



Master in Business Administration (MBA)

Μάθημα:
Διεθνές και Εξαγωγικό Μάρκετινγκ



5^η Διάλεξη

Διεθνές και Εξαγωγικό
μάρκετινγκ- σύγχρονες
προκλήσεις

- **Ορισμός Global Brand:** Ένα brand που έχει αναγνωσιμότητα, διαθεσιμότητα και συνεπή θέση σε πολλές χώρες.
- **Το Κεντρικό Δίλημμα:** Πώς πρέπει να προσεγγίζουν οι πολυεθνικές εταιρείες τις παγκόσμιες αγορές; Τυποποίηση (Standardization) για Οικονομίες Κλίμακας ή Προσαρμογή (Customization) για Συνάφεια Αγοράς.
- **Στόχος:** Κατανόηση των σύγχρονων παραγόντων επιτυχίας, πέρα από την απλή μείωση του κόστους.

- **Βασική Υπόθεση:** Μία ισχυρή δύναμη (η τεχνολογία) οδηγεί τον κόσμο σε μια συγκλίνουσα κοινότητα (**converging commonality**).
- **Αποτέλεσμα:** Η επιθυμία για **μοντέρνα, ποιοτικά και χαμηλού κόστους** προϊόντα ομογενοποιεί τις ανάγκες.
- **Στρατηγική:** Οι εταιρείες πρέπει να εκμεταλλευτούν τις «οικονομίες της απλότητας» (**economics of simplicity**) μέσω της παγκόσμιας τυποποίησης προϊόντων, συσκευασίας και επικοινωνίας.
- **Πλεονέκτημα:** Δραστική μείωση κόστους οδηγεί σε χαμηλές παγκόσμιες τιμές και καταστροφή των τοπικών ανταγωνιστών.

Χαρακτηριστικό	Multinational Corporation (MNC)	Global Corporation (GC)
Στρατηγική	Προσαρμόζει προϊόντα/πρακτικές σε κάθε χώρα.	Λειτουργεί με αποφασιστική σταθερότητα, σαν ο κόσμος να είναι μια ενιαία οντότητα.
Κόστος	Υψηλό σχετικό κόστος (λόγω προσαρμογής).	Χαμηλό σχετικό κόστος (λόγω τυποποίησης και οικονομιών κλίμακας).
Εστίαση	Ιδιοσυγκρασιακές προτιμήσεις καταναλωτών.	Αυτό που όλοι θέλουν: Αξία (Τιμή, Ποιότητα, Αξιοπιστία).

- **Η Αντιπαράθεση:** Η Πολυεθνική (MNC) προσαρμόζεται πρόθυμα στις διαφορές, ενώ η Παγκόσμια (GC) εστιάζει στο ένα σπουδαίο πράγμα: την **απόλυτη ανάγκη για παγκόσμια ανταγωνιστικότητα και χαμηλές τιμές.**
- **Η Σημασία της Τιμής:** Ο καταναλωτής θα επιλέξει το τυποποιημένο, ποιοτικό προϊόν όταν η τιμή είναι αρκετά χαμηλή, ακόμα κι αν δεν ικανοποιεί όλες τις τοπικές προτιμήσεις (π.χ., η επιτυχία του Ford Model T).
- **Μάθημα:** Μην ρωτάτε τους καταναλωτές τι χαρακτηριστικά θέλουν, αλλά εστιάστε στο τι θέλουν από τη ζωή (**μείωση κόπου, περισσότερος ελεύθερος χρόνος**) και προσφέρετέ το με την **καλύτερη σχέση ποιότητας-τιμής.**

- **Η Πραγματικότητα:** Οι απόλυτα τυποποιημένες στρατηγικές του '80 επιβράδυναν, καθώς οι καταναλωτές δυσκολεύονταν να συνδεθούν με «γενικά» προϊόντα και μηνύματα.
- **Glocal Στρατηγική (Hybrid):** Η κυρίαρχη προσέγγιση. Διατηρείται το **Global Scale** (Τεχνολογία, Παραγωγή, Οργάνωση) για μείωση κόστους και υιοθετείται το **Local Customization** (Χαρακτηριστικά προϊόντος, Επικοινωνία, Διανομή) για τοπική συνάφεια.
- **Η Σύγχρονη Πρόκληση:** Τα Global Brands αντιμετωπίζουν **πολιτισμικό κλοιό** και κρίνονται ως **θεσμοί**. Η στρατηγική πρέπει να διαχειρίζεται αυτές τις παγκόσμιες διαστάσεις.

- Σύγχρονη Πραγματικότητα (από 2000s): Brands όπως Coca-Cola, McDonald's, Nike έγιναν στόχοι (**lightning rods**) για διαμαρτυρίες ενάντια στην παγκοσμιοποίηση.
- **Λόγος:** Οι πολυεθνικές είναι τα **πιο ορατά** και **ευάλωτα** σύμβολα των παρενεργειών της παγκοσμιοποίησης (π.χ., εκμετάλλευση εργασίας, ρύπανση, πολιτιστικός ιμπεριαλισμός).
- **Στρατηγική Αντίδραση:** Οι εταιρείες προσπάθησαν ενστικτωδώς να «πετάξουν κάτω από το ραντάρ» (**fly below the radar**), αλλά απέτυχαν.

- **Η Αντίληψη του Καταναλωτή:** Οι άνθρωποι βλέπουν τα Global Brands ως **ισχυρούς θεσμούς** (π.χ., πωλήσεις μεγαλύτερες από το ΑΕΠ μικρών εθνών).
- **Ο Κίνδυνος:** Μπορούν να προκαλέσουν **σημαντική βλάβη** ή **μεγάλο καλό**.
- **Εστίαση:** Οι εταιρείες πρέπει να μάθουν να διαχειρίζονται τα **παγκόσμια χαρακτηριστικά** των brands τους, αντί να τα αγνοούν, καθώς η μελλοντική ανάπτυξη θα έρθει κυρίως από τις ξένες αγορές.

- **Ορισμός:** Η παγκοσμιοποίηση δημιούργησε μια **Παγκόσμια Κουλτούρα** (κοινή συζήτηση με κοινά σύμβολα) λόγω της παγκόσμιας διαθεσιμότητας TV/Internet/Μουσικής/Κινηματογράφου.
- **Το τέλος της Δυτικής Κυριαρχίας:** Για πρώτη φορά μετά από 400 χρόνια, η Δυτική κυριαρχία αμφισβητείται, οδηγώντας σε έναν **πολυπολικό κόσμο** με περισσότερες κουλτούρες και φωνές.
- **Ο Ρόλος του Brand:** Τα Global Brands, όπως οι διασημότητες και οι πολιτικοί, έχουν γίνει μια **κοινή γλώσσα (lingua franca)**.

- **Κορεσμός Δύσης:** Οι ανεπτυγμένες οικονομίες είναι κορεσμένες και προσφέρουν μειούμενες αποδόσεις.
- **Η Αγορά του Μέλλοντος:** Οι αναπτυσσόμενες χώρες αντιπροσωπεύουν **Global Majority** και ανεξέταστες επιχειρηματικές ευκαιρίες.
- **Δημογραφικά Στοιχεία:**
 - Η πλειοψηφία της **Gen-Z** (41% του παγκόσμιου πληθυσμού) ζει σε αναπτυσσόμενες χώρες (Νιγηρία, Πακιστάν, Ινδία, Ινδονησία).
 - Η **Αφρική** έχει τον νεότερο πληθυσμό (μ.ο. ηλικίας **19 έτη**), και έως το 2050, 1 στους 4 ανθρώπους θα είναι Αφρικανός.
- **Οικονομική Στροφή:** Οι οικονομίες **BRICS** προβλέπεται να συνεισφέρουν **πάνω από 50%** του παγκόσμιου ΑΕΠ έως το 2030.

- Η έρευνα σε 41 χώρες αποκάλυψε ότι οι καταναλωτές αξιολογούν τα Global Brands βάσει τριών κριτηρίων, ανεξαρτήτως χώρας.
- Τα κριτήρια είναι: 1. **Quality Signal (Σήμα Ποιότητας)**, 2. **Global Myth (Παγκόσμιος Μύθος)**, και 3. **Social Responsibility (Κοινωνική Ευθύνη)**.
- Σημείωση: Ο αντι-αμερικανισμός βρέθηκε να έχει αμελητέα επίδραση στις αγοραστικές αποφάσεις.

- Οι καταναλωτές εντυπωσιάζονται από τις **άγριες μάχες** των πολυεθνικών για την ποιότητα.
- **Αντίληψη:** Η παγκόσμια επιτυχία υποδηλώνει **ανώτερη ποιότητα, καλύτερες εγγυήσεις και δυναμική αναβάθμιση** προϊόντων (πρωτοποριακές τεχνολογίες), δικαιολογώντας συχνά τα **premium** που χρεώνουν τα Global Brands.
- **Αλλαγή:** Ενώ η Χώρα Προέλευσης (Country-of-Origin) παραμένει σημαντική, η αντίληψη της **Παγκοσμιότητας (globalness)** είναι **3 φορές ισχυρότερο** σήμα ποιότητας.

- **Σύμβολα Πολιτισμικών Ιδεωδών:** Οι καταναλωτές βλέπουν τα παγκόσμια brands ως σύμβολα πολιτισμικών ιδεωδών. Δεν αγοράζουν μόνο το προϊόν, αλλά και τον «μύθο» που αυτό πρεσβεύει.
- **Ταυτότητα «Κοσμοπολίτη»:** Η χρήση αυτών των μαρκών επιτρέπει στους καταναλωτές να δημιουργήσουν μια φαντασιακή παγκόσμια ταυτότητα (**imagined global identity**) και να αισθάνονται «πολίτες του κόσμου», συμμετέχοντας σε μια παγκόσμια καταναλωτική κουλτούρα.
- **Σύγχρονος Τρόπος Ζωής:** Τα Global Brands συνδέονται με τον εκσυγχρονισμό και έναν φιλόδοξο τρόπο ζωής (lifestyle), ανεξάρτητα από την εθνική κουλτούρα του καταναλωτή.

- **Προσδοκία:** Οι καταναλωτές αναγνωρίζουν την τεράστια επιρροή των πολυεθνικών και αναμένουν να αντιμετωπίζουν κοινωνικά προβλήματα που συνδέονται με τον τρόπο λειτουργίας τους (π.χ., εργασιακά δικαιώματα, περιβάλλον, δημόσια υγεία).
- **Ηθική Επιταγή:** Δεν είναι **ισότιμο** το παιχνίδι. Δεν απαιτούνται οι τοπικές εταιρείες να αντιμετωπίσουν την παγκόσμια υπερθέρμανση, αλλά απαιτείται από τις BP και Shell.
- **Ψηφίζοντας με το Πορτοφόλι:** Οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να αλλάξουν προτίμηση εάν θεωρήσουν ότι οι πολυεθνικές δεν λειτουργούν ως **θεματοφύλακες** του κοινού καλού.

- Ενώ η σχετική σημασία των 3 διαστάσεων είναι σταθερή, η **συνολική ισχύς** τους διαφέρει ανά χώρα.
- **Χαμηλότερος Αντίκτυπος:** ΗΠΑ, Βραζιλία, Ινδία (λόγω εθνοκεντρισμού, ισχυρής εθνικής αγοράς και τοπικών κατασκευαστών).
- **Υψηλότερος Αντίκτυπος:** Ινδονησία, Τουρκία, Αίγυπτος (κυρίως μουσουλμανικά έθνη, όπου τα Global Brands αντιπροσωπεύουν έναν επιθυμητό τρόπο ζωής).

Τμήμα	Ποσοστό (μ.ο.)	Στάση	Στρατηγική Αγοράς
Global Citizens	55%	Εξαρτώνται από την παγκόσμια επιτυχία για Ποιότητα & ανησυχούν για την Κοινωνική Ευθύνη.	Προτιμούν Global Brands, αλλά απαιτούν υπευθυνότητα.
Global Dreamers	23%	Θαυμάζουν τις πολυεθνικές, πιστεύουν στους Μύθους τους και την Ποιότητα.	Εύκολοι υιοθέτες Global Brands, λιγότερο ανήσυχοι για την Κοινωνική Ευθύνη.
Antiglobals	13%	Σκεπτικιστές για την Ποιότητα. Δεν εμπιστεύονται την Κοινωνική Ευθύνη.	Προσπαθούν να αποφύγουν τις πολυεθνικές εταιρείες.
Global Agnostics	8%	Δεν βασίζουν την απόφαση στην "globalness". Κρίνουν τα Global Brands με βάση τα ίδια κριτήρια με τα τοπικά.	Υψηλότερο ποσοστό στις ΗΠΑ/N. Αφρική.

- Οι εταιρείες πρέπει να αναγνωρίσουν ότι η παγκόσμια επιτυχία φέρνει και **αρνητικές αντιλήψεις** (π.χ., αλαζονεία, γραφειοκρατία).
- **Διαχείριση:** Οι εταιρείες πρέπει να συμμετέχουν στη διχασμένη συζήτηση για τα Global Brands, αποφεύγοντας ταυτόχρονα τη «**Δυτική ματιά**» (**Western gaze**).
- **Παράδειγμα IBM:** Αντιμετώπισε την αντίληψη περί αλαζονείας με την καμπάνια “Solutions for a Small Planet”, δείχνοντας ότι η μεγάλη εταιρεία μπορεί να είναι πιο «ευγενική» και πελατοκεντρική.

- **Μάθημα:** Η επιτυχία επιτρέπει στις εταιρείες να «συγγράφουν» μύθους που επιβεβαιώνουν την ταυτότητα των καταναλωτών.
- **Επιτυχημένο Παράδειγμα (Microsoft):** Είχε την **αξιοπιστία** να προωθήσει τον μύθο της προσωπικής ενδυνάμωσης (“Where do you want to go today?”) λόγω της κυριαρχίας της στο λογισμικό.
- **Πολιτισμική Συνάφεια:** Η **McDonald’s** προσφέρει περιφερειακά μενού (π.χ., 50% χορτοφαγικό μενού στην Ινδία, McSpaghetti στις Φιλιππίνες), δείχνοντας ότι η προσαρμογή του προϊόντος είναι κρίσιμη για την αποδοχή.

- **Κριτήριο:** Το τεστ οξύτητας (litmus test) για το CSR είναι: Θα θεωρήσουν οι καταναλωτές τις ενέργειες ως **αυτοσκοπό** ή ως **ενδιαφέρον** για την ευημερία των ανθρώπων και του πλανήτη;
- **Κοινωνική Καινοτομία (Hindustan Unilever):** Το **Project Shakhti** στην Ινδία, εκπαίδευσε πάνω από 160,000 γυναίκες ως μικρο-επιχειρηματίες για τη διανομή προϊόντων, επιλύοντας το πρόβλημα της διείσδυσης στην αγροτική Ινδία.
- **Παράδειγμα P&G:** Ανέπτυξε ένα σύστημα καθαρισμού πόσιμου νερού για φτωχές κοινότητες, χρησιμοποιώντας την τεχνολογική της εμπειρογνωμοσύνη.

- **Δεδομένο:** Ένας στους δέκα καταναλωτές παγκοσμίως (**13%, Antiglobals**) θα απέφυγε τα Global Brands.
- **Προσέγγιση:** Οι εταιρείες πρέπει να τους αντιμετωπίσουν ως **δυσανεστημένους πελάτες (disgruntled consumers)** και να επενδύσουν σε πραγματικές κοινωνικές δραστηριότητες.
- **Γλωσσική Προσοχή:** Το 94% του κόσμου δεν έχει ως πρώτη γλώσσα τα Αγγλικά. Οι καμπάνιες πρέπει να είναι **πολιτισμικά ρευστές** και να αποφεύγουν λάθη μετάφρασης (π.χ., Coor's "Turn it Loose", Electrolux "Nothing sucks").

- **Η Διαπίστωση:** Η οικονομική παγκοσμιοποίηση **δεν ομογενοποίησε** τις πολιτισμικές αγορές. Παρατηρείται **μεγαλύτερη** διαφωνία σε ηθικές αξίες, πρακτικές γονέων και συστήματα πεποιθήσεων.
- **Πολιτισμική Ρευστότητα:** Η Παγκόσμια Πλειοψηφία (Global Majority) επηρεάζει πλέον τη Δύση (π.χ., 36 μη-αγγλικά ρεκόρ στο Billboard Top 10, αύξηση Afrobeats κατά 550\$ στο Spotify).
- **Συνέπεια:** Οι εταιρείες πρέπει να οικοδομήσουν **πολιτισμική ρευστότητα (cultural fluency)** μέσω εκπαίδευσης, εξερεύνησης και εκτίμησης των διαφορετικών κουλτούρων με μη-εκμεταλλευτικούς τρόπους.

- **Walmart (Γερμανία & Νότια Κορέα):** Αποτυχία προσαρμογής, καθώς η επιβολή του «ενθουσιώδους Walmart cheer» και του «υποχρεωτικού χαμόγελου» θεωρήθηκε παράξενη και απρόσφορη στην τοπική κουλτούρα (**Αποτέλεσμα: Απώλεια 2 δισ.**).
- **Best Buy (Κίνα):** Στοιχείμα σε χαμηλές τιμές και εξυπηρέτηση, αλλά απέτυχε να προσαρμοστεί: Οι μεγάλες εκθεσιακές αίθουσες και οι εγγυήσεις ήταν ξένες στους Κινέζους καταναλωτές (**Αποτέλεσμα: 1.8% μερίδιο αγοράς**).
- **Προειδοποίηση:** Η προώθηση μιας μοναδικής κοσμοθεωρίας είναι ασυγχώρητη και οποιαδήποτε ένδειξη **πολιτισμικής οικειοποίησης (cultural appropriation)** μπορεί να προκαλέσει μακροπρόθεσμη ζημιά στη φήμη (π.χ., Dolce & Gabbana).

https://www.youtube.com/watch?v=Jfzy-_jDyeo

- **Σκοπός:** Να διατηρήσει η εταιρεία τον **πυρήνα της ταυτότητάς** της, ενσωματώνοντας παράλληλα συνεργάτες, προσωπικό, αξίες και ρυθμιστικές οδηγίες από την **τοπική κουλτούρα**.
- **Η Αναλογία Ρύζι και Μπαχαρικά:** Το **Ρύζι (Global)** πρέπει να είναι συνεπής (π.χ., όραμα, στρατηγική). Τα **Μπαχαρικά (Local)** μπορούν να διαφέρουν (π.χ., επικοινωνία, γεύση).
- **Τα 4 Θεμέλια (R.E.A.C.H.):** Relationships (Σχέσεις), Adapting (Προσαρμογή), Committing (Δέσμευση) και Harmonizing (Εναρμόνιση).

- **Starbucks στην Κίνα:** Εφαρμογή R (Αναγνώριση 3 περιφερειακών εταίρων) και A (Ανάπτυξη νέων ποτών όπως το **Biluoichun** και προσαρμογή της εμφάνισης με κινεζικό στυλ).
- **TikTok (ByteDance):** Εφαρμογή C (Συνολική οργανωτική μεταρρύθμιση με προώθηση **περιφερειακών εταίρων**) και E (Πολιτισμικά προσαρμοσμένο "For You" feed και country-specific face filters).
- **Huawei:** Εφαρμογή E, εστιάζοντας σε **υψηλής ποιότητας hardware με χαμηλότερες τιμές**, ικανοποιώντας τις ανάγκες των αναπτυσσόμενων αγορών για προσιτά smartphones.

- **TikTok (ΗΠΑ/ΕΕ):** Αντιμετωπίζει ρυθμιστικά εμπόδια λόγω ιδιωτικότητας/ασφάλειας δεδομένων, συγκρουόμενο με τις δυτικές αξίες για τα δικαιώματα και τις ελευθερίες των ατόμων (**Harmonizing failure**).
- **Starbucks (Κίνα):** Αναγκάστηκε να κλείσει το κατάστημά της στην Απαγορευμένη Πόλη (2007), λόγω σύγκρουσης με τις κινεζικές αξίες της παράδοσης (**Harmonizing failure**).
- **Οργανωτική Διάσταση:** Το Global HQ πρέπει να παίζει ρόλο **μαέστρου ορχήστρας**, όχι lead singer. Η έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ Global και Local ομάδων (απόσταση «γραφείου» από «πρώτη γραμμή») είναι ένα κρίσιμο εμπόδιο.

- Bakhtiari, K. (2024). Marketing and communicating to the global majority. *Forbes*.
- Holt, D. B., Quelch, J. A., & Taylor, E. L. (2004). How global brands compete. *Harvard Business Review*, 82(9), 68–75.
- Gürhan-Canli, Z., Sarial-Abi, G., & Hayran, C. (2018). Consumers and brands across the globe: Research synthesis and new directions. *Journal of International Marketing*, 26(1), 96-117.
- Jackson, J. C. (2024). A model for expanding your business into foreign markets.
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92–102.
- Liu, H., Schoefer, K., Fastoso, F., & Tzemou, E. (2021). Perceived brand globalness/localness: A systematic review of the literature and directions for further research. *Journal of International Marketing*, 29(1), 77-94.

ΔΗΜΟΚΡΙΤΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΡΑΚΗΣ
ΤΜΗΜΑ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ



MBA

Ευχαριστώ πολύ για την
προσοχή σας

krigopou@econ.duth.gr