



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ  
ΜΙΑΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ»**

Του

Ελοβάρη Σταύρου

Επιβλέπων Καθηγητής: Ανδρονικίδης Ανδρέας

Υποβλήθηκε ως προαπαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος  
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Ιανουάριος 2018

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Η παρούσα εργασία αποτελεί διπλωματική εργασία με τίτλο «Διεθνής Στρατηγική Μάρκετινγκ μιας Πολυεθνικής Εταιρίας» και εκπονήθηκε στα πλαίσια του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακού Σπουδών στη διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Πριν την παρουσίαση της εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω ορισμένους ανθρώπους που συνετέλεσαν στην ολοκλήρωση της εργασίας αυτής και υπήρξαν αρωγοί σε όλη αυτήν την προσπάθεια.

Πρώτο απ' όλους θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου Ανδρονικίδη Ανδρέα, για την καθοδήγηση του και τις χρήσιμες συμβουλές που μου παρείχε σε όλη αυτήν την διαδρομή.

Τις ευχαριστίες μου εκφράζω στους αξιολογητές της διπλωματικής εργασίας, κύριο Βασιλειάδη Χρήστο και κυρία Γρούγιου Βασιλική, για τον πολύτιμο χρόνο που αφιέρωσαν για την αξιολόγηση της εργασίας.

Επιπρόσθετα, θα ήθελα να ευχαριστήσω την γυναίκα μου Εύα για την υπομονή της και την ηθική της συμπαράσταση καθόλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Όπως επίσης, τους γονείς μου Γιώργο και Αγγέλικα και τη αδερφή μου Δάφνη που είναι πάντα αρωγοί σε κάθε μου προσπάθεια.

Τέλος, ιδιαίτερες ευχαριστίες σε όλο το επιτελείο του Πανεπιστημίου Μακεδονίας για την ευκαιρία που μου έδωσε.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Μια από τις σημαντικότερες αποφάσεις που καλούνται να λάβουν οι πολυεθνικές εταιρείες κατά την είσοδο τους σε μια νέα αγορά είναι αν θα ακολουθήσουν μια τυποποιημένη ή μια διαφοροποιημένη στρατηγική επικοινωνίας μάρκετινγκ. Το δίλημμα τυποποίηση ή διαφοροποίηση φαίνεται να εξαρτάται από τις ιδιαίτερες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος της κάθε χώρας. Ωστόσο, η ετερογένεια των αγορών των διαφορετικών χωρών δεν επιτρέπει την πλήρη τυποποίηση. Από την άλλη πλευρά, όμως, το αυξημένο κόστος της διαφοροποίησης δημιουργεί εξίσου σημαντικά εμπόδια. Έτσι, το δίλημμα δεν είναι πλέον αν θα χρησιμοποιηθεί μια από τις δυο στρατηγικές, αλλά σε ποιο βαθμό θα χρησιμοποιηθούν και οι δυο.

Στην παρούσα έρευνα επιχειρήσαμε να ερευνήσουμε τη διεθνή στρατηγική επικοινωνίας μιας πολυεθνικής εταιρείας, της εταιρείας Weleda, που δραστηριοποιείται στο χώρο της παραγωγής ολιστικών φυσικών καλλυντικών και διαθέτει τα προϊόντα της στην αγορά της Ελλάδας, της Κύπρου και της Ρωσίας. Τα δεδομένα που συλλέξαμε από στελέχη των εταιρειών που έχουν αναλάβει την προώθηση των προϊόντων της εταιρείας Weleda στις τοπικές αγορές των τριών χωρών, επιβεβαιώνουν τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών που έδειξαν ότι η καταλληλότερη τακτική είναι η δυνατότητα χρήσης μιας τυποποιημένης στρατηγικής και η διαφοροποίησή της μόνο στα σημεία που είναι απαραίτητο, όπως και ότι οι πολυεθνικές εταιρείες επιλέγουν τη διαφοροποίηση στο προωθητικό μίγμα κατά την είσοδό τους σε νέες αγορές. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η εταιρεία Weleda ακολουθεί μια τυποποιημένη στρατηγική επικοινωνίας μάρκετινγκ, η οποία διαμορφώνεται σε ετήσια βάση στην έδρα της μητρικής εταιρείας με τη συμμετοχή των στελεχών που είναι υπεύθυνα για την προώθηση των προϊόντων στην τοπική αγορά της Ελλάδας, της Κύπρου και της Ρωσίας, με διαφοροποίηση στο μείγμα προβολής που χρησιμοποιείται σε κάθε χώρα.

**Λέξεις κλειδιά:** διεθνής στρατηγική επικοινωνίας μάρκετινγκ, ολοκληρωμένη επικοινωνία μάρκετινγκ, τυποποίηση, διαφοροποίηση, περιβαλλοντικά υπεύθυνος καταναλωτής

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	<b>3</b>
<b>1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>6</b>
1.1 Σκοπός Έρευνας και Δομή Κεφαλαίων .....	8
<b>2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση</b> .....	<b>9</b>
2.1 Ολοκληρωμένη Επικοινωνία Μάρκετινγκ .....	10
2.2 Στρατηγική Ολοκληρωμένης Επικοινωνίας Μάρκετινγκ .....	12
2.3 Κριτήρια Επιλογής Χωρών .....	14
2.4 Διαφορές στο Πολιτισμικό Περιβάλλον .....	16
2.5 Περιβαλλοντικά Υπεύθυνος Καταναλωτής.....	20
2.6 Μέθοδοι Εισόδου σε Διεθνείς Αγορές .....	22
2.7 Διεθνής Διαφήμιση και Προβολή .....	24
<b>3. Μεθοδολογία Έρευνας</b> .....	<b>28</b>
3.1 Σκοπός Έρευνας και Ερευνητικά Ερωτήματα .....	28
3.2 Ερευνητική Στρατηγική .....	29
3.3 Σχεδιασμός Έρευνας .....	29
3.4 Διεξαγωγή της Έρευνας .....	30
<b>4. Ανάλυση Δεδομένων</b> .....	<b>32</b>
4.1 Η Περίπτωση της Πολυεθνικής Εταιρείας Weleda .....	32
4.2 Στρατηγική Επικοινωνίας Πολυεθνικής Εταιρείας Weleda .....	34
4.2.1 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα .....	36
4.2.2 Τρόπος Εισόδου στην Αγορά .....	36
4.2.3 Σχεδιασμός Στρατηγικής Προβολής Προϊόντων .....	37
4.2.4 Εργαλεία Προβολής Προϊόντων.....	37
4.2.5 Χαρακτηριστικά Εξωτερικού Περιβάλλοντος στην Αγορά.....	38
4.2.6 Επίδραση της Κουλτούρας.....	40
4.2.7 Κριτήρια Τμηματοποίησης - Στόχευση .....	40
4.2.8 Τοποθέτηση στην Αγορά .....	41
4.2.9 Διαφορές στη Στρατηγική Προβολής με τη Μητρική Εταιρεία .....	42
<b>5. Συμπεράσματα</b> .....	<b>44</b>
5.1 Συμβολή της παρούσας έρευνας στο χώρο.....	46
5.2 Περιορισμοί έρευνας.....	46
5.3 Υποδείξεις για περαιτέρω διερεύνηση.....	47
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	<b>48</b>

**ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ**

Πίνακας 4.1 Συνοπτικός Πίνακας Ανάλυσης Περιεχομένου ανά Χώρα ..... 34

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

### 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών και των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ σε μια πολυπολιτισμική εποχή, επηρεάζουν σημαντικά τις αποφάσεις και τις πρακτικές του μάρκετινγκ. Οι επιχειρήσεις για να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους στο πλαίσιο μια κορεσμένης εγχώριας αγοράς, πρέπει να αναζητήσουν εκμεταλλεύσιμες ευκαιρίες σε νέες αγορές, λαμβάνοντας πάντα υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον της κάθε χώρας (Buzzell, 1968; Koch, 2001; Özsoymer & Simonin, 2004). Για το λόγο αυτό, το κυριότερο δίλημμα που ίσως αντιμετωπίζουν οι πολυεθνικές εταιρείες κατά την είσοδο τους σε μια νέα αγορά είναι αν θα ακολουθήσουν μια τυποποιημένη ή μια εξειδικευμένη στρατηγική επικοινωνίας μάρκετινγκ (Onkvisit & Shaw, 1999).

Η τυποποιημένη μορφή επικοινωνίας αφορά στην πεποίθηση ότι το περιεχόμενο και η στρατηγική επικοινωνίας ενός προϊόντος που εφαρμόζεται στην έδρα της εταιρείας, μπορεί να εφαρμοστεί και στην ξένη αγορά χωρίς σημαντικές αλλαγές. Από την άλλη πλευρά, ποικίλοι οικονομικοί, κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες του μακρο- περιβάλλοντος που πρέπει να λάβει υπόψη η εταιρεία, επιβάλλουν την εφαρμογή μιας διαφοροποιημένης επικοινωνιακής στρατηγικής που θα είναι προσαρμοσμένη στην τοπική κοινωνία. Έτσι, μετά από πολλές δεκαετίες, το δίλημμα τυποποίηση ή διαφοροποίηση φαίνεται να εξαρτάται από τις ιδιαίτερες συνθήκες του μακρο- και μικρο- περιβάλλοντος της χώρας (Onkvisit & Shaw, 1999), καθώς η ετερογένεια των αγορών δεν επιτρέπει την πλήρη τυποποίηση (Kotler, 1986), ενώ το αυξημένο κόστος της διαφοροποίησης δημιουργεί σημαντικά εμπόδια (Levitt, 1983). Παράλληλα, η τμηματοποίηση της ξένης αγοράς αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές ενέργειες από πλευράς των πολυεθνικών εταιρειών που συμβάλλουν στη επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής (Hassan et al., 2003). Έτσι, το δίλημμα δεν είναι πλέον αν θα χρησιμοποιηθεί μια από τις δυο στρατηγικές, αλλά σε ποιο βαθμό θα χρησιμοποιηθούν και οι δυο (Vrontis et al., 2009).

Η κουλτούρα είναι ο συλλογικός προγραμματισμός του μυαλού, ο οποίος ξεχωρίζει τα μέλη μιας ομάδας ή κατηγορίας ανθρώπων από μια άλλη (Hofstede, 2001). Η κουλτούρα του καταναλωτή, ωστόσο, αποτελεί τον φακό μέσα από τον οποίο βλέπει και αντιλαμβάνεται την αξία από την αγορά και τη χρήση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (Solomon, 2016), γεγονός που πολλές φορές έχει οδηγήσει πολύ πετυχημένα προϊόντα σε αποτυχία σε διεθνείς αγορές αμέσως μετά την είσοδο τους. Είναι μια δυναμική διάσταση που αλλάζει συνεχώς και

προσαρμόζεται στις καινούργιες συγκυρίες των καιρών και περιλαμβάνει ποικίλους παράγοντες και στοιχεία, όπως πολιτισμικές αξίες, πεποιθήσεις, έθιμα, γλώσσα, θρησκείες, γνώσεις, τέχνες, τεχνολογία, ιδεολογία, κανόνες κοινωνικής δομής και άλλα (Σιώμκος, 2011).

Οι άνθρωποι άρχισαν να συνειδητοποιούν ότι η καταναλωτική τους συμπεριφορά μπορεί να επηρεάσει τις μελλοντικές γενιές και σταδιακά άρχισαν να ενδιαφέρονται για πιο φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα και πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης (Lai et al., 2010), αυξάνοντας τη ζήτηση για οικολογικά προϊόντα και κάνοντας στροφή σε μια κοινωνικά υπεύθυνη κατανάλωση και την ευαισθητοποίηση σε ζητήματα που αφορούν στην προστασία του περιβάλλοντος (Polonsky et al., 1998). Ένα μήνυμα που απευθύνεται στο κύρος και στη φήμη του καταναλωτή είναι πιο αποτελεσματικό και μπορεί να κινητοποιήσει το άτομο να προτιμήσει τα φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα, καθώς του μεταφέρουν την αίσθηση ενός καταναλωτή με κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά και αλτρουιστική διάθεση, που είναι πρόθυμο να θυσιάσει κάποια παραπάνω χρήματα για να βοηθήσει την κοινωνία και το περιβάλλον (Vladas et al., 2010).

Το περιβάλλον, ωστόσο, δεν φαίνεται να επηρεάζει άμεσα το προϊόν, την τιμή και τη διανομή του προϊόντος, παρά μόνο τις ενέργειες προώθησης, γεγονός που καταδεικνύει την ανάγκη των πολυεθνικών εταιρειών να χρησιμοποιήσουν ένα διαφοροποιημένο προωθητικό μίγμα κατά την είσοδό τους σε νέες αγορές (Chung, 2007). Η αλληλεπίδραση των εργαλείων του μίγματος επικοινωνίας όταν στοχεύουν στο ίδιο τμήμα της αγοράς, δημιουργεί συνέργειες που συμβάλλουν στη αύξηση της αποτελεσματικότητάς του κάθε εργαλείου χωριστά, καθιστώντας την επίδραση του συνολικού μίγματος επικοινωνίας είναι μεγαλύτερη απ' ότι τα επιμέρους στοιχεία που το απαρτίζουν (Naik & Raman, 2003).

Η ολοκληρωμένη επικοινωνία μάρκετινγκ είναι κάτι περισσότερο από την απλή διαφήμιση ενός προϊόντος. Αποτελεί μια ολοκληρωμένη και καλά οργανωμένη στρατηγική, που περιλαμβάνει το σχεδιασμό, την εφαρμογή και την αξιολόγηση όλων των εργαλείων επικοινωνίας (Schultz & Patti, 2009) και προϋποθέτει τη διαμόρφωση στόχων, προβλεπόμενων δαπανών και το συντονισμό όλων των επικοινωνιακών μηνυμάτων (Percy, 2014). Μπορεί να συμβάλει στην αύξηση του μεριδίου αγοράς της εταιρείας, στην ενίσχυση της επικοινωνίας μάρκετινγκ και του brandname ενός προϊόντος, στην αύξηση των εσόδων από πωλήσεις, στην αύξηση της αναγνωσιμότητας και της συγκινησιακής έκκλησης, στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και στην αύξηση της συνολικής αξίας της επιχείρησης (Tafesse & Kitchen, 2016).

## **1.1 Σκοπός Έρευνας και Δομή Κεφαλαίων**

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να ερευνήσουμε τη στρατηγική επικοινωνίας μάρκετινγκ που ακολουθεί μια πολυεθνική εταιρεία σε τρεις διαφορετικές χώρες, την Ελλάδα, την Κύπρο και τη Ρωσία. Πιο συγκεκριμένα, θα αναφερθούμε στα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη στρατηγική προβολής μάρκετινγκ που ακολουθείται σε κάθε χώρα, στο σχεδιασμό και στα εργαλεία επικοινωνίας μάρκετινγκ που επιλέχθηκαν σε κάθε περίπτωση και θα επικεντρώσουμε την προσοχή μας στην προσπάθεια τυποποίησης ή διαφοροποίησης του μείγματος επικοινωνίας της εταιρείας σε κάθε χώρα.

Αναλυτικότερα, στο δεύτερο κεφάλαιο θα επιχειρήσουμε να κάνουμε μια βιβλιογραφική ανασκόπηση προκειμένου να αποσαφηνίσουμε τους όρους ολοκληρωμένη στρατηγική μάρκετινγκ και πράσινο μάρκετινγκ, να εξετάσουμε τα κριτήρια επιλογής μιας χώρας, τις διαφορές που παρουσιάζουν στο πολιτιστικό περιβάλλον, τις διαφορετικές μεθόδους εισόδου σε νέες αγορές και να περιγράψουμε τις στρατηγικές που ακολουθούνται στο πλαίσιο μιας διεθνούς στρατηγικής και προβολής. Στο τρίτο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην μεθοδολογία της έρευνας, παρουσιάζοντας το σκοπό, τα ερευνητικά ερωτήματα και τη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης των συνεντεύξεων. Στο τέταρτο κεφάλαιο θα προχωρήσουμε στην ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της ανάλυσης περιεχομένου. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο θα καταγράψουμε τα συμπεράσματα της έρευνας, θα αναφέρουμε τους περιορισμούς της και κάνουμε κάποιες προτάσεις για μελλοντική διερεύνηση.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

### 2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Προσπαθώντας να ερευνήσουμε σε βάθος την επιλογή της καταλληλότερης διεθνούς στρατηγικής επικοινωνίας μάρκετινγκ, θα παραθέσουμε από τη διεθνή βιβλιογραφία, μια σειρά από παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση μιας πολυεθνικής εταιρείας για τυποποίηση ή διαφοροποίηση. Θα εξετάσουμε τη στροφή των εταιρειών στο σχεδιασμό στρατηγικών ολοκληρωμένης επικοινωνίας μάρκετινγκ με το συντονισμό και την ανάπτυξη διεθνών στρατηγικών σε συνεργασία με τις τοπικές αγορές (Gould et al., 1999), τις μεθόδους και τους τρόπους εισόδου των πολυεθνικών εταιριών σε νέες αγορές-στόχους, την επίδραση των ιδιαίτερων συνθηκών του μακρο- και μικρο- περιβάλλοντος της χώρας (Onkvisit & Shaw, 1999) και της ιδιαίτερης κουλτούρας των καταναλωτών της αγοράς-στόχου (Daghfous et al., 1999) κατά τη διαμόρφωση της καταλληλότερης στρατηγικής εισόδου, όπου θα επικεντρώσουμε την προσοχή μας στην αξιοποίηση του τμήματος των περιβαλλοντικά υπεύθυνων καταναλωτών (Vladas et al., 2010).

Το μάρκετινγκ είναι μια κοινωνική διαδικασία στο πλαίσιο της οποίας κάποια άτομα ή ομάδες αποκτούν όσα επιθυμούν και χρειάζονται, μέσα από τη δημιουργία, την προσφορά και την ελεύθερη ανταλλαγή αγαθών και υπηρεσιών που έχουν αξία. Ο όρος αξία αφορά στην αναλογία κόστους – οφέλους ανάμεσα στα όσα οι καταναλωτές κερδίζουν με το αντίτιμο που καταβάλλουν. Στόχος του Μάρκετινγκ είναι αυξήσει την αξία για τον καταναλωτή, χρησιμοποιώντας ένα συνδυασμό μεθόδων, προκειμένου να αυξήσει τα οφέλη και να μειώσει το κόστος των αγαθών και των υπηρεσιών (Kotler, 2003).

Η επικοινωνία μάρκετινγκ έχει ως κύριο στόχο να επηρεάσει τις αντιλήψεις των καταναλωτών σχετικά με την αξία και την αναλογία κόστους-οφέλους. Είναι ένα σημαντικό εργαλείο που λειτουργεί ως μέσο αύξησης των πωλήσεων, κινητοποίησης και προσέλκυσης των πελατών και βελτίωσης της εικόνας των προϊόντων. Παράλληλα, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να συνδέουν τα προϊόντα τους με ανθρώπους, τόπους, εμπειρίες, συναισθήματα και αντικείμενα (Kotler & Keller, 2007). Μια διεθνής στρατηγική μάρκετινγκ μπορεί να είναι τυποποιημένη, υποθέτοντας ότι όλοι οι πελάτες έχουν τις ίδιες ανάγκες και επιθυμίες, ή εξειδικευμένη, προσαρμόζοντας τις δραστηριότητες προώθησης ανάλογα με τη χώρα στην οποία απευθύνεται το προϊόν (Keegan, 2012).

## 2.1 Ολοκληρωμένη Επικοινωνία Μάρκετινγκ

Η ολοκληρωμένη επικοινωνία μάρκετινγκ είναι μια επιχειρηματική στρατηγική που χρησιμοποιείται για το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την εκτέλεση και την εκτίμηση συντονισμένων, μετρήσιμων και πειστικών προγραμμάτων επικοινωνίας μιας εμπορικής ονομασίας με τους καταναλωτές, τους πελάτες, τους υποψήφιους πελάτες, τους εργαζόμενους, τους συνεργάτες και άλλα εσωτερικά και εξωτερικά ακροατήρια – στόχους μέσα σε μια χρονική περίοδο (Schultz & Schultz, 1998). Σε αντίθεση με τις απλές προωθητικές ενέργειες, η ολοκληρωμένη επικοινωνία μάρκετινγκ εστιάζει την προσοχή της στη διαδικασία της επικοινωνίας, η οποία πρέπει να αποτελεί μια ολοκληρωμένη και καλά οργανωμένη στρατηγική και να περιλαμβάνει το σχεδιασμό, την εφαρμογή και την αξιολόγηση όλων των δραστηριοτήτων (Schultz & Patti, 2009).

Οι Smith et al. (1999) ξεχώρισαν τρεις διαφορετικές εκδοχές της ολοκληρωμένης επικοινωνίας μάρκετινγκ:

1. Ως τρόπο διοίκησης και ελέγχου της συνολικής επικοινωνίας μάρκετινγκ
2. Ως τρόπο διασφάλισης ότι η τοποθέτηση της μάρκας, η προσωπικότητα και τα μηνύματα διαπνέουν όλα τα στοιχεία της επικοινωνίας και εκπέμπονται μέσω μιας μοναδικής και ενιαίας στρατηγικής.
3. Ως την στρατηγική ανάλυση, τις επιλογές, την εφαρμογή και τον έλεγχο όλων των στοιχείων της επικοινωνίας μάρκετινγκ που αποτελεσματικά, αποδοτικά και οικονομικά επηρεάζουν την αλληλεπίδραση του οργανισμού με τους πελάτες και καταναλωτές που ήδη διαθέτει και που πιθανόν να αποκτήσει στο μέλλον.

Σύμφωνα με τους Belch και Belch (2012), ένα επιτυχημένο πρόγραμμα Ολοκληρωμένης Επικοινωνίας Μάρκετινγκ πρέπει να διαθέτει τέσσερα χαρακτηριστικά: α) να επιδρά στη συμπεριφορά του καταναλωτή και να τον κινητοποιήσει, β) να χρησιμοποιεί εργαλεία που θα επηρεάζουν τον καταναλωτή και που θα επιλέγονται με βάση τη σχέση κόστους-οφέλους, γ) όλα τα στοιχεία του προγράμματος να είναι καλά συντονισμένα και δ) να μπορεί να δημιουργεί και να διατηρεί σχέσεις με τους πελάτες-στόχους. Παράλληλα οι Smith et al. (1999) στην προσπάθειά τους να κατανοήσουν βαθύτερα τις διαδικασίες της ολοκληρωμένης στρατηγικής μάρκετινγκ, ανέπτυξαν ένα εργαλείο που ξεχωρίζει επτά επίπεδα και αντίστοιχους βαθμούς που συντελείται η ολοκλήρωση:

- *Ολοκλήρωση των κάθετων στόχων.* Αφορά στην εναρμόνιση των στόχων επικοινωνίας με τους στόχους μάρκετινγκ και τους γενικούς εταιρικούς στόχους
- *Ολοκλήρωση των οριζόντιων/λειτουργικών στόχων.* Οι δραστηριότητες της επικοινωνίας μάρκετινγκ πρέπει να ταιριάζουν με τις υπόλοιπες ενέργειες της διοίκησης παραγωγής, της διοίκησης λειτουργιών και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.
- *Ολοκλήρωση του μίγματος μάρκετινγκ.* Τα υπόλοιπα τρία στοιχεία του μίγματός μάρκετινγκ που αφορούν στο προϊόν, στην τιμή και στη διανομή πρέπει να εναρμονίζονται με τις αποφάσεις που αφορούν στην προώθηση του προϊόντος.
- *Ολοκλήρωση του επικοινωνιακού μίγματος.* Όλα τα εργαλεία επικοινωνίας πρέπει να χρησιμοποιούνται έτσι ώστε να κατευθύνουν τον πελάτη/καταναλωτή σε κάθε στάδιο της αγοραστικής διαδικασίας και να διαπνέονται από ένα μοναδικό μήνυμα.
- *Ολοκλήρωση του δημιουργικού σχεδιασμού.* Ο δημιουργικός σχεδιασμός και η ολοκλήρωσή του πρέπει να είναι σε αρμονία με την τοποθέτηση του προϊόντος
- *Εσωτερική/Εξωτερική Ολοκλήρωση.* Όλα τα τμήματα στο εσωτερικό της εταιρείας και όλοι οι εξωτερικοί συνεργάτες πρέπει να εργάζονται σύμφωνα με ένα κοινό σχέδιο και μια κοινή στρατηγική.
- *Οικονομική Ολοκλήρωση.* Ο Προϋπολογισμός θα πρέπει να χρησιμοποιείται με τον πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο, εξασφαλίζοντας ότι θα επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας και βελτιστοποίηση της επένδυσης στο μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Είναι σημαντικό, επομένως, να γίνει αντιληπτό ότι η προβολή είναι κάτι περισσότερο από την απλή διαφήμιση ενός προϊόντος. Αποτελεί μια ολοκληρωμένη επικοινωνιακή προσέγγιση της αγοράς, η οποία προϋποθέτει την ανάπτυξη μιας στρατηγικής που θα συμπεριλαμβάνει στόχους, προβλεπόμενες δαπάνες και συντονισμό όλων των επικοινωνιακών μηνυμάτων (Percy, 2014). Κατά συνέπεια, η ολοκληρωμένη επικοινωνία μάρκετινγκ είναι μια διαδικασία σχεδιασμού που αξιολογεί το στρατηγικό ρόλο των εργαλείων επικοινωνίας και εξετάζει τον τρόπο ενσωμάτωσής τους (Zahay et al. 2004).

Μια ολοκληρωμένη στρατηγική επικοινωνίας μάρκετινγκ μπορεί να συμβάλει στην αύξηση του μεριδίου αγοράς της εταιρείας, στην ενίσχυση της επικοινωνίας μάρκετινγκ και του brand name ενός προϊόντος, στην αύξηση των εσόδων από πωλήσεις, στην αύξηση της αναγνωσιμότητας και της συγκινησιακής έκκλησης, στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και στην αύξηση της συνολικής αξίας της επιχείρησης (Tafesse & Kitchen, 2016).

Η αλληλεπίδραση όλων των εργαλείων του μίγματος επικοινωνίας όταν στοχεύουν στο ίδιο τμήμα της αγοράς, δημιουργεί συνέργειες που συμβάλλουν στη αύξηση της αποτελεσματικότητάς του κάθε εργαλείου χωριστά. Έτσι, η επίδραση του συνολικού μίγματος επικοινωνίας είναι μεγαλύτερη απ' ό,τι τα επιμέρους στοιχεία που το απαρτίζουν (Naik & Raman, 2003). Καθώς η ολοκληρωμένη επικοινωνία μάρκετινγκ συνδυάζει τα εργαλεία επικοινωνίας μάρκετινγκ με τέτοιο τρόπο, ώστε να δημιουργείται ένα ξεκάθαρο και συνεκτικό μήνυμα, μπορεί να δημιουργήσει τις απαραίτητες συνέργειες που χρειάζεται η επιχείρηση για να προκαλέσει τη μέγιστη επικοινωνιακή επίδραση στους καταναλωτές (Schultz, 1993).

Αναλυτικότερα, τα εργαλεία προώθησης και δράσεων επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται στο μείγμα ολοκληρωμένης επικοινωνίας μάρκετινγκ και που μπορούν να επηρεάσουν τη ζήτηση, είναι τα εξής (Παντουβάκης, Σιώμκος & Χρήστου, 2015):

- Η Διαφήμιση
- Οι Προσωπικές Πωλήσεις
- Οι Δημόσιες Σχέσεις
- Οι Τεχνικές Προώθησης Πωλήσεων
- Η Άμεση Επικοινωνία Μάρκετινγκ
- Το Μερτσαντάιζινγκ

Τα τελευταία χρόνια, ωστόσο, με την ανάπτυξη του διαδικτύου και των διαδικτυακών εφαρμογών, ένα νέο εργαλείο επικοινωνίας έχει κάνει την εμφάνισή τους, εκείνο των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης (Social Media). Η ανάπτυξη των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης έδωσε τη δυνατότητα στο άτομο να επικοινωνήσει με χιλιάδες άλλους ανθρώπους, ανταλλάσσοντας απόψεις για προϊόντα και εταιρείες, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται σημαντικές επιδράσεις στην αγορά προϊόντων και υπηρεσιών (Mangold & Faulds, 2009).

## **2.2 Στρατηγική Ολοκληρωμένης Επικοινωνίας Μάρκετινγκ**

Η διαδικασία σχεδιασμού της στρατηγικής ολοκληρωμένης επικοινωνίας μάρκετινγκ αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία που αποτελείται από επιμέρους στάδια και προϋποθέτει την σε βάθος ανάλυση και τον εντοπισμό του στοχούμενου κοινού ή του στοχούμενου τμήματος της αγοράς. Οι Blech & Blech (2012) δημιούργησαν ένα μοντέλο σχεδιασμού της ολοκληρωμένης επικοινωνίας μάρκετινγκ, το οποίο αποτελείται από επτά στάδια:

1. *Ανασκόπηση του Σχεδίου μάρκετινγκ.* Στο πρώτο στάδιο πραγματοποιείται η συνολική εκτίμηση του σχεδίου μάρκετινγκ, των στόχων επικοινωνίας, του επικοινωνιακού μίγματος και της στρατηγικής μάρκετινγκ, η ανάλυση του ρόλου που καλείται να διαδραματίσει η διαφήμιση και οι υπόλοιπες προωθητικές ενέργειες, η ανάλυση του ανταγωνισμού και η αξιολόγηση της επίδρασης του περιβάλλοντος.
2. *Ανάλυση της παρούσας κατάστασης του προγράμματος προβολής.* Στο δεύτερο στάδιο επιχειρείται ο εντοπισμός των παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του καταναλωτή και πληροφορίες που αφορούν το στοχούμενο τμήμα της αγοράς. Η ανάλυση γίνεται τόσο σε ότι αφορά την εσωτερική λειτουργία της εταιρείας και αφορά στην οργάνωση του τμήματος προβολής, στην επιλογή και αξιολόγηση των διαφημιστικών εταιρειών και στην αξιολόγηση των προηγούμενων δράσεων προβολής, όσο και σε ότι αφορά τους καταναλωτές και αφορά στην ανάλυση της συμπεριφοράς τους και τη στρατηγική τμηματοποίησης, στόχευσης και τοποθέτησης του προϊόντος.
3. *Ανάλυση διαδικασίας επικοινωνίας.* Στο τρίτο στάδιο αναλύονται οι διαδικασίες αντίδρασης των δεκτών και οι παράγοντες που αφορούν στο μήνυμα και το κανάλι επικοινωνίας και καθορίζονται οι στόχοι και οι μορφές επικοινωνίας.
4. *Καθορισμός προϋπολογισμού.* Στο τέταρτο στάδιο συντάσσεται ένας προσωρινός προϋπολογισμός σχετικά με την επικοινωνία μάρκετινγκ
5. *Ανάπτυξη προγράμματος ολοκληρωμένης επικοινωνίας μάρκετινγκ.* Στο πέμπτο στάδιο καθορίζεται το μίγμα προβολής για κάθε ένα από τα έξι εργαλεία προβολής μάρκετινγκ που είναι η διαφήμιση, οι προσωπικές πωλήσεις, οι τεχνικές προώθησης πωλήσεων, οι δημόσιες σχέσεις, το άμεσο μάρκετινγκ και το μερτσαντάιζινγκ, και καθορίζονται για κάθε ένα από αυτά οι στόχοι, ο προϋπολογισμός, η στρατηγική και τα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν.
6. *Σύνθεση και εφαρμογή των στρατηγικών επικοινωνίας μάρκετινγκ.* Στο έκτο στάδιο γίνεται ο σχεδιασμός και η εφαρμογή των στρατηγικών του μείγματος προβολής που προηγήθηκαν.
7. *Παρακολούθηση, αξιολόγηση και έλεγχος του προγράμματος.* Στο τελευταίο στάδιο πραγματοποιείται η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και της αποτελεσματικότητας του προγράμματος, ο έλεγχος και η ανατροφοδότηση των δράσεων της επιχείρησης προσαρμόζοντας κατάλληλα το μείγμα προβολής.

## 2.3 Κριτήρια Επιλογής Χωρών

Η αξιολόγηση της καταλληλότητας μιας γεωγραφικής περιοχής για την επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας εταιρείας θα πρέπει να πραγματοποιείται λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τόπου. Η ελκυστικότητα του ευρύτερου μακρο-περιβάλλοντος μιας χώρας, που έχει άμεση επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης, μπορεί να εκτιμηθεί με τη χρήση του εργαλείου PESTLE. Το εργαλείο αυτό περιλαμβάνει τις εξής επιμέρους διαστάσεις: α) το οικονομικό περιβάλλον, β) το πολιτικό-νομικό περιβάλλον, γ) το τεχνολογικό περιβάλλον, δ) το κοινωνικό περιβάλλον, ε) το δημογραφικό περιβάλλον και στ) το πολιτισμικό περιβάλλον (Παντουβάκης, Σιώμοκος & Χρήστου, 2015).

Από τις έξι διαστάσεις που εξετάζει το μοντέλο, τέσσερις είναι καθοριστικής σημασίας για την επιλογή μιας χώρας (Παπαδάκης, 2016; Παντουβάκης, Σιώμοκος & Χρήστου, 2015; Armstrong & Kotler, 2009):

- *Η πολιτική/νομική διάσταση.* Οι νόμοι και οι κανονισμοί ρυθμίζουν το πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης και προστατεύουν τόσο τις επιχειρήσεις, όσο και τους καταναλωτές. Κατά συνέπεια, οποιαδήποτε αλλαγή στο πολιτικό/νομικό περιβάλλον επηρεάζει άμεσα τη λειτουργία της επιχείρησης. Παράλληλα, οι κυβερνητικές και συνδικαλιστικές οργανώσεις, όπως και οι κρατικές αρχές της χώρας ασκούν εξίσου σημαντική επίδραση στην κοινή γνώμη και έχουν ως στόχο την προστασία των καταναλωτών
- *Η οικονομική διάσταση.* Μια σειρά από μακροοικονομικούς δείκτες που αφορούν στη χώρα-στόχο θα πρέπει να εξετάζονται προσεκτικά από την επιχείρηση, καθώς ασκούν εξίσου σημαντικές επιδράσεις με το πολιτικό/νομικό περιβάλλον, στη λειτουργία της επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι από αυτούς είναι το κατά κεφαλήν εισόδημα, το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (ΑΕΠ), οι δείκτες ανάπτυξης/ύφεσης, ο ρυθμός ανάπτυξης, ο πληθωρισμός, το ποσοστό ανεργίας και το επίπεδο δανεισμού.
- *Η δημογραφική διάσταση.* Ο πληθυσμός αποτελείται από ανθρώπους και οι άνθρωποι συνθέτουν τις αγορές-στόχους. Τα κυριότερα σημεία που ενδιαφέρουν τις επιχειρήσεις είναι το μέγεθος του πληθυσμού, οι μεταβολές στην ηλικιακή δομή, το επίπεδο εκπαίδευσης-μόρφωσης και η γεωγραφική μετακίνηση του πληθυσμού. Η ανάλυση της δημογραφικής διάστασης διευκολύνει την τμηματοποίηση της αγοράς βάσει των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών και την αξιολόγηση της ελκυστικότητας των τμημάτων εκείνων που ταιριάζουν με τη στρατηγική της.

- *Η κοινωνική διάσταση.* Το βασικό συστατικό των κοινωνικών δυνάμεων είναι η ίδια η κοινωνία, η οποία είναι απλά ένα σύνολο ατόμων, αλλά μια σειρά από γραπτοί και άγραφοι κανόνες, ο τρόπος ζωής, ο τρόπος συμπεριφοράς, τα ήθη και έθιμα, τα οποία διαμορφώνουν και καθορίζουν τις αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών. Οι κοινωνικές δυνάμεις καθορίζονται από τη γλώσσα, τις διατροφικές συνήθειες, τον τρόπο ζωής, τη θρησκεία, τον τρόπο ένδυσης, το επίπεδο εκπαίδευσης και άλλες. Η κοινωνική διάσταση είναι σημαντική για την επιλογή της χώρας εισόδου, καθώς η ανάλυση της θα αποκαλύψει τη δυνατότητα εύρεσης εκπαιδευμένου ή ανειδίκευτου εργατικού δυναμικού, τον τρόπο ζωής των εν δυνάμει πελατών, τις διαφορές που επικρατούν στην κουλτούρα και την ανάγκη για διαφοροποίηση του προϊόντος στη συγκεκριμένη αγορά.

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, οι δυο κύριες κατηγορίες μοντέλων επιλογής της αγοράς-στόχου, είναι οι γενικές κατηγορίες και οι ειδικές κατηγορίες, που αφορούν σε συγκεκριμένους κλάδους, κατηγορίες εταιρειών ή επιχειρηματικές δραστηριότητες. Τα περισσότερα μοντέλα, ωστόσο, συγκλίνουν σε μια διαδικασία επιλογής τριών σταδίων που περιλαμβάνει: την εξέταση, την αναγνώριση και την επιλογή (Koch, 2001). Πιο συγκεκριμένα, η *εξέταση* της αγοράς-στόχου περιλαμβάνει την αξιολόγηση μακρο-οικονομικών παραγόντων, η *αναγνώριση* της αγοράς-στόχου αφορά στην εξέταση πληροφοριών σχετικά με τον κλάδο, όπως οι ανταγωνιστές και η ελκυστικότητα του κλάδου, ενώ η *επιλογή* της αγοράς-στόχου αφορά στην εξέταση παραγόντων όπως η κερδοφορία και η συμβατότητα των προϊόντων με τα υπάρχοντα προϊόντα στην αγορά.

Το μοντέλο CAGE χρησιμοποιείται για την ανάλυση της συμβατότητας μεταξύ διαφόρων χωρών και της διεθνοποιημένης επιχείρησης. Οι διαστάσεις που εξετάζει είναι οι εξής (Ghemawat, 2007):

- *Η απόσταση λόγω κουλτούρας (Cultural distance).* Αφορά στη δυσκολία ροής της πληροφορίας μεταξύ της χώρας που βρίσκεται η επιχείρηση και της χώρας-στόχου και ειδικότερα, αναφέρεται στο βαθμό διαφοροποίησης του πολιτικού, πολιτιστικού, οικονομικού, νομικού πλαισίου και τις διαφορές στην ανάπτυξη και το γενικότερο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι μεταβλητές που εξετάζονται στη συγκεκριμένη διάσταση είναι η γλώσσα, η θρησκεία, η εθνικότητα και τα κοινωνικά πρότυπα. Η προσπάθεια εντοπισμού και ανάλυσης των διαφορών θα πρέπει να περιλαμβάνει και το στυλ διοίκησης. Καθώς η γεωγραφική απόσταση αυξάνει το αντιλαμβανόμενο ρίσκο

των δραστηριοτήτων σε μια ξένη αγορά, οι επιχειρήσεις τείνουν να επεκτείνονται ξεκινώντας από τις πιο κοντινές από πλευράς κουλτούρας αγορές και στη συνέχεια να προχωρούν στις πιο απομακρυσμένες.

- *Η απόσταση λόγω πολιτικών και διοικητικών θεμάτων (Administrative and Political distance)*. Οι ιστορικοί και πολιτικοί δεσμοί μπορούν να επηρεάσουν το εμπόριο ανάμεσα σε δυο χώρες. Η σύσταση της Ευρωπαϊκής Ένωσης αποτελεί το μεγαλύτερο παράδειγμα διευκόλυνσης του εμπορίου μέσω της κάμψης των πολιτικών και διοικητικών φραγμών των συναλλασσόμενων χωρών. Ακόμη, μπορεί κάποιες χώρες να επιβάλλουν συγκεκριμένα μέτρα, όπως υψηλούς δασμούς και περιορισμούς στις ξένες επενδύσεις, δημιουργώντας πολιτικά και διοικητικά εμπόδια, προκειμένου να προστατεύσουν τις εγχώριες επιχειρήσεις.
- *Η γεωγραφική απόσταση (Geographical distance)*. Όσο πιο μεγάλη είναι η γεωγραφική απόσταση ανάμεσα σε δυο χώρες, τόσο αυξάνεται το κόστος των εμπορικών δραστηριοτήτων μεταξύ τους. Παράλληλα, ποικίλα γεωγραφικά χαρακτηριστικά, όπως το μέγεθος, οι αποστάσεις μεταξύ των περιοχών στο εσωτερικό της χώρας και οι ποιότητα των επικοινωνιακών και πληροφοριακών υποδομών της μπορούν να δημιουργήσουν μεγάλες δυσκολίες και να επηρεάσουν τη δραστηριότητα της επιχείρησης.
- *Η απόσταση σε οικονομικό επίπεδο (Economical distance)*. Οι διαφορές στο κατά κεφαλήν εισόδημα μεταξύ των χωρών είναι ένας ακόμη καθοριστικός παράγοντας για την πορεία του εμπορίου ανάμεσα σε δύο χώρες. Οι ανεπτυγμένες χώρες εμπλέκονται σε περισσότερες διεθνείς εμπορικές συναλλαγές απ' ό,τι οι αναπτυσσόμενες. Ωστόσο, οι οικονομικές ανισότητες, που υπάρχουν ανάμεσα στις χώρες, οδηγούν τις πολυεθνικές επιχειρήσεις να επικεντρώνονται μόνο στους καταναλωτές του αναπτυσσόμενου κόσμου, αναπτύσσοντας νέες ικανότητες και νέες στρατηγικές.

## **2.4 Διαφορές στο Πολιτισμικό Περιβάλλον**

Η κουλτούρα είναι η προσωπικότητα μιας κοινωνίας και περιλαμβάνει τόσο αφηρημένες ιδέες, όπως αξίες και κώδικες δεοντολογίας, όσο και υλικά αντικείμενα και υπηρεσίες που παράγει μια κοινωνία. Είναι η συσσώρευση κοινών εννοιών, τελετουργιών, προτύπων και παραδόσεων μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης ή μιας κοινωνίας και αποτελεί τον φακό μέσω του οποίου βλέπουν τα προϊόντα (Solomon, 2016). Είναι οι αξίες και οι συμπεριφορές που είναι αποδεκτές από την κοινωνία, ενώ είναι σχεδιασμένες με τέτοιο τρόπο ώστε να αυξάνουν την πιθανότητα



επιβίωσης των ατόμων σε αυτή. Περιλαμβάνει παράγοντες και στοιχεία, όπως πολιτισμικές αξίες, πεποιθήσεις, έθιμα, γλώσσα, θρησκείες, γνώσεις, τέχνες, τεχνολογία, ιδεολογία, κανόνες κοινωνικής δομής και άλλα. Είναι μια δυναμική διάσταση που αλλάζει συνεχώς και προσαρμόζεται στις καινούργιες συγκυρίες των καιρών (Σιώμοκος, 2011).

Σύμφωνα με τον Hofstede (2001), κουλτούρα είναι ο συλλογικός προγραμματισμός του μυαλού, ο οποίος ξεχωρίζει τα μέλη μιας ομάδας ή κατηγορίας ανθρώπων από μια άλλη. Ο Hofstede εντόπισε πέντε κύριες διαστάσεις της κουλτούρας και είναι οι εξής:

- *Ατομικισμός- συλλογικότητα.* Αφορά στην ατομιστική ή στην κολεκτιβιστική ηθική που χαρακτηρίζει μια συγκεκριμένη κοινωνία. Οι ΗΠΑ, η Γαλλία και η Ισπανία εμφανίζουν μεγάλο βαθμό ατομικισμού, ενώ η Πορτογαλία, η Ινδία και η Ελλάδα είναι πιο συλλογικές κοινωνίες.
- *Αρρενωπότητα – θηλυκότητα.* Αφορά στην εναλλαγή μεταξύ ανδρικών χαρακτηριστικών, όπως η διεκδικητικότητα και ο ανταγωνισμός, και γυναικείων χαρακτηριστικών, όπως η στοργή, το ενδιαφέρον για την ποιότητα ζωής και η ανησυχία για το περιβάλλον. Οι ΗΠΑ, η Ιταλία, η Γερμανία και η Ιαπωνία αποτελούν κοινωνίες υψηλής αρρενωπότητας, ενώ η Ολλανδία και οι Σκανδιναβικές χώρες είναι κοινωνίες υψηλής θηλυκότητας.
- *Αποφυγή της αβεβαιότητας.* Αναφέρεται στο βαθμό που τα μέλη μιας κοινωνίας αισθάνονται ότι απειλούνται από ασάφεια ή ασυνήθιστες καταστάσεις. Η Γαλλία, η Ισπανία και η Γερμανία χαρακτηρίζονται από υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας, ενώ οι ΗΠΑ, η Βρετανία, ο Καναδάς και η Αυστραλία χαρακτηρίζονται από χαμηλά επίπεδα αποφυγής της αβεβαιότητας.
- *Απόσταση από την εξουσία.* Αφορά στην κοινωνική απόσταση μεταξύ των ανθρώπων ανάλογα με το στυλ διοίκησης, την προθυμία των υφιστάμενων να διαφωνήσουν με τους ανώτερους τους, το μορφωτικό επίπεδο και η θέση που προκύπτουν από τους ρόλους τους. Η Γαλλία, η Ισπανία και το Χονγκ Κόνγκ είναι κοινωνίες που έδειξαν υψηλό επίπεδο διαφοράς ισχύος, ενώ η Γερμανία, οι ΗΠΑ, η Ιταλία και η Αυστραλία που αποτελούν πολυποίκιλες χώρες χαρακτηρίζονται ως κοινωνίες χαμηλής διαφοράς ισχύος.
- *Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός.* Αφορά στις αξίες που σχετίζονται με τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της κοινωνίας, όπως τη λιτότητα και την επιμονή και

την ανησυχία για την επίδραση των πράξεων και των πολιτικών της στις μελλοντικές γενιές.

Σύμφωνα με έρευνα των Sun et al. (2004), οι καταναλωτές στις ατομικιστικές κοινωνίες γνώριζαν περισσότερα για τις υπάρχουσες μάρκες, ήταν προσανατολισμένοι στα ταξίδια, ένιωθαν πιο ικανοποιημένοι από τη ζωή και τα οικονομικά τους και ήταν πιο αισιόδοξοι, απ' ό,τι οι καταναλωτές που χαρακτηρίζονταν από συλλογικές κουλτούρες. Η κουλτούρα του καταναλωτή αποτελεί, όπως προαναφέραμε, τον φακό μέσα από τον οποίο βλέπει και αντιλαμβάνεται την αξία από την αγορά και τη χρήση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (Solomon, 2016). Δεν είναι τυχαίο, επομένως, το γεγονός ότι πολύ πετυχημένα προϊόντα σε ορισμένες εσωτερικές αγορές, απέτυχαν σε διεθνείς αγορές αμέσως μετά την είσοδο τους σε αυτές. Οι αποτυχίες αυτές οφείλονταν κυρίως σε λανθασμένες στρατηγικές τιμολόγησης, διανομής ή προβολής ή ακόμη και στη λανθασμένη μετάφραση του ονόματος που προϊόντος στις ξένες αγορές (Σιώμκος, 2011).

Οι πολιτισμικές διαφορές ανάμεσα στους κατοίκους των ΗΠΑ και της Χιλής, σχετικά με τον τρόπο επιλογής των προϊόντων και τα αγοραστικά τους χαρακτηριστικά αποτέλεσε αντικείμενο έρευνας των Nicholls et al (2000). Οι ερευνητές εντόπισαν σημαντικές διαφορές στην κουλτούρα των δυο πληθυσμών, οι οποίες αφορούσαν στην επικέντρωση των Χιλιανών σε ωφελμιστικού χαρακτήρα αγορές που πήγαζαν από την πραγματική ανάγκη τους να αγοράσουν κάποια προϊόντα, σε αντίθεση με τις ηδονιστικού χαρακτήρα αγορές των Αμερικάνων καταναλωτών, που επέλεγαν τα εμπορικά κέντρα και τις αγορές ως μια διασκεδαστική δραστηριότητα. Σε σχετικό διαπολιτισμικό πείραμα των Jones et al. (2010), αποκαλύφθηκε ο διαμεσολαβητικός ρόλος της κουλτούρας στις αντιλήψεις και στις αξίες του καταναλωτή, οι οποίες διαμορφώνουν την εμπειρία του σε ένα κατάστημα. Πιο συγκεκριμένα, η κουλτούρα φαίνεται να μεσολαβεί στην επίδραση των ηδονιστικών και χρηστικών αξιών μια αγοράς στην ικανοποίηση του καταναλωτή (shopper satisfaction). Παράλληλα, η υιοθέτηση ενός νέου προϊόντος σε μια πολυπολιτισμική αγορά, φαίνεται να επηρεάζεται από τις ατομικές αξίες των καταναλωτών, γεγονός που καθιστά την τμηματοποίηση με βάση της ατομικές αξίες ένα χρήσιμο εργαλείο για την έρευνα μάρκετινγκ (Daghfous et al., 1999).

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών και των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ σε μια πολυπολιτισμική εποχή, επηρεάζουν σημαντικά τις αποφάσεις και τις πρακτικές του μάρκετινγκ. Οι επιχειρήσεις για να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους στο πλαίσιο μια κορεσμένης εγχώριας αγοράς, πρέπει να αναζητήσουν εκμεταλλεύσιμες ευκαιρίες σε νέες

αγορές, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις πολιτιστικές διαφορές από χώρα σε χώρα. Οι Levitt (1983) και Kotler (1986) υπήρξαν οι δυο σημαντικότερες σχολές σκέψης σχετικά με την επιλογή της καταλληλότερης διεθνούς στρατηγικής μάρκετινγκ. Πιο συγκεκριμένα, ο Levitt (1983) υπήρξε υπέρμαχος της τυποποίησης (standardization) και ειδικότερα σε ότι αφορά τα διαφημιστικά μηνύματα, εκλαμβάνοντας τον κόσμο ως ένα ομοιογενές παγκόσμιο χωριό, ενώ ο Kotler (1986) υποστήριξε ότι η προσαρμογή στις τοπικές αγορές (localization) είναι απαραίτητη για την επιτυχή εισαγωγή των προϊόντων σε ξένες αγορές.

Οι διαφορές κουλτούρας ανάμεσα στις χώρες αφήνουν στις εξαγωγικές επιχειρήσεις τις εξής επιλογές σχετικά με την υιοθέτηση της κατάλληλης στρατηγικής μάρκετινγκ (Σιώμοκος, 2011; Solomon, 2016):

- *Η προσπάθεια να αλλάξουν την κουλτούρα της αγοράς-στόχου.* Πρόκειται για τη δυσκολότερη επιλογή, καθώς παρά το γεγονός ότι το μάρκετινγκ μπορεί να συμβάλει στην αλλαγή της κουλτούρας ενός πληθυσμού, αυτό συνήθως αφορά δευτερεύουσες αξίες και χαρακτηριστικά. Μέσω της ενσωμάτωσης των ξένων επιρροών σε τοπικές συνθήκες, το μάρκετινγκ έχει καταφέρει να συμβάλει σε κοσμολογικές αλλαγές στην κουλτούρα άλλων πολιτισμών και να συμμετάσχει καθοριστικά στην αποδοχή και την περαιτέρω ανάπτυξη νέων αξιών.
- *Η τυποποίηση της στρατηγικής μάρκετινγκ ώστε να εφαρμόζεται σε όλες τις αγορές.* Αφορά στην εφαρμογή του ίδιου μίγματος μάρκετινγκ σε όλες τις αγορές, ανεξάρτητα από τις πολιτισμικές τους διαφορές, δηλαδή ενός παγκόσμιου μάρκετινγκ. Το σκεπτικό που κρύβεται πίσω από τη συγκεκριμένη επιλογή είναι το γεγονός ότι οι προτιμήσεις, οι στάσεις και η συμπεριφορά σε όλο τον κόσμο τείνουν να εξομοιωθούν με το πέρασμα του χρόνου κυρίως εξαιτίας της ραγδαίας τεχνολογικής προόδου. Η εφαρμογή μιας παγκόσμιας στρατηγικής μάρκετινγκ εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από τη φύση του προϊόντος, ενώ σε πολλές περιπτώσεις εταιρείες, όπως η Coca Cola, εφαρμόζουν το ίδιο μίγμα μάρκετινγκ σε όλες τις χώρες, πραγματοποιώντας μόνο πολύ μικρές τροποποιήσεις στην κεντρική στρατηγική προβολής της εταιρείας. Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν την τυποποίηση επωφελούνται κυρίως από τις οικονομίες κλίμακας που προκύπτουν σε χρόνο και κόστος.
- *Η προσαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ σε κάθε κουλτούρα.* Αφορά στην μεταβολή ενός ή περισσότερων στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ με σκοπό την προσαρμογή της συνολικής προϊόντικής προσφοράς στην κάθε κουλτούρα. Οι σημαντικές διαφορές

στην κουλούρα έχουν οδηγήσει εξάλλου στην αποτυχία δημοφιλών προϊόντων σε κάποιες χώρες, καθιστώντας την αξιοποίηση των στοιχείων της κάθε κουλτούρας μεγάλη πρόκληση κατά τον σχεδιασμό μιας προσαρμοσμένης στρατηγικής μάρκετινγκ.

## **2.5 Περιβαλλοντικά Υπεύθυνος Καταναλωτής**

Τα προϊόντα που είναι λιγότερο βλαβερά για το περιβάλλον είναι πιο ελκυστικά στους καταναλωτές και είναι πρόθυμοι να πληρώσουν ένα μεγαλύτερο αντίτιμο για να τα αποκτήσουν (Laroche et al., 2001). Οι περιβαλλοντικά υπεύθυνοι καταναλωτές αποτελούν ένα αρκετά επικερδές κομμάτι της αγοράς (niche) για τις επιχειρήσεις, καθώς η ζήτηση για φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα συνεχώς αυξάνεται (Vladas et al., 2010).

Κάποιοι καταναλωτές προτιμούν τα φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα, διότι ενδιαφέρονται περισσότερο για την ευημερία των ανθρώπων και του πλανήτη και επηρεάζονται περισσότερο από τα μηνύματα που απευθύνονται στην περιβαλλοντική τους συνείδηση. Σύμφωνα με έρευνα των Vladas et al. (2010), ένα μήνυμα που απευθύνεται στο κύρος και στη φήμη του καταναλωτή είναι πιο αποτελεσματικό και μπορεί να κινητοποιήσει το άτομο να προτιμήσει τα πράσινα προϊόντα. Τα φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα μεταφέρουν στο άτομο την αίσθηση ενός καταναλωτή με κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά και αλτρουιστική διάθεση, που είναι πρόθυμο να θυσιάσει κάποια παραπάνω χρήματα για να βοηθήσει την κοινωνία και το περιβάλλον.

Το Πράσινο μάρκετινγκ (green Marketing) περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες που σχεδιάστηκαν για να ενεργοποιήσουν και να διευκολύνουν τις δραστηριότητες που στοχεύουν στην ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών και επιθυμιών με τέτοιο τρόπο, ώστε οι ενέργειες αυτές να έχουν το ελάχιστο δυνατό επιβλαβή αντίκτυπο στο φυσικό περιβάλλον (Polonsky, 2008). Σύμφωνα με τον Henrichs (2008), η λέξη «Πράσινος» χρησιμοποιείται ως μια ευρεία έννοια που αναφέρεται όχι μόνο σε περιβαλλοντικά θέματα, αλλά και στην κοινωνική ευθύνη και την ηθική μεταχείριση των ζώων. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις που συνδέονται με φιλικές προς το περιβάλλον δράσεις ή προϊόντα, εκλαμβάνονται από τους καταναλωτές ως πιο «πράσινες».

Ξεκίνησε από τις αρχές της δεκαετίας του 90 ως μια από τις μεγαλύτερες τάσεις της εποχής (Furlow & Knott, 2009), εξαιτίας της αυξανόμενης ζήτησης για οικολογικά προϊόντα και για πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης από κοινωνικά υπεύθυνους καταναλωτές που ήταν ευαισθητοποιημένοι σχετικά με ζητήματα που αφορούσαν το περιβάλλον (Polonsky et al.,

1998). Το πράσινο κίνημα σταδιακά απέκτησε περισσότερους οπαδούς, καθώς η πλειονότητα των καταναλωτών συνειδητοποίησε ότι οι καταναλωτικές τους συνήθειες μπορούν να έχουν άμεσο αντίκτυπο στα περιβαλλοντικά προβλήματα του κόσμου (Laroche et al., 2001). Μια σειρά από περιβαλλοντικές οργανώσεις και τα μέσα ενημέρωσης άρχισαν να παρακολουθούν στενά τη συμμόρφωση των επιχειρήσεων με τις αρχές προστασίας του περιβάλλοντος, δημιουργώντας πιέσεις και αφυπνίζοντας τις επιχειρήσεις γύρω από θέματα που αφορούσαν στο περιβάλλον (Medleson & Polonsky, 1995).

Οι άνθρωποι άρχισαν να συνειδητοποιούν ότι η καταναλωτική τους συμπεριφορά μπορεί να επηρεάσει τις μελλοντικές γενιές, κυρίως εξαιτίας των χιλιάδων μελετών και αναφορών που κυκλοφορούν στα μέσα σχετικά με τα περιβαλλοντικά θέματα και την επίδραση της ατομικής κατανάλωσης στην παραγωγή των προϊόντων (Prothero et al., 2010). Έτσι, σταδιακά άρχισαν να ενδιαφέρονται για φιλικά στο περιβάλλον προϊόντα και τις πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης που υιοθετούν οι επιχειρήσεις, καθιστώντας την παρακολούθηση και τη μέτρηση των επιπτώσεων της λειτουργίας των επιχειρήσεων μια σημαντική υποχρέωση (Lai et al., 2010).

Κάποιες από τις καταλληλότερες στρατηγικές του μείγματος πράσινου μάρκετινγκ που θα πρέπει να λάβουν υπόψη κατά το σχεδιασμό οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ, μπορεί να περιλαμβάνει τις εξής ενέργειες (Rivera-Camino, 2007):

- *Πολιτικές σχεδιασμού πράσινων προϊόντων.* Το πράσινο μάρκετινγκ ξεκινά με τον πράσινο σχεδιασμό του προϊόντος, που προκύπτει από την σύνδεση των προδιαγραφών του προϊόντος με τις ανάγκες των καταναλωτών για φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα.
- *Η πράσινη διανομή ακολουθώντας συγκεκριμένα κριτήρια.* Το σύστημα διανομής των προϊόντων θα πρέπει να εγγυάται την οικολογική φύση των προϊόντων στην αγορά και να ενισχύει την οικολογική τους επίδραση, ακολουθώντας κανόνες περιβαλλοντικής συμμόρφωσης.
- *Η τιμολόγηση πράσινων προϊόντων.* Τα πράσινα προϊόντα χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό διαφοροποίησης και ποιότητας και κατά συνέπεια υιοθετείται μια ειδική τιμή για την αξία και το κύρος που προσφέρουν στον πράσινο καταναλωτή.
- *Η πράσινη δημοσιότητα και η πράσινες χορηγίες.* Η διαφήμιση αποτελεί τον καλύτερο τρόπο προβολής των φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων της εταιρείας και της δέσμευσης της σε θέματα που αφορούν στην προστασία του περιβάλλοντος.

## 2.6 Μέθοδοι Εισόδου σε Διεθνείς Αγορές

Η επιλογή της κατάλληλης αγοράς και της μεθόδου εισόδου στην αγορά είναι οι δυο σημαντικότερες αποφάσεις μιας διεθνούς στρατηγικής (Douglas et al., 1972). Οι στρατηγικές εισόδου μπορεί να περιλαμβάνουν αποφάσεις όπως την επιλογή μιας αγοράς-στόχου, το σκοπό και τους στόχους σχετικά με την αγορά-στόχο, τον τρόπο εισόδου στην αγορά-στόχο, το σχέδιο μάρκετινγκ για τη διείσδυση στην αγορά-στόχο και τη μέθοδο ελέγχου των επιδόσεων στην αγορά-στόχο (Root, 1994). Σύμφωνα με τον Driscoll (1995) οι τρεις βασικοί τρόποι εισόδου σε ξένες αγορές είναι μέσω εξαγωγών, συμβολαίου ή επένδυσης. Οι βασικές κατηγοριοποιήσεις των μεθόδων εισόδου σε αγορές περιλαμβάνουν κυρίως γενικές κατηγορίες, όπως η απευθείας ή η έμμεση εξαγωγή, η δικαιοχρήση (franchising), η παραγωγή κατόπιν αδείας (licensing), η κοινοπραξία (joint venturing), η μερικώς ή εξ ολοκλήρου ελεγχόμενη θυγατρική εταιρεία και η συμβολαιακή επιχειρηματικότητα (Keegan, 2012).

Σύμφωνα με τη θεωρία των Σταδίων, όσο η επιχείρηση αποκτά μεγαλύτερη εμπειρία από τις διεθνείς αγορές, αυξάνεται και ο βαθμός διείσδυσής, έχοντας ως βασικό κριτήριο το βαθμό δέσμευσης της επιχείρησης (Reid, 1981). Έτσι, κατά το πρώτο στάδιο, οι δραστηριότητες της επιχείρησης στο εξωτερικό χαρακτηρίζονται από μηδενική δέσμευση και μια παθητική στάση μιας απλής εξαγωγικής δράσης. Στο δεύτερο στάδιο, καθώς η επιχείρηση μαθαίνει τους μηχανισμούς και τους τρόπους λειτουργίας των διεθνών αγορών, μπορεί να προχωρήσει στη μίσθωση ξένων αντιπροσώπων ή συμφωνιών με ξένους παραγωγούς. Στο τρίτο στάδιο, η επιχείρηση αναλαμβάνει πιο ενεργό δράση, προχωρώντας στην εγκαθίδρυση διεθνών λειτουργιών, όπως την παραγωγή κατόπιν αδείας και την δικαιοχρήση, την κοινοπραξία ή τη δημιουργία αλλοδαπής θυγατρικής εταιρείας (Παπαδάκης, 2016).

Σύμφωνα με τους Johanson και Vahlne (1990), μια εταιρία που θέλει να εισέλθει σε αγορές του εξωτερικού, θα στοχεύσει πρώτα σε εκείνες που είναι βρίσκονται πιο κοντά της όσον αφορά τη γλώσσα, την κουλτούρα, τις επιχειρηματικές πρακτικές και την ανάπτυξη του κλάδου, για να μειώσει το αντιλαμβανόμενο ρίσκο των λειτουργιών της σε διεθνές επίπεδο και να αυξήσει την αποτελεσματικότητα των ροών πληροφόρησης ανάμεσα στην ίδια και την αγορά-στόχο. Κάποιες εταιρείες μπορεί να ξεκινήσουν τη διαδικασία διεθνοποίησης χρησιμοποιώντας ξένους συνεργάτες, οι οποίοι ήδη δραστηριοποιούνται στις αγορές-στόχους, στην προσπάθειά τους να μειώσουν τις ανάγκες χρηματοδότησης και ρίσκου, κατά τα πρώτα στάδια της διαδικασίας.

Σε γενικές γραμμές, οι επιχειρήσεις ξεκινούν με μια δραστηριότητα χαμηλού κόστους και καθώς αποκτούν μεγαλύτερη εμπειρία και αυτοπεποίθηση προχωρούν σε υψηλότερα επίπεδα. Ωστόσο, το μονοπάτι της διεθνοποίησης δεν μπορεί να είναι το ίδιο για όλες τις επιχειρήσεις. Οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος και οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται για την επιχείρηση είναι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις της. Έτσι, οι μορφές που μπορεί να πάρει η δραστηριότητα μιας επιχείρησης σχετικά με τις εξαγωγικού τύπου μορφές εισόδου σε διεθνείς αγορές είναι οι εξής (Παπαδάκης, 2016):

- *Άμεση Εξαγωγική Δράση.* Είναι η πιο διαδεδομένη μορφή διεθνοποίησης και περιλαμβάνει την άμεση εξαγωγή των παραγόμενων προϊόντων στην αγορά-στόχο χωρίς διαμεσολάβηση τρίτων και χωρίς την εγκατάσταση παραγωγικών λειτουργιών σε αυτή. Τα τελευταία χρόνια η ανάπτυξη των εξαγωγών μέσω internet έχει δώσει τη δυνατότητα σε πολλές μικρού μεγέθους επιχειρήσεις να εξάγουν τα προϊόντα τους μέσω ενός ηλεκτρονικού καταστήματος και έχοντας αξιοποιήσει τις πληροφορίες που είναι διαθέσιμες σχετικά με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά-στόχο, τον ανταγωνισμό και τους πιθανούς πελάτες.
- *Παραγωγή κατά Παραγγελία.* Αφορά στην περιστασιακή εξαγωγική προσπάθεια που αποβλέπει στην κάλυψη της υπερβάλλουσας παραγωγικής δυναμικότητας της επιχείρησης, χωρίς η ίδια η επιχείρηση να προχωρά σε οργανωμένες εξαγωγικές ενέργειες. Η εμπιστοσύνη στην ποιότητα και η αξιοπιστία του τοπικού συμβαλλόμενου είναι τα κύρια κίνητρα των αγοραστών, ενώ δεν δημιουργούνται μακροχρόνιοι δεσμοί μεταξύ παραγωγού και αγοραστή.
- *Εξαγωγές με Διαμεσολαβητές.* Αφορά στην συνεργασία της επιχείρησης με εταιρείες εξαγωγικού προσανατολισμού, με εταιρίες διεθνούς εμπορίου, με εξαγωγικούς οίκους ή ενώσεις, προκειμένου να εξασφαλίσει τα κανάλια διανομής και το μάρκετινγκ της εταιρείας. Συνήθως, δεν υπάρχει άμεση δυνατότητα ελέγχου, από την ίδια την εταιρεία, της συνολικής προώθησης του προϊόντος στην ξένη αγορά.
- *Παραγωγή κατόπιν Αδείας.* Στην περίπτωση αυτή, ο αδειοδότης παραχωρεί το δικαίωμα στον αδειολήπτη να παράγει και να διακινεί κάποιο προϊόν με αντάλλαγμα μια αμοιβή ως ποσοστό επί της τιμής ανά μονάδα προϊόντος. Αφορά συνήθως στην εξαγωγή άυλων χαρακτηριστικών, όπως πατέντες, τεχνολογία, εμπορικά σήματα κ.α. Δεν ασκείται έλεγχος στην παραγωγή και διακίνηση των προϊόντων
- *Συναρμολόγηση.* Αφορά στην συναρμολόγηση εξαρτημάτων που παράγονται σε άλλη χώρα.

- *Παροχή Τεχνογνωσίας.* Αφορά στη μεταφορά τεχνογνωσίας από μια επιχείρηση σε μια άλλη έναντι αμοιβής και περιλαμβάνει ευρεσιτεχνίες, εφευρέσεις και οτιδήποτε σχετίζεται με τον τρόπο παραγωγής ενός προϊόντος ή υπηρεσίας
- *Δικαιοχρήση.* Σε αντίθεση με την παραγωγή κατόπιν αδείας, η δικαιοχρήση αφορά στην εξαγωγή υπηρεσιών, όπου ο δικαιοδόχος είναι υποχρεωμένος να διεξάγει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που του παραχωρεί ο δικαιοπάροχος με συγκεκριμένο τρόπο και επιβαρύνεται με το αρχικό κεφάλαιο της επένδυσης. Ο τρόπος μπορεί να αφορά στον τρόπο παραγωγής και συσκευασίας, στο μάρκετινγκ, στη μάρκα κ.α.

Τα κριτήρια στα οποία κάθε επιχείρηση βασίζεται για να επιλέξει τον καταλληλότερο τρόπο εισόδου σε μια νέα αγορά περιλαμβάνουν τους εξής τέσσερις παράγοντες (Grant, 2016):

- Η δυνατότητα μεταφοράς των θεμελιωδών ικανοτήτων που διαθέτει η ίδια η επιχείρηση ή η χώρα που βρίσκεται η έδρα της και που της προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σε μια ξένη χώρα και η διασφάλισή τους.
- Το προϊόν που παράγει η επιχείρηση, ο τρόπος παραγωγής και η δυνατότητα παραγωγής του σε άλλη χώρα, τα εμπόδια εισόδου του προϊόντος σε νέες αγορές μέσω εξαγωγών και η ένταση του ανταγωνισμού.
- Η διασφάλιση της τεχνογνωσίας, της καινοτομίας και της ποιότητας των προϊόντων της επιχείρησης.
- Η ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμοστεί σε διαφορετικές κουλτούρες.

## **2.7 Διεθνής Διαφήμιση και Προβολή**

Το κυριότερο δίλημμα που αντιμετωπίζουν οι πολυεθνικές εταιρείες κατά την είσοδο τους σε μια νέα αγορά είναι αν θα ακολουθήσουν μια τυποποιημένη ή μια εξειδικευμένη στρατηγική επικοινωνίας μάρκετινγκ. Η τυποποιημένη μορφή επικοινωνίας αφορά στην πεποίθηση ότι το περιεχόμενο και η στρατηγική διαφήμισης ενός προϊόντος που εφαρμόζεται στην έδρα της εταιρείας, μπορεί να εφαρμοστεί και στην ξένη αγορά, μεταφράζοντας απλά το ίδιο κείμενο. Από την άλλη πλευρά, ποικίλοι οικονομικοί, κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες του μακρο- περιβάλλοντος που πρέπει να λάβει υπόψη η εταιρεία, επιβάλλουν την εφαρμογή μιας διαφοροποιημένης επικοινωνιακής στρατηγικής που θα είναι προσαρμοσμένη στην τοπική κοινωνία. Έτσι, μετά από πολλές δεκαετίες, το δίλημμα τυποποίηση ή διαφοροποίηση φαίνεται να εξαρτάται από τις ιδιαίτερες συνθήκες του μακρο-περιβάλλοντος της χώρας (Onkvisit & Shaw, 1999).



Σύμφωνα με τον Levitt (1983), οι καλά οργανωμένες εταιρείες άρχισαν σταδιακά να κινούνται από την εξατομίκευση προς τη δημιουργία τυποποιημένων προϊόντων, τα οποία θα είναι αξιόπιστα, λειτουργικά, ανεπτυγμένα και θα προσφέρονταν σε χαμηλότερη τιμή. Με τον τρόπο αυτό αρχίζει να διαμορφώνεται σταδιακά η αντίληψη ότι οι εταιρείες μπορούν να επιτύχουν μακροπρόθεσμα οφέλη αν επικεντρώσουν την προσοχή τους στις ανάγκες και τις επιθυμίες των περισσότερων καταναλωτών, παρά να ασχολούνται με τις εξειδικευμένες ανάγκες των λίγων.

Ο βασικός λόγος που η τυποποίηση των προϊόντων αποτελεί μια ελκυστική στρατηγική είναι διότι επιτρέπει στις πολυεθνικές εταιρείες να διατηρούν μια ενιαία εικόνα και ταυτότητα της μάρκας σε παγκόσμιο επίπεδο, να αναπτύξουν μια μοναδική τακτική προσέγγιση και να αξιοποιήσουν τις οικονομίες κλίμακας που προκύπτουν κατά την παραγωγή των προϊόντων και την καμπύλη μάθησης (Papavassiliou & Stathakopoulos, 1997; Backhaus and van Doorn, 2007). Ωστόσο, οι διαφορές που οφείλονται σε παράγοντες του μακρο- και μικρο-περιβάλλοντος της κάθε χώρας και οι διαφορές στην κουλτούρα ανάμεσα στις κοινωνίες, δημιούργησαν την ανάγκη για διαφοροποίηση και οδήγησαν τις πολυεθνικές εταιρείες στην ανάλυση και το σχεδιασμό προσαρμοσμένων σχεδίων μάρκετινγκ με βάση τη χώρα-στόχο (Buzzell, 1968).

Έρευνα του Chung (2007) υποστηρίζει ότι η κουλτούρα δεν μπορεί να επηρεάζει άμεσα το προϊόν, την τιμή και τη διανομή του προϊόντος, παρά μόνο τις ενέργειες προώθησης, γεγονός που καταδεικνύει την ανάγκη των πολυεθνικών εταιρειών να χρησιμοποιήσουν ένα διαφοροποιημένο προωθητικό μίγμα κατά την είσοδό τους σε νέες αγορές. Ειδικότερα, σε ότι αφορά τη διαφήμιση, οι Jae et al. (2002) έδειξαν ότι οι καταναλωτές προτιμούν τα διαφημιστικά μηνύματα που είναι προσαρμοσμένα στην κουλτούρα τους ανεξάρτητα από τη χώρα προέλευση της μάρκας, ενώ τα τυποποιημένα μηνύματα αντιμετωπίζονται πιο θετικά στις περιπτώσεις που το κοινό είναι εξοικειωμένο με τη μάρκα και τα μηνύματα μπορούν να τροποποιηθούν ελαφρά.

Η τμηματοποίηση της ξένης αγοράς αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές ενέργειες από πλευράς των πολυεθνικών εταιρειών. Οι Hassan et al. (2003) προτείνουν τρεις διαφορετικούς τρόπους τμηματοποίησης της παγκόσμιας αγοράς που θα βοηθήσουν την εταιρεία να επιλέξει αν θα ακολουθήσει στρατηγική τυποποίησης ή διαφοροποίησης:

- Την ομαδοποίηση των χωρών όπου υπάρχει ανάγκη για παρόμοια προϊόντα

- Το διαχωρισμό των χωρών που έχουν ανάγκη από το ίδιο προϊόν
- Τη διαμόρφωση διεθνών τμημάτων αγοράς που εμφανίζονται σε πολλές ή στις περισσότερες χώρες

Παράλληλα, κάποιες ισχυρές δυνάμεις του μακρο-περιβάλλοντος, όπως οικονομικές, τεχνολογικές, περιβαλλοντικές, πολιτικές/νομικές, κοινωνικές και πολιτισμικές, όπως και του μικρο-περιβάλλοντος, όπως ο τρόπος ζωής, οι προτιμήσεις, η στάση και η συμπεριφορά των καταναλωτών, εξετάζονται με προσοχή από τις πολυεθνικές εταιρείες κατά το σχεδιασμό της διεθνούς στρατηγικής μάρκετινγκ. Κατά συνέπεια, πολλές εταιρείες επιλέγουν τη στρατηγική που ταιριάζει περισσότερο στα χαρακτηριστικά της ξένης αγοράς (Özsomer & Simonin, 2004).

Τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερες πολυεθνικές εταιρείες φαίνεται να στρέφουν την προσοχή τους σε στρατηγικές διεθνούς ολοκληρωμένης επικοινωνίας μάρκετινγκ. Μεγάλα αμερικάνικα διαφημιστικά πρακτορεία απομακρύνονται σταδιακά από το δίλημμα τυποποίηση ή διαφοροποίηση, επικεντρώνοντας την προσοχή τους στο συντονισμό και στην ανάπτυξη διεθνών στρατηγικών σε συνεργασία με τις τοπικές αγορές (Gould et al., 1999). Από τη μια μεριά, η ετερογένεια των αγορών ανάμεσα σε διαφορετικές χώρες δεν επιτρέπει την πλήρη τυποποίηση, από την άλλη πλευρά όμως το αυξημένο κόστος της διαφοροποίησης δημιουργεί εξίσου σημαντικά εμπόδια. Έτσι, το δίλημμα δεν είναι πλέον αν θα χρησιμοποιηθεί μια από τις δυο στρατηγικές, αλλά σε ποιο βαθμό θα χρησιμοποιηθούν και οι δυο (Vrontis et al., 2009).

Σε σχετική έρευνά τους οι Nanda & Dickson (2007), ξεχώρισαν τρεις παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η απόφαση των πολυεθνικών εταιριών σχετικά με την τυποποίηση ή τη διαφοροποίηση:

- Την ομοιογένεια της ανταπόκρισης των πελατών στο μείγμα επικοινωνίας
- Την δυνατότητα μεταβίβασης του συγκριτικού πλεονεκτήματος της εταιρείας στη νέα αγορά
- Το βαθμό ομοιότητας των χωρών σε επίπεδο οικονομικής ελευθερίας

Τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας έδειξαν ότι ακόμη και σε παρόμοιους πολιτισμούς υπάρχουν διαφορές στις ανάγκες και στις επιθυμίες των πελατών και κατά συνέπεια, μια στρατηγική τυποποίησης θα μπορούσε να ήταν καταλληλότερη στην περίπτωση καταναλωτών με ομοιογενή χαρακτηριστικά, με παρόμοιο βαθμό οικονομικής ελευθερίας και με τη δυνατότητα αξιοποίησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην νέα αγορά.

Κλείνοντας, έρευνα των Vrontis et al. (2009) σχετικά με την καταλληλότερη στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσει μια πολυεθνική εταιρεία για την είσοδό της σε νέες αγορές, έδειξε ότι η προσπάθεια για πλήρη τυποποίηση του μείγματος μάρκετινγκ είναι παράλογη, ενώ η πλήρης διαφοροποίηση θα ήταν εξίσου λάθος. Παρά τις σημαντικές προκλήσεις που προκύπτουν από την παγκοσμιοποίηση της αγοράς και τα σημαντικά οφέλη από πλευράς κόστους και κερδοφορίας που μπορεί να προσφέρει μια τυποποιημένη στρατηγική, οι ερευνητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η καταλληλότερη τακτική είναι η δυνατότητα χρήσης μιας τυποποιημένης στρατηγικής και η διαφοροποίησή της μόνο στα σημεία που είναι απαραίτητα. Με τον τρόπο αυτό, φανερώνεται η ανάγκη να στρέψουν οι πολυεθνικές εταιρίες την προσοχή τους στο βαθμό τυποποίησης και διαφοροποίησης που θα πρέπει να ακολουθήσουν κατά το σχεδιασμό της στρατηγικής τους, προκειμένου να επιτύχουν το ιδανικό μείγμα που θα τους επιτρέψει να επωφεληθούν από τα πλεονεκτήματα και των δυο προσεγγίσεων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

### 3. Μεθοδολογία Έρευνας

#### 3.1 Σκοπός Έρευνας και Ερευνητικά Ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να ερευνήσουμε τη στρατηγική επικοινωνίας μάρκετινγκ που ακολουθεί μια πολυεθνική εταιρεία σε τρεις διαφορετικές χώρες, την Ελλάδα, την Κύπρο και τη Ρωσία. Πιο συγκεκριμένα, θα αναφερθούμε στα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη στρατηγική προβολής μάρκετινγκ που ακολουθείται σε κάθε χώρα, στο σχεδιασμό και στα εργαλεία επικοινωνίας μάρκετινγκ που επιλέχθηκαν σε κάθε περίπτωση και θα επικεντρώσουμε την προσοχή μας στην προσπάθεια τυποποίησης ή διαφοροποίησης του μείγματος επικοινωνίας της εταιρείας σε κάθε χώρα.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που θα μας απασχολήσουν είναι τα εξής:

1. Με ποιον τρόπο επέλεξε η εταιρεία να εισέλθει στην αγορά της Ελλάδας, της Κύπρου και της Ρωσίας;
2. Ποιο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας;
3. Ποιος πραγματοποιεί το σχεδιασμό της στρατηγικής επικοινωνίας των προϊόντων σε κάθε χώρα; Υπάρχουν συγκεκριμένοι στόχοι, προϋπολογισμός, στρατηγική και μέσα που χρησιμοποιούνται σε κάθε χώρα; Ποια εργαλεία επικοινωνίας χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο της στρατηγικής προβολής μάρκετινγκ της κάθε χώρας;
4. Ποια χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος επηρέασαν το σχεδιασμό της στρατηγικής προβολής των προϊόντων σε κάθε χώρα; Ποια στοιχεία της κουλτούρας της κάθε χώρας επηρέασαν τη στρατηγική προβολής των προϊόντων σε κάθε χώρα;
5. Με ποιον τρόπο έγινε η τμηματοποίηση, η στόχευση και η τοποθέτηση των προϊόντων στην αγορά της κάθε χώρας;
6. Ποιες οι διαφορές ανάμεσα στη στρατηγική προβολής των προϊόντων που ακολουθείται στην έδρα της εταιρείας και στη στρατηγική προβολής των προϊόντων στην Ελλάδα, στην Κύπρο και στη Ρωσία;

### **3.2 Ερευνητική Στρατηγική**

Η ερευνητική στρατηγική που θα χρησιμοποιήσουμε για να αποσαφηνίσουμε τα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα είναι εκείνη της μελέτης περίπτωσης. Στην παρούσα έρευνα θα ασχοληθούμε με τη μελέτη μιας πολυεθνικής εταιρείας, της Weleda. Η μελέτη περίπτωσης επικεντρώνεται σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο έρευνας ή ανάλυσης, χωρίς, ωστόσο, να αναφέρεται αναγκαστικά σε ένα μεμονωμένο άτομο, αλλά μπορεί να περιλαμβάνει και περισσότερα άτομα που συνθέτουν από κοινού μια μονάδα ανάλυσης (Yin, 2003). Οι μελέτες περίπτωσης είναι ένα ιδιαίτερα χρήσιμο ερευνητικό εργαλείο στις περιπτώσεις που ο ερευνητής έχει περιορισμένο έλεγχο των γεγονότων, καθώς επιτρέπει στον ερευνητή: α) να συλλέξει πλούσιες περιγραφές γεγονότων σχετικά με την κάθε περίπτωση, β) να αναμείξει την περιγραφή με την ανάλυση των γεγονότων, γ) να τονίσει συγκεκριμένα γεγονότα που σχετίζονται με την περίπτωση και δ) να εμπλέξει άμεσα τον ερευνητή στο υπό μελέτη γεγονός (Hitchcock & Hughes, 1995).

Ως ερευνητικό εργαλείο επιλέξαμε την ερευνητική συνέντευξη που είναι η συζήτηση δυο ατόμων, που αρχίζει από τον ερευνητή με σκοπό την απόκτηση σχετικών με την έρευνα πληροφοριών και επικεντρώνεται σε καθορισμένο περιεχόμενο από τους στόχους της έρευνας. Στην παρούσα έρευνα θα χρησιμοποιήσουμε τη δομημένη συνέντευξη, όπου το περιεχόμενο, η αλληλουχία και η διατύπωση των ερωτήσεων είναι καθορισμένη βάσει σχεδιαγράμματος. Η ανάλυση των δεδομένων που θα συλλέξουμε θα γίνει με τη μέθοδο της ανάλυσης περιεχομένου. Η Ανάλυση Περιεχομένου (Content analysis) είναι μια ερευνητική στρατηγική που χρησιμοποιείται για την αντικειμενική, συστηματική και ποιοτική περιγραφή του περιεχομένου της επικοινωνίας. Αναπτύχθηκε από τις κοινωνικές επιστήμες ως ένα τρόπο μελέτης διαφορετικών πολιτισμών από απόσταση, προκειμένου να προσδιορίσει τις πεποιθήσεις, τις αξίες, την ιδεολογία, την αντίληψη των ρόλων, τις νόρμες συμπεριφοράς και άλλα στοιχεία της κουλτούρας μέσω της συστηματικής ανάλυσης λέξεων ή εικόνων (Wheeler, 1988).

### **3.3 Σχεδιασμός Έρευνας**

Ως μελέτη περίπτωσης της συγκεκριμένης έρευνας επιλέξαμε την εταιρεία Weleda και σαν πρώτο βήμα εξασφαλίζαμε την άδεια των εταιρειών που εκπροσωπούν την Weleda σε κάθε χώρα προκειμένου να προχωρήσουμε σε συνεντεύξεις με στελέχη των εταιρειών και να συλλέξουμε μια σειρά από δεδομένα. Στη συνέχεια, προσδιορίσαμε τόσο τον αριθμό των ατόμων από τα οποία θα αντλήσουμε τις πληροφορίες μας, όσο και τα πρόσωπα που θα

συμμετέχουν στην έρευνα από την κάθε εταιρεία. Ο αριθμός των στελεχών των εταιρειών που θα συμμετάσχουν στις συνεντεύξεις για τις ανάγκες τις παρούσας έρευνας, ορίστηκε σε τρεις. Οι συμμετέχοντες έλαβαν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με το σκοπό και το αντικείμενο της έρευνας, όπως και τη σημασία της συμβολής τους στην συγκεκριμένη έρευνα, προκειμένου να εξασφαλίσουμε τη συναίνεσή τους.

Στην παρούσα έρευνα θα χρησιμοποιήσουμε τη δομημένη συνέντευξη, όπου το περιεχόμενο, η αλληλουχία και η διατύπωση των ερωτήσεων είναι καθορισμένη βάσει σχεδιαγράμματος. Η ανάπτυξη των ερωτήσεων βασίστηκε στα στοιχεία που περιγράψαμε στο πλαίσιο της βιβλιογραφικής μας ανασκόπησης και ο οδηγός συνέντευξης αποτελείται από εννιά ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν στις απόψεις των ανώτερων στελεχών σχετικά με τα στοιχεία που συνθέτουν τη στρατηγική προβολής της εταιρείας Weleda σε κάθε χώρα και αφορούν στα εξής:

- Τον τρόπο εισόδου στην αγορά της Ελλάδας, της Κύπρου και της Ρωσίας
- Τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας
- Το σχεδιασμό της στρατηγικής επικοινωνίας των προϊόντων σε κάθε χώρα
- Τα εργαλεία επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο της στρατηγικής προβολής μάρκετινγκ της κάθε χώρας
- Τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρέασαν το σχεδιασμό της στρατηγικής προβολής των προϊόντων σε κάθε χώρα
- Τα στοιχεία της κουλτούρας της κάθε χώρας επηρέασαν τη στρατηγική προβολής των προϊόντων
- Τα κριτήρια τμηματοποίησης, στόχευσης και τοποθέτησης των προϊόντων στην αγορά της κάθε χώρας
- Οι διαφορές ανάμεσα στη στρατηγική προβολής των προϊόντων που ακολουθείται στην έδρα της εταιρείας και στη στρατηγική προβολής των προϊόντων στην Ελλάδα, στην Κύπρο και στη Ρωσία

### **3.4 Διεξαγωγή της Έρευνας**

Η διαδικασία συνεντεύξεων διήρκεσε περίπου από την 1/12/2017 έως την 5/1/2018. Ο προγραμματισμός των συνεντεύξεων έγινε σε χρόνο, τόπο και ώρα που επέλεξαν οι συμμετέχοντες, προκειμένου να διασφαλιστεί η ομαλή διεξαγωγή των συνεντεύξεων. Η μέση διάρκεια κάθε συνέντευξης ήταν δεκαπέντε λεπτά και η μέθοδος καταγραφής που

χρησιμοποιήθηκε κατά τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων ήταν αυτή των σημειώσεων. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, ο ερευνητής προσπάθησε να εδραιώσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης με τους ερωτώμενους, προκειμένου να διασφαλιστεί όσο γίνεται περισσότερο η ακρίβεια και η ορθότητα δεδομένων που θα ανταποκρίνονται στα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

### 4. Ανάλυση Δεδομένων

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα επικεντρώσουμε την προσοχή μας στην ανάλυση των δεδομένων που συλλέξαμε για τη στρατηγικής προβολής της πολυεθνικής εταιρείας Weleda. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας οργανώνονται και παρουσιάζονται με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα που θέσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο και η ανάλυση των δεδομένων έγινε σύμφωνα με τη μέθοδο της ανάλυσης περιεχομένου. Κατά τη ανάλυση των δεδομένων εξετάζονται παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής μιας εταιρείας και που προέκυψαν κατά τη βιβλιογραφική επισκόπηση, όπως τον τρόπο εισόδου στην αγορά-στόχο, την αξιοποίηση τους στρατηγικού πλεονεκτήματος της εταιρείας, την αξιοποίηση στοιχείων του εξωτερικού μακρο- και μικρο-περιβάλλοντος, την υιοθέτηση μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής μάρκετινγκ και ορισμένων εργαλείων προβολής, την τμηματοποίηση, στόχευση και τοποθέτηση του προϊόντος σε κάθε αγορά-στόχο και τις διαφορές με τη στρατηγική που ακολουθεί η μητρική εταιρεία.

#### 4.1 Η Περίπτωση της Πολυεθνικής Εταιρείας Weleda <sup>1</sup>

Η εταιρεία Weleda ξεκίνησε το 1921 ως ένα φαρμακευτικό εργαστήριο με το δικό του κήπο φαρμακευτικών φυτών και αποτελεί σήμερα έναν από τους κορυφαίους παραγωγούς ολιστικών φυσικών καλλυντικών, καθώς και φαρμακευτικών προϊόντων ανθρωποσοφικής θεραπείας. Τα προϊόντα της έχουν σκοπό να ενισχύσουν τους ανθρώπους στην προσωπική τους εξέλιξη, στη βελτίωση και στην αποκατάσταση της υγείας τους, καθώς και στην προσπάθειά τους να αποκτήσουν φυσική ευζωία και μία εξισορροπημένη καθημερινότητα.

Κατά την παραγωγή των προϊόντων πληρούνται υψηλά κριτήρια ποιότητας και χρησιμοποιούνται σχολαστικά φυσικοί πόροι. Περίπου 78% των πρώτων υλών προέρχονται από βιολογικές ή βιοδυναμικές καλλιέργειες και από ελεγχόμενη συλλογή άγριων φυτών. Όλα τα προϊόντα έχουν ως βάση τους απολύτως φυσικά συστατικά, ενώ η χρήση συνθετικών συντηρητικών και χρωστικών ουσιών αποφεύγεται σταθερά. Η εταιρεία Weleda χαίρει εξαιρετικής φήμης όσον αφορά την ποιότητα, την εμπιστοσύνη και την αειφόρο ανάπτυξη.

Από την ίδρυση της, η εταιρεία έχει υπεύθυνη δράση σε κοινωνικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά ζητήματα σε όλες τις επιχειρηματικές λειτουργίες της. Από την απόκτηση των

---

<sup>1</sup> Πληροφορίες από την επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας <http://www.weleda.gr/>



πρώτων υλών μέχρι την παραγωγή καλλυντικών και φαρμακευτικών προϊόντων, τη συσκευασία και τη διάθεση τους. Καλλιεργεί φαρμακευτικά φυτά και διατηρεί τη δική της εγκατάσταση παραγωγής βαμμάτων, όπου πραγματοποιείται και περαιτέρω επεξεργασία των πρώτων υλών μέσω απόσταξης, εκχύλισης ή δυναμοποίησης. Αν και κάποιες από τις μεθόδους της έχουν αλλάξει με την πάροδο των ετών, η εταιρεία παραμένει πιστή στις αξίες της.

Η παράδοση και η καινοτομία αποτελούν τη βάση για τη μακροχρόνια δέσμευση της εταιρείας στους τρεις πυλώνες της περιβαλλοντικής, κοινωνικής και οικονομικής βιωσιμότητας. Μέσω της προστασίας και του σεβασμού του περιβάλλοντος και της βιοποικιλότητας, μέσω της δίκαιης αντιμετώπισης και αμοιβής προς τους υπαλλήλους, συνεργάτες και τις κοινότητές με τις οποίες συνεργαζόμαστε και μέσω της δόμησης μίας δίκαιης οικονομίας που δημιουργεί ποιότητα, αντί να την ελαττώνει, οι εταιρεία προσπαθεί να τηρήσει τις δεσμεύσεις της σχετικά με το βιώσιμο τρόπο λειτουργίας της.

### **Δομή της εταιρείας**

Η Weleda αποτελείται από 19 πλειοψηφικούς μετόχους και απασχολεί περίπου 2.000 ανθρώπους παγκοσμίως. Περίπου 40% του κεφαλαίου και περίπου 80% των δικαιωμάτων ψήφου της Weleda AG ανήκουν στους δύο κύριους μετόχους, τη Γενική Ανθρωποσοφική Εταιρεία (General Anthroposophical Society, AAG, Ντόρναχ, Ελβετία) και την Κλινική Arlesheim (Άρλεσχαϊμ, Ελβετία), πρώην Κλινική Ita Wegman AG. Οι λοιπές ονομαστικές μετοχές και τα πιστοποιητικά συμμετοχής δίχως δικαίωμα ψήφου αποτελούν μερίδια ελεύθερης διασποράς. Μόνο μέλη της Γενικής Ανθρωποσοφικής Εταιρείας έχουν δικαίωμα εγγραφής στο μητρώο μετοχών. Σχετικά με την παρουσία της Weleda στην αγορά, τα προϊόντα μας πωλούνται σε περισσότερες από 50 χώρες σε όλες της Ηπείρους.

Οι τρεις βασικές εγκαταστάσεις της βρίσκονται κοντά μεταξύ τους. Τα κεντρικά γραφεία βρίσκονται στο Άρλεσχαϊμ, στην Ελβετία μόλις μερικά χιλιόμετρα μακριά από τις εγκαταστάσεις της Weleda στη Huningue, στη Γαλλία, ενώ 250 χιλιόμετρα βόρειο-ανατολικά στη Γερμανία βρίσκεται η μονάδα παραγωγής στο Schwäbisch Gmünd κοντά στη Στουτγάρδη. Στις τρεις αυτές εγκαταστάσεις πραγματοποιείται η παραγωγή του μεγαλύτερου μέρους των 1.000 φυσικών πρώτων υλών, μέσω αειφόρου παραγωγής, για τα προϊόντα της Weleda. Επιπλέον, παράγονται περισσότερα από 100 φυσικά καλλυντικά προϊόντα, 10 συμπληρώματα διατροφής και περίπου 2.500 φαρμακευτικά προϊόντα.

## 4.2 Στρατηγική Επικοινωνίας Πολυεθνικής Εταιρείας Weleda

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας διεξήχθησαν τρεις συνεντεύξεις με στελέχη από τρεις χώρες, όπου δραστηριοποιείται η πολυεθνική εταιρεία Weleda. Πιο συγκεκριμένα, τα στελέχη που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα ήταν η Διευθύντρια Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας, κα Δάφνη Ελοβάρη για την αγορά της Ελλάδας και η International Marketing Assistant, κα Χαρά Γκουμάση για την αγορά της Κύπρου, οι οποίες εργάζονται στην εταιρεία Ελοβάρη Αγγέλικά Α.Ε., που είναι εμπορικός αντιπρόσωπος της Weleda στην αγορά της Ελλάδας και της Κύπρου. Σε ότι αφορά την αγορά της Ρωσίας, στην έρευνά μας συμμετείχε η κα Olga Boehme, Managing Director της θυγατρικής εταιρείας Weleda Russia.

Στον Πίνακα 4.1 καταγράψαμε συνοπτικά τα στοιχεία που προέκυψαν από την ανάλυση περιεχομένου των συνεντεύξεων που διενεργήσαμε με τα στελέχη των εταιρειών και τα οποία θα παραθέσουμε αναλυτικά στη συνέχεια.

*Πίνακας 4.1 Συνοπτικός Πίνακας Ανάλυσης Περιεχομένου ανά Χώρα*

	<b>Ελλάδα</b>	<b>Κύπρος</b>	<b>Ρωσία</b>
<b>Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα</b>	Χρήση α' υλών βιολογικής και βιοδυναμικής καλλιέργειας, διαδικασίες παραγωγής και αυστηρός ποιοτικός έλεγχος	Παραγωγή προϊόντων με α' ύλες βιολογικής και βιοδυναμικής καλλιέργειας, ποιοτικός έλεγχος και φιλοσοφία εναρμόνισης του ανθρώπου με τη φύση	Παραγωγή υψηλής ποιότητας φυσικών προϊόντων από α' ύλες που προέρχονται από ιδιόκτητες βιοδυναμικές καλλιέργειες, υπεύθυνη δράση σε κοινωνικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά ζητήματα και μακρά παράδοση
<b>Μέθοδος Εισόδου στην Αγορά της χώρας</b>	Σύμβαση Εμπορικής Αντιπροσωπείας	Σύμβαση Εμπορικής Αντιπροσωπείας	Θυγατρική Εταιρεία της Weleda
<b>Σχεδιασμός Στρατηγικής Προβολής των Προϊόντων</b>	Ετήσιος Σχεδιασμός στόχων, προϋπολογισμού και στρατηγικής από κοινού με στελέχη της μητρικής εταιρείας. Ελεύθερη επιλογή μέσων προβολής	Ετήσιος Σχεδιασμός στόχων, προϋπολογισμού και στρατηγικής από κοινού με στελέχη της μητρικής και της ελληνικής εταιρείας. Επιλογή μέσων από κοινού με τα στελέχη από την ελληνική αγορά	Ετήσιος σχεδιασμός στόχων, προϋπολογισμού και στρατηγικής από τη μητρική εταιρεία στη Γερμανία, ως πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορεί να κινηθεί η θυγατρική εταιρεία, προσαρμόζοντάς τη

			στρατηγική στις ανάγκες της τοπικής αγοράς
<b>Εργαλεία Προβολής των Προϊόντων</b>	Ολοκληρωμένη στρατηγική μάρκετινγκ. Χρήση διαφήμισης, προσωπικών πωλήσεων, προώθησης πωλήσεων, δημοσίων σχέσεων. Αξιοποίηση Social Media, native articles, bloggers και ειδικών και τοποθέτηση προϊόντων σε τηλεοπτικές εκπομπές	Ολοκληρωμένη στρατηγική μάρκετινγκ. Χρήση κυρίως ψηφιακής διαφήμισης. Αξιοποίηση των Social Media και των bloggers	Ολοκληρωμένη στρατηγική μάρκετινγκ. Χρήση διαφήμισης, προσωπικών πωλήσεων, προώθησης πωλήσεων, δημοσίων σχέσεων. Έμφαση στο ψηφιακό μάρκετινγκ, τους καθοδηγητές γνώμης και το μάρκετινγκ 360 μοιρών.
<b>Χαρακτηριστικά Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Χώρας</b>	<i>Κοινωνικό περιβάλλον:</i> Αύξηση ζήτησης καταναλωτικού κοινού για φυσικά καλλυντικά προϊόντα <i>Τεχνολογικό περιβάλλον:</i> Πληροφόρηση μέσω διαδικτύου <i>Καταναλωτικές συνήθειες και στάσεις:</i> Αλλαγή καταναλωτικών συνηθειών νεαρών μητέρων και αναζήτηση πληροφοριών από το διαδίκτυο	<i>Κοινωνικό περιβάλλον:</i> Αύξηση ζήτησης καταναλωτικού κοινού για φυτικά και βιολογικά προϊόντα <i>Τεχνολογικό περιβάλλον:</i> Αυξημένη χρήση του διαδικτύου <i>Καταναλωτικές συνήθειες και στάσεις:</i> Κουλτούρα χρήσης φυτικών και βιολογικών προϊόντων	<i>Κοινωνικό περιβάλλον:</i> Αύξηση ζήτησης καταναλωτικού κοινού για φυτικά και βιολογικά προϊόντα <i>Καταναλωτικές συνήθειες και στάσεις:</i> Αλλαγή συνηθειών, αύξηση ενημέρωσης γύρω από τον τομέα των καλλυντικών και αύξηση ενδιαφέροντος για τη φροντίδα του σώματος
<b>Επίδραση Κουλτούρας της χώρας</b>	Η ελληνική αγορά ακολουθεί τις τάσεις της παγκόσμιας αγοράς στον τομέα των καλλυντικών	Η κυπριακή αγορά ακολουθεί τις τάσεις της παγκόσμιας αγοράς στον τομέα των καλλυντικών	Η ρωσική αγορά ακολουθεί τις τάσεις της παγκόσμιας αγοράς στον τομέα των καλλυντικών
<b>Τμηματοποίηση και Στόχευση</b>	Τμηματοποίηση σε βάση δημογραφικές και ψυχογραφικές μεταβλητές – Στόχευση σε συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς	Τμηματοποίηση σε βάση ψυχογραφικές μεταβλητές – Στόχευση σε συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς	Τμηματοποίηση σε βάση δημογραφικές και ψυχογραφικές μεταβλητές – Στόχευση σε συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς
<b>Τοποθέτηση</b>	Τοποθέτηση με βάση την ποιότητα και	Τοποθέτηση με βάση την ποιότητα και	Τοποθέτηση με βάση την ποιότητα και

	ιδιαίτερα συστατικά των προϊόντων	ιδιαίτερα συστατικά των προϊόντων	ιδιαίτερα συστατικά των προϊόντων
<b>Διαφορές στη Στρατηγική Προβολής με τη Μητρική Εταιρεία</b>	Τυποποιημένη μορφή επικοινωνίας με μικρές διαφοροποιήσεις ως προς τα μέσα προβολής και τον προϋπολογισμό.	Τυποποιημένη μορφή επικοινωνίας με διαφοροποιήσεις ως προς τα μέσα προβολής και τον προϋπολογισμό	Τυποποιημένη μορφή επικοινωνίας με διαφοροποιήσεις ως προς τα μέσα προβολής

#### 4.2.1 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Σύμφωνα με την Διευθύντρια Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας της ελληνικής αγοράς, Κας Δάφνης Ελοβάρη, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των προϊόντων της εταιρείας Weleda, εντοπίζεται στη *«χρήση πρώτων υλών βιολογικής και βιοδυναμικής καλλιέργειας στα προϊόντα της από το 1920»*, στις *«διαδικασίες παραγωγής»* και στον *«αυστηρό ποιοτικό έλεγχο των προϊόντων»*. Στο ίδιο κλίμα, η κα Γκουμάση, International Marketing Assistant της κυπριακής αγοράς, αναφέρει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας βρίσκεται στην *«παραγωγή προϊόντων με πρώτες ύλες βιολογικής και βιοδυναμικής καλλιέργειας»*, στον *«αυστηρό έλεγχο κατά την παραγωγή των προϊόντων»* και στη φιλοσοφία της εταιρείας για *«παραγωγή ποιοτικών προϊόντων» που συμβάλλουν στην «αρμονία του ανθρώπου με τη φύση»*.

Παράλληλα, η κα Olga Boehme, Managing Director της θυγατρικής εταιρείας Weleda Russia τονίζει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας είναι τα *«υψηλής ποιότητας φυσικά προϊόντα που παράγονται από πρώτες ύλες που προέρχονται από ιδιόκτητες βιοδυναμικές καλλιέργειες, η υπεύθυνη δράση της σε κοινωνικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά ζητήματα και η μακρά της παράδοση»*.

Τα παραπάνω στοιχεία βρίσκονται σε συμφωνία με την έρευνα του Grant (2016), σύμφωνα με την οποία ένα από τα σημαντικότερα κριτήρια εισόδου μιας πολυεθνικής εταιρείας σε μια νέα αγορά είναι η δυνατότητα μεταφοράς του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος στην ξένη αγορά.

#### 4.2.2 Τρόπος Εισόδου στην Αγορά

Ο τρόπος εισόδου των προϊόντων Weleda στην ελληνική και κυπριακή αγορά γίνεται μέσω σύμβασης εμπορικής αντιπροσωπείας, όπου επίσημος εμπορικός αντιπρόσωπος είναι η εταιρεία Ελοβάρη Αγγελίκα Α.Ε, ενώ στη ρωσική αγορά, η εταιρεία Weleda διαθέτει τα προϊόντα της μέσω της θυγατρικής της εταιρείας Weleda Russia.

### **4.2.3 Σχεδιασμός Στρατηγικής Προβολής Προϊόντων**

Σε ότι αφορά την ελληνική αγορά, σύμφωνα με την κα Ελοβάρη, γίνεται ετήσιος σχεδιασμός της στρατηγικής για την προβολή των προϊόντων της εταιρείας Weleda. Τα στελέχη της εταιρείας Ελοβάρη Αγγέλικα Α.Ε. πραγματοποιούν μια ετήσια συνάντηση με τα στελέχη της μητρικής εταιρείας, όπου αξιοποιώντας τα αποτελέσματα του προηγούμενου έτους, προχωρούν στο σχεδιασμό της στρατηγικής προβολής των προϊόντων στην ελληνική αγορά, θέτοντας από κοινού τους στόχους, τον προϋπολογισμό και τη στρατηγική. Σε ότι αφορά τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την προβολή των προϊόντων, η εταιρεία που εκπροσωπεί τα προϊόντα Weleda στην Ελλάδα επιλέγει τα εργαλεία προβολής που θα χρησιμοποιήσει και η μητρική εταιρεία έχει ένα καθαρά συμβουλευτικό ρόλο σε αυτό το κομμάτι του σχεδιασμού.

Σε ότι αφορά την κυπριακή αγορά, σύμφωνα με την κα Γκουμάση, γίνεται ετήσιος σχεδιασμός της στρατηγικής προβολής των προϊόντων Weleda, ο οποίος πραγματοποιείται στη Γερμανία και σε συνεργασία με τα στελέχη της μητρικής εταιρείας και της ελληνικής εταιρείας Ελοβάρη Αγγέλικα Α.Ε. που είναι υπεύθυνη για την κυπριακή αγορά. Όπως και στην προηγούμενη περίπτωση, γίνεται μια αξιολόγηση των δεδομένων της προηγούμενης χρονιάς και με βάση αυτούς σχεδιάζονται οι νέοι στόχοι, ο προϋπολογισμός, η στρατηγική και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν. Ειδικότερα, σε σχέση με την επιλογή των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν, όπως αναφέρει η κα Γκουμάση, η εταιρεία μπορεί να επιλέξει ελεύθερα τα μέσα προβολής που θα χρησιμοποιήσει σε συνεννόηση με τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για τη στρατηγική που ακολουθείται στην ελληνική αγορά.

Σχετικά με τη στρατηγική επικοινωνίας που ακολουθεί η θυγατρική εταιρεία Weleda Russia, η κα Boehme αναφέρει ότι πραγματοποιείται ετήσιος σχεδιασμός με συγκεκριμένους στόχους, προϋπολογισμό και στρατηγικές από τη μητρική εταιρεία στη Γερμανία, η οποία θέτει το πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορεί να κινηθεί η θυγατρική εταιρεία, προσαρμόζοντάς την επιλογή των μέσων στις ανάγκες της τοπικής αγοράς.

Τα παραπάνω στοιχεία μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η εταιρεία Weleda ακολουθεί μια στρατηγική ολοκληρωμένης επικοινωνίας μάρκετινγκ, καθώς περιλαμβάνει ετήσιο σχεδιασμό με στόχους, προβλεπόμενες δαπάνες και συντονισμό όλων των επικοινωνιακών μηνυμάτων και την αξιολόγηση των στοιχείων του προηγούμενου έτους (Zahay et al., 2004; Blech & Blech, 2012; Percy, 2014).

### **4.2.4 Εργαλεία Προβολής Προϊόντων**

Η εταιρεία Ελοβάρη Αγγέλικά Α.Ε. ακολουθεί μια ολοκληρωμένη στρατηγική επικοινωνίας μάρκετινγκ στην ελληνική αγορά, μέσα από το σχεδιασμό μιας στρατηγικής που αξιοποιεί ποικίλα εργαλεία προβολής. Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιείται η ψηφιακή διαφήμιση κυρίως μέσω διαδικτύου, η οποία, σύμφωνα με την κα Δάφνη Ελοβάρη, είναι η νέα τάση της εποχής και έχει αντικαταστήσει την έντυπη διαφήμιση που η εταιρεία χρησιμοποιούσε σε εφημερίδες και περιοδικά, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στα social media και στους bloggers και στην αξιοποίηση των native articles. Ακόμη, χρησιμοποιούνται ποικίλες τεχνικές προώθησης πωλήσεων, όπως προσφορές, και πρακτικές δημοσίων σχέσεων, όπως συμμετοχή σε κλαδικές εκθέσεις φαρμακοποιών και σε ιατρικά συνέδρια και η οργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων σε φαρμακοποιούς και αισθητικούς. Όπως αναφέρει η κα Ελοβάρη, η συνεργασία με ειδικούς αισθητικούς- συμβούλους πωλήσεων στα σημεία πώλησης τα τελευταία 3 έτη υπήρξε ιδιαίτερα αποδοτική και απέφερε θετικά αποτελέσματα στις πωλήσεις των προϊόντων και στην πίστη των καταναλωτών, ενώ η παρουσίαση προϊόντων σε τηλεοπτικές εκπομπές τόνωσε τη ζήτηση και αύξησε την αναγνωσιμότητα των προϊόντων.

Στην κυπριακή αγορά, δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στη διαφήμιση και ειδικότερα στην ψηφιακή διαφήμιση των προϊόντων Weleda στα Social Media και επιδιώκεται η συνεργασία με όλο και περισσότερες μητέρες-bloggers για την προώθηση των προϊόντων στο διαδίκτυο.

Η Weleda Russia ακολουθεί μια ολοκληρωμένη επικοινωνία μάρκετινγκ χρησιμοποιώντας ποικίλα εργαλεία όπως η διαφήμιση, οι δημόσιες σχέσεις, οι προωθητικές ενέργειες και οι προσωπικές πωλήσεις. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία οργανώνει δραστηριότητες και προσφορές για τους πελάτες στα σημεία πώλησης, εκπαιδευτικά σεμινάρια, συνάπτει συνεργασίες με έντυπα περιοδικά και ιστοσελίδες που ασχολούνται με την υγεία και την ομορφιά και συνεργάζεται στενά με διαμορφωτές γνώμης, διασημότητες και ειδικούς στο χώρο. Η στρατηγική του μάρκετινγκ 360 μοιρών αποτελεί, σύμφωνα με την κα Boehme έναν ιδιαίτερα αποτελεσματικό τρόπο για την προώθηση των προϊόντων της Weleda στη ρωσική αγορά.

Τα παραπάνω στοιχεία μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η εταιρεία Weleda δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο ψηφιακό μάρκετινγκ, στην αξιοποίηση των Social Media και των διαμορφωτών γνώμης, καθώς δημιουργούν σημαντικές επιδράσεις στην αγορά προϊόντων και πρέπει να αξιοποιούνται από τις εταιρείες (Mangold & Faulds, 2009).

#### **4.2.5 Χαρακτηριστικά Εξωτερικού Περιβάλλοντος στις Αγορές**

Τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού μακρο-περιβάλλοντος της ελληνικής αγοράς, στα οποία επικέντρωσε το ενδιαφέρον της η εταιρεία, όπως αναφέρει η κα Ελοβάρη, είναι η «τάση της ελληνικής αγοράς για αναζήτηση φυσικών καλλυντικών προϊόντων χωρίς πρόσθετα χημικά, συντηρητικά, αρώματα κ.α.» (κοινωνικό περιβάλλον) και η «ευχέρεια πρόσβασης του καταναλωτή σε οποιαδήποτε πληροφορία επιθυμεί μέσω του διαδικτύου» (τεχνολογικό περιβάλλον). Παράλληλα, οι αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες και τις στάσεις των νεαρών μητέρων αποτέλεσε ένα ακόμη χαρακτηριστικό του μικρο-περιβάλλοντος που αξιοποίησε η εταιρεία, καθώς «παλαιότερα μια μητέρα ακολουθούσε στα τυφλά ότι της σύστηνε ο παιδίατρος της. Πλέον ψάχνει, ενημερώνεται και έχει τη γνώση να επιλέξει εάν αυτό που της συστήνει ο παιδίατρος της για την καλλυντική περιποίηση του βρέφους ή του παιδιού της την καλύπτει ή όχι».

Τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού μακρο-περιβάλλοντος της κυπριακής αγοράς που αξιοποιήθηκαν για την προβολή των προϊόντων, όπως αναφέρει η κα Γκουμάση, είναι η «στροφή σε φυτικά και βιολογικά προϊόντα» (κοινωνικό περιβάλλον) και η εξοικείωση των καταναλωτών με τα Social Media (τεχνολογικό περιβάλλον). Σε σχέση με το μικρο-περιβάλλον, αξιοποιήθηκε η «σχέση που έχει η αγορά της Κύπρου με το εξωτερικό. Υπάρχει κινητικότητα μεταξύ Κύπρου και Αγγλίας και οι καταναλωτές είναι εξοικειωμένοι με φυτικά και βιολογικά προϊόντα. Διαθέτουν κουλτούρα χρήσης φυτικών και βιολογικών προϊόντων».

Τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος της ρωσικής αγοράς που επικέντρωσε την προσοχή της η θυγατρική εταιρεία Weleda Russia ήταν, σύμφωνα με την κα Boehme, η αυξανόμενη ζήτηση για φυτικά και βιολογικά προϊόντα (κοινωνικό περιβάλλον), καθώς «κάθε χρόνο αυξάνεται ο αριθμός των καταναλωτών που θέλουν να είναι πιο υγιείς και ενδιαφέρονται για φυτικά και βιολογικά καλλυντικά προϊόντα», και η ραγδαία αύξηση των καταναλωτών που χρησιμοποιούν τα Social Media (τεχνολογικό περιβάλλον). Παράλληλα, σε σχέση με το μικρο-περιβάλλον, αξιοποιήθηκε η αλλαγή στις στάσεις και στις συνήθειες των καταναλωτών της Ρωσίας, καθώς οι καταναλωτές «αρχίζουν να ενημερώνονται περισσότερο γύρω από τον τομέα των καλλυντικών και να νοιάζονται περισσότερο για το σώμα τους».

Τα παραπάνω στοιχεία επιβεβαιώνουν τα αποτελέσματα των Özsomer και Simonin (2004), σύμφωνα με τα οποία πολλές εταιρείες επιλέγουν τη στρατηγική που ταιριάζει περισσότερο με βάση τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος της ξένης αγοράς. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία αξιοποίησε την αύξηση της ζήτησης για φυτικά και βιολογικά καλλυντικά προϊόντα (κοινωνικό μακρο-περιβάλλον), τη ραγδαία αύξηση της χρήσης των

Social Media και του διαδικτύου (τεχνολογικό μάκρο-περιβάλλον) και τη στροφή των νεαρών γυναικών σε πιο περιβαλλοντικά υπεύθυνες συνήθειες και στην αναζήτηση περισσότερων πληροφοριών σχετικά με τη σύνθεση των προϊόντων στο διαδίκτυο (μικρο-περιβάλλον).

#### **4.2.6 Επίδραση της Κουλτούρας**

Τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα, δεν ανέδειξαν κάποιο ιδιαίτερο στοιχείο της ελληνικής, της κυπριακής και της ρωσικής κουλτούρας που να επηρεάζει τον τρόπο προώθησης των προϊόντων στον τομέα των καλλυντικών, παρά μόνο την επίδραση της τάσης της παγκόσμιας αγοράς για στροφή σε οικολογικά προϊόντα και πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης. Τα παραπάνω αποτελέσματα επιβεβαιώνουν τις έρευνες των Lai et al. (2010) και Vladas et al. (2010), σύμφωνα με τις οποίες τα φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα μεταφέρουν στο άτομο την αίσθηση ενός καταναλωτή με κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά και αλτρουιστική διάθεση, που είναι πρόθυμο να θυσιάσει κάποια παραπάνω χρήματα για να βοηθήσει την κοινωνία και το περιβάλλον.

#### **4.2.7 Κριτήρια Τμηματοποίησης - Στόχευση**

Η τμηματοποίηση της Ελληνικής αγοράς φαίνεται να βασίζεται κυρίως σε δημογραφικές και ψυχογραφικές μεταβλητές και οι ενέργειες της εταιρείας επικεντρώνονται σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς (στόχευση). Σύμφωνα με την κα Ελοβάρη, *«το κύριο καταναλωτικό μας κοινό είναι γυναίκες ηλικίας 25-45, μεσαίας-ανώτερης τάξης, κυρίως μητέρες στο πρώτο τους παιδάκι, ανεξαρτήτου επαγγέλματος που έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο και ψάχνουν ότι πιο φυσικό αλλά και αποτελεσματικό για το παιδί τους αλλά και για την οικογένεια τους»*.

Η τμηματοποίηση της κυπριακής αγοράς βασίζεται κυρίως σε ψυχογραφικές μεταβλητές και οι ενέργειες της εταιρείας επικεντρώνονται σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς (στόχευση). Καθώς τα προϊόντα της εταιρείας Weleda εισήλθαν τα τελευταία χρόνια στη κυπριακή αγορά, η κα Γκουμάση τονίζει ότι *«αποφασίζαμε να στοχεύσουμε στην προώθηση της παιδικής σειράς, καθώς είναι παγκοσμίως πιο διαδεδομένη και πιο αναγνωρίσιμη. Τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών στους οποίους απευθυνόμαστε είναι μητέρες και οικογένειες που χρησιμοποιούν φυτικά και βιολογικά παιδικά προϊόντα και προϊόντα εγκυμοσύνης»*.

Η τμηματοποίηση της ρωσικής αγοράς βασίζεται σε δημογραφικές και ψυχογραφικές μεταβλητές και οι ενέργειες της εταιρείας επικεντρώνονται σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς (στόχευση). Σύμφωνα με την κα Boehme, *«το κύριο καταναλωτικό μας κοινό είναι*



*γυναίκες ηλικίας 25-35, μεσαίας-ανώτερης τάξης, που προτιμούν καλλυντικά με φυσικά και οργανικά συστατικά, σέβονται το περιβάλλον και αποφεύγουν τα επικίνδυνα συστατικά των προϊόντων περιποίησης, διότι βρίσκονται σε μια ιδιαίτερη περίοδο της ζωής τους, όπως την εγκυμοσύνη ή τη φροντίδα της ευαίσθητης βρεφικής ηλικίας».*

Τα παραπάνω στοιχεία επιβεβαιώνουν το γεγονός ότι οι περιβαλλοντικά υπεύθυνοι καταναλωτές αποτελούν ένα αρκετά επικερδές κομμάτι της αγοράς (niche) για τις επιχειρήσεις, καθώς η ζήτηση για φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα συνεχώς αυξάνεται (Vladas et al., 2010), ενώ η τμηματοποίηση με βάση της ατομικές αξίες μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο για την έρευνα μάρκετινγκ (Daghfous et al., 1999).

#### **4.2.8 Τοποθέτηση στην Αγορά**

Η τοποθέτηση των προϊόντων της Weleda στην ελληνική αγορά γίνεται με βάση την ποιότητα και τα ιδιαίτερα συστατικά τους, τα οποία τα διαφοροποιούν από εκείνα του ανταγωνισμού και στηρίζονται στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την κα Ελοβάρη *«κύριος λόγος επιλογής των προϊόντων είναι η βιολογική τους σύσταση και η τεχνογνωσία παρασκευής των προϊόντων, μιας και η Weleda είναι πρωτοπόρος στον τομέα παραγωγής βιολογικών καλλυντικών. Μέρος του καταναλωτικού κοινού που είναι ευαισθητοποιημένο σε περιβαλλοντικά ζητήματα, θα τα επιλέξει για τις οικολογικές τους συσκευασίες, για το γεγονός ότι δεν γίνονται πειράματα σε ζώα, για το ότι τα προϊόντα είναι βιοδιασπώμενα και δεν επιβαρύνουν το περιβάλλον και για τις πρώτες ύλες που προέρχονται από βιοδυναμική γεωργία».*

Σε ότι αφορά την κυπριακή αγορά, η τοποθέτηση των προϊόντων Weleda γίνεται επίσης με βάση την ποιότητα και τα ιδιαίτερα συστατικά βιολογικής ή βιοδυναμικής καλλιέργειας, προβάλλοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει η εταιρεία. Σύμφωνα με την κα Γκουμάση, *«η Weleda βρίσκεται σε αρμονία με τον άνθρωπο και τη φύση. Αυτό σημαίνει ότι οι πρώτες ύλες προέρχονται από βιοδυναμική γεωργία, οι συσκευασίες είναι βιοδιασπώμενες, δεν γίνονται πειράματα σε ζώα, η εταιρεία είναι πολύ ευαίσθητη σε περιβαλλοντικά ζητήματα, τα προϊόντα δεν επιβαρύνουν το περιβάλλον και είναι απόλυτα ασφαλή για τα παιδιά. Η βιολογική και η φυτική τους σύσταση είναι αυτό που τα κάνει να ξεχωρίζουν».*

Η τοποθέτηση των προϊόντων Weleda στη ρωσική αγορά, γίνεται με βάση την ποιότητα και τα φυσικά συστατικά βιολογικής ή βιοδυναμικής καλλιέργειας που κάνουν το καταναλωτικό κοινό να τα προτιμά. Όπως αναφέρει και η κα Boehme *«τα προϊόντα Weleda είναι φυσικά,*

*υψηλής ποιότητας προϊόντα που κάνουν τους καταναλωτές να αισθάνονται πιο υγιείς και πιο καλά με τον εαυτό τους. Τους προσφέρουν μια ξεχωριστή εμπειρία και τους βοηθούν να έρθουν σε επαφή με τον αληθινό τους εαυτό».*

Η τοποθέτηση των προϊόντων της εταιρείας με βάση την ποιότητα και τα φυσικά συστατικά βιολογικής ή βιοδυναμικής καλλιέργειας, βρίσκεται σε συμφωνία με τους Laroche et al. (2001), που υποστήριξαν ότι τα προϊόντα που είναι λιγότερο βλαβερά για το περιβάλλον είναι πιο ελκυστικά στους καταναλωτές και είναι πρόθυμοι να πληρώσουν ένα μεγαλύτερο αντίτιμο για να τα αποκτήσουν.

#### **4.2.9 Διαφορές στη Στρατηγική Προβολής με τη Μητρική Εταιρεία**

Οι διαφορές στη στρατηγική προβολής που ακολουθεί η εταιρεία στην Ελλάδα εντοπίζεται, σύμφωνα με την κα Ελοβάρη, στον προϋπολογισμό και στα μέσα που επιλέγει να χρησιμοποιήσει η μητρική εταιρεία. *«Σε γενικές γραμμές πάντως οι περισσότερες χώρες ακολουθούμε πάνω κάτω τα ίδια μέσα προβολής των προϊόντων Weleda με μικρές διαφορές και προϋπολογισμό ανάλογα με τη δυναμική κάθε εταιρείας»*, όπως αναφέρει. Φαίνεται, επομένως, να υπάρχει μια τυποποίηση στη στρατηγική προβολής που ακολουθεί η εταιρεία Weleda στην ελληνική αγορά με μια μικρή διαφοροποίηση στον προϋπολογισμό και στα μέσα που χρησιμοποιεί.

Οι διαφορές που εντοπίζονται στη στρατηγική προβολής της εταιρείας στην κυπριακή αγορά βρίσκονται, σύμφωνα με την κα Γκουμάση, κυρίως στον προϋπολογισμό και στα μέσα που επιλέγονται από τη μητρική εταιρεία. Καθώς η παρουσία των προϊόντων Weleda, μετρά λίγα έτη στην κυπριακή αγορά, *«στόχος της εταιρείας είναι να χτίσει το brand awareness. Ενώ, λοιπόν, στη Γερμανία ακολουθούνται πολλοί τρόποι προβολής, όπως εκπαιδευτικά σεμινάρια, στην Κύπρο δεν εφαρμόζονται ακόμη. Σκοπός μας είναι σε συνεργασία με την Ελλάδα να εισάγουμε κάποιες νέες μεθόδους προώθησης, όπως εφαρμόζονται και στις υπόλοιπες χώρες. Ωστόσο, οι προωθητικές μας ενέργειες δεν διαφέρουν πολύ από τις ενέργειες που εφαρμόζει η Weleda στο εξωτερικό. Υπάρχουν πολλές χώρες με τις οποίες ταυτιζόμαστε στο κομμάτι που αφορά στο Μάρκετινγκ, όπως η Ρωσία και το Ισραήλ. Υπάρχουν πολλά κοινά και υπάρχει μια συνεργασία μεταξύ των χωρών, ώστε να υπάρχει μια ενιαία στρατηγική προβολής της Weleda παγκοσμίως»*.

Οι διαφορές στη στρατηγική προβολής της εταιρείας στη ρωσική αγορά, σύμφωνα με την κα Boehme, εντοπίζεται κυρίως στα μέσα που επιλέγονται από τη μητρική εταιρεία. Κατά κύριο

λόγο, η θυγατρική εταιρεία Weleda Russia ακολουθεί μια τυποποιημένη στρατηγική προβολής, που καθορίζεται από την εταιρεία Weleda, με μια μικρή διαφοροποίηση στα μέσα που χρησιμοποιεί, καθώς στη ρωσική αγορά δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο ψηφιακό μάρκετινγκ προκειμένου να προσελκύσει περισσότερα νεαρά σε ηλικία άτομα.

Τα παραπάνω αποτελέσματα φανερώνουν ότι η εταιρεία Weleda ακολουθεί μια τυποποιημένη στρατηγική επικοινωνίας, η οποία διαμορφώνεται σε ετήσια βάση στην έδρα της μητρικής εταιρείας με τη συμμετοχή των στελεχών που είναι υπεύθυνα για την προώθηση των προϊόντων στην τοπική αγορά της Ελλάδας, της Κύπρου και της Ρωσίας, με διαφοροποίηση στο μείγμα προβολής που χρησιμοποιείται σε κάθε χώρα. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν την έρευνα των Vrontis et al. (2009), σύμφωνα με την οποία η καταλληλότερη στρατηγική μιας πολυεθνικής εταιρείας είναι η δυνατότητα χρήσης μιας τυποποιημένης στρατηγικής και η διαφοροποίησή της μόνο στα σημεία που είναι απαραίτητο, με στόχο να επωφεληθεί από τα πλεονεκτήματα και των δυο προσεγγίσεων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

### 5. Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα επιχείρησε να εξετάσει τη στρατηγική επικοινωνίας μιας πολυεθνικής εταιρείας σε τρεις διαφορετικές αγορές και πιο συγκεκριμένα εκείνες της Ελλάδας, της Κύπρου και της Ρωσίας. Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, διενεργήθηκαν τρεις συνεντεύξεις με στελέχη που εργάζονται στις εταιρίες που είναι υπεύθυνες για την προώθηση των προϊόντων Weleda στις αγορές της Ελλάδας, της Κύπρου και της Ρωσίας και τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τις συνεντεύξεις, αναλύθηκαν με τη μέθοδο της ανάλυσης περιεχομένου.

Σύμφωνα με την ανάλυση των δεδομένων που προηγήθηκε, η εταιρεία Weleda επέλεξε να εισέλθει στην αγορά της Ελλάδας και της Κύπρου μέσω σύμβασης Εμπορικής Αντιπροσωπείας, ενώ στην αγορά της Ρωσίας με τη σύσταση θυγατρικής εταιρείας, της Weleda Russia. Η παραγωγή ποιοτικών καλλυντικών με αυστηρούς ελέγχους και με τη χρήση πρώτων υλών βιολογικής και βιοδυναμικής καλλιέργειας και η υπεύθυνη δράση της εταιρίας απέναντι στο περιβάλλον, στην οικονομία και στην κοινωνία συνθέτουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας, το οποίο η εταιρεία Weleda αξιοποιεί τόσο στην έδρα της όσο και στις ξένες αγορές.

Για την είσοδο των προϊόντων της εταιρείας Weleda στις αγορές της Ελλάδας, της Κύπρου και της Ρωσίας αξιοποιήθηκαν μια σειρά από κοινά στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος, τα οποία της επέτρεψαν να αξιοποιήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Πιο συγκεκριμένα, τα στοιχεία που αξιοποιήθηκαν ήταν η αύξηση της ζήτησης για φυτικά και βιολογικά καλλυντικά προϊόντα (κοινωνικό μακρο-περιβάλλον), η ραγδαία αύξηση της χρήσης των Social Media και του διαδικτύου (τεχνολογικό μακρο-περιβάλλον) και η στροφή των νεαρών γυναικών σε πιο περιβαλλοντικά υπεύθυνες συνήθειες και στην αναζήτηση περισσότερων πληροφοριών σχετικά με τη σύνθεση των προϊόντων (μικρο-περιβάλλον). Παράλληλα, παρά το γεγονός ότι δεν αναδείχθηκε κάποιο ιδιαίτερο στοιχείο της ελληνικής, της κυπριακής και της ρωσικής κουλτούρας που να επηρεάζει τον τρόπο προώθησης των προϊόντων στον τομέα των καλλυντικών, η επίδραση της τάσης της παγκόσμιας αγοράς για στροφή σε οικολογικά προϊόντα και πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης (Lai et al., 2010; Vladas et al., 2010) αξιοποιήθηκε και στις τρεις αγορές-στόχους.

Η τμηματοποίηση της αγοράς έγινε σε βάση δημογραφικές και ψυχογραφικές μεταβλητές, καθώς τα προϊόντα Weleda απευθύνονται σε νεαρές γυναίκες μεσαίου-υψηλού εισοδήματος με πρόσβαση σε ποικίλες πηγές πληροφόρησης που αναζητούν φυσικά, ποιοτικά και ασφαλή καλλυντικά προϊόντα για την περιποίηση του παιδιού και της οικογένειάς τους και η στόχευση αφορά στο συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς, επιβεβαιώνοντας το γεγονός ότι οι περιβαλλοντικά υπεύθυνοι καταναλωτές αποτελούν ένα αρκετά επικερδές κομμάτι της αγοράς (niche) για τις επιχειρήσεις, καθώς η ζήτηση για φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα συνεχώς αυξάνεται (Vladas et al., 2010). Ως προς την τοποθέτηση των προϊόντων στο μυαλό του καταναλωτικού κοινού, τα προϊόντα Weleda τοποθετούνται και στις τρεις αγορές ως ποιοτικά προϊόντα που ξεχωρίζουν για τα ιδιαίτερα συστατικά βιολογικής ή βιοδυναμικής καλλιέργειας που χρησιμοποιούνται για την παρασκευή τους, είναι ασφαλή στη χρήση και δίνουν μια μοναδική αίσθηση. Σύμφωνα με τους Laroche et al. (2001), τα προϊόντα που είναι λιγότερο βλαβερά για το περιβάλλον είναι πιο ελκυστικά στους καταναλωτές και είναι πρόθυμοι να πληρώσουν ένα μεγαλύτερο αντίτιμο για να τα αποκτήσουν.

Ειδικότερα, σε ότι αφορά τη στρατηγική επικοινωνίας της εταιρείας Weleda στην ελληνική, στην κυπριακή και στη ρωσική αγορά, η εταιρεία φαίνεται να εφαρμόζει μια ολοκληρωμένη επικοινωνία μάρκετινγκ, η οποία περιλαμβάνει τον ετήσιο σχεδιασμό και αξιολόγηση της στρατηγικής, των στόχων και του προϋπολογισμού και το συντονισμό όλων των επικοινωνιακών μηνυμάτων (Zahay et al. 2004; Blech & Blech, 2012; Percy, 2014). Ειδικότερα, τόσο η θυγατρική εταιρεία, όσο και οι εμπορικοί αντιπρόσωποι των προϊόντων Weleda πραγματοποιούν ετήσιο σχεδιασμό στόχων, προϋπολογισμού και στρατηγικής από κοινού με στελέχη της μητρικής εταιρείας στη Γερμανία. Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην ελληνική, κυπριακή και ρωσική αγορά έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν ελεύθερα τα μέσα προβολής που θα χρησιμοποιήσουν, ωστόσο υπάρχει συνεργασία μεταξύ των χωρών, ώστε να μην υπάρχουν μεγάλες αποκλίσεις και να προβάλλεται ένα ενιαίο μήνυμα επικοινωνίας. Η ιδιαίτερη έμφαση στη χρήση του ψηφιακού μάρκετινγκ, στην αξιοποίηση των καθοδηγητών γνώμης και των Social Media, αποτελεί κοινό στοιχείο της επικοινωνιακής στρατηγικής των εταιρειών και στις τρεις αγορές, γεγονός που οφείλεται στη στόχευση των προϊόντων Weleda σε νέες γυναίκες που αναζητούν για φυτικά και βιολογικά προϊόντα και ενημερώνονται τακτικά γύρω από θέματα υγείας χρησιμοποιώντας το διαδίκτυο.

Τα παραπάνω αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την έρευνα των Vrontis et al. (2009), που αναφέρει ότι η καταλληλότερη στρατηγική μιας πολυεθνικής εταιρείας είναι η δυνατότητα χρήσης μιας τυποποιημένης στρατηγικής και η διαφοροποίησή της μόνο στα σημεία που είναι

απαραίτητο, με στόχο να επωφεληθεί από τα πλεονεκτήματα και των δυο προσεγγίσεων. Η εταιρεία Weleda ακολουθεί μια τυποποιημένη στρατηγική επικοινωνίας, η οποία διαμορφώνεται σε ετήσια βάση στην έδρα της μητρικής εταιρείας με τη συμμετοχή των στελεχών που είναι υπεύθυνα για την προώθηση των προϊόντων στην τοπική αγορά της Ελλάδας, της Κύπρου και της Ρωσίας, με διαφοροποίηση στο μείγμα προβολής που χρησιμοποιείται σε κάθε χώρα.

Λαμβάνοντας υπόψη την αλλαγή στις συνήθειες των καταναλωτών στον τομέα των βιολογικών καλλυντικών και αξιοποιώντας τη ραγδαία τεχνολογική πρόοδο, η εταιρεία Weleda ακολουθεί μια τυποποιημένη στρατηγική επικοινωνίας, επιχειρώντας να διατηρήσει μια ενιαία εικόνα και ταυτότητα της μάρκας σε παγκόσμιο επίπεδο, αξιοποιώντας το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, τις οικονομίες κλίμακας που προκύπτουν κατά την παραγωγή των προϊόντων και αναπτύσσοντας μια μοναδική τακτική προσέγγιση (Papavassiliou & Stathakopoulos, 1997; Backhaus and van Doorn, 2007). Η διαφοροποίηση του μείγματος προβολής εντοπίζεται στην επιλογή των εργαλείων προβολής που θα χρησιμοποιήσει η κάθε εταιρεία στις τρεις διαφορετικές αγορές, επιβεβαιώνοντας τα αποτελέσματα της έρευνας του Chung (2007) ότι οι πολυεθνικές εταιρείες επιλέγουν τη διαφοροποίηση στο προωθητικό μίγμα κατά την είσοδό τους σε νέες αγορές.

### **5.1 Συμβολή της παρούσας έρευνας στο χώρο**

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας μπορούν να αξιοποιηθούν από επαγγελματίες στο χώρο του μάρκετινγκ, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τη χάραξη της στρατηγικής προβολής προϊόντων στις αγορές της Ελλάδας, Κύπρου και Ρωσίας. Παράλληλα, μπορούν να αξιοποιηθούν από ερευνητές που ασχολούνται με τη μελέτη στοιχείων σχετικά με το βαθμό τυποποίησης ή διαφοροποίησης της στρατηγικής επικοινωνίας των πολυεθνικών εταιρειών σε ξένες αγορές.

### **5.2 Περιορισμοί έρευνας**

Στο σημείο αυτό θα πρέπει σημειώσουμε ότι τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας αναφέρονται στις διεθνείς στρατηγικές επικοινωνίας μιας συγκεκριμένης πολυεθνικής εταιρείας που δραστηριοποιείται στο χώρο των ολιστικών φυσικών καλλυντικών. Κατά συνέπεια, ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στη γενίκευση των παραπάνω συμπερασμάτων και ειδικότερα αναφορικά με τον κλάδο που δραστηριοποιείται κάθε εταιρεία

και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος που παρουσιάστηκε στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης.

### **5.3 Υποδείξεις για περαιτέρω διερεύνηση**

Όλα τα παραπάνω καταδεικνύουν την ανάγκη για περαιτέρω διερεύνηση των διεθνών στρατηγικών επικοινωνίας των πολυεθνικών εταιρειών με έμφαση στην υιοθέτηση στρατηγικών ολοκληρωμένης επικοινωνίας μάρκετινγκ και στο βαθμό τυποποίησης ή διαφοροποίησης της στρατηγικής που ακολουθείται από τις εταιρίες που συνεργάζονται με τη μητρική εταιρεία. Πιο συγκεκριμένα, η διερεύνηση των στοιχείων της στρατηγικής που ακολουθούν πολυεθνικές που δραστηριοποιούνται σε κλάδους, όπου υπάρχει μεγαλύτερη επίδραση της τοπικής κουλτούρας στην προβολή των προϊόντων, όπως και μια αντιπαράθεση στοιχείων στρατηγικής προβολής των προϊόντων σε ανεπτυγμένες σε σχέση με τις αναπτυσσόμενες αγορές. Παράλληλα, ιδιαίτερα χρήσιμη θα ήταν η περαιτέρω διερεύνηση της σχέσης του βαθμού τυποποίησης ή διαφοροποίησης της στρατηγικής επικοινωνίας των πολυεθνικών εταιριών με την αξιοποίηση του ψηφιακού μάρκετινγκ, όπως και η επίδραση των social media στον βαθμό τυποποίησης ή διαφοροποίησης του μηνύματος επικοινωνίας.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Armstrong, G. & Kotler, P. (2009). *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.
- Belch, G. E. & Belch, M. A. (2012). *Διαφήμιση και Προώθηση*, εκδ. Τζιόλα, Αθήνα
- Buzzell, R.D. (1968). Can you standardize multinational marketing?, *Harvard Business Review*, 46, 102-13.
- Chung, H.F.L. (2007). International marketing standardization strategies analysis: a cross-national investigation, *Asia Pacific Journal of Marketing*, 19 (2), 145-67.
- Daghfous, N., Petrof, J. V., & Pons, F. (1999). Values and adoption of innovations: a cross-cultural study. *Journal of Consumer Marketing*, 16(4), 314-331.
- Douglas, S. P., Lemaire, P., & Wind, Y. (1972). Selection of global target markets: a decision-theoretic approach. In Proceedings of the XXII ESOMAR Congress, pp. 237-251.
- Driscoll, A.M. (1995). Foreign market entry methods", in Paliwoda, S.J. and Ryans, J.K. Jr (Eds), *International Marketing Reader*, Routledge, London
- Furlow, N.E, and Knott, C. (2009). Who's reading the label? Millennials' use of environmental product labels. *The Journal of Applied Business and Economics*. 10(3), 1-13.
- Ghemawat, P. (2007). *Redefining global strategy*. Harvard Business School, Boston Massachusetts
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis Text Only*. John Wiley & Sons.
- Hassan, S.S., Craft, S. & Kortam, W. (2003). Understanding the new bases for global market segmentation, *Journal of Consumer Marketing*, 20 (5), 446-62.
- Henrichs, H. (2008). Going green for Generation Y: New Bentley College study reveals perception is key.
- Hitchcock, G & Hughes, D. (1995). *Research and the Teacher*, 2nd ed., Routledge, London
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*, 2nd ed., Thousand Oaks: Sage Publications
- Johanson, J. and Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalization, *International Marketing Review*, 7 (4), 11-24.



- Jones, M. Y., Vilches-Montero, S., Spence, M. T., Eroglu, S. A., & Machleit, K. A. (2010). Do Australian and American consumers differ in their perceived shopping experiences? A bi-cultural analysis. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(8), 578-596.
- Keegan, W. J. (2012). *Global marketing*, 7th ed., Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Koch, A. J. (2001). Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one?. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 65-75.
- Kotler, P. (1986). Global standardization—courting danger. *Journal of Consumer Marketing*, 3(2), 13-15.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*, 11th ed., Prentice-Hall/Pearson Education, Englewood Cliff, NJ.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketing management*. Upper Saddle River: Pearson Learning Solutions
- Lai, K., Cheng, T.C.E. & Tang, A.K.Y. (2010). Green retailing and its success factors. *California Management Review*, 52(2), 6-31.
- Laroche, M., Bergeron, J., & Barbaro-Forleo, G. (2001). Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products. *Journal of Consumer Marketing*, 18(1), 503-520
- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets, *Harvard Business Review*, May—June, 92-102.
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business horizons*, 52(4), 357-365.
- Medleson, N. and Polonsky, M.J. (1995). Using strategic alliances to develop credible green marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 12(2), 4-18.
- Naik, P. A., & Raman, K. (2003). Understanding the impact of synergy on multimedia communications. *Journal of Marketing Research*, 40(4), 375-388.
- Nanda, K.V. & Dickson, P.R. (2007). The fundamentals of standardizing global marketing strategy, *International Marketing Review*, 24 (1), 46-63.

- Nicholls, J. A. F., Li, F., Mandokovic, T., Roslow, S., & Kranendonk, C. J. (2000). US-Chilean mirrors: shoppers in two countries. *Journal of Consumer Marketing*, 17(2), 106-119.
- Onkvisit, S. & Shaw, J. J. (1999). Standardized International Advertising: Some Research Issues and Implications, *Journal of Advertising Research*, 39 (6), 19-24.
- Özsomer, A., & B.L. Simonin (2004). Marketing program standardization: A cross-country exploration, *International Journal of Research in Marketing*, 21, 397-419.
- Παντουβάκης, Α.Μ., Σιώμκος, Γ.Ι. & Χρήστου, Ε.Σ. (2015). *Μάρκετινγκ*. Αθήνα: εκδ. Λιβάνη
- Παπαδάκης, Β.Μ. (2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*. Αθήνα: εκδ. Μπένου
- Pae, J. H., Samiee, S., & Tai, S. (2002). Global advertising strategy: The moderating role of brand familiarity and execution style. *International Marketing Review*, 19(2), 176-189.
- Papavassiliou, N. & Stathakopoulos, V. (1997). Standardisation versus adaptation of international advertising strategies: towards a framework, *European Journal of Marketing*, 31 (7), 504-27.
- Percy, L. (2014). *Strategic Integrated Marketing Communications*, 2nd Edition, London: Routledge
- Polonsky, M.J., Roserberger, P.J. III & Ottman, J. (1998). Developing green product: learning from stakeholders, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 10 (1), 22-43
- Polonsky, M.J. (2008). An introduction to green marketing. *Global Environment: Problems and Policies*, 2, 1.
- Prothero, A., McDonagh, P., & Dobscha, S. (2010). Is green the new black? Reflections on a green commodity discourse. *Journal of Macromarketing*, 30(2), 147-159.
- Reid, S. D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of international business studies*, 12(2), 101-112.
- Rivera-Camino, J. (2007). Re-evaluating green marketing strategy: a stakeholder perspective. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1328-1358.

- Root, F.R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, San Francisco, CA
- Schultz, D. E. (1993). Integrated marketing communications: Maybe definition is in the point of view. *Marketing News*, 27(2), 17.
- Schultz, D. E., & Patti, C. H. (2009). The evolution of IMC: IMC in a customer-driven marketplace. *Journal of Marketing Communications*, 15 (2), 75-84.
- Schultz, D. E. & Schultz, H. F. (1998). Transitioning Marketing Communication into the twenty-first Century. *Journal of Marketing Communications*, 4, 9-26.
- Σιώμκος, Γ. Ι. (2011). *Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ*. Αθήνα: εκδ. Σταμούλη
- Σιώμκος, Γ. Ι. (2015). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*. Αθήνα: εκδ. Λιβάνη
- Smith, P.R., Berry, C. and Pulford, A. (1999). *Strategic Marketing Communications*, Kogan Page, London.
- Solomon, M. R. (2016). *Συμπεριφορά Καταναλωτή. Αγοράζοντας, Έχοντας, Ζώντας*. Θεσσαλονίκη: εκδ. Τζιόλα
- Sun, T., Horn, M., & Merritt, D. (2004). Values and lifestyles of individualists and collectivists: a study on Chinese, Japanese, British and US consumers. *Journal of consumer marketing*, 21(5), 318-331.
- Tafesse, W. & Kitchen, P. J. (2016). IMC – an integrative review. *International Journal of Advertising*, 36(2), 210-226.
- Yin, R. K. (1993). *Applications of Case Study Research*, Newbury Park
- Wheeler, D. R. (1988). Content analysis: an analytical technique for international marketing research. *International Marketing Review*, 5(4), 34-40.
- Vladas, G., Tybur, J.M. & Van den Bergh, B. (2010). Going green to be seen: Status, reputation, and conspicuous conservation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(3), 392-404.

Vrontis, D., Thrassou, A., & Lamprianou, I. (2009). International marketing adaptation versus standardisation of multinational companies. *International Marketing Review*, 26(4/5), 477-500.

Zahay, D., Peltier, J., Schultz, D. E. & Griffin, A. (2004). The Role of Transactional Versus Relational Data in IMC Programs: Bringing Customer Data Together, *Journal of Advertising Research*, 44 (1), 3–18

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



### ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

#### Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Πως ονομάζεται η εταιρεία που εργάζεστε και ποια είναι η θέση σας στην εταιρεία;
2. Πόσα χρόνια εργάζεστε στη συγκεκριμένη θέση;
3. Ποιο το εκπαιδευτικό υπόβαθρό σας;

Απόφοιτος Λυκείου	Απόφοιτος ΤΕΙ	Απόφοιτος ΑΕΙ	Κάτοχος Μεταπτυχιακού (Παρακαλώ αναφέρατε τον τίτλο του μεταπτυχιακού)	Κάτοχος Διδακτορικού (Παρακαλώ αναφέρατε τον τίτλο του διδακτορικού)

4. Αναφέρατε το φύλο σας:

Άνδρας

Γυναίκα

## **B. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

1. Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας WELEDA;
2. Ποιος είναι ο τρόπος που η εταιρεία WELEDA επέλεξε να διαθέσει τα προϊόντα της στη χώρα σας;
3. Ποιος πραγματοποιεί το σχεδιασμό της στρατηγικής προβολής των προϊόντων WELEDA στη χώρα σας; Πιο συγκεκριμένα, ποιος σχεδιάζει τους στόχους, τον προϋπολογισμό, τη στρατηγική και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν;
4. Ποιους τρόπους προβολής των προϊόντων WELEDA χρησιμοποιείτε;
5. Υπάρχουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της αγοράς της χώρας σας που λάβατε υπόψη κατά την επιλογή του τρόπου προώθησης των προϊόντων WELEDA; Χρησιμοποιήσατε κάποια εργαλεία ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος;
6. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας της χώρας σας που την κάνουν ιδιαίτερη; Επηρέασαν κάποια από αυτά τις αποφάσεις σας για τον τρόπο προβολής των προϊόντων WELEDA;
7. Σε ποια τμήματα της αγοράς των καταναλωτών απευθύνονται περισσότερο τα προϊόντα WELEDA στη χώρα σας; Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών που θα τα επιλέξουν;
8. Ποια πιστεύετε ότι είναι η εικόνα που έχουν οι καταναλωτές για τα προϊόντα WELEDA στη χώρα σας; Γιατί τα επιλέγουν; Τι τους προσφέρουν;
9. Πιστεύετε ότι υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στον τρόπο προβολής των προϊόντων WELEDA στη χώρα σας και στον τρόπο που προβάλλονται στη χώρα που βρίσκεται η έδρα της εταιρείας; Σε ποια σημεία εντοπίζονται αυτές οι διαφορές;