ήδη παγκόσμια φήμη. Οι πελάτες ξέρουν ακριβώς τι να περιμένουν, ανεξάρτητα από το πού βρίσκονται ή τη γλώσσα που μιλούν (Cateora et al., 2018).

Ένα άλλο εξίσου σημαντικό πλεονέκτημα της στρατηγικής τυποποίησης είναι αυτό των οικονομιών κλίμακας. Με τη στρατηγική τυποποίησης, μια επιχείρηση ουσιαστικά αντιμετωπίζει όλες τις αγορές της σαν να είναι μια ενιαία αγορά. Αυτό επιτρέπει στην επιχείρηση να παράγει προϊόντα και να δημιουργεί υλικά μάρκετινγκ σε μεγάλη κλίμακα, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα το χαμηλότερο κόστος (Zou & Cavusgil, 2002).

Την ίδια στιγμή, η εμπειρία για τα στελέχη από την υλοποίηση μιας στρατηγικής παγκόσμιας τυποποίησης είναι μεταβιβαστική. Μια στρατηγική τυποποίησης σημαίνει ότι όλες οι ομάδες μάρκετινγκ μιας εταιρείας εργάζονται με τις ίδιες καμπάνιες και στρατηγικές για την επίτευξη των ίδιων επιχειρηματικών στόχων (Schilke, Reimann & Thomas, 2009). Αυτό διευκολύνει τις ομάδες να συνεργαστούν και να ευθυγραμμίσουν τις δραστηριότητές τους σε διαφορετικές χώρες. Η ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών μεταξύ των αγορών μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσης τόσο των στελεχών, όσο και ολόκληρου του οργανισμού (Katsikeas, Samiee & Theodosiou, 2006).

Μέσω της υιοθέτησης της στρατηγικής παγκόσμιας τυποποίησης, είναι ευκολότερος

και ο έλεγχος και ο συντονισμός των διαδικασιών και των επιμέρους στρατηγικών μιας διεθνούς επιχείρησης. Όντως, η χρήση των ίδιων οδηγιών ποιότητας, βέλτιστων πρακτικών, προτύπων επωνυμίας και προγραμμάτων μάρκετινγκ, όπου η εταιρεία δραστηριοποιείται, μειώνει την οργανωτική πολυπλοκότητα και επιτρέπει την ευκολότερη παρακολούθηση και έλεγχο (Tan & Sousa, 2013).

Όμως, η στρατηγική της παγκόσμιας τυποποίησης έχει και σημαντικά μειονεκτήματα. Ένα από αυτά είναι η κακή ευθυγράμμιση με τους πελάτες. Τα ενδιαφέροντα, οι συνθήκες και οι προτιμήσεις των πελατών διαμορφώνονται από την κουλτούρα και την εμπειρία τους, η οποία μπορεί να διαφέρει πολύ από μια χώρα σε μια άλλη. Μια στρατηγική τυποποίησης δεν έχει σχεδιαστεί για να προσαρμόζεται σε αυτές τις διαφορές και εάν η στρατηγική δεν είναι συγχρονισμένη με την τοπική αγορά, αυτό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τα έσοδα και τη γενικότερη οικονομική απόδοση της επιχείρησης (Venaik & Midgley, 2019).

Επίσης, υπάρχουν διαφορές στην ωριμότητα μιας αγοράς. Συγκεκριμένα, οι εκάστοτε αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται μια επιχείρηση μπορεί να βρίσκονται σε πολύ διαφορετικά στάδια ωριμότητας μεταξύ των χωρών, με σημαντικές διακυμάνσεις στην υποδομή μάρκετινγκ. Μπορεί επίσης να υπάρχουν διαφορές στα διαθέσιμα μέσα και την προσέγγιση που είναι δυνατή. Όλα αυτά μπορούν να κάνουν μια στρατηγική τυποποίησης δύσκολη στην εφαρμογή (Lim, Acito & Rusetski, 2006).

Σημαντικό μειονέκτημα της υιοθέτησης της στρατηγικής παγκόσμιας τυποποίησης είναι και η έλλειψη ανταγωνιστικότητας. Πιο συγκεκριμένα, το ανταγωνιστικό τοπίο μπορεί να αποκλίνει σε μεγάλο βαθμό από τη μια χώρα στην άλλη. Οι τοπικές εταιρείες σε μια συγκεκριμένη αγορά μπορεί να προσφέρουν χαμηλότερες τιμές ή προσφορές που είναι καλύτερα προσαρμοσμένες στις προτιμήσεις των πελατών. Σε αυτές τις συνθήκες, μια αυστηρή στρατηγική τυποποίησης μπορεί να εμποδίσει μια επιχείρηση και να την αφήσει ανίκανη να συμβαδίσει με τους ανταγωνιστές της (Ozsomer & Simonin, 2004).

Μειονέκτημα είναι και ότι οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική της τυποποίησης έχουν να αντιμετωπίσουν και σημαντικές προκλήσεις αναφορικά με τους τοπικούς κανόνες και κανονισμούς. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι τοπικοί

εμπορικοί περιορισμοί μπορεί στην πραγματικότητα να καθιστούν αδύνατη την τυποποίηση. Μπορεί να υπάρχουν κανόνες που απαγορεύουν ορισμένα προϊόντα, μεθόδους κατασκευής, προσεγγίσεις προώθησης ή άλλες επιχειρηματικές πρακτικές στις οποίες βασίζεται μια επιχείρηση για την τυποποιημένη στρατηγική της (Chung, Wang & Huang, 2012).

2.1.3. Παράγοντες που οδηγούν στην υιοθέτηση της παγκόσμιας τυποποίησης

Με βάση την ανάλυση των Lowe et al. (2022), παράγοντες όπως ο ευκολότερος προγραμματισμός και έλεγχος και η μείωση κόστους αποθεμάτων βρέθηκαν να είναι οι σημαντικοί λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις να ακολουθούν τη στρατηγική της τυποποίησης. Οι οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή, την έρευνα, την ανάπτυξη και την προώθηση, καθώς και η παγκόσμια ομοιομορφία των αγορών βρέθηκαν να είναι δευτερεύοντες παράγοντες.

Γενικότερα, η υιοθέτηση της παγκόσμιας τυποποίησης συχνά ευνοείται από μεγάλες επιχειρήσεις με παγκοσμίως αναγνωρισμένα εμπορικά σήματα, όπως είναι για παράδειγμα το διάσημο παράδειγμα της Coca-Cola. Η συσκευασία, το προϊόν και το πνεύμα της μάρκας είναι τα ίδια παντού στον κόσμο, δίνοντας στους καταναλωτές μια αξιόπιστη και οικεία εμπειρία, ανεξάρτητα από το πού βρίσκονται. Μια τυποποιημένη στρατηγική επιτρέπει σε εταιρείες όπως η Apple, η McDonald's και η Nike να διατηρήσουν τη βασική τους επωνυμία και να μεταδίδουν ένα συνεπές μήνυμα μέσω των διαφημιστικών τους καμπανιών – με κάποιες παραλλαγές στις λεπτομέρειες για να προσεγγίσουν καλύτερα τις τοπικές αγορές – πραγματοποιώντας παράλληλα οικονομίες κλίμακας. Ταυτόχρονα, μια στρατηγική τυποποίησης θα μπορούσε επίσης να λειτουργήσει για μια μικρή startup επιχείρηση με περιορισμένο προϋπολογισμό, που πρέπει να κινηθεί αργά, καθώς επεκτείνεται σε νέες αγορές. Μια τέτοια επιχείρηση θα μπορούσε να ξεκινήσει από τις υπάρχουσες προσφορές και πόρους μάρκετινγκ και στη συνέχεια να βελτιώσει την τοποθέτησή της στις τοπικές αγορές, καθώς συλλέγονται περισσότερα δεδομένα και σχόλια πελατών (Song, 2021).

Αν και η προσέγγιση της τυποποίησης είναι πιο κοινή, η υιοθέτησή της δεν είναι άνευ όρων, όπως αναλύεται από τον Kumar (2024). Ο συγγραφέας εξηγεί ότι η στρατηγική της τυποποίησης αυξάνει την απόδοση μιας εταιρείας. Ωστόσο, αυτό ισχύει μόνο για

εταιρείες στις οποίες ο ανταγωνισμός λαμβάνει χώρα σε μια παγκόσμια γκάμα, όπως καταναλωτικά είδη, ηλεκτρονικά είδη, είδη μόδας, εμπορεύματα πολυτελείας και αρώματα, μεταξύ άλλων. Σε αυτές τις περιπτώσεις, το ίδιο προϊόν μπορεί να πωληθεί σε όλες τις αγορές. Αντίθετα, υπάρχουν άλλοι κλάδοι στους οποίους δεν ισχύει το ίδιο και αυτό πρέπει να ληφθεί υπόψη. Με άλλα λόγια, ο Kumar (2024) αναφέρει πως ο κλάδος δραστηριοποίησης είναι πολύ σημαντικός παράγοντας, ο οποίος οδηγεί μια επιχείρηση στο να ακολουθήσει τη στρατηγική της παγκόσμιας τυποποίησης, οπότε προφανώς αντίστοιχα και τη στρατηγική της τοπικής προσαρμογής.

2.2. Τοπική Προσαρμογή

2.2.1. Η στρατηγική της τοπικής προσαρμογής

Η τοπική προσαρμογή είναι μια στρατηγική εξέτασης κάθε αγοράς ξεχωριστά. Όταν το περιεχόμενο μάρκετινγκ είναι τοπικό, κάθε πτυχή της επικοινωνίας είναι προσαρμοσμένη, ώστε να έχει απήχηση στο τοπικό κοινό: μήνυμα, γλώσσα, τόνος, χρώματα, εικόνες και πολιτιστικά στοιχεία. Η στρατηγική αυτή λαμβάνει υπόψη όχι μόνο τη γλώσσα, αλλά και έθιμα, συστήματα πεποιθήσεων και κοσμοθεωρίες. Στη σύγχρονη παγκόσμια αγορά, μια καθαρά τυποποιημένη προσέγγιση του μάρκετινγκ γίνεται ολοένα και λιγότερο εφικτή (Westjohn & Magnusson, 2017). Κάποιος βαθμός προσαρμογής είναι σχεδόν πάντα απαραίτητος. Τουλάχιστον, οι επικοινωνίες πρέπει να προσαρμόζονται στις τοπικές γλώσσες, προκειμένου μια εταιρεία να ευδοκιμήσει παγκοσμίως, σε επίπεδο τόσο εταιρικών πελατών, όσο και καταναλωτών (Hultman, Katsikeas & Robson, 2009).

Οι υποστηρικτές της προσέγγισης της τοπικής προσαρμογής θεωρούν ότι η βάση της στρατηγικής αυτής είναι ότι κατά την είσοδο σε μια ξένη αγορά πρέπει να ληφθούν υπόψη όλοι οι περιβαλλοντικοί παράγοντες και περιορισμοί όπως η γλώσσα, το κλίμα, η φυλή, τα επαγγέλματα, η εκπαίδευση, η γεύση, οι διαφορετικοί νόμοι, οι πολιτισμοί και οι κοινωνίες (Czinkota, Ronkainen & Cui, 2022). Ωστόσο, οι ερευνητές έχουν εντοπίσει σημαντική πηγή περιορισμών που είναι δύσκολο να μετρηθούν, όπως οι πολιτισμικές διαφορές που έχουν τις ρίζες τους στην ιστορία, την εκπαίδευση, τη θρησκεία, τις αξίες και συμπεριφορές, τα ήθη και έθιμα, την αισθητική, τις διαφορές στις προτιμήσεις, ανάγκες και επιθυμίες, καθώς και σε

οικονομικά και νομικά συστήματα. Παράλληλα, οι υποστηρικτές αυτής της προσέγγισης πιστεύουν ότι οι πολυεθνικές εταιρείες θα πρέπει να βρουν πώς πρέπει να προσαρμόσουν ένα ολόκληρο μείγμα μάρκετινγκ, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου με τον οποίο πωλούν και διανέμουν τα προϊόντα τους, προκειμένου να ανταποκρίνονται στις νέες απαιτήσεις της αγοράς, Με άλλα λόγια, είναι πολύ σημαντικό για τις επιχειρήσεις να αλλάξουν τη στρατηγική μάρκετινγκ τους, ώστε να ταιριάζει στις τοπικές συνήθειες και προτιμήσεις, με απώτερο στόχο να ανταποκριθεί στις ειδικές ανάγκες της αγοράς, καθώς επίσης και στις δεδομένα μη ταυτόσημες απαιτήσεις των καταναλωτών (Vrontis & Thrassou, 2007).

2.2.2. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της τοπικής προσαρμογής

Η τοπική προσαρμογή προσφέρει μια σειρά από πλεονεκτήματα για τις διεθνείς επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, βελτιώνει την είσοδο σε νέες αγορές. Υπάρχουν μια σειρά από εμπόδια που μπορούν να επιβραδύνουν την είσοδο σε μια νέα αγορά, συμπεριλαμβανομένων των κυβερνητικών κανονισμών, των υλικοτεχνικών θεμάτων και των πολιτιστικών προκλήσεων. Προφανώς, η τοπική προσαρμογή δεν μπορεί να άρει όλα αυτά τα εμπόδια, αλλά μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να ξεπεράσει τα πολιτιστικά εμπόδια (Gabrielsson, Gabrielsson & Seppälä, 2012). Οι εταιρείες που προσαρμόζονται πιο γρήγορα, συνήθως αναπτύσσονται και πιο γρήγορα. Η τοπική προσαρμογή με τον κατάλληλο συνεργάτη βοηθά τις επιχειρήσεις να αποφύγουν ένα βασικό και μέτριο περιεχόμενο μάρκετινγκ, που μπορεί να αποτρέψει τους πελάτες, να μειώσει τα έσοδα και ενδεχομένως να βλάψει τη φήμη μιας επωνυμίας (Slangen & Dikova, 2014).

Επιπλέον, η στρατηγική τοπικής προσαρμογής βελτιώνει την εμπειρία των πελατών. Η τοπική προσαρμογή του περιεχομένου μάρκετινγκ δείχνει στους πελάτες ότι είναι σημαντικοί για την επιχείρηση, παρέχοντας κατάλληλες γλωσσικές και πολιτισμικές πληροφορίες και υπηρεσίες σε κάθε στάδιο του ταξιδιού του πελάτη, καθιστώντας τους αγοραστές ως πιο άνετους με την προσφορά τους, αυξάνοντας την ικανοποίησή τους από αυτήν. Αυτό είναι εξίσου σημαντικό τόσο για τους εταιρικούς πελάτες, όσο και για τους καταναλωτές. Μάλιστα, η τοπική προσαρμογή ενός ιστοτόπου είναι ιδιαίτερα σημαντική για εταιρείες που εστιάζουν στο B2B, δεδομένου ότι στο 80% των επιχειρήσεων, το περιεχόμενο ενός προμηθευτή είχε σημαντικό αντίκτυπο στις

αποφάσεις αγοράς (Magnusson, Westjohn, Semenov et al., 2013).

Η τοπική προσαρμογή οδηγεί σε μεγαλύτερη αφοσίωση των πελατών. Εάν μία επωνυμία παρέχει μια εξαιρετικά ικανοποιητική εμπειρία για τους πελάτες της, θα παραμείνουν πιστοί, ακόμη και όταν υπάρχουν διαθέσιμες εναλλακτικές λύσεις χαμηλότερου κόστους. Η τοπική προσαρμογή είναι το κλειδί για την ικανοποίηση ή και την υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών σε όλες τις αγορές, κάτι που είναι πολύ θετικό για τις επιχειρήσεις. Προηγούμενα ερευνητικά ευρήματα έχουν αναδείξει πως κοστίζει έως και 7 φορές περισσότερο η απόκτηση ενός νέου πελάτη από τη διατήρηση ενός υπάρχοντος, ενώ οι πιστοί πελάτες ξοδεύουν 67% περισσότερα χρήματα από τους νέους (Sousa & Lengler, 2009).

Με βάση το παραπάνω εύρημα, αλλά και γενικότερα, η στρατηγική της τοπικής προσαρμογής αυξάνει τις πωλήσεις και τα έσοδα. Είναι λογικό οι άνθρωποι να ξοδεύουν περισσότερα για την προμήθεια των προϊόντων και υπηρεσιών μιας επιχείρησης, όταν αισθάνονται ότι οι ανάγκες, τα ενδιαφέροντα και οι προτιμήσεις τους γίνονται πραγματικά κατανοητές και καλύπτονται. Η τοπική προσαρμογή των επιχειρήσεων επιτρέπει σε αυτές να κάνουν ακριβώς αυτό (Bahadir, Bharadwaj & Srivastava, 2015).

Όμως, και εδώ εντοπίζονται σημαντικά μειονεκτήματα. Ένα από τα μειονεκτήματα της στρατηγικής της τοπικής προσαρμογής είναι ότι η εν λόγω προσέγγιση είναι δαπανηρή, σε αντίθεση με την προσέγγιση της παγκόσμιας τυποποίησης. Οι μελετητές υποστηρίζουν ότι η προσαρμογή των προϊόντων, αλλά και άλλων διαδικασιών γενικότερα, τείνει να εξαλείφει τις πιθανότητες να επωφεληθούν οι επιχειρήσεις από τις οικονομίες κλίμακας. Μια τέτοια εταιρεία θα πρέπει να μάθει και να ερευνήσει την τοπική κουλτούρα, για να ενσωματώσει αυτή τη γνώση στα στοιχεία προϊόντος του μείγματος μάρκετινγκ, κάτι που μπορεί να ξεκινήσει μια γενικότερα πολύ δαπανηρή πρωτοβουλία (Zdravkovic, Magnusson & Stanley, 2010).

Επιπλέον, η χρήση μιας στρατηγικής τοπικής προσαρμογής μπορεί να είναι αργή, όσον αφορά την εφαρμογή της. Για παράδειγμα, η διαδικασία συλλογής εις βάθος γνώσης σχετικά με τις προδιαγραφές μιας τοπικής αγοράς και προσαρμογής στοιχείων προϊόντος του μείγματος μάρκετινγκ μπορεί να διαρκέσει από μερικούς

έως πολλούς μήνες. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, ενδέχεται να προκύψουν ζητήματα, όπως ο κορεσμός της αγοράς με άλλες επιχειρήσεις ή ξένες επιχειρήσεις που επικεντρώνονται στην τυποποίηση των προϊόντων (Rao-Nicholson & Khan, 2017).

Πέραν των παραπάνω μειονεκτημάτων, οι ακραίες προσαρμογές προϊόντων και υπηρεσιών, ή και διαδικασιών και στρατηγικών μάρκετινγκ, μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας παγκόσμιας επωνυμίας, το οποίο μπορεί να αλλάξει την εικόνα μιας επιχείρησης (Powers & Loyka, 2010).

2.2.3. Παράγοντες που οδηγούν στην υιοθέτηση της τοπικής προσαρμογής

Η στρατηγική προσαρμογής είναι προσανατολισμένη στην κάλυψη των αναγκών της αγοράς, καθώς και στο σχεδιασμό όλων των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με στόχο την αποτελεσματική κάλυψη των ειδικών αναγκών και τον σεβασμό των αξιών των ντόπιων καταναλωτών. Όπως και στην περίπτωση της τυποποίησης, η στρατηγική προσαρμογής ταιριάζει καλύτερα με την παρουσία των ακόλουθων παραγόντων:

- Διαφορές μεταξύ πελατών / καταναλωτών
- Διαφορές στις τοπικές συνθήκες ανταγωνισμού
- Διαφορές στις τοπικές νομικές συνθήκες
- Υψηλός βαθμός εξυπηρέτησης στην προσφορά της εταιρείας

Όντως, η απόφαση προσαρμογής ή τυποποίησης μιας προσέγγισης προϊόντος ή μάρκετινγκ στις ξένες αγορές εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Οι πολιτισμικές ευαισθησίες, η αγοραστική δύναμη των πελατών και οι περιβαλλοντικοί παράγοντες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι πολιτισμικές ευαισθησίες απαιτούν προσαρμογή για να διασφαλιστεί ότι τα προϊόντα και τα μηνύματα μάρκετινγκ ευθυγραμμίζονται με τα τοπικά ήθη και αξίες. Η αγοραστική δύναμη των πελατών μπορεί επίσης να απαιτήσει αλλαγές στις στρατηγικές τιμών και διανομής, ώστε να ταιριάζουν με την οικονομική προσιτότητα και την προσβασιμότητα της αγοράς - στόχου. Τέλος, περιβαλλοντικοί παράγοντες όπως ο ανταγωνισμός, οι κανονιστικές απαιτήσεις και οι οικονομικές συνθήκες μπορούν

επίσης να επηρεάσουν την απόφαση προσαρμογής ή τυποποίησης των στρατηγικών μάρκετινγκ (Vasalou, Joinson & Courvoisier, 2010). Τα καταναλωτικά μη ανθεκτικά προϊόντα, συμπεριλαμβανομένων των προϊόντων διατροφής, είναι τα πιο ευαίσθητα στις διαφορές γεύσεων και συνθηθειών σε εθνικό επίπεδο, καθιστώντας το ως πιο πιθανό να χρειαστούν αλλαγές για διάφορες αγορές (Rao-Nicholson, R., & Khan, 2017).

2.3. Παγκόσμια Τυποποίηση ή Τοπική Προσαρμογή στη Διαφήμιση

Από το 2000 και έπειτα, η συζήτηση για την τυποποίηση έναντι της προσαρμογής της διεθνούς διαφήμισης έχει επικεντρωθεί στο επίπεδο τυποποίησης των δημιουργικών στρατηγικών και την προσαρμογή εκτελεστικών στοιχείων. Οι διαφημιστές έχουν αρχίσει να υιοθετούν τυποποιημένες δημιουργικές στρατηγικές, προσαρμόζοντας παράλληλα τα εκτελεστικά στοιχεία στις τοπικές ανάγκες (Ford, Mueller & Taylor, 2011). Με αυτόν τον τρόπο διατηρούν μια παγκόσμια εικόνα για τα διαφημιζόμενα προϊόντα, ενώ παράλληλα λαμβάνουν υπόψη τις υπάρχουσες διαφορές μεταξύ των πολιτισμών. Η δημιουργική στρατηγική μαζί με τη μορφή εκτέλεσης διαμορφώνουν το περιεχόμενο και την παρουσίαση μιας διαφήμισης. Η δημιουργική στρατηγική σχετίζεται με τη συνολική στρατηγική και τον χαρακτήρα του μηνύματος, ενώ η στρατηγική εκτέλεσης σχετίζεται με τη χρήση οπτικών και άλλων εφέ (Jiang & Wei, 2012).

Οι Wei & Jiang (2005) ανέπτυξαν ένα μοντέλο τυποποίησης, στο οποίο ο συνδυασμός του βαθμού τυποποίησης στη δημιουργική στρατηγική και την εκτέλεση καταλήγει σε τέσσερεις τύπους γενικής στρατηγικής στη διεθνή διαφήμιση, δηλαδή την παγκόσμια, την παγκόσμια – τοπική, την τοπική και τη στρατηγική μιας περίπτωσης. Η παγκόσμια στρατηγική συνδυάζει μια εξαιρετικά τυποποιημένη δημιουργική στρατηγική και μια εξαιρετικά τυποποιημένη εκτέλεση. Η λεγόμενη glocal στρατηγική σημαίνει μια εξαιρετικά τυποποιημένη δημιουργική στρατηγική με εξαιρετικά προσαρμοσμένη εκτέλεση, ενώ η τοπική στρατηγική αντικατοπτρίζει μια εξαιρετικά προσαρμοσμένη δημιουργική στρατηγική με εξαιρετικά προσαρμοσμένη εκτέλεση. Τέλος, η στρατηγική μιας περίπτωσης είναι μια εξαιρετικά προσαρμοσμένη δημιουργική στρατηγική με εξαιρετικά τυποποιημένη εκτέλεση. Μέσα από την ανάλυση περιεχομένου 210 έντυπων διαφημίσεων που χρησιμοποιήθηκαν σε διεθνείς

καμπάνιες πολυεθνικών εταιρειών, οι Jiang & Wei (2012) καταδεικνύουν ότι οι περισσότερες πολυεθνικές εταιρείες εφαρμόζουν την παγκόσμια στρατηγική.

Γενικότερα, τα ευρήματα προηγούμενων ερευνών ποικίλουν αναφορικά με το κατά πόσο μια επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθεί τη στρατηγική της παγκοσμιοποίησης ή αυτήν της τοπικής προσαρμογής, τόσο γενικότερα, όσο και στην ειδικότερη περίπτωση της διαφήμισης μόνο. Για παράδειγμα, οι Opresnik & Hollensen (2021) κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η τυποποίηση είναι μια πιο οικονομική στρατηγική και θα πρέπει να προτιμάται από τους οργανισμούς με διεθνή προσανατολισμό, ενώ αντίθετα οι Zhou & Belk (2004) υποστήριξαν ότι η προσαρμογή είναι αυτή η στρατηγική με το μικρότερο ποσοστό αποτυχίας.

Σύμφωνα με την ανάλυση των Liu, Kramarczuk & Megits (2014), παρά την εκτενή συζήτηση για την τυποποίηση έναντι της προσαρμογής της διεθνούς διαφήμισης, παραμένουν ερωτήματα σχετικά με τον ποσοτικό προσδιορισμό του βαθμού τυποποίησης της διαφήμισης. Οι υπάρχουσες προσεγγίσεις ακολουθούν την οπτική γωνία ενός διαφημιστή ή ενός εμπόρου. Ωστόσο, αυτή η μονόπλευρη οπτική είναι ανεπαρκής για τα παγκόσμια μέσα ενημέρωσης, τα οποία αντιμετωπίζουν όλο και περισσότερο τους καταναλωτές με διαφημίσεις εκτός της χώρας καταγωγής τους. Η τυποποίηση της διαφήμισης μπορεί να αποτρέψει τη σύγχυση της εικόνας όταν οι ομάδες - στόχοι βλέπουν διαφορετικές διαφημίσεις για το ίδιο προϊόν. Οι ερευνητές μάλιστα παρουσίασαν μια μεθοδολογία για τη μέτρηση του βαθμού τυποποίησης της διαφήμισης, που ενσωματώνει την οπτική των καταναλωτών. Τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι οι αντιλήψεις των καταναλωτών για την τυποποίηση διαφέρουν μεταξύ των κατηγοριών διαφημίσεων, ενώ οι διαφορές ανά χώρα είναι μικρές.

Τις διαφορές μεταξύ τυποποίησης και προσαρμογής των τεχνικών μάρκετινγκ μιας εταιρείας διερεύνησαν και οι Vrontis & Thrassou (2007). Σύμφωνα με την ανάλυσή τους, η βιβλιογραφία για το διεθνές μάρκετινγκ παρουσιάζει μια αντιπαράθεση μεταξύ δύο βασικών σχολών σκέψης σχετικά με το διεθνές μάρκετινγκ. Η μία υποστηρίζει την προσέγγιση της τυποποίησης και ότι η συμπεριφορά των πολυεθνικών εταιρειών πρέπει να είναι ομοιόμορφη, για να ελαχιστοποιηθεί το συνολικό κόστος και να προωθηθεί μια παγκόσμια εταιρική εικόνα. Η άλλη υποστηρίζει την ανάγκη προσαρμογής, ώστε να ταιριάζει στις μοναδικές διαστάσεις

κάθε τοπικής αγοράς. Η έρευνα, λοιπόν, των Vrontis & Thrassou (2007), διερεύνησε το πρακτικό επίπεδο προσαρμογής και τυποποίησης των εταιρειών στις διεθνείς αγορές. Προσδιόρισε τις δύο προσεγγίσεις ως συνυπάρχουσες και στη συνέχεια παρουσίασε τα ευρήματα μιας εκτεταμένης βιβλιογραφικής ανασκόπησης για να προσδιορίσει τον βαθμό και τη φύση της επίδρασης της χώρας προέλευσης στη διαδικασία. Τα συμπεράσματα είναι ότι το αποτέλεσμα έχει καθολική και διαχρονική ύπαρξη, αν και η έκφασή του στις πραγματικές τάσεις και προτιμήσεις των καταναλωτών ποικίλλει σημαντικά. Η ανομοιότητα της συμπεριφοράς των καταναλωτών τόσο μεταξύ, όσο και εντός των επιμέρους αγορών, είναι αποτέλεσμα συγκεκριμένων συνδυασμών συλλογικών και προσωπικών παραμέτρων.

Παράλληλα με τα παραπάνω, υπάρχουν και προηγούμενες έρευνες που δεν τάσσονται υπέρ της μίας ή της άλλης στρατηγικής. Για παράδειγμα, τα ευρήματα των Vrontis & Thrassou (2007) αναφέρουν πως η τυποποίηση και η προσαρμογή είναι δύο στρατηγικές που θα πρέπει να χρησιμοποιούνται συνδυαστικά, με την τυποποίηση να προτιμάται για την ανάπτυξη προϊόντων και την προσαρμογή για τις στρατηγικές επικοινωνίας, όπως είναι η διαφήμιση.

2.4. Σύνοψη Κεφαλαίου

Λαμβάνοντας υπόψη την έως τώρα ανάλυση, η παγκόσμια τυποποίηση και η τοπική προσαρμογή είναι δύο στρατηγικές, που καθεμιά έχει τα δικά της σημαντικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Είναι, λοιπόν, δύσκολο να πει κανείς γενικά ποια από τις δύο στρατηγικές είναι η καλύτερη και ποια όχι. Στον περίπλοκο κόσμο του παγκόσμιου μάρκετινγκ, η λήψη αποφάσεων μεταξύ προσαρμογής και τυποποίησης απαιτεί προσεκτική ανάλυση πολλών παραγόντων. Μεταξύ αυτών των παραγόντων, οι πολιτισμικοί κανόνες και οι ευαισθησίες παίζουν καθοριστικό ρόλο στον καθορισμό της προσέγγισης που θα ακολουθηθεί. Κάθε πολιτισμός έχει το δικό του μοναδικό σύνολο αξιών, πεποιθήσεων και συμπεριφορών που επηρεάζουν τις προτιμήσεις και τις προσδοκίες των καταναλωτών. Η προσαρμογή των προσπαθειών μάρκετινγκ για την ευθυγράμμιση με αυτούς τους πολιτιστικούς κανόνες διασφαλίζει ότι η επωνυμία έχει απήχηση στην αγορά - στόχο και αποφεύγει τυχόν ακούσια πολιτισμικά λάθη. Από την άλλη πλευρά, η τυποποίηση μπορεί να είναι πιο κατάλληλη όταν οι πολιτισμικές διαφορές είναι ελάχιστες ή όταν μια παγκόσμια

ταυτότητα επωνυμίας είναι ήδη καλά εδραιωμένη. Τα παραπάνω ισχύουν τόσο για το μείγμα μάρκετινγκ των εταιρειών γενικότερα, όσο και για την ειδικότερη περίπτωση της διαφήμισης, όπου και εκεί ισχύουν οι οικονομικοί και λοιποί παράγοντες υπέρ της τυποποίησης ή της προσαρμογής. Τα σχετικά προηγούμενα ερευνητικά ευρήματα αναδεικνύουν ότι και εδώ δεν υπάρχει σωστό ή λάθος αναφορικά με το ποια στρατηγική πρέπει να ακολουθείται για τη διαφήμιση των επιχειρήσεων με εξαγωγική δραστηριότητα. Φαίνεται πάντως πως μάλλον η πιο σωστή κατεύθυνση θα ήταν ένας συνδυασμός της παγκόσμιας τυποποίησης και της τοπικής προσαρμογής, ώστε μια επιχείρηση να επωφελείται από τα πλεονεκτήματα και των δύο στρατηγικών. Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την έρευνα που εκπονήθηκε στα πλαίσια της διπλωματικής αυτής εργασίας.

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία

3.1. Ερευνητικός Σχεδιασμός

Ο ερευνητικός σχεδιασμός που υιοθετήθηκε ήταν αυτός της περιγραφικής έρευνας. Ο σχεδιασμός περιγραφικής έρευνας είναι ένα ισχυρό εργαλείο που χρησιμοποιείται από επιστήμονες και ερευνητές για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με μια συγκεκριμένη ομάδα ή φαινόμενο. Αυτό το είδος έρευνας παρέχει μια λεπτομερή και ακριβή εικόνα των χαρακτηριστικών και των συμπεριφορών ενός συγκεκριμένου πληθυσμού ή ατόμου (Berghoff, Scranton & Spiekermann, 2012). Παρατηρώντας και συλλέγοντας δεδομένα για ένα δεδομένο θέμα, η περιγραφική έρευνα βοηθά τους ερευνητές να αποκτήσουν μια βαθύτερη κατανόηση ενός συγκεκριμένου ζητήματος και παρέχει πολύτιμες γνώσεις που μπορούν να ενημερώσουν τις μελλοντικές μελέτες (Manjunatha, 2019). Τα παραπάνω πλεονεκτήματα οδήγησαν στην επιλογή του συγκεκριμένου ερευνητικού σχεδιασμού.

3.2. Τύπος Έρευνας

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της διπλωματικής αυτής εργασίας ήταν ποιοτική. Η βασική ιδιότητα της ποιοτικής έρευνας είναι ότι εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι βγάζουν νόημα από τις δικές τους συγκεκριμένες, πραγματικές εμπειρίες ζωής και με τα δικά τους λόγια και στη συνέχεια αναλύει αυτές τις αντιλήψεις με βάση μια επιστήμη συμπεριφοράς, όπως η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, η πολιτική, η εκπαίδευση, οι επιστήμες υγείας ή, πιο σύγχρονα, η διοίκηση επιχειρήσεων, η λήψη αποφάσεων ή η καινοτομία. Όταν ερωτώνται οι άνθρωποι για το πώς αντιλαμβάνονται συγκεκριμένα ερευνητικά θέματα, οι άνθρωποι συνήθως απαντούν με κάποια συγκεκριμένη πτυχή της ζωής τους στην καθημερινή γλώσσα, χρησιμοποιώντας καθημερινές έννοιες (Bradley, 2007). Η ποιοτική έρευνα ασχολείται με τα πρότυπα και τις μορφές των μεταβλητών, ενώ η ποσοτική έρευνα εξετάζει τις διαφορές στην ποσότητα ή το επίπεδο των μεταβλητών που μελετώνται, καθώς επίσης και τις σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος μεταξύ αυτών των μεταβλητών. Βασικό μειονέκτημα της ποιοτικής έρευνας είναι ότι ενδείκνυται για τη διεξαγωγή έρευνας σε μικρά δείγματα (Babbie, 2015). Όμως αυτό δεν θεωρήθηκε ως

μείζονος σημασίας μειονέκτημα για τη διπλωματική αυτή εργασία, σκοπός της οποίας δεν ήταν να διεξάγει έρευνα σε μεγάλο δείγμα, αλλά να αναλύσει βαθύτερα τις ενδεικτικές απόψεις μια μικρότερης ομάδας συμμετεχόντων.

3.3. Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων

Η συλλογή των ποιοτικών δεδομένων έγινε με τη μέθοδο των ημιδομημένων συνεντεύξεων. Η ημιδομημένη συνέντευξη είναι μια ποιοτική ερευνητική μέθοδος, που συνδυάζει ένα προκαθορισμένο σύνολο ανοιχτών ερωτήσεων (ερωτήσεις που προκαλούν συζήτηση), δίνοντας παράλληλα την ευκαιρία στους ερευνητές να διερευνήσουν συγκεκριμένα θέματα ή απαντήσεις περαιτέρω (Ruslin, Mashuri, Sarib et al., 2022). Υπάρχουν συγκεκριμένοι λόγοι που οδήγησαν στην επιλογή αυτού του είδους τη συνέντευξη. Συγκεκριμένα, η ευέλικτη δομή της συνέντευξης επιτρέπει στον ερευνητή να προτρέπει ή να ενθαρρύνει τον ερωτώμενο να ψάχνει για περισσότερες πληροφορίες ή να βρει αυτό που λέγεται κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ενδιαφέρον. Αυτή η μέθοδος δίνει επίσης στον ερευνητή την ελευθερία να διερευνήσει, και στον συνεντευξιαζόμενο να επεξεργαστεί, ή να ακολουθήσει μια νέα γραμμή έρευνας που εισάγεται από αυτό που λέει ο συνεντευξιαζόμενος. Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις επιτρέπουν επίσης στους συμμετέχοντες να εκφράσουν τις απόψεις τους με τους δικούς τους όρους και το δικό τους μοναδικό τρόπο (Jamshed, 2014).

Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις βασίστηκαν σε ημιδομημένο οδηγό συνέντευξης, ο οποίος παρατίθεται στο Παράρτημα 1 και που σχεδιάστηκε με βάση το θεωρητικό υπόβαθρο που αναπτύχθηκε στο Κεφάλαιο 2 της διπλωματικής εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν αναφορικά για τις απόψεις τους για τις στρατηγικές της παγκόσμιας τυποποίησης και της τοπικής προσαρμογής γενικά, όσον αφορά τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αγορές του εξωτερικού, εστιάζοντας στις πεποιθήσεις τους αναφορικά με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των δύο στρατηγικών, αλλά και των παραγόντων που οδηγούν στην υιοθέτηση της μίας ή της άλλης στρατηγικής. Ακολούθως, οι συνεντεύξεις εστίασαν στην ειδικότερη περίπτωση της διαφήμισης, ρωτώντας τους συμμετέχοντες κατά πόσο θεωρούν ότι ισχύουν και εδώ οι απόψεις τους για τις δύο στρατηγικές. Οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν για τα παραπάνω τόσο γενικά για τις επιχειρήσεις όλων

των κλάδων, όσο και για την ειδικότερη περίπτωση του κλάδου τροφίμων, στον οποίο και επικεντρώνεται το ενδιαφέρον της διπλωματικής εργασίας.

3.4. Δειγματοληψία

Για τη δημιουργία του δείγματος χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της δειγματοληψίας ευκολίας (convenience sampling). Η δειγματοληψία ευκολίας είναι μια μέθοδος δειγματοληψίας μη πιθανοτήτων, όπου οι συμμετέχοντες επιλέγονται για συμπερίληψη στο δείγμα, επειδή είναι ευκολότερη η πρόσβαση σε αυτούς από τον ερευνητή. Αυτό μπορεί να οφείλεται στη γεωγραφική εγγύτητα, τη διαθεσιμότητα σε μια δεδομένη στιγμή ή την προθυμία συμμετοχής στην έρευνα (Wright & Sim, 2002). Στα παραπάνω πλαίσια, η έρευνα διεξήχθη σε 12 στελέχη ελληνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο παραγωγής και εμπορίας τροφίμων στην Ελλάδα, οι οποίες είχαν εξαγωγική δραστηριότητα. Κάποια από τα στελέχη αυτά ανήκαν στον κοινωνικό κύκλο των γονέων της ερευνήτριας, ενώ τα υπόλοιπα προσκλήθηκαν από την ερευνήτρια κατά τη διάρκεια επίσκεψης σε μία από τις επιχειρήσεις αυτές και δέχτηκαν να συμμετάσχουν. Οι συμμετέχοντες ήταν τόσο άνδρες, όσο και γυναίκες, ανήκαν σε διάφορες ηλικιακές ομάδες, είχαν διαφορετικό εκπαιδευτικό υπόβαθρο, ενώ εργάζονταν σε διαφορετικά τμήματα του οργανισμού τους, κυρίως στα τμήματα μάρκετινγκ και πωλήσεων, τα οποία ήταν και τα πιο σχετικά με το θέμα της διαφήμισης που διερευνάται στη διπλωματική αυτή εργασία. Ο Πίνακας 1 που ακολουθεί παραθέτει τα βασικά χαρακτηριστικά των 12 στελεχών που συμμετείχαν στις ημιδομημένες συνεντεύξεις.

Πίνακας 1: Βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων

Κωδικός	Γένος	Ηλικία	Εκπαίδευση	Τμήμα
1	Αρσενικό	37	Πανεπιστήμιο	Πωλήσεων
2	Θηλυκό	46	Μεταπτυχιακό	Μάρκετινγκ
3	Αρσενικό	55	Μεταπτυχιακό	Οικονομικό
4	Θηλυκό	29	Πανεπιστήμιο	Οικονομικό
5	Αρσενικό	32	Πανεπιστήμιο	Πωλήσεων
6	Αρσενικό	49	Μεταπτυχιακό	Μάρκετινγκ
7	Αρσενικό	36	Μεταπτυχιακό	Πωλήσεων

8	Θηλυκό	40	ΤΕΙ	Πωλήσεων
9	Θηλυκό	41	Πανεπιστήμιο	Παραγωγής
10	Θηλυκό	45	ΤΕΙ	Πωλήσεων
11	Αρσενικό	34	Πανεπιστήμιο	Πωλήσεων
12	Θηλυκό	32	Πανεπιστήμιο	Μάρκετινγκ

3.5. Ανάλυση Δεδομένων

Η ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων που συλλέχθηκαν έγινε με τη μέθοδο της ανάλυσης περιεχομένου (content analysis). Η ανάλυση περιεχομένου είναι ένα ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό της παρουσίας ορισμένων λέξεων, θεμάτων ή εννοιών μέσα σε ορισμένα ποιοτικά δεδομένα, δηλαδή μέσα σε ένα κείμενο. Χρησιμοποιώντας την ανάλυση περιεχομένου, οι ερευνητές μπορούν να ποσοτικοποιήσουν και να αναλύσουν την παρουσία, τις έννοιες και τις σχέσεις τέτοιων συγκεκριμένων λέξεων, θεμάτων ή εννοιών (Bryman & Bell, 2011). Στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία αναλύθηκε η παρουσία θεμάτων, γεγονός που παραπέμπει στη θεματική ανάλυση, σύμφωνα με την οποία σχηματίζονται θεματικές ενότητες και υποενότητες με βάση κοινά σημεία των απαντήσεων των συμμετεχόντων (Krippendorff, 2004).

3.6. Ερευνητική Διαδικασία και Ζητήματα Ερευνητικής Ηθικής

Η έρευνα διεξήχθη την άνοιξη του 2024. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν ότι η συμμετοχή τους στη μελέτη είναι εντελώς εθελοντική και ότι μπορούσαν να φύγουν ανά πάσα στιγμή, χωρίς να προκληθεί καμία βλάβη στην επαγγελματική τους θέση. Επιπλέον, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν πλήρως σχετικά με τον σκοπό και την πρόθεση της μελέτης, ενώ τηρήθηκε η εμπιστευτικότητα των συμμετεχόντων, καθώς η έρευνα ήταν ανώνυμη και δεν υπήρχε περίπτωση να ταυτοποιηθούν οι συμμετέχοντες. Αυτή η μελέτη δεν έκανε διακρίσεις σε βάρος ατόμων με βάση τη φυλή, τη θρησκεία, το φύλο, τον σεξουαλικό προσανατολισμό ή την ηλικία. Δεν περιλάμβανε επίσης συζήτηση ευαίσθητων θεμάτων όπως π.χ. θυματοποιήσεις, σεξουαλική δραστηριότητα ή χρήση ναρκωτικών, καθώς και επεμβατικές, παρεμβατικές ή δυνητικά επιβλαβείς διαδικασίες κάθε είδους. Πριν από τις

συνεντεύξεις, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δώσουν την προφορική συγκατάθεσή τους για συμμετοχή στην έρευνα. Κατόπιν, αφού ολοκληρωνόταν κάθε συνέντευξη, οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα να ζητήσουν τα στοιχεία επικοινωνίας της ερευνήτριας, αλλά να δώσουν και τα δικά τους στοιχεία επικοινωνίας, σε περίπτωση που ήθελαν να λάβουν σε ηλεκτρονική μορφή ένα αντίγραφο των ερευνητικών ευρημάτων.

Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα Έρευνας

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης περιεχομένου (θεματικής ανάλυσης) που πραγματοποιήθηκε παρατίθενται στο Παράρτημα 2. Με βάση τον σχετικό πίνακα, δημιουργήθηκαν τρεις κεντρικές θεματικές ενότητες: «Γενική στρατηγική τυποποίησης», «Γενική στρατηγική προσαρμογής» και «Στρατηγική διαφήμισης». Μιλώντας πρώτα για τη θεματική ενότητα «Γενική στρατηγική τυποποίησης», αυτή αναπτύχθηκε από τις ακόλουθες θεματικές υποενότητες: «Ορισμός», «Πλεονεκτήματα», «Μειονεκτήματα» και «Παράγοντες υιοθέτησης». Στο ίδιο μήκος κύματος, η δεύτερη θεματική ενότητα, «Γενική στρατηγική προσαρμογής», απαρτίστηκε από τις ακόλουθες υποενότητες: «Ορισμός», «Πλεονεκτήματα», «Μειονεκτήματα» και «Παράγοντες υιοθέτησης». Τέλος, η θεματική ενότητα «Στρατηγική διαφήμισης» αποτελούνταν από τις ακόλουθες θεματικές υποενότητες: «Σύγκριση με γενική στρατηγική», «Υιοθέτηση στην επιχείρηση» και «Συμφωνία με επιχείρηση».

4.1. Γενική Στρατηγική Τυποποίησης

4.1.1. Ορισμός

Στην θεματική αυτή υποενότητα, οι συμμετέχοντες όρισαν και περιέγραψαν τη στρατηγική της παγκόσμιας τυποποίησης. Στο σύνολό τους, οι συμμετέχοντες κατέληξαν στο ότι η εν λόγω στρατηγική αναφέρεται στο να ακολουθεί μια επιχείρηση τις ίδιες στρατηγικές μάρκετινγκ σε όλες τις χώρες και αγορές δραστηριοποίησής της. Κοινός τόπος των απαντήσεων ήταν ότι μέσα από τη στρατηγική αυτή, μια επιχείρηση αντιμετωπίζει όλες τις αγορές σαν μία. Παρακάτω παρατίθενται κάποιες χαρακτηριστικές απαντήσεις των συμμετεχόντων.

1: Το να ακολουθείς την ίδια στρατηγική παντού, ανεξάρτητα από τη χώρα

2: Η τυποποίηση σημαίνει κάνω σε όλες τις χώρες τα ίδια

3: Το να πουλάς τα ίδια ακριβώς προϊόντα σε όλες τις ξένες αγορές, σαν να επρόκειτο για μία αγορά

4: Είναι ευρεία έννοια. Αντιμετωπίζεις όλες τις αγορές σαν μία και ουσιαστικά έχεις

ένα μείγμα μάρκετινγκ για όλες τις αγορές

4.1.2. Πλεονεκτήματα

Η υποενότητα αυτή αναπτύχθηκε με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τα πλεονεκτήματα που θεωρούν ότι έχει η στρατηγική της παγκόσμιας τυποποίησης. Κατά κύριο λόγο, οι συμμετέχοντες εστίασαν στα οικονομικά οφέλη που προσφέρει η εν λόγω στρατηγική μέσα από τις οικονομίες κλίμακας, κυρίως σε ό,τι αφορά το χαμηλότερο κόστος. Υπήρξαν και συμμετέχοντες που αναφέρθηκαν σε άλλα σημαντικά πλεονεκτήματα της τυποποίησης, όπως η ευκολότερη διαχείριση σε επίπεδο διαδικασιών, αλλά και η δημιουργία μιας ενιαίας και συγκεκριμένης εταιρικής ταυτότητας. Ενδεικτικά, κάποιοι από τους συμμετέχοντες ανέφεραν τα ακόλουθα.

5: Το πιο σημαντικό είναι ότι έχεις χαμηλότερο κόστος, κάνεις παντού τα ίδια

6: Είναι πιο εύκολο να διαχειριστείς την τυποποίηση, αντί να έχεις διαφορετικά πράγματα για διαφορετικές χώρες

7: Θεωρώ ότι η τυποποίηση σε βοηθά στο να έχεις μια συγκεκριμένη ταυτότητα, όπως η Coca-Cola για παράδειγμα

8: Θα σου έλεγα ότι οι οικονομίες κλίμακας είναι αυτές που παίζουν τον σημαντικότερο ρόλο

4.1.3. Μειονεκτήματα

Μιλώντας για τα μειονεκτήματα της στρατηγικής παγκόσμιας τυποποίησης, οι συμμετέχοντες ανέφεραν κυρίως ότι οι επιχειρήσεις χάνουν σε πωλήσεις και τελικά σε έσοδα και ενδεχομένως σε γενικότερη οικονομική απόδοση, σε περίπτωση που αποφασίσουν να ακολουθήσουν τη στρατηγική της τυποποίησης. Κάποιοι ανέφεραν και ως σημαντικό μειονέκτημα ότι η τυποποίηση αποτελεί εμπόδιο εισόδου σε αγορές, όπου οι κανονισμοί για τα προϊόντα ή το επιχειρείν γενικά είναι διαφορετικοί από αυτούς της μητρικής αγοράς. Χαρακτηριστικά, κάποιοι συμμετέχοντες ανέφεραν τα ακόλουθα.

4: Κοίτα, όταν δεν προσαρμόζεσαι, τα προϊόντα σου δεν θα είναι ελκυστικά σε όλες τις

αγορές και θα χάνεις πωλήσεις

5: Μπορεί να έχεις μεν καλύτερο κόστος, αλλά δεν θα διαφοροποιείσαι, οπότε χάνεις σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

6: Αν κάνεις τυποποίηση, έτσι όπως την ορίσαμε, τότε δεδομένα δεν θα μπορείς να δραστηριοποιηθείς σε κάποιες αγορές, ειδικά όταν οι κανονισμοί είναι διαφορετικοί

8: Όπως το σκέφτομαι, τυποποίηση ίσον ευκολία και αποδοτικότητα, αλλά αν το βάλεις σε σχέση με τις πωλήσεις που μπορεί να χάνεις, τότε ίσως οικονομικά να μη σε συμφέρει τελικά, αυτό είναι το βασικό δίλλημα θεωρώ

4.1.4. Παράγοντες Υιοθέτησης

Η υποενοότητα αυτή προέκυψε από τις ερωτήσεις των συνεντεύξεων για τους παράγοντες που θεωρούσαν οι συμμετέχοντες ότι θα μπορούσαν να οδηγήσουν μια επιχείρηση στο να υιοθετήσει τη στρατηγική της παγκόσμιας τυποποίησης. Μέσα στα πλαίσια αυτά, πάλι οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεώρησαν το κόστος ως το βασικότερο παράγοντα που οδηγεί τις επιχειρήσεις στο να υιοθετήσουν αυτήν τη στρατηγική. Παράλληλα, υπήρξαν και στελέχη που στάθηκαν στην εμπειρία και το μέγεθος των επιχειρήσεων, τονίζοντας πως αν μια επιχείρηση είναι μεγάλη σε μέγεθος, άρα έχει και την αντίστοιχη οικονομική δυνατότητα, θα μπορούσε να ακολουθήσει τη στρατηγική τυποποίησης, όπως επίσης και εταιρείες που δεν έχουν μεγάλη εμπειρία στο διεθνές εμπόριο, οπότε καλύτερα θα ήταν να μην επενδύσουν σε άγνωστες για αυτούς προσαρμογές σε ξένα περιβάλλοντα. Χαρακτηριστικά, κάποιοι στελέχη ανέφεραν τα εξής.

9: Έχει θεωρώ να κάνει με το κόστος. Το χαμηλότερο κόστος είναι αυτό που σε οδηγεί στη στρατηγική αυτή ξεκάθαρα

10: Όσο πιο μεγάλη είναι η επιχείρηση, τόσο πιο ευνοϊκό είναι να ακολουθεί τη στρατηγική της τυποποίησης

11: Να σου πω. Θεωρώ ότι για να τρέξεις τη στρατηγική της προσαρμογής, θα πρέπει να έχεις εμπειρία και μέγεθος. Άρα, ειδικά αν είσαι νέα επιχείρηση, είναι μονόδρομος η τυποποίηση

12: Πιστεύω ότι σε οδηγεί το να ελέγξεις το κόστος, αλλά και να τυποποιήσεις ένα corporate image

4.2. Γενική Στρατηγική Προσαρμογής

4.2.1. Ορισμός

Όπως συνέβη και με τη στρατηγική της παγκόσμιας τυποποίησης, έτσι και στην περίπτωση της τοπικής προσαρμογής, η πρώτη υποενότητα αφορούσε τον ορισμό και την περιγραφή της συγκεκριμένης στρατηγικής. Έτσι, οι συμμετέχοντες όρισαν την τοπική προσαρμογή ως το αντίθετο της τυποποίησης, δηλαδή ως τη στρατηγική κατά την οποία μια επιχείρηση προσαρμόζει τις στρατηγικές μάρκετινγκ που ακολουθεί με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εκάστοτε ξένης αγοράς, στην οποία εισέρχεται και δραστηριοποιείται. Κάποιες ενδεικτικές απαντήσεις των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα παρατίθενται παρακάτω.

1: Είναι το ακριβώς αντίθετο της τυποποίησης. Ουσιαστικά, λοιπόν, στην περίπτωση αυτή προσαρμόζεσαι στις ιδιαιτερότητες της κάθε αγοράς

4: Είναι η στρατηγική κατά την οποία μια επιχείρηση προσαρμόζει την προσφορά της στις ανάγκες και τις τάσεις της κάθε αγοράς και των εκεί καταναλωτών

5: Προσαρμογή το λέει η λέξη. Προσαρμόζεσαι στην εκάστοτε ξένη αγορά

8: Σε αντίθεση με την τυποποίηση, στην προσαρμογή το μείγμα μάρκετινγκ δεν είναι το ίδιο σε κάθε αγορά

4.2.2. Πλεονεκτήματα

Στη δεύτερη υποενότητα της θεματικής ενότητας «γενική στρατηγική προσαρμογής» συμπεριλήφθηκαν απαντήσεις των στελεχών που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις αναφορικά με το ποια θεωρούσαν ότι είναι τα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης στρατηγικής. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες στην πιθανότητα αύξησης της ικανοποίησης των πελατών και άρα αύξησης των πωλήσεων, ως αποτέλεσμα του να προσφέρουν οι επιχειρήσεις αυτό που θέλουν οι πελάτες σε κάθε χώρα. Υπήρξαν και συμμετέχοντες που στάθηκαν στο πόσο πιο εύκολα μπορεί να πετύχει μια επιχείρηση στο εξωτερικό, όταν μπορεί να προσφέρει αυτό που επιθυμεί η εκάστοτε αγορά. Ενδεικτικά, κάποιοι συμμετέχοντες απάντησαν ως εξής.

5: Όταν η προσφορά είναι προσαρμοσμένη στις ιδιαιτερότητες της ζήτησης, τότε η

πώληση είναι ευκολότερη

7: Χωρίς αμφιβολία, το να προσφέρεις αυτό ακριβώς που ζητάει η κάθε αγορά είναι τρομερό πλεονέκτημα

10: Είναι πάρα πολύ θετικό και ανταγωνιστικό το να μπορείς να προσφέρεις διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς καταναλωτές. Αυτό ανεβάζει τελικά τις πωλήσεις σου

11: Είναι πιο εύκολο και γρήγορο να κάνεις δουλειά σε μια ξένη αγορά, αν μπορείς να προσαρμόσεις όλο το μάρκετινγκ στις συνθήκες της αγοράς αυτής

4.2.3. Μειονεκτήματα

Αναφορικά με τη θεματική υποενοότητα των μειονεκτημάτων της στρατηγικής της τοπικής προσαρμογής, οι συμμετέχοντες ανέφεραν κυρίως το υψηλότερο κόστος υιοθέτησης της συγκεκριμένης στρατηγικής, καθώς επίσης και τη δυσκολία που εμπεριέχει για τους εργαζόμενους, ώστε να προσαρμόζουν κάθε φορά διαφορετικά συστατικά του μείγματος μάρκετινγκ. Κάποιοι συμμετέχοντες ανέφεραν επίσης ότι είναι χρονοβόρο για μια επιχείρηση να προσαρμόζεται σε νέες αγορές, αφού προφανώς με την τυποποίηση θα μπορούσε να εισέλθει άμεσα. Τέλος, ένας συμμετέχοντας στάθηκε στη σταθερή φήμη και ποιότητα που προσφέρει η τυποποίηση σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των προϊόντων και φερμών, τα οποία αν αλλάξουν, ώστε να προσαρμοστούν στα δεδομένα μια ξένης αγοράς, θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην απώλεια ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ενδεικτικά, κάποιοι συμμετέχοντες έδωσαν τις ακόλουθες απαντήσεις.

7: Όπως είπαμε, είναι υψηλότερο το κόστος της προσαρμογής, δεν έχεις οικονομίες κλίμακας εκεί

9: Είναι πολύπλοκη για τους εργαζόμενους η στρατηγική της τοπικής προσαρμογής, γίνονται λάθη, διαφέρουν ενδεχομένως οι διαδικασίες

10: Αν θέλεις να εξάγεις γρήγορα, το κάνεις μέσω τυποποίησης. Η προσαρμογή αργεί, μέχρι να σετάρεις τα πάντα για να προσαρμοστείς σε μια ξένη αγορά....

12: Πέραν φυσικά του υψηλότερου κόστους, μπορεί να χάσεις το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αν έχεις δυνατά σημεία που πρέπει να τα αλλάξεις για να προσαρμοστείς

4.2.4. Παράγοντες Υιοθέτησης

Όσον αφορά τους παράγοντες που θεώρησαν οι συμμετέχοντες ότι θα μπορούσαν να οδηγήσουν μια επιχείρηση στο να υιοθετήσει τη στρατηγική της τοπικής προσαρμογής, υπήρξε κάποια διχογνωμία αναφορικά με το αν η ομοιογένεια ή η ετερογένεια των αγορών είναι αυτή που ωθεί τελικά μια επιχείρηση στο να ακολουθήσει τη στρατηγική της προσαρμογής. Για κάποιους συμμετέχοντες, αν οι αγορές του εξωτερικού είναι παρόμοιες, η προσαρμογή είναι ευκολότερη, καθώς είναι λιγότερες οι παράμετροι που προσαρμόζονται τελικά. Για κάποιους άλλους όμως, είναι προφανές πως όσο πιο διαφοροποιημένες είναι οι αγορές, τόσο πιο επιτακτική είναι η προσαρμογή, αφού είναι μάλλον αδύνατον να διαχειρίζεται μια επιχείρηση πολύ διαφορετικές αγορές με τον ίδιο τρόπο. Πέραν όμως του βαθμού διαφοροποίησης των αγορών, υπήρχαν και συμμετέχοντες που έθεσαν το θέμα του μεγέθους των εγκαταστάσεων και της οικονομικής δυνατότητας των επιχειρήσεων, αφού στο μυαλό τους οι επιχειρήσεις που έχουν την οικονομική δυνατότητα να διαφοροποιηθούν ή δεν έχουν τις εγκαταστάσεις να εκμεταλλευτούν οικονομίες κλίμακας είναι μάλλον αυτές που θα πρέπει να προσαρμοστούν τελικά. Ενδεικτικά, κάποιοι συμμετέχοντες έδωσαν τις ακόλουθες απαντήσεις.

5: Αν οι ξένες αγορές που στοχεύεις είναι παρόμοιες, είναι πιο εύκολο να προσαρμοστείς

7: Αν βρίσκεσαι σε διάφορες αγορές, όπου η κουλτούρα και η νομοθεσία είναι διαφορετικά μεταξύ τους, τότε είναι προφανές ότι πρέπει να προσαρμοστείς σε αυτά, αλλιώς θα αποτύχεις

9: Ο βαθμός διαφορετικότητας κάθε αγοράς κρίνει το ποια στρατηγική πρέπει τελικά να ακολουθήσεις

10: Αν έχεις την οικονομική δυνατότητα να διαφοροποιείσαι ή αν δεν έχεις τις εγκαταστάσεις να εκμεταλλευτείς οικονομίες κλίμακας, τότε θα πρέπει να προσαρμοστείς τελικά

4.3. Στρατηγική Διαφήμισης

4.3.1. Σύγκριση με Γενική Στρατηγική

Για τη συγκεκριμένη περίπτωση της διαφήμισης, η πρώτη υποενότητα που δημιουργήθηκε αφορούσε απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με το αν οι απόψεις τους για τις στρατηγικές παγκόσμιας τυποποίησης και τοπικής προσαρμογής γενικά συνέπιπταν με αυτές για την ειδικότερη περίπτωση της διαφήμισης. Στα πλαίσια αυτά, οι απόψεις των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα διέφεραν. Συγκεκριμένα, κάποιοι συμμετέχοντες χαρακτήρισαν τη διαφήμιση ως απλά ένα από τα συστατικά του μείγματος μάρκετινγκ, το οποίο, όπως και το προϊόν, η τιμή και η διανομή είτε τυποποιείται είτε προσαρμόζεται. Για κάποιους άλλους συμμετέχοντες, όμως, η διαφήμιση είναι κάτι ιδιαίτερο, το οποίο θα πρέπει να προσαρμόζεται στην τοπική κουλτούρα, ώστε να καθιστά τα προϊόντα ως πιο ελκυστικά. Για άλλους ισχύει το ίδιο, συν ότι είναι ευκολότερο να προσαρμόζει μια επιχείρηση τις διαφημιστικές της καμπάνιες, παρά να προσαρμόζει τα προϊόντα της. Χαρακτηριστικά, κάποια στελέχη απάντησαν τα εξής.

1: Το ίδιο συμβαίνει και με τη διαφήμιση και

2: Θα έλεγα πως η πρόκληση έχει να κάνει με τα προϊόντα. Ίσως και όταν ακολουθείς τη στρατηγική της τυποποίησης, ως προς τα προϊόντα, να μπορείς λίγο να προσαρμόσεις τη διαφήμιση σε κάποια τοπικά δεδομένα

3: Πάνω κάτω για όλο το μείγμα μάρκετινγκ μιλάμε, οπότε η διαφήμιση δεν αποτελεί εξαίρεση

4: Η διαφήμιση θεωρώ παίζει ξεχωριστό ρόλο. Θα πρέπει σίγουρα να προσαρμόζεται στην κουλτούρα των στοχευμένων αγορών, για να είναι πιο ελκυστικές, ακόμη και αν τα προϊόντα θα είναι ίδια

4.3.2. Υιοθέτηση στην Επιχείρηση

Η υποενότητα αυτή δημιουργήθηκε με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με το ποια από τις δύο στρατηγικές ακολουθεί η επιχείρησή τους, όσον αφορά την ιδιαίτερη περίπτωση της διαφήμισης. Όπως αναμενόταν, με βάση τις απαντήσεις στις υπόλοιπες ερωτήσεις, κάποιοι συμμετέχοντες απάντησαν την παγκόσμια τυποποίηση και κάποιοι την τοπική προσαρμογή. Κάποιες πολύ τυπικές απαντήσεις των συμμετεχόντων ήταν οι ακόλουθες.

5: Εμείς ακολουθούμε τη στρατηγική της τυποποίησης

7: Έχουμε τη δυνατότητα και προσαρμοζόμαστε αρκετά

10: Το κόστος της προσαρμογής είναι μεγάλο και κάνουμε τυποποίηση. Είναι και δύσκολο να διαχειριστείς την προσαρμογή

12: Κατά βάση ακολουθούμε τη στρατηγική της τυποποίησης. Όμως, προσαρμόζουμε στοιχεία της στρατηγικής μας όποτε είναι δυνατόν

4.3.3. Συμφωνία με Επιχείρηση

Πολύ ενδιαφέρον είχαν οι απαντήσεις αναφορικά με το κατά πόσο οι συμμετέχοντες συμφωνούσαν με τις στρατηγικές που ακολουθούσε η επιχείρησή τους και αν θα άλλαζαν κάτι σε αυτό. Όπως επίσης ήταν αναμενόμενο, και εδώ υπήρξαν διαφορετικές τοποθετήσεις, δεδομένου ότι δύσκολα όλα τα στελέχη των επιχειρήσεων ταυτίζονται απόλυτα με τις στρατηγικές των οργανισμών τους. Έτσι, κάποιοι συμμετέχοντες ταυτίστηκαν με τη στρατηγική της επιχείρησής τους. Υπήρξαν, όμως και συμμετέχοντες, των οποίων οι επιχειρήσεις ακολουθούσαν τη στρατηγική της τυποποίησης, οι οποίοι ανέφεραν πως παρά τη συμφωνία τους με τη στρατηγική αυτή, θα προέβαιναν σε κάποιες αλλαγές με στόχο το μεγαλύτερο βαθμό προσαρμογής, με έναν από αυτούς να αναφέρεται ειδικά στη διαφήμιση και στο ότι θα την προσάρμοζε κάπως, ώστε να συνάδουν προφανώς περισσότερο με την τοπική κουλτούρα και τις τάσεις των καταναλωτών των διαφόρων ξένων αγορών. Κάποιες ενδεικτικές απαντήσεις των συμμετεχόντων παρατίθενται παρακάτω.

4: Είναι για εμάς η τυποποίηση, δεν νομίζω ότι θα μπορούσαμε με βάση τις δυνατότητές μας να ακολουθούμε άλλη στρατηγική

8: Θα σου πω ότι αρχικά είχα τις επιφυλάξεις μου, θεωρούσα ότι είναι πολύ κοστοβόρο να προσαρμόζεσαι σε κάθε αγορά που μπαίνεις. Στην πορεία όμως άλλαξα γνώμη

9: Ναι, συμφωνώ, δεν θα άλλαζα κάτι. Η τυποποίηση είναι η κατάλληλη στρατηγική για εμάς, δεν αντέχουμε οικονομικά, αλλά ούτε και λειτουργικά την προσαρμογή

11: Νομίζω ότι θα κρατούσα την τυποποίηση, αλλά κάποια πράγματα θα προσπαθούσα να τα προσαρμόσω, όπως για παράδειγμα τη διαφήμιση, για την οποία μιλάμε

Κεφάλαιο 5: Συζήτηση

5.1. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Παρόλο που η έρευνα που διεξήχθη δεν ήταν ποσοτική, θα πρέπει να σχολιαστεί το μείγμα των χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων που συμμετείχαν στην έρευνα. Έτσι, ενώ δεν ήταν στους στόχους της έρευνας να εξάγει γενικεύσιμα συμπεράσματα αναφορικά με τις απόψεις των στελεχών των ελληνικών εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των τροφίμων, ήταν ωστόσο σημαντικό το ότι τα δώδεκα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα διέφεραν ως προς το φύλο, την ηλικία, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και το τμήμα της επιχείρησης στο οποίο εργάζονταν. Αυτό σημαίνει πως αν και μικρό το δείγμα, το οποίο σχεδιάστηκε για ποιοτικούς λόγους, τουλάχιστον δεν απέφερε ερευνητικά ευρήματα που να επηρεάζονται σημαντικά από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Στον αντίποδα, βέβαια, το δείγμα αποτέλεσαν στελέχη από τέσσερις μόνο εταιρείες, οπότε ούτως ή άλλως η έρευνα δεν θα αποσκοπούσε στην εξαγωγή γενικεύσιμων συμπερασμάτων.

5.2. Ορισμοί Στρατηγικών

Λαμβάνοντας υπόψη πρώτα το πώς όρισαν οι συμμετέχοντες τη στρατηγική της παγκόσμιας τυποποίησης, οι απαντήσεις τους ανέδειξαν πως όλοι σχεδόν έδωσαν τον ορισμό που δίνεται και από τη σχετική ακαδημαϊκή βιβλιογραφία, π.χ. (Cateora, et al., 2023; Song, 2021). Όντως, λοιπόν, προκύπτει πως είναι κτήμα των συμμετεχόντων το πώς συμπεριφέρονται οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική της παγκόσμιας τυποποίησης. Το ίδιο συνέβη και με την περίπτωση της στρατηγικής της τοπικής προσαρμογής, την οποία οι συμμετέχοντες όρισαν με βάση ορισμούς και περιγραφές όπως αυτές των Westjohn & Magnusson (2017) και Hultman et al. (2009). Στο πλαίσιο αυτό, λοιπόν, οι συμμετέχοντες όρισαν την τοπική προσαρμογή ως το αντίθετο της τυποποίησης, δηλαδή ως τη στρατηγική κατά την οποία μια επιχείρηση προσαρμόζει τις στρατηγικές μάρκετινγκ που ακολουθεί με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εκάστοτε ξένης αγοράς στην οποία εισέρχεται και δραστηριοποιείται. Σε κάθε περίπτωση, προκύπτει πως οι συμμετέχοντες είχαν πολύ καλή γνώση αναφορικά με τις δύο στρατηγικές, τις οποίες και όρισαν όπως

ορίζονται και στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Αφενός, αυτό δείχνει πως οι συμμετέχοντες ήταν πολύ κατάλληλοι για να συμμετάσχουν στην έρευνα αυτή, προσφέροντας ποιοτικές και έγκυρες πληροφορίες αναφορικά με το θέμα υπό διερεύνηση. Αφετέρου, τα παραπάνω ευρήματα αναδεικνύουν και το υψηλό επίπεδο των στελεχών, αλλά και τον εναρμονισμό τους με τις διεθνείς θεωρίες του επιχειρείν, κάτι που είναι πολύ θετικό και πολλά υποσχόμενο για τον κλάδο παραγωγής και εμπορίας τροφίμων στην Ελλάδα, τουλάχιστον με βάση τα στελέχη των τεσσάρων επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα.

5.3. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Στρατηγικών

Η παραπάνω καλή γνώση των δύο στρατηγικών επιβεβαιώθηκε και από τα ευρήματα αναφορικά με τις απόψεις των συμμετεχόντων για τα πλεονεκτήματα της παγκόσμιας τυποποίησης και τοπικής προσαρμογής. Έτσι, σε συμφωνία με ερευνητές και συγγραφείς, όπως οι Theodosiou & Leonidou (2003), οι Zou & Cavusgil (2002) και οι Tan & Sousa (2013), οι συμμετέχοντες εστίασαν στα οικονομικά οφέλη που προσφέρει η στρατηγική τυποποίησης μέσα από τις οικονομίες κλίμακας, στην ευκολότερη διαχείριση σε επίπεδο διαδικασιών, αλλά και στη δημιουργία μιας ενιαίας και συγκεκριμένης εταιρικής ταυτότητας. Βέβαια, είναι σημαντικό να αναφερθεί πως οι περισσότεροι συμμετέχοντες εστίασαν στο χαμηλότερο κόστος που προσφέρει η στρατηγική της παγκόσμιας τυποποίησης, κάτι που ίσως να οφείλεται και στις τρέχουσες συνθήκες τις αγορές, με την ακρίβεια στις πρώτες ύλες και την ενέργεια να οδηγεί τα στελέχη των επιχειρήσεων στο να εστιάζουν κυρίως στο κόστος, όταν αναφέρονται στα πλεονεκτήματα διαφόρων στρατηγικών.

Ομοίως, τα πλεονεκτήματα που εντόπισαν οι συμμετέχοντες αναφορικά με τη στρατηγική της τοπικής προσαρμογής συνάδουν με αυτά άλλων ερευνητών και συγγραφέων, όπως οι Gabrielsson et al. (2012), οι Magnusson et al. (2013), οι Sousa & Lengler (2009), αλλά και οι Bahadır et al. (2015). Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες ανέφεραν την πιθανότητα αύξησης της ικανοποίησης των πελατών και άρα αύξησης των πωλήσεων, ως αποτέλεσμα του να προσφέρουν οι επιχειρήσεις αυτό που θέλουν οι πελάτες σε κάθε χώρα, καθώς και το πόσο πιο εύκολα μπορεί να πετύχει μια επιχείρηση στο εξωτερικό, όταν μπορεί να προσφέρει αυτό που επιθυμεί η εκάστοτε αγορά, ως τα βασικά πλεονεκτήματα της προσαρμογής. Εκείνο που δεν ανέφεραν, σε

σύγκριση με την ακαδημαϊκή βιβλιογραφία, είναι το ενδεχόμενο αύξησης της πιστότητας των καταναλωτών, αφού τους προσφέρεται ακριβώς αυτό που ζητάνε με τον ιδανικό τρόπο για να τους προσελκύσει. Όμως, κάτι τέτοιο ούτως ή άλλως περιλαμβάνεται στην ικανοποίηση των πελατών, η οποία προφανώς οδηγεί τους καταναλωτές στο να παραμένουν πιστοί σε μία φίρμα που τους ικανοποιεί, ανεβάζοντας έτσι και την προοπτική αυξημένων πωλήσεων.

Τα μειονεκτήματα στα οποία εστίασαν οι συμμετέχοντες αναπόφευκτα ήταν πάνω κάτω τα αντίθετα των πλεονεκτημάτων, αφού άλλωστε οι περισσότεροι συμμετέχοντες έθεσαν ως πλεονεκτήματα την έλλειψη συγκεκριμένων μειονεκτημάτων. Έτσι, όπως παρουσιάστηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, οι συμμετέχοντες ανέφεραν κυρίως το ότι οι επιχειρήσεις χάνουν σε πωλήσεις και τελικά σε έσοδα και ενδεχομένως σε γενικότερη οικονομική απόδοση, σε περίπτωση που αποφασίσουν να ακολουθήσουν τη στρατηγική της τυποποίησης, συμφωνώντας έτσι με τα ευρήματα των Venaik & Midgley (2019), αλλά και των Ozsomer & Simonin (2004). Κάποιοι επίσης ανέφεραν και ως σημαντικό μειονέκτημα ότι η τυποποίηση αποτελεί εμπόδιο εισόδου σε αγορές, όπου οι κανονισμοί για τα προϊόντα ή το επιχειρείν γενικά είναι διαφορετικοί από αυτούς της μητρικής αγοράς, κάτι που συνάδει με την ανάλυση των Chung et al. (2012). Αναφορικά με τα μειονεκτήματα της τοπικής προσαρμογής, οι συμμετέχοντες ανέφεραν κυρίως το υψηλότερο κόστος υιοθέτησης της συγκεκριμένης στρατηγικής, καθώς επίσης και τη δυσκολία που εμπειρέχει για τους εργαζόμενους, ώστε να προσαρμόζουν κάθε φορά διαφορετικά συστατικά του μείγματος μάρκετινγκ. Η δήλωση αυτού του μειονεκτήματος ήταν απόλυτα αναμενόμενη, δεδομένου ότι το κόστος αποτέλεσε μάλλον το βασικότερο σημείο σύγκρισης που χρησιμοποίησαν οι συμμετέχοντες, προκειμένου να συγκρίνουν τις δύο στρατηγικές. Όντως, είναι προφανές πως όλα τα στελέχη του δείγματος θεώρησαν τη στρατηγική της τοπικής προσαρμογής ως μια ακριβή στρατηγική, ή τουλάχιστον ακριβότερη σε σχέση με τη στρατηγική της παγκόσμιας τυποποίησης. Επιπρόσθετα, σε συμφωνία με την ανάλυση των Rao-Nicholson & Khan (2017), κάποιοι συμμετέχοντες ανέφεραν επίσης ότι είναι χρονοβόρο για μια επιχείρηση να προσαρμόζεται σε νέες αγορές, αφού προφανώς με την τυποποίηση θα μπορούσε να εισέλθει άμεσα. Όντως, αν μια επιχείρηση πρέπει απλά να βρει τρόπο να πουλήσει τα τρέχοντα προϊόντα της σε μια ξένη αγορά, μην αλλάζοντας κανένα συστατικό του μείγματος μάρκετινγκ, αυτό αναμένεται να διαρκέσει λιγότερο –

τουλάχιστον στην πλειοψηφία των περιπτώσεων – σε σχέση με το να πρέπει να αλλάζει χαρακτηριστικά και προδιαγραφές στα προϊόντα, ή να σχεδιάζει νέα διαφημιστικά μηνύματα, τα οποία μάλιστα δεν είναι και σίγουρο ότι θα είναι τελικά και ελκυστικά για τους πελάτες της αγοράς - στόχου. Αυτό φαίνεται πως είναι και το στοιχείο που οδήγησε έναν συμμετέχοντα στο να αναφέρει ότι η στρατηγική τυποποίησης προσφέρει σταθερή φήμη και ποιότητα σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των προϊόντων και φερμών, τα οποία αν αλλάξουν, ώστε να προσαρμοστούν στα δεδομένα μια ξένης αγοράς, θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην απώλεια ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η διατύπωση αυτή, η οποία συμφωνεί με την ανάλυση των Powers & Loyka (2010) αναδεικνύει την πολυπλοκότητα της στρατηγικής προσαρμογής, η οποία, πέραν του κόστους, εμπεριέχει και του ρίσκου της αποτυχίας, ειδικά αν αλλαχθούν χαρακτηριστικά που αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση. Βέβαια, στον αντίποδα, κάποιος θα μπορούσε να πει ότι και η στρατηγική της τυποποίησης έχει ρίσκο, όταν μια επιχείρηση εισέρχεται σε διαφορετικές αγορές με το ίδιο μείγμα μάρκετινγκ. Η βασική διαφορά όμως είναι ότι σε αυτήν την περίπτωση η επιχείρηση δεν επενδύει σε αλλαγές που ενδέχεται να είναι τελικά αχρείαστες και εντέλει ζημιογόνες.

5.4. Παράγοντες Υιοθέτησης Στρατηγικών

Αναφορικά τώρα με τους παράγοντες που οι συμμετέχοντες έκριναν ότι θα μπορούσαν να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις στο να υιοθετήσουν τη μία ή την άλλη στρατηγική, υπήρξε και πάλι συμφωνία μεταξύ των απόψεών τους και των αναλύσεων προηγούμενων ερευνητών και συγγραφέων, τουλάχιστον στην πλειοψηφία των συμμετεχόντων. Έτσι, για την περίπτωση της στρατηγικής της παγκόσμιας τυποποίησης, οι συμμετέχοντες ανέφεραν το κόστος ως τον βασικότερο παράγοντα που οδηγεί τις επιχειρήσεις στο να υιοθετήσουν αυτήν τη στρατηγική, μαζί με την εμπειρία και το μέγεθος των επιχειρήσεων, τονίζοντας πως αν μια επιχείρηση είναι μεγάλη σε μέγεθος, άρα έχει και την αντίστοιχη οικονομική δυνατότητα, θα μπορούσε να ακολουθήσει τη στρατηγική τυποποίησης, όπως επίσης και εταιρείες που δεν έχουν μεγάλη εμπειρία στο διεθνές εμπόριο, οπότε καλύτερα θα ήταν να μην επενδύσουν σε άγνωστες για αυτούς προσαρμογές σε ξένα περιβάλλοντα. Τα παραπάνω ευρήματα συμφωνούν με τις σχετικές αναλύσεις της ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας, όπως αυτή των Lowe et al. (2022), σύμφωνα με την

οποία ο έλεγχος και η μείωση κόστους, καθώς και οι οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή, την έρευνα, την ανάπτυξη και την προώθηση, είναι σημαντικοί παράγοντες που οδηγούν στην υιοθέτηση της εν λόγω στρατηγικής. Για το μέγεθος και την εμπειρία των επιχειρήσεων, τα ευρήματα συμφωνούν με την ανάλυση του Song (2021), σύμφωνα με την οποία όντως μικρές εταιρείες που και αυτές δεν έχουν εμπειρία στο διεθνές εμπόριο δεν θα πρέπει – τουλάχιστον στα πρώτα τους βήματα – να παίρνουν το ρίσκο της προσαρμογής. Όσον αφορά τη στρατηγική της τοπικής προσαρμογής, οι συμμετέχοντες συμφώνησαν με τους Vasalou et al. (2010) στο ότι όσο πιο διαφοροποιημένες είναι οι αγορές, τόσο πιο επιτακτική είναι η προσαρμογή, αφού είναι μάλλον αδύνατον να διαχειρίζεται μια επιχείρηση πολύ διαφορετικές αγορές με τον ίδιο τρόπο. Παράλληλα, τα ευρήματα συμφώνησαν με τους παραπάνω ερευνητές και στο ότι οι επιχειρήσεις που έχουν την οικονομική δυνατότητα να διαφοροποιηθούν ή δεν έχουν τις εγκαταστάσεις να εκμεταλλευτούν οικονομίες κλίμακας είναι μάλλον αυτές που θα πρέπει να προσαρμοστούν τελικά. Εκείνο στο οποίο υπήρξε διχογνωμία στα ερευνητικά ευρήματα ήταν το κατά πόσο η διαφοροποίηση μεταξύ ξένων αγορών μπορεί να ωθήσει τις εξωστρεφείς επιχειρήσεις στο να ακολουθήσουν τη μία ή την άλλη στρατηγική. Όντως, ενώ, βάσει και της ανάλυσης των Vasalou et al. (2010), οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να προσαρμοστούν, όταν δραστηριοποιούνται σε πολλές και διαφορετικές αγορές, υπήρξαν συμμετέχοντες που είπαν το αντίθετο. Από τη μία, είναι λογικό διαφορετικά στελέχη να έχουν διαφορετικές απόψεις για κάποια επιχειρηματικά ζητήματα, με βάση τις γνώσεις και την εμπειρία τους. Από την άλλη, δεν είναι απαραίτητο ότι οι συμμετέχοντες αυτοί να είπαν όντως κάτι διαφορετικό. Πιθανόν εννοούσαν ότι μια επιχείρηση μπορεί να πειστεί να ακολουθήσει τη στρατηγική της προσαρμογής, όταν είναι λίγες οι προσαρμογές που πρέπει να κάνει και σε ευκολότερα συστατικά του μείγματος μάρκετινγκ, όπως για παράδειγμα στο επικοινωνιακό σκέλος, όπου το μόνο που χρειάζεται είναι η προσαρμογή των μηνυμάτων στην κουλτούρα μιας ξένης αγοράς. Κάτι τέτοιο είναι ευκολότερο και λιγότερο δαπανηρό, συγκριτικά με το να είναι αναγκασμένη μια επιχείρηση να αλλάξει σημαντικά χαρακτηριστικά των προϊόντων της, προκειμένου να εισέλθει σε μια νέα αγορά.

5.5. Η Ειδική Περίπτωση της Διαφήμισης

Η παραπάνω αυτή οπτική συνάδει και με τον τρόπο με τον οποίο απάντησαν οι

συμμετέχοντες στο κατά πόσο οι απόψεις τους για τις στρατηγικές τυποποίησης και προσαρμογής γενικά είναι οι ίδιες, όταν η συζήτηση αφορά μόνο τη διαφήμιση, η οποία βρέθηκε και στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της διπλωματικής αυτής εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, λοιπόν, οι συμμετέχοντες ανέφεραν πως η διαφήμιση είναι απλά ένα από τα συστατικά του μείγματος μάρκετινγκ, το οποίο, όπως και το προϊόν, η τιμή και η διανομή είτε τυποποιείται είτε προσαρμόζεται. Για κάποιους άλλους συμμετέχοντες, όμως, η διαφήμιση είναι κάτι ιδιαίτερο, το οποίο θα πρέπει να προσαρμόζεται στην τοπική κουλτούρα, ώστε να καθιστά τα προϊόντα ως πιο ελκυστικά. Για άλλους ισχύει το ίδιο, συν ότι είναι ευκολότερο να προσαρμόζει μια επιχείρηση τις διαφημιστικές της καμπάνιες, παρά να προσαρμόζει τα προϊόντα της. Με βάση, λοιπόν, τα παραπάνω ερευνητικά ευρήματα, θα έλεγε κανείς πως συνάδουν με τη γενικότερη εικόνα που προκύπτει και από το κεφάλαιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης, σύμφωνα με την οποία οι απόψεις των στελεχών γενικότερα διαφέρουν αναφορικά με τις στρατηγικές τυποποίησης και προσαρμογής, αλλά και το πώς μεταφράζεται η καθεμία και ποια συστατικά του μείγματος μάρκετινγκ αφορούν.

Με βάση τις γενικότερες αυτές διαφορές, αλλά και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μίας και της άλλης στρατηγικής, ήταν κάτι παραπάνω από αναμενόμενο ότι τα στελέχη των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα θα δήλωναν πως οι επιχειρήσεις τους ακολουθούν είτε τη μία είτε την άλλη στρατηγική. Αυτό προφανώς και οφείλεται στο πώς αντιλαμβάνονται τα στελέχη των εταιρειών τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της κάθε στρατηγικής. Κάτι τέτοιο συνάδει και με προηγούμενα ερευνητικά ευρήματα, όπως για παράδειγμα με αυτά των Opresnik & Hollensen (2021), σύμφωνα με τα οποία η τυποποίηση είναι μια πιο οικονομική στρατηγική και θα πρέπει να προτιμάται από τους οργανισμούς με διεθνή προσανατολισμό, ενώ αντίθετα οι Zhou & Belk (2004) υποστήριξαν ότι η προσαρμογή είναι αυτή η στρατηγική με το μικρότερο ποσοστό αποτυχίας. Είναι προφανές επίσης πως για κάποιες από τις επιχειρήσεις του δείγματος ισχύουν τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της παγκόσμιας τυποποίησης και της τοπικής προσαρμογής, όπως αυτά αναφέρονται από τους Vrontis & Thrassou (2007), σύμφωνα με την ανάλυση των οποίων, η βιβλιογραφία για το διεθνές μάρκετινγκ παρουσιάζει μια αντιπαράθεση μεταξύ δύο βασικών σχολών σκέψης σχετικά με το διεθνές μάρκετινγκ. Η μία υποστηρίζει την προσέγγιση της τυποποίησης και υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά των πολυεθνικών εταιρειών πρέπει να είναι

ομοιόμορφη, για να ελαχιστοποιηθεί το συνολικό κόστος και να προωθηθεί μια παγκόσμια εταιρική εικόνα. Η άλλη υποστηρίζει την ανάγκη της προσαρμογής, ώστε να ταιριάζει στις μοναδικές διαστάσεις κάθε τοπικής αγοράς. Αυτοί πρέπει να είναι και οι παράγοντες που έχουν οδηγήσει τις επιχειρήσεις του δείγματος στο να ακολουθήσουν τη μία ή την άλλη στρατηγική.

Αν και το παραπάνω εύρημα ήταν λίγο πολύ αναμενόμενο, ήταν σημαντικό και το ότι κάποιοι συμμετέχοντες δήλωσαν πως η επιχείρησή τους χρησιμοποιεί ένα συνδυασμό των δύο στρατηγικών υπό εξέταση, στα πλαίσια δραστηριοποίησής τους σε νέες αγορές. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με τα ευρήματα των Vrontis & Thrassou (2007), σύμφωνα με τα οποία αναφέρουν πως η τυποποίηση και η προσαρμογή είναι δύο στρατηγικές που θα πρέπει να χρησιμοποιούνται συνδυαστικά, με την τυποποίηση να προτιμάται για την ανάπτυξη προϊόντων και την προσαρμογή για τις στρατηγικές επικοινωνίας, όπως είναι η διαφήμιση. Αυτό το τελευταίο είναι ακόμη πιο σημαντικό, καθώς επιβεβαιώνει εκ νέου πως για κάποια στελέχη και κάποιες επιχειρήσεις, η διαφήμιση είναι όντως κάτι πιο ξεχωριστό, το οποίο μάλλον χρίζει διαφορετικής αντιμετώπισης, όταν μια επιχείρηση λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με το ποια στρατηγική θα ακολουθήσει. Με άλλα λόγια, σύμφωνα με προηγούμενα ερευνητικά ευρήματα που αναλύθηκαν, ίσως είναι πιο εύκολο για τα στελέχη των εταιρειών να προσαρμόσουν τη διαφημιστική τους προσέγγιση στην κουλτούρα και τη νοοτροπία μιας ξένης αγοράς, τουλάχιστον σε σύγκριση με το να αλλάζουν τις προδιαγραφές των προϊόντων, ειδικά όταν πρόκειται για παραγωγικές επιχειρήσεις με συγκεκριμένες γραμμές παραγωγής. Παράλληλα, κάποιες επιχειρήσεις μπορεί να μην το βλέπουν απλά ως πιο εύκολο, αλλά και ως επιτακτικό το να προσαρμόσουν το περιεχόμενο και τα μηνύματα των διαφημίσεων στην κουλτούρα μιας ξένης αγοράς. Για την ειδική περίπτωση της αγοράς των τροφίμων, κάτι τέτοιο ίσως και να φαντάζει κάπως δύσκολο, δεδομένου ότι οι πωλήσεις της εν λόγω κατηγορίας προϊόντων εξαρτώνται από το κατά πόσο τα τρόφιμα είναι συναφή με τις διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών της εκάστοτε αγοράς, οι οποίες ανήκουν και αυτές στην ευρύτερη κουλτούρα των λαών. Με τη λογική αυτή, αν τα προϊόντα δεν αποτελούν μέρος της διατροφής των καταναλωτών, δύσκολα θα μπορούσαν να πουληθούν ευρέως σε μία αγορά, μόνο και μόνο επειδή θα μπορούσε να ήταν πιο προσαρμοσμένη η διαφήμισή τους. Από την άλλη, όμως, υπάρχουν και τρόφιμα που είναι κοινά σε όλες τις χώρες, οπότε εκείνο που απομένει είναι να προωθηθούν και να διαφημιστούν με τρόπο

ελκυστικό για την εκάστοτε τοπική αγορά.

Σε αυτό το μήκος κύματος θα πρέπει να κινήθηκαν όσοι από τους συμμετέχοντες απάντησαν ότι θα προσάρμοζαν τη διαφήμιση, εξακολουθώντας να ακολουθούν κατά τ' άλλα τη στρατηγική της τυποποίησης. Είναι επίσης άξιο αναφοράς ότι οι συμμετέχοντες απάντησαν στο τι θα άλλαζαν στην τυποποίηση, αλλά όχι στην προσαρμογή. Δηλαδή, δεν βρέθηκαν συμμετέχοντες που να υποστήριζαν ότι θα έπρεπε η επιχείρησή τους να τυποποιήσει κάποια συστατικά της στρατηγικής προσαρμογής τους. Σε αυτό πρέπει να συνηγορεί το γεγονός ότι τα περισσότερα στελέχη αποκάλυψαν ότι η εταιρεία τους ακολουθεί τη στρατηγική της τυποποίησης. Για τα στελέχη των εταιρειών που ακολουθούν τη στρατηγική της προσαρμογής, φαίνεται πως η στρατηγική δεν επιδέχεται προτάσεις τυποποίησης, καθώς μάλλον οι επιχειρήσεις τους έχουν την οικονομική και λειτουργική δυνατότητα να προσαρμόζονται, οπότε δεν θεώρησαν ότι υπάρχει λόγος να μπουν σε διαδικασία προτάσεων προς την τυποποίηση. Κάτι τέτοιο, βέβαια, δεν σημαίνει ότι είναι απαραίτητα και σωστό, αφού, όπως αναλύθηκε και νωρίτερα, υπάρχουν σημαντικά οφέλη από την τυποποίηση, τα οποία μπορεί μια επιχείρηση να καρπωθεί, χωρίς να αλλάξει τον προσανατολισμό της στρατηγικής τοπικής προσαρμογής που έχει επιλέξει.

Κεφάλαιο 6: Επίλογος

6.1. Σύνοψη Σκοπού, Στόχων και Ερευνητικών Ευρημάτων

Σκοπός της προτεινόμενης μεταπτυχιακής εργασίας ήταν να διερευνήσει το κατά πόσο οι εταιρείες με διεθνή δραστηριότητα θα πρέπει να δημιουργούν τυποποιημένες ή προσαρμοσμένες ανά περιοχή ενδιαφέροντος διαφημιστικές καμπάνιες. Πιο συγκεκριμένα, η προτεινόμενη μεταπτυχιακή εργασία είχε τους ακόλουθους στόχους:

- Να αναλύσει τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των στρατηγικών μάρκετινγκ παγκόσμιας τυποποίησης και τοπικής προσαρμογής και δη της διαφήμισης
- Να διερευνήσει ποια από τις παραπάνω στρατηγικές ακολουθούν οι ελληνικές εταιρείες τροφίμων με εξαγωγική δραστηριότητα και ποιες είναι οι πεποιθήσεις των στελεχών τους αναφορικά με τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των στρατηγικών αυτών
- Να εξάγει συμπεράσματα αναφορικά με το ποια στρατηγική διαφήμισης θα πρέπει να ακολουθούν οι επιχειρήσεις στον κλάδο τροφίμων, προκειμένου να προωθούν και να διαφημίζουν πιο αποτελεσματικά τα προϊόντα τους στις διεθνείς αγορές - στόχους τους.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, οι συμμετέχοντες όρισαν και περιέγραψαν τη στρατηγική της παγκόσμιας τυποποίησης ως το να ακολουθεί μια επιχείρηση τις ίδιες στρατηγικές μάρκετινγκ σε όλες τις χώρες και αγορές δραστηριοποίησής της. Κατά κύριο λόγο, οι συμμετέχοντες εστίασαν στα οικονομικά οφέλη που προσφέρει η εν λόγω στρατηγική μέσα από τις οικονομίες κλίμακας, κυρίως σε ό,τι αφορά το χαμηλότερο κόστος, καθώς επίσης και την ευκολότερη διαχείριση σε επίπεδο διαδικασιών, αλλά και η δημιουργία μιας ενιαίας και συγκεκριμένης εταιρικής ταυτότητας. Μιλώντας για τα μειονεκτήματα της στρατηγικής παγκόσμιας τυποποίησης, οι συμμετέχοντες ανέφεραν κυρίως το ότι οι επιχειρήσεις χάνουν σε πωλήσεις και τελικά σε έσοδα και ενδεχομένως σε γενικότερη οικονομική απόδοση, σε περίπτωση που αποφασίσουν να ακολουθήσουν τη στρατηγική της τυποποίησης. Κάποιοι ανέφεραν και ως σημαντικό μειονέκτημα ότι η τυποποίηση αποτελεί εμπόδιο

εισόδου σε αγορές όπου οι κανονισμοί για τα προϊόντα ή το επιχειρείν γενικά είναι διαφορετικοί. Υπήρξαν και στελέχη που στάθηκαν στην εμπειρία και το μέγεθος των επιχειρήσεων, τονίζοντας πως αν μια επιχείρηση είναι μεγάλη σε μέγεθος, άρα έχει και την αντίστοιχη οικονομική δυνατότητα, θα μπορούσε να ακολουθήσει τη στρατηγική τυποποίησης, όπως επίσης και εταιρείες που δεν έχουν μεγάλη εμπειρία στο διεθνές εμπόριο, οπότε καλύτερα θα ήταν να μην επενδύσουν σε άγνωστες για αυτές προσαρμογές σε ξένα περιβάλλοντα. Όσον αφορά την τοπική προσαρμογή, αυτή ορίστηκε και περιγράφηκε κατά βάση ως η στρατηγική κατά την οποία μια επιχείρηση προσαρμόζει τις στρατηγικές μάρκετινγκ που ακολουθεί με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εκάστοτε ξένης αγοράς στην οποία εισέρχεται και δραστηριοποιείται. Η πιθανότητα αύξησης της ικανοποίησης των πελατών και άρα αύξησης των πωλήσεων, καθώς και η ευκολία να πετύχει μια επιχείρηση στο εξωτερικό, βρέθηκαν να είναι για τους συμμετέχοντες τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της τοπικής προσαρμογής, ενώ το υψηλότερο κόστος υιοθέτησης, καθώς επίσης και η δυσκολία που εμπεριέχει για τους εργαζόμενους, ώστε να προσαρμόζουν κάθε φορά διαφορετικά συστατικά του μείγματος μάρκετινγκ, βρέθηκαν να είναι τα σημαντικότερα για τους συμμετέχοντες μειονεκτήματα της συγκεκριμένης στρατηγικής. Για κάποιους συμμετέχοντες, αν οι αγορές του εξωτερικού είναι παρόμοιες, η προσαρμογή είναι ευκολότερη, αλλά για κάποιους άλλους είναι προφανές πως όσο πιο διαφοροποιημένες είναι οι αγορές, τόσο πιο επιτακτική είναι η προσαρμογή. Για τη συγκεκριμένη περίπτωση της διαφήμισης, κάποιοι συμμετέχοντες χαρακτήρισαν τη διαφήμιση ως απλά ένα από τα συστατικά του μείγματος μάρκετινγκ, αλλά υπήρξαν και συμμετέχοντες που δήλωσαν πως η διαφήμιση είναι κάτι ιδιαίτερο, το οποίο θα πρέπει να προσαρμόζεται στην τοπική κουλτούρα, ώστε να καθιστά τα προϊόντα ως πιο ελκυστικά. Κάποιες επιχειρήσεις του δείγματος ακολουθούσαν τη στρατηγική της παγκόσμιας τυποποίησης, ενώ κάποιες άλλες αυτήν της τοπικής προσαρμογής. Τα περισσότερα στελέχη συμφώνησαν με τη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρησή τους, ενώ κάποια άλλα πρότειναν την περαιτέρω προσαρμογή τους στις ξένες αγορές, κυρίως μέσω της προσαρμογής της διαφήμισης.

6.2. Προεκτάσεις Ερευνητικών Ευρημάτων και Συμπεράσματα

Τα ερευνητικά ευρήματα έχουν πολύ σημαντικές προεκτάσεις για τα στελέχη και τις

επιχειρήσεις τροφίμων του δείγματος, όπως επίσης και για τις ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων γενικότερα. Κατ' αρχάς, είναι πολύ θετικό και ελπιδοφόρο ότι υπάρχουν στελέχη που κατέχουν πολύ καλά τις έννοιες της παγκόσμιας τυποποίησης και της τοπικής προσαρμογής. Κάτι τέτοιο αναδεικνύει πως επιχειρήσεις σαν αυτές του δείγματος έχουν την τεχνογνωσία να αποφασίσουν ποια στρατηγική να ακολουθήσουν, αλλά και το πώς να την υλοποιήσουν, ώστε η επιχείρησή τους να καρπωθεί τα περισσότερα και σημαντικότερα οφέλη της κάθε στρατηγικής. Μάλιστα, παρότι ήταν αναμενόμενο ότι διάφορα στελέχη θα είχαν διαφορετικές απόψεις σε επιχειρηματικά θέματα, εντούτοις δεν υπήρξαν διαφωνίες αναφορικά με τον ορισμό των στρατηγικών, των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων τους. Έτσι, οι επιχειρήσεις τροφίμων του δείγματος, αλλά και οι επιχειρήσεις τροφίμων γενικά, έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν τη στρατηγική τους με βάση τη γνώση που υπάρχει από την ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Όμως, διαφορές υπήρχαν αναφορικά με το κατά πόσο η διαφορετικότητα των αγορών, η οποία κατά κανόνα υπογραμμίζει την ανάγκη υιοθέτησης της στρατηγικής της προσαρμογής, μήπως τελικά θα πρέπει να οδηγήσει στην υιοθέτηση της τυποποίησης. Αυτό αναδεικνύει πως παρά τις όποιες θεωρητικές γνώσεις, είναι σημαντικό για τους ιδιοκτήτες, τους διευθυντές και τα στελέχη των επιχειρήσεων να λαμβάνουν προσεκτικά υπόψη τους όλους τους παράγοντες, τόσο τους γενικούς, όσο και τους πιο ειδικούς που αφορούν τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησής τους, προκειμένου να καταλήξουν στη χάραξη στρατηγικών για την είσοδό τους σε νέες αγορές του εξωτερικού. Άλλωστε, τα στελέχη του δείγματος διαφώνησαν και ως προς το αν η επιχείρησή τους θα έπρεπε να είναι πιο προσαρμοστική σε κάποια συστατικά της στρατηγικής της, όπως για παράδειγμα στη διαφήμιση.

Αυτή η παραπάνω τελευταία διατύπωση αναδεικνύει πως η διαφήμιση όντως αποτελεί ένα ξεχωριστό συστατικό του μείγματος μάρκετινγκ των επιχειρήσεων, το οποίο θα μπορούσε να αποτελέσει σημαντικό όπλο στα χέρια των επιχειρήσεων που επιθυμούν να πετύχουν σε μια ξένη αγορά, ακόμη και αν ακολουθούν τη στρατηγική της τυποποίησης. Όντως, λαμβάνοντας υπόψη τα σχόλια των συμμετεχόντων, αλλά και το θεωρητικό υπόβαθρο στο οποίο στηρίχθηκε η διπλωματική εργασία, η προσαρμογή στη διαφήμιση δεν αναιρεί τα πλεονεκτήματα της τυποποίησης, αλλά και από την άλλη δεν καθιστά τις επιχειρήσεις ως τέτοιες που θα πρέπει οπωσδήποτε να βιώσουν όλα τα μειονεκτήματα της προσαρμογής. Οπωσδήποτε, υπάρχει το θέμα

του κόστους, το οποίο ξεκάθαρα είναι και το σημείο αναφοράς για την επιλογή της μίας ή της άλλης στρατηγικής. Όμως, αν μια επιχείρηση δαπανά ήδη χρήματα για την προώθησή της στην εγχώρια αγορά, θα μπορούσε απλώς να μοιράσει διαφορετικά τον προϋπολογισμό της, ώστε να εντάξει στον ίδιο προϋπολογισμό και κάποιες διαφημιστικές ενέργειες για αγορές του εξωτερικού. Άλλωστε, η διαφήμιση στο εξωτερικό δεν χρειάζεται να είναι πλέον τόσο κοστοβόρα, καθώς οι νέες πληροφορικές τεχνολογίες δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις όλων των κλάδων και μεγεθών να διαφημιστούν με πολύ μικρό κόστος διαδικτυακά, με τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης να βρίσκονται στο επίκεντρο. Άρα, λοιπόν, το συμπέρασμα που προκύπτει είναι πως τελικά θα μπορούσαν οι επιχειρήσεις τροφίμων του δείγματος να ακολουθούν τη στρατηγική της τυποποίησης, προκειμένου να απολαμβάνουν οικονομίες κλίμακας και ευκολία στη διαχείριση των διαδικασιών μάρκετινγκ, προσαρμόζοντας στον ίδιο προϋπολογισμό τη διαφήμισή τους με τέτοιο τρόπο, ώστε, εκμεταλλευόμενες τις νέες τεχνολογίες να «τρέχουν» διαδικτυακές διαφημιστικές καμπάνιες, προσαρμοσμένες στην κουλτούρα και τις τάσεις της εκάστοτε ξένης αγοράς.

Ειδική μνεία θα πρέπει να γίνει για τις εταιρείες τροφίμων, λόγω της ιδιαιτερότητας των προϊόντων που προσφέρουν. Με άλλα λόγια, για τις επιχειρήσεις αυτές σημαντικό ρόλο παίζει το μείγμα προϊόντων τροφίμων που προσφέρουν. Αν το μείγμα αυτό αφορά τρόφιμα που ανήκουν στις διατροφικές συνήθειες μιας ξένης αγοράς υπό διερεύνηση, τότε είναι προφανές ότι θα μπορούν να πετύχουν στην ξένη αυτή αγορά με την πιο εύκολη λύση της τυποποίησης. Αν, όμως, προσφέρουν προϊόντα που είναι διαφορετικά έως και άγνωστα για μια τοπική αγορά, τότε η προσαρμογή είναι μάλλον μονόδρομος για την είσοδο στην αγορά αυτή. Και πάλι, δεν είναι απαραίτητο για τις επιχειρήσεις αυτές να προσαρμόσουν πολλές πτυχές της επιχείρησής τους, αλλά σε πολλές περιπτώσεις μια προσαρμοσμένη διαφημιστική καμπάνια θα μπορούσε να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Σε κάθε περίπτωση, στοιχεία όπως το μέγεθος των επιχειρήσεων, ο αριθμός και η ικανότητα των στελεχών, καθώς επίσης και οι οικονομικοί πόροι και ο γενικότερος στρατηγικός προσανατολισμός θα κρίνουν το κατά πόσο μια επιχείρηση θα ακολουθήσει τη μία ή την άλλη στρατηγική.

Εν κατακλείδι, λοιπόν, η διπλωματική αυτή εργασία καταλήγει στο συμπέρασμα ότι είναι δύσκολο να πει κανείς με σιγουριά αν η στρατηγική της παγκόσμιας τυποποίησης ή της τοπικής προσαρμογής είναι η πιο κατάλληλη στρατηγική για τις ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό, καθώς επίσης και για τις ελληνικές επιχειρήσεις γενικότερα. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των δύο στρατηγικών, αλλά κυρίως τις δικές τους δυνατότητες, προκειμένου να λάβουν αποφάσεις. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, δεδομένης και της ιδιαίτερης φύσης των προϊόντων που προσφέρουν, παρόλο που δεν συνηθίζεται μάλλον σε μεγάλο βαθμό στον κλάδο, οι ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων με διεθνή δραστηριότητα έχουν τη δυνατότητα να παραμείνουν αποδοτικές μέσω της τυποποίησης, προσαρμόζοντας παράλληλα τις διαφημιστικές καμπάνιες τους, προκειμένου να είναι σύμφωνες με τις τάσεις και τις απαιτήσεις της εκάστοτε ξένης αγοράς. Έτσι, λοιπόν, σε απάντηση και του κεντρικού ερευνητικού ερωτήματος της διπλωματικής αυτής εργασίας, η προσαρμογή της διαφήμισης είναι πλέον εφικτή, χάρη στην ανάπτυξη των πληροφορικών τεχνολογιών, και οι ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων θα πρέπει να στραφούν προς αυτήν τη στρατηγική κατεύθυνση, προκειμένου να αυξήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στις διεθνείς αγορές.

6.3. Περιορισμοί και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Τέλος, η διπλωματική εργασία είχε και συγκεκριμένους περιορισμούς. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα που διεξήχθη ήταν ποιοτική. Μπορεί αυτό να έγινε στα πλαίσια των στόχων της έρευνας, όμως μελλοντικοί ερευνητές θα μπορούσαν να διεξάγουν ποσοτική έρευνα στο ίδιο θέμα, προκειμένου να διερευνήσουν σε μεγαλύτερη κλίμακα και ενδεχομένως με μεγαλύτερη αντικειμενικότητα το πώς αντιλαμβάνονται, τα στελέχη των επιχειρήσεων στον κλάδο τροφίμων στην Ελλάδα, τις στρατηγικές παγκόσμιας τυποποίησης και τοπικής προσαρμογής, αλλά και ποιες στρατηγικές ακολουθεί τελικά ο κλάδος γενικότερα. Παράλληλα, μελλοντικοί ερευνητές θα μπορούσαν να διεξάγουν την ίδια έρευνα και σε άλλους κλάδους, εκτός δηλαδή του κλάδου των τροφίμων, ώστε να διαπιστωθεί το πώς δρουν οι ελληνικές επιχειρήσεις συνολικά, όταν επεκτείνουν τις επιχειρήσεις τους στο εξωτερικό.

Βιβλιογραφία

Alden, D. L., Steenkamp, J. B. E., & Batra, R. (1999). Brand Positioning through Advertising in Asia, North America, and Europe: The Role of Global Consumer Culture. *The Journal of Marketing*, 63, 75–87.

Arksey, H., & Knight, P. (1999). *Interviewing for Social Scientists*. London: Sage Publication, Ltd.

Babbie, E. (2015). *The Practice of Social Research*. 14th Edition. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.

Bahadir, S., Bharadwaj, S., & Srivastava, R. (2015). Marketing Mix and Brand Sales in Global Markets: Examining the Contingent Role of Country-Market Characteristics. *Journal of International Business Studies*, 46(5), 596-619.

Berghoff, H., Scranton, P., & Spiekermann, U. (2012). *The Rise of Marketing and Market Research*. New York: Palgrave Macmillan Publishing.

Bradley, N. (2007). *Marketing Research. Tools and Techniques*. Oxford: Oxford University Press.

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. 3rd Edition. Cambridge: Oxford University Press.

Cateora, P. R., Graham, J., & Gilly, M. (2018). *ISE International Marketing*. 18th Edition. McGraw-Hill Publications.

Cateora, P. R., Money, R. B., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2023). *ISE International Marketing*. McGraw-Hill Publications.

Chung, H. F. L. (2007). International Marketing Standardisation Strategies Analysis: A Cross-National Investigation. *Asia Pacific Journal of Marketing*, 19(2), 145-167.

Chung, H. F. L., Wang, C. L., & Huang, P. H. (2012). A Contingency Approach to International Marketing Strategy and Decision-Making Structure among Exporting Firms. *International Marketing Review*, 29(1), 54-87.

Czinkota, M. R., Ronkainen, I., & Cui, A. (2022). *International Marketing*. 11th Edition. London: Cengage Learning Publications.

Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2018). *International Business: Environment and Operations*. 16th Edition. Prentice Hall Publishing.

Douglas, S. P., & Wind, Y. (1987). *The Myth of Globalization*. *Columbia Journal of World Business*, 22, 19-29.

Ford, J. B., Mueller, B., & Taylor, C. R. (2011). Globalization - The Tension between Strategy and Execution: Challenges for International Advertising Research — Globalization is Much More than Universal Branding. *Journal of Advertising Research*, 51, 27–41.

Gabrielsson, P., Gabrielsson, M., & Seppälä, T. (2012). Marketing Strategies for Foreign Expansion of Companies Originating in Small and Open Economies: The Consequences of Strategic Fit and Performance. *Journal of International Marketing*, 20(2), 25-48.

Ghauri, P., & Cateora, P. (2011). *International Marketing*. 2nd Edition. Great Britain: Edinburgh Business School Press.

Hassan, S. S., Craft, S., & Kortam (2003). *Understanding the New Bases for Global Market Segmentation*. *Journal of Consumer Marketing*, 20(5), 446-462.

Homebeck, J. (2022). Greece Country Profile. Διαθέσιμο στο <https://www.foodexport.org/export-insights/market-and-country-profiles/greece/>.

Ανακτήθηκε στις 8 Μαρτίου 2024.

Hultman, M., Katsikeas, C. S., & Robson, M. (2009). Export Product Strategy Fit and Performance: An Empirical Investigation. *Journal of International Marketing*, 17(4), 1-23.

Jamshed, S. (2014). Qualitative Research Method-Interviewing and Observation. *Journal of Basic & Clinical Pharmacy*, 5(4), 87–88.

Jiang, J., & Wei, R. (2012). Influences of Culture and Market Convergence on the International Advertising Strategies of Multinational Corporations in North America, Europe and Asia. *International Marketing Review*, 29, 597–622.

Katsikeas, C. S., Samiee, S., & Theodosiou, M. (2006). Strategy Fit and Performance Consequences of International Marketing Standardization. *Strategic Management Journal*, 27(9), 867-890.

Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. 2nd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Kumar, V. (2024). *International Marketing Research: A Transformative Approach*. 2nd Edition. Palgrave Macmillan Publishing.

Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 61, 92-102.

Lim, L. K. S., Acito, F., & Rusetski, A. (2006). Development of Archetypes of International Marketing Strategy. *Journal of International Business Studies*, 37(4), 499-524.

Liu, R., Kramarczuk, R., & Megits, N. (2014). Consumers' Perceptions on Standardized Advertising and Localized Advertising of Multinational Companies in the Smartphone Industry. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 1(2), 1-11.

Lowe, R., Doole, I., & Kenyon, A. (2022). *International Marketing Strategy*:

Analysis, Development and Implementation. 9th Edition. Cengage Learning Publishing.

Magnusson, P., Westjohn, S., Semenov, A., Randrianasolo, A., & Zdravkovic, S. (2013). The Role of Cultural Intelligence in Marketing Adaptation and Export Performance. *Journal of International Marketing*, 21(4), 44-61.

Manjunatha, N. (2019). Descriptive Research. *JETIR*, 6(6), 863-867.

Nanda, K. V., & Dickson, P. R. (2007). The Fundamentals of Standardizing Global Marketing Strategy. *International Marketing Review*, 24(1), 46-63.

Onkvisit, S., & Shaw, J. J. (2009). *International Marketing: Strategy and Theory*. 4th Edition. London: Routledge Publications.

Opresnik, M. Y., & Hollensen, S. (2021). *International Marketing: Principles and Practice: A Management-Oriented Approach*. Opresnik – Hollensen Group.

Ozsomer, A., & Simonin, B. L. (2004). Marketing Program Standardization: A Cross-Country Exploration. *International Journal of Research in Marketing*, 21(4), 397-419.

Powers, T., & Loyka, J. (2010). Adaptation of Marketing Mix Elements in International Markets. *Journal of Global Marketing*, 23(1), 65-79.

Rao-Nicholson, R., & Khan, Z. (2017). Standardization versus Adaptation of Global Marketing Strategies in Emerging Market Cross-Border Acquisitions. *International Marketing Review*, 34(1), 138-158.

Ruslin, R., Mashuri, S., Sarib, M., & Alhabsyi, F. (2022). Semi-Structured Interview: A Methodological Reflection on the Development of a Qualitative Research Instrument in Educational Studies. *IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)*, 12(1), 22-29.

Schilke, O., Reimann, M., & Thomas, S. J. (2009). When Does International

Marketing Standardization Matter to Firm Performance?. *Journal of International Marketing*, 17(4), 24-46.

Slangen, A. H. L., & Dikova, D. (2014). Planned Marketing Adaptation and Multinationals' Choices between Acquisitions and Greenfields. *Journal of International Marketing*, 22(2), 68-88.

Song, J. (2021). Global Standardization and Local Adaptation of Marketing – A Critical Review of the Literature. *Journal of Business Administration Research*, 4(2), 59-72.

Sousa, C., & Lengler, J. (2009). Psychic Distance, Marketing Strategy and Performance in Export Ventures of Brazilian Firms. *Journal of Marketing Management*, 25(5/6), 591-610.

Strategy and Execution: *Challenges for International Advertising Research — Globalization is Much More than Universal Branding*. *Journal of Advertising Research*, 51, 27–41.

Tan, Q., & Sousa, C. M. P. (2013). International Marketing Standardization: A Meta-Analytic Estimation of Its Antecedents and Consequences. *Management International Review*, 53(5), 711-739.

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.

Vasalou, A., Joinson, A. N., & Courvoisier, D. (2010). Cultural Differences, Experience with Social Networks and the Nature of “True Commitment” in Facebook. *International Journal of Human-Computer Studies*, 68, 719–728.

Venaik, S., & Midgley, D. F. (2019). Archetypes of Marketing Mix Standardization-Adaptation in MNC Subsidiaries. *European Journal of Marketing*, 53(2), 366-399.

Vrontis, D. (2003). *Integrating Adaptation and Standardization in International Marketing: The AdaptStand Modelling Process*. *Journal of Marketing Management*, 19(3/4), 283-305.

Vrontis, D. (2005). *The Creation of the Adapt Stand Process in International Marketing*. *Journal of Innovative Marketing*, 1(2), 7-21.

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*, 26(4), 477 – 500.

Wei, R., & Jiang, J. (2005). Exploring Culture's Influence on Standardization Dynamics of Creative Strategy and Execution in International Advertising. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 82, 838–856.

Westjohn, S. A., & Magnusson, P. (2017). Export Performance: A Focus on Discretionary Adaptation. *Journal of International Marketing*, 25(4), 70-88.

Wright, J., & Sim, C. (2002). *Research in Health Care: Concepts, Designs and Methods*. Cheltenham: N. Thornes Publications.

Zdravkovic, S., Magnusson, P., & Stanley, S. M. (2010). Dimensions of Fit between a Brand and a Social Cause and their Influence on Attitudes. *International Journal of Research in Marketing*, 27(2), 151-160.

Zhou, N., & Belk, R., (2004). Chinese Consumer Readings of Global and Local Advertising Appeals. *Journal of Advertising*, 33(3), 63-76.

Zou, S., & Cavusgil, S. T. (2002). The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and its Effect on Firm Performance. *Journal of Marketing*, 66(4), 40-56.

Παραρτήματα

Παράρτημα 1: Οδηγός Συνεντεύξεων

- Πώς θα περιγράφατε γενικά τις στρατηγικές παγκόσμιας τυποποίησης και τοπικής προσαρμογής;
- Ποια θεωρείτε πως είναι τα πλεονεκτήματα της κάθε στρατηγικής;
- Θα μπορούσατε να σκεφτείτε και κάποια μειονεκτήματα;
- Πότε θεωρείτε πως είναι δόκιμο να ακολουθεί μια επιχείρηση τη μία ή την άλλη στρατηγική;
- Όσον αφορά το κομμάτι της διαφήμισης, θεωρείτε πως ισχύουν και εδώ οι απόψεις σας για τις δύο στρατηγικές;
- Ποια από τις δύο στρατηγικές ακολουθεί η επιχείρησή σας όσον αφορά τη διαφήμιση σε ξένες χώρες;
- Εσείς συμφωνείτε με την οπτική αυτή της επιχείρησής σας; Θα αλλάζατε στρατηγική, αν αποφασίζατε εσείς;
- Κλείνοντας, θα θέλατε να προσθέσετε κάτι ακόμη;

Παράρτημα 2: Αποτελέσματα Θεματικής Ανάλυσης

Θεματική ενότητα	Θεματική υποενότητα	Απαντήσεις
Γενική στρατηγική τυποποίησης	Ορισμός	1: Το να ακολουθείς την ίδια στρατηγική παντού, ανεξάρτητα από τη χώρα 2: Η τυποποίηση σημαίνει κάνω σε όλες τις χώρες τα ίδια 3: Το να πουλάς τα ίδια ακριβώς προϊόντα σε όλες τις ξένες αγορές, σαν να επρόκειτο για μία αγορά 4: Είναι ευρεία έννοια. Αντιμετωπίζεις όλες τις

		<p>αγορές σαν μία και ουσιαστικά έχεις ένα μείγμα μάρκετινγκ για όλες τις αγορές</p> <p>5: Το λέει και η λέξη, είναι η τυποποίηση όλου του μάρκετινγκ σε όλες τις αγορές</p> <p>6: Με την τυποποίηση τα κάνεις όλα σαν να λειτουργείς σε μία ενιαία παγκόσμια αγορά</p> <p>7: Το να προσφέρεις τα ίδια συστατικά του μείγματος μάρκετινγκ σε όλες τις αγορές του εξωτερικού, όπως κάνεις και στο εσωτερικό</p> <p>8: Τυποποίηση σημαίνει να είσαι μια παγκόσμια εταιρεία, που κάνει παντού τα ίδια, χωρίς να προσαρμόζεται</p> <p>9: Είναι το αντίθετο της προσαρμογής, που φαντάζομαι θα συζητήσουμε και στην πορεία</p> <p>10: Τυποποίηση ίσον παγκοσμιοποίηση...βλέπε Coca-Cola</p> <p>11: Η τυποποίηση είναι η σταθερή προσφορά σε</p>
--	--	--

		<p>όλες τις αγορές, σαν να ήταν μία</p> <p>12: Είναι η στρατηγική που μία επιχείρηση δεν προσαρμόζεται στις συνθήκες και απαιτήσεις της κάθε αγοράς, αλλά προσφέρει παντού τα ίδια με τον ίδιο τρόπο</p>
	<p>Πλεονεκτήματα</p>	<p>1: Νομίζω ότι το βασικό πλεονέκτημα είναι το χαμηλότερο λειτουργικό κόστος</p> <p>2: Όταν δεν αλλάζεις για κάθε αγορά, είναι πιο εύκολο και αποδοτικό</p> <p>3: Κατά βάση, η τυποποίηση βοηθά στο να χτίζεις μια ενιαία παγκόσμια ταυτότητα, ώστε όλοι να σε ξέρουν και να σε εμπιστεύονται για συγκεκριμένους λόγους</p> <p>4: Με την τυποποίηση η παραγωγή και η προσφορά είναι πιο εύκολη και γρήγορη στο να επεκταθεί σε μια νέα αγορά του εξωτερικού</p> <p>5: Το πιο σημαντικό είναι ότι έχεις χαμηλότερο κόστος, κάνεις παντού τα</p>

		<p>ίδια</p> <p>6: Είναι πιο εύκολο να διαχειριστείς την τυποποίηση, αντί να έχεις διαφορετικά πράγματα για διαφορετικές χώρες</p> <p>7: Θεωρώ ότι η τυποποίηση σε βοηθά στο να έχεις μια συγκεκριμένη ταυτότητα, όπως η Coca-Cola για παράδειγμα</p> <p>8: Θα σου έλεγα ότι οι οικονομίες κλίμακας είναι αυτές που παίζουν τον σημαντικότερο ρόλο</p> <p>9: Η τυποποίηση επέτρεψέ μου να πω ότι είναι η «φτηνή» διεθνής στρατηγική, όπου μπαίνεις σε νέες αγορές χωρίς να αλλάζεις σχεδόν τίποτα</p> <p>10: Το να μην αλλάζεις τη στρατηγική σου είναι πιο εύκολο για όλους. Αυτό θεωρώ ότι είναι και το πιο σημαντικό πλεονέκτημα</p> <p>11: Μέσω της τυποποίησης απολαμβάνεις οικονομίες κλίμακας, αφού απλά αυξάνεις την προσφορά σου στα ίδια προϊόντα</p> <p>12: Είναι ξεκάθαρα ο</p>
--	--	--

		εύκολος δρόμος για να εισέλθει μια επιχείρηση σε μία νέα αγορά
	Μειονεκτήματα	<p>1: Προφανώς το να μην προσαρμόζεται μια επιχείρηση στις ιδιαίτερες συνθήκες μιας αγοράς έχει ρίσκο αποτυχίας</p> <p>2: Το ότι κάνεις παντού τα ίδια δεν σημαίνει και ότι θα επιτύχεις</p> <p>3: Το πιο σημαντικό μειονέκτημα είναι ότι μια επιχείρηση δεν γνωρίζει αν η προσφορά της θα έχει απήχηση στο καταναλωτικό κοινό της εκάστοτε αγοράς</p> <p>4: Κοίτα, όταν δεν προσαρμόζεσαι, τα προϊόντα σου δεν θα είναι ελκυστικά σε όλες τις αγορές και θα χάνεις πωλήσεις</p> <p>5: Μπορεί να έχεις μεν καλύτερο κόστος, αλλά δεν θα διαφοροποιείσαι, οπότε χάνεις σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα</p> <p>6: Αν κάνεις τυποποίηση, έτσι όπως την ορίσαμε, τότε δεδομένα δεν θα</p>

		<p>μπορείς να δραστηριοποιηθείς σε κάποιες αγορές, ειδικά όταν οι κανονισμοί είναι διαφορετικοί</p> <p>7: Οι αγορές είναι διαφορετικές μεταξύ τους και η τυποποίηση συμπεριφέρεται σαν σε μία αγορά. Αυτό είναι το πρόβλημα</p> <p>8: Όπως το σκέφτομαι, τυποποίηση ίσον ευκολία και αποδοτικότητα, αλλά αν το βάλεις σε σχέση με τις πωλήσεις που μπορεί να χάνεις, τότε ίσως οικονομικά να μη σε συμφέρει τελικά, αυτό είναι το βασικό δίλλημα θεωρώ</p> <p>9: Είναι αυτονόητο ότι με την τυποποίηση μπορεί μια εταιρεία να μην πετύχει σε όλες τις αγορές που θα μπει</p> <p>10: Αν δεν αλλάζεις τίποτα, νομίζω ότι πρέπει να περιοριστείς σε συγκεκριμένες μόνο αγορές με κοινά χαρακτηριστικά</p> <p>11: Το πιο σημαντικό</p>
--	--	--

		<p>μειονέκτημα για μένα είναι ότι μια εταιρεία δεν μπορεί να έχει τις πωλήσεις στο εξωτερικό που θα έχει με την προσαρμογή</p> <p>12: Ναι, βασικά είναι δύσκολο να μπει σε πολλές αγορές, όταν δεν προσαρμόζεις τίποτα στις απαιτήσεις τους, έστω και κάτι</p>
	<p>Παράγοντες υιοθέτησης</p>	<p>1: Για να κάνει μια επιχείρηση τυποποίηση, θα πρέπει να είναι σχετικά μεγάλη</p> <p>2: Έχει να κάνει με τη στρατηγική κατεύθυνση: χαμηλό κόστος ή ενδεχόμενο υψηλότερων πωλήσεων;</p> <p>3: Όπως είπαμε και πριν, αν θέλει η επιχείρηση να έχει μία ενιαία παγκόσμια εικόνα, τότε οδηγείται προς την τυποποίηση</p> <p>4: Αν μια εταιρεία δεν έχει μεγάλη εμπειρία στο πώς να διαχειρίζεται ξένες αγορές, τότε καλό θα ήταν να ξεκινήσει τουλάχιστον με τη στρατηγική της τυποποίησης</p> <p>5: Αν οι ξένες αγορές που</p>

		<p>στοχεύονται έχουν κοινά χαρακτηριστικά, η τυποποίηση μπορεί να δουλέψει</p> <p>6: Είναι θέμα επιλογών. Αν θέλει μια επιχείρηση να είναι διεθνής, αλλά και να έχει ελεγχόμενο κόστος, πρέπει να επιλέξει τη στρατηγική της τυποποίησης</p> <p>7: Νομίζω οι παράγοντες είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που αναφέραμε</p> <p>8: Για να τυποποιήσεις, θα πρέπει τα προϊόντα να έχουν μοναδικά χαρακτηριστικά, ώστε να μην υπάρχει ρίσκο αποτυχίας</p> <p>9: Έχει θεωρώ να κάνει με το κόστος. Το χαμηλότερο κόστος είναι αυτό που σε οδηγεί στη στρατηγική αυτή ξεκάθαρα</p> <p>10: Όσο πιο μεγάλη είναι η επιχείρηση, τόσο πιο ευνοϊκό είναι να ακολουθεί τη στρατηγική της τυποποίησης</p> <p>11: Να σου πω. Θεωρώ ότι για να τρέξεις τη</p>
--	--	---

		<p>στρατηγική της προσαρμογής, θα πρέπει να έχεις εμπειρία και μέγεθος. Άρα, ειδικά αν είσαι νέα επιχείρηση, είναι μονόδρομος η τυποποίηση</p> <p>12: Πιστεύω ότι σε οδηγεί το να ελέγξεις το κόστος, αλλά και να τυποποιήσεις ένα corporate image</p>
<p>Γενική στρατηγική προσαρμογής</p>	<p>Ορισμός</p>	<p>1: Είναι το ακριβώς αντίθετο της τυποποίησης. Ουσιαστικά, λοιπόν, στην περίπτωση αυτή προσαρμόζεσαι στις ιδιαιτερότητες της κάθε αγοράς</p> <p>2: Προσαρμογή θα πει να σχεδιάζεις διαφορετικές στρατηγικές μάρκετινγκ για την κάθε αγορά που στοχεύεις</p> <p>3: Η προσαρμογή είναι η οπτική του να ανακαλύπτεις τις ιδιαιτερότητες μιας αγοράς και να προσαρμόζεσαι ανάλογα</p> <p>4: Είναι η στρατηγική κατά την οποία μια επιχείρηση προσαρμόζει την προσφορά της στις ανάγκες και τις τάσεις της</p>

		<p>κάθε αγοράς και των εκεί καταναλωτών</p> <p>5: Προσαρμογή το λέει η λέξη. Προσαρμόζεσαι στην εκάστοτε ξένη αγορά</p> <p>6: Πολύ απλά, ό,τι είπαμε για την τυποποίηση, το αντίθετο ακριβώς</p> <p>7: Εδώ δεν μπαίνει μια επιχείρηση σε όλες τις αγορές με τον ίδιο τρόπο, αλλά αντίθετα σε κάθε αγορά με διαφορετικό τρόπο</p> <p>8: Σε αντίθεση με την τυποποίηση, στην προσαρμογή το μείγμα μάρκετινγκ δεν είναι το ίδιο σε κάθε αγορά</p> <p>9: Η προσαρμογή σημαίνει να προσαρμόζει μια εταιρεία την προσφορά της στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των καταναλωτών σε κάθε ξένη αγορά</p> <p>10: Σε αυτήν τη στρατηγική η επιχείρηση κάνει αλλαγές, ώστε να είναι συνυφασμένη με τις τάσεις και τις ιδιαιτερότητες της κάθε αγοράς</p>
--	--	--

		<p>11: Στην προσαρμογή δεν υπάρχει κάτι δεδομένο. Αλλάζει ό,τι πρέπει να αλλαχτεί, ώστε να γίνει ελκυστική μια εταιρεία σε μία ξένη αγορά</p> <p>12: Η στρατηγική της προσαρμογής είναι αυτή του να προσαρμόζεσαι στην κάθε αγορά, προσφέροντας αυτά που θέλει η κάθε αγορά</p>
	<p>Πλεονεκτήματα</p>	<p>1: Το κύριο πλεονέκτημα της προσαρμογής είναι η υψηλή προοπτική πωλήσεων σε αγορές που προσφέρεις αυτό που θέλουν</p> <p>2: Είναι προφανές πως όταν μια επιχείρηση προσαρμόζει τη στρατηγική της στις απαιτήσεις μιας αγοράς, έχει υψηλότερη πιθανότητα να πετύχει</p> <p>3: Με την προσαρμογή πιστεύω πως μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει γρήγορα τις πωλήσεις της σε μία νέα αγορά</p> <p>4: Σε κάθε περίπτωση, είναι πιο ευνοϊκό από</p>

		<p>άποψη πωλήσεων να προσφέρει μια εταιρεία προϊόντα προσαρμοσμένα σε τοπικές απαιτήσεις</p> <p>5: Όταν η προσφορά είναι προσαρμοσμένη στις ιδιαιτερότητες της ζήτησης, τότε η πώληση είναι ευκολότερη</p> <p>6: Ξεκάθαρα πράγματα, με την προσαρμογή γίνεσαι ανταγωνιστικός σε μια νέα αγορά</p> <p>7: Χωρίς αμφιβολία, το να προσφέρεις αυτό ακριβώς που ζητάει η κάθε αγορά είναι τρομερό πλεονέκτημα</p> <p>8: Είναι το πλεονέκτημα που έχει μια επιχείρηση έναντι των ντόπιων ανταγωνιστών της, όταν μπορεί να προσαρμόζει την προσφορά της</p> <p>9: Αν μπορεί μια επιχείρηση να ακολουθήσει αυτήν τη στρατηγική, τότε γίνεται περισσότερο πελατοκεντρική. Αυτό αυξάνει την ικανοποίηση των πελατών και τις πωλήσεις βέβαια</p>
--	--	---

		<p>10: Είναι πάρα πολύ θετικό και ανταγωνιστικό να μπορείς να προσφέρεις διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς καταναλωτές. Αυτό ανεβάζει τελικά τις πωλήσεις σου</p> <p>11: Είναι πιο εύκολο και γρήγορο να κάνεις δουλειά σε μια ξένη αγορά, αν μπορείς να προσαρμόσεις όλο το μάρκετινγκ στις συνθήκες της αγοράς αυτής</p> <p>12: Προφανώς οι πελάτες σου στο εξωτερικό είναι πιο ικανοποιημένοι</p>
	Μειονεκτήματα	<p>1: Η προσαρμογή έχει υψηλό κόστος για να την υλοποιήσεις σωστά</p> <p>2: Όταν αλλάζεις διαρκώς στρατηγικές για να εισέλθεις σε μία νέα ξένη αγορά, αυτό δημιουργεί αναμπουμπούλα στους εργαζόμενους</p> <p>3: Είναι το κόστος, είναι και η καθυστέρηση</p> <p>4: Η εταιρεία χάνει την ομοιομορφία της εικόνας της διεθνώς, χωρίς να είναι</p>

		<p>πάντα κακό αυτό</p> <p>5: Είναι δύσκολη η προσαρμογή, δεν είναι πάντα εύκολο να αλλάζεις συνέχεια</p> <p>6: Αν δεν υπάρχει εμπειρία στο διεθνές εμπόριο, είναι ρισκαδόρική στρατηγική η προσαρμογή, μπορεί να πέσεις έξω</p> <p>7: Όπως είπαμε, είναι υψηλότερο το κόστος της προσαρμογής, δεν έχεις οικονομίες κλίμακας εκεί</p> <p>8: Η προσαρμογή είναι μια ακριβή λύση και χρονοβόρα</p> <p>9: Είναι πολύπλοκη για τους εργαζόμενους η στρατηγική της τοπικής προσαρμογής, γίνονται λάθη, διαφέρουν ενδεχομένως οι διαδικασίες</p> <p>10: Αν θέλεις να εξάγεις γρήγορα, το κάνεις μέσω τυποποίησης. Η προσαρμογή αργεί, μέχρι να σετάρεις τα πάντα για να προσαρμοστείς σε μια ξένη αγορά....</p> <p>11: Η προσαρμογή κοστίζει, γιατί γίνονται</p>
--	--	---

		<p>αλλαγές που δεν βοηθούν στο να απολαμβάνεις οικονομίες κλίμακας, αν για παράδειγμα αλλάξεις σταθερές παραγωγές, για να αλλάξεις ένα συστατικό ενός προϊόντος</p> <p>12: Πέραν φυσικά του υψηλότερου κόστους, μπορεί να χάσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αν έχεις δυνατά σημεία που πρέπει να τα αλλάξεις για να προσαρμοστείς</p>
	<p>Παράγοντες υιοθέτησης</p>	<p>1: Βασικός κανόνας είναι η ανομοιομορφία. Αυτή οδηγεί στην προσαρμογή</p> <p>2: Νομίζω ότι αν υπάρχουν χρήματα προς διάθεση, μια επιχείρηση θα επιλέξει την προσαρμογή</p> <p>3: Είναι όπως είπαμε μια ακριβή στρατηγική. Άρα, οι οικονομικοί πόροι κρίνουν το εγχείρημα</p> <p>4: Για να πετύχει η στρατηγική αυτή, θα πρέπει να μπορούν και τα στελέχη να την υποστηρίξουν, γιατί είναι δύσκολη στην εφαρμογή</p>

		<p>της</p> <p>5: Αν οι ξένες αγορές που στοχεύεις είναι παρόμοιες, είναι πιο εύκολο να προσαρμοστείς</p> <p>6: Έχει να κάνει θεωρώ με το πόσο διαφορετικές είναι οι αγορές του εξωτερικού. Αν είναι πολύ διαφορετικές, οι επιχειρήσεις πρέπει ευτυχώς ή δυστυχώς να προσαρμόζονται</p> <p>7: Αν βρίσκεσαι σε διάφορες αγορές, όπου η κουλτούρα και η νομοθεσία είναι διαφορετικά μεταξύ τους, τότε είναι προφανές ότι πρέπει να προσαρμοστείς σε αυτά, αλλιώς θα αποτύχεις</p> <p>8: Τα χαρακτηριστικά της κάθε αγοράς το κρίνουν αυτό, σε συνάρτηση με το βαθμό συμφωνίας με την εγχώρια αγορά</p> <p>9: Ο βαθμός διαφορετικότητας κάθε αγοράς κρίνει το ποια στρατηγική πρέπει τελικά να ακολουθήσεις</p> <p>10: Αν έχεις την</p>
--	--	---

		<p>οικονομική δυνατότητα να διαφοροποιείσαι ή αν δεν έχεις τις εγκαταστάσεις να εκμεταλλευτείς οικονομίες κλίμακας, τότε θα πρέπει να προσαρμοστείς τελικά</p> <p>11: Όσο πιο διαφορετικές είναι οι αγορές διεθνώς, τόσο πιο κοντά στην προσαρμογή έρχεται μια επιχείρηση</p> <p>12: Είναι οικονομικά ασύμφορη η προσαρμογή. Μόνο οι επιχειρήσεις που έχουν οικονομική δυνατότητα μπορούν να την καταφέρουν</p>
Στρατηγική διαφήμισης	Σύγκριση με γενική στρατηγική	<p>1: Το ίδιο συμβαίνει και με τη διαφήμιση και</p> <p>2: Θα έλεγα πως η πρόκληση έχει να κάνει με τα προϊόντα. Ίσως και όταν ακολουθείς τη στρατηγική της τυποποίησης, ως προς τα προϊόντα, να μπορείς λίγο να προσαρμόσεις τη διαφήμιση σε κάποια τοπικά δεδομένα</p> <p>3: Πάνω κάτω για όλο το μείγμα μάρκετινγκ μιλάμε, οπότε η διαφήμιση δεν αποτελεί εξαίρεση</p>

		<p>4: Η διαφήμιση θεωρώ παίζει ξεχωριστό ρόλο. Θα πρέπει σίγουρα να προσαρμόζεται στην κουλτούρα των στοχευμένων αγορών, για να είναι πιο ελκυστικές, ακόμη και αν τα προϊόντα θα είναι ίδια</p> <p>5: Ναι, η διαφήμιση ανήκει και αυτή στη γενικότερη στρατηγική μάρκετινγκ</p> <p>6: Νομίζω πως η διαφήμιση είναι κάτι άλλο, εκεί ισχύουν ειδικοί κανόνες</p> <p>7: Η διαφήμιση είναι από τα πιο ουσιαστικά συστατικά του μείγματος μάρκετινγκ, ισχύουν και για αυτήν τα ίδια</p> <p>8: Η επικοινωνία γενικότερα και τυποποιείται και προσαρμόζεται, ας μην την μπλέκουμε με στρατηγική προϊόντων και λοιπά</p> <p>9: Θα μπορούσα να πω πως η στρατηγική της διαφήμισης είναι μια ειδική κατάσταση</p>
--	--	--

		<p>10: Στη διαφήμιση, όσο μπορείς να διαφοροποιηθείς, άλλο τόσο μπορείς και να είσαι τυποποιημένος, οπότε μάλλον δεν ισχύουν τα ίδια με τις γενικότερες ερμηνείες που δώσαμε νωρίτερα</p> <p>11: Γενικά θα πω ότι όταν μιλάμε για τη στρατηγική που μπαίνεις σε μια αγορά, είναι και η διαφήμιση μέσα σε αυτήν, η επικοινωνία που λέμε</p> <p>12: Ναι, δεν διαφέρει νομίζω. Π.χ. αν αποφασίσεις να είσαι τυποποιημένος ως επιχείρηση, γιατί να αλλάξεις τον τρόπο προώθησης;</p>
	<p>Υιοθέτηση στην επιχείρηση</p>	<p>1: Κατά βάση είμαστε μια τυποποιημένη επιχείρηση</p> <p>2: Λόγω και του είδους που παράγουμε, έχουμε επιλέξει την τυποποίηση</p> <p>3: Είμαστε προσαρμοσμένοι σε πολλά πράγματα στις αγορές που εξάγουμε</p> <p>4: Με μία λέξη τυποποίηση</p>

		<p>5: Εμείς ακολουθούμε τη στρατηγική της τυποποίησης</p> <p>6: Θα έλεγα κυρίως τυποποίηση, αλλά σε κάποιες περιπτώσεις αλλάζουμε μικρά πράγματα, όταν απαιτείται</p> <p>7: Έχουμε τη δυνατότητα και προσαρμοζόμαστε αρκετά</p> <p>8: Τυπικά ακολουθούμε μία κοινή στρατηγική, οπότε ναι τυποποίηση</p> <p>9: Ακολουθούμε ξεκάθαρα τυποποίηση</p> <p>10: Το κόστος της προσαρμογής είναι μεγάλο και κάνουμε τυποποίηση. Είναι και δύσκολο να διαχειριστείς την προσαρμογή</p> <p>11: Σε πολλές περιπτώσεις αλλάζουμε αυτά που απαιτούνται, ώστε να προσαρμοζόμαστε στις ανάγκες της εκάστοτε αγοράς</p> <p>12: Κατά βάση ακολουθούμε τη στρατηγική της τυποποίησης. Όμως, προσαρμόζουμε στοιχεία</p>
--	--	--

		της στρατηγικής μας όποτε είναι δυνατόν
	Συμφωνία με επιχείρηση	<p>1: Ναι, κατά κανόνα συμφωνώ</p> <p>2: Σε μερικές περιπτώσεις θα μπορούσαμε να προσαρμόσουμε λίγο τη διανομή, την επικοινωνία μας</p> <p>3: Συμφωνώ και ας έχουμε υψηλό κόστος προσαρμογής</p> <p>4: Είναι για εμάς η τυποποίηση, δεν νομίζω ότι θα μπορούσαμε με βάση τις δυνατότητές μας να ακολουθούμε άλλη στρατηγική</p> <p>5: Σε γενικές γραμμές συμφωνώ. Θα συμφωνούσα και με την προσαρμογή σε κάποια θέματα, μπορούμε</p> <p>6: Ναι, θα έλεγα ότι η τυποποίηση είναι η στρατηγική που μας ταιριάζει</p> <p>7: Νομίζω ότι η προσαρμογή είναι το ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα, δεν θα την άλλαζα</p> <p>8: Θα σου πω ότι αρχικά</p>

		<p>είχα τις επιφυλάξεις μου, θεωρούσα ότι είναι πολύ κοστοβόρο να προσαρμόζεσαι σε κάθε αγορά που μπαίνεις. Στην πορεία όμως άλλαξα γνώμη</p> <p>9: Ναι, συμφωνώ, δεν θα άλλαξα κάτι. Η τυποποίηση είναι η κατάλληλη στρατηγική για εμάς, δεν αντέχουμε οικονομικά, αλλά ούτε και λειτουργικά την προσαρμογή</p> <p>10: Όχι, δεν νομίζω ότι θα άλλαζα κάτι</p> <p>11: Νομίζω ότι θα κρατούσα την τυποποίηση, αλλά κάποια πράγματα θα προσπαθούσα να τα προσαρμόσω, όπως για παράδειγμα τη διαφήμιση, για την οποία μιλάμε</p> <p>12: Θεωρώ πως ο συνδυασμός που κάνουμε είναι ιδανικός</p>
--	--	--