

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον  
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και  
Ιδιωτικού Τομέα**

**Executive MBA in Financial Planning**



**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Τεχνικές μάρκετινγκ μεγάλων εταιρειών:  
από τη θεωρία στην πράξη**

**Ευθυμία Τσιφτσιάν**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Μαρία – Ελένη Αγοράκη**

Διατριβή υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Η παρούσα διατριβή αποτελεί μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Διοίκηση και τον Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

Καλαμάτα, Μάιος 2022

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον  
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και  
Ιδιωτικού Τομέα**

**Executive MBA in Financial Planning**



**Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή**

**Μαρία – Ελένη Αγοράκη**  
Επίκουρος καθηγήτρια, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση και στο  
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για Στελέχη Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα  
(Executive MBA), Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

**Στέφανος Γιακουμάτος**  
Καθηγητής της Στατιστικής και των Ποσοτικών Μεθόδων

**Σωτήριος Νικολόπουλος**  
Επίκουρος Καθηγητής

Η Ευθυμία Τσιφτσιάν φοιτήτρια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση και στο Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για Στελέχη Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα (Executive MBA), δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- 1)** Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.
  
- 2)** Αποδέχομαι ότι το Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη του Ιδρύματος, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

# Αφιέρωση

Στη μνήμη της μητέρας μου Δέσποινας (16-8-2021).

## Γνωμικό

Σήμερα πρέπει να τρέχεις πιο γρήγορα για να παραμείνεις στο ίδιο σημείο (Philip Kotler, 1931 - , Αμερικανός γκουρού του Marketing).

Αυτός που σταματάει τη διαφήμιση για να εξοικονομήσει χρήματα, είναι σαν αυτόν που σταματάει το ρολόι για να εξοικονομήσει χρόνο (Henry Ford, 1863-1947, Αμερικανός βιομήχανος).

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά θέλω να ευχαριστήσω όλους του καθηγητές του Τμήματος μου, που μοιράστηκαν μαζί μας τις εμπειρίες τους και τις γνώσεις τους. Ήταν μια πρόκληση για εμένα.

Επίσης, να ευχαριστήσω την Γραμματεία του Πανεπιστημίου για την άμεση βοήθεια και εξυπηρέτηση τους.

Ένα τεράστιο ευχαριστώ τους γονείς μου και τα δύο μου αδέρφια Ανδρέα και Διονύση, για την αγάπη και την ηθική τους υποστήριξη.

Στους καινούριους ανθρώπους που γνώρισα στη διάρκεια του ακαδημαϊκού έτους, οι οποίοι έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στο να μην εγκαταλείψω όταν όλα δυσκόλεψαν στην πορεία της φοίτησης μου και πλέον αποτελούν σημαντικό κομμάτι στη ζωή μου, τους αγαπώ και ένα ευχαριστώ είναι πολύ λίγο. Μαρία και Αντώνη με βεβαιότητα δε θα τα είχα καταφέρει.

Και τέλος, θέλω να ευχαριστήσω την Επιβλέπουσα Καθηγήτρια μου, για την ευέλικτη συνεργασία μας και την αμέριστη συμπαράσταση της. Θα μείνει στα συναισθήματα μου ως η Καθηγήτρια της καρδιάς μου.

Σας ευχαριστώ πολύ όλους. Ο Θεός να σας έχει πάντα καλά!



## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη .....	viii
Abstract .....	ix
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ .....	x
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	xi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ .....	xii
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ ΚΑΙ ΑΚΡΩΝΥΜΑ .....	xiii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Βιβλιογραφική ανασκόπηση .....	4
1.1. Σύντομη αναδρομή στην ιστορία του μάρκετινγκ .....	4
1.2. Στρατηγική μάρκετινγκ .....	6
1.3. Δημιουργία αξίας .....	12
1.4. Δημιουργία εικόνας επωνυμίας .....	15
1.5. Ικανοποίηση πελατών .....	20
1.6. Ηλεκτρονικό εμπόριο και μάρκετινγκ .....	22
1.7. Το μάρκετινγκ στην εποχή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης .....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Μελέτες περιπτώσεων .....	33
2.1. Η εταιρεία Nestlé .....	33
2.2. Η εταιρεία Mondelez International .....	39
2.3. Η εταιρεία TOMS .....	43
2.4. Η εταιρεία Under Armour .....	49
2.5. Τα προϊόντα Pampers .....	54
2.6. Τα προϊόντα Colgate .....	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Συμπεράσματα .....	65
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ .....	77
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	83



## Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας, είναι να σκιαγραφήσει την έννοια και το περιεχόμενο του μάρκετινγκ και να διερευνήσει πως οι θεωρητικές αναζητήσεις του μάρκετινγκ αποκρυσταλλώνονται σε πράξη. Οι συνθήκες εντός των οποίων λειτουργούν οι επιχειρήσεις, μεταβάλλονται με επιταχυνόμενο ρυθμό, ωστόσο βασικός προσανατολισμός του μάρκετινγκ ήταν και παραμένει η ικανοποίηση των καταναλωτών. Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και η εκθετική ανάπτυξη του διαδικτύου, ανάγκασαν τις επιχειρήσεις να επανεξετάσουν τις στρατηγικές μάρκετινγκ που υιοθετούν, λόγω της ανάδυσης μιας διαδικτυακής εικονικής αγοράς που ανταγωνίζεται τη φυσική αγορά. Η οικοδόμηση μιας σωστής εικόνας επωνυμίας, αποτελεί δέλεαρ για την προσέλκυση καταναλωτών και συνιστά τον ακρογωνιαίο λίθο ενός βιώσιμου και ανθεκτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτού του είδους το πλεονέκτημα, προσελκύει την προτίμηση των καταναλωτών, προσθέτει αξία στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης και καλλιεργεί αφοσίωση. Η δημιουργία αξίας εξασφαλίζει την προτίμηση των καταναλωτών και φαίνεται να βρίσκεται στο επίκεντρο των στρατηγικών μάρκετινγκ. Τεχνολογικές καινοτομίες και νέα κανάλια επικοινωνίας, έχουν μετατρέψει τους καταναλωτές σε συνδημιουργούς και έχουν ως αποτέλεσμα το όριο μεταξύ επιχείρησης και καταναλωτή να γίνεται δυσδιάκριτο. Η συμμετοχή στη διαδικασία της δημιουργίας του προϊόντος/ υπηρεσίας έχει ενδυναμώσει τους καταναλωτές, οι οποίοι αποζητούν ολοένα και μεγαλύτερη εξατομίκευση, πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας, αλληλεπίδραση με άλλους καταναλωτές (κοινότητες), περισσότερες επιλογές και μεγαλύτερη αξία στα χρήματα που δίνουν. Από την ανάλυση των τεχνικών μάρκετινγκ διεθνών επιχειρηματικών κολοσσών, προέκυψε ότι η Nestlé παραμένει προσηλωμένη στο όραμά της, διαφυλάττοντας την αξία του χρόνου ζωής των πελατών της, η Mondelez International επενδύει στην διατροφική καινοτομία, η TOMS προάγει ζητήματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο, η Under Armour επενδύει στην τεχνολογική υπεροχή των προϊόντων της με σκοπό να προσφέρει μοναδικές εμπειρίες, η Pampers επικεντρώνεται στην κατανόηση των αναγκών των καταναλωτών και η Colgate προσφέρει υψηλή αξία αγορών και εμφυσά εμπιστοσύνη στα προϊόντα της. Αφαιρώντας όλο το εξωτερικό περίβλημα των λειτουργιών, σχεδίων, διαδικασιών και στρατηγικών του μάρκετινγκ, αυτό που τελικά μένει είναι η εμπειρία του καταναλωτή. Η προτίμηση και η αφοσίωση σε μια επωνυμία, φαίνεται πως εντέλει απορρέει από την εμπειρία που αποκόμισε ο καταναλωτής. Οι τεχνικές που χρησιμοποιεί το μάρκετινγκ, στοχεύουν στη διασφάλιση της ικανοποίησης των καταναλωτών και στη δημιουργία ισχυρών, σταθερών και μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες.

**Λέξεις κλειδιά:** Μάρκετινγκ, ικανοποίηση καταναλωτών, δημιουργία αξίας, εικόνα επωνυμίας, ενδυνάμωση καταναλωτών.

## Abstract

The purpose of this paper is to outline the meaning and content of marketing and to investigate how theoretical marketing searches are transformed in practice. The conditions in which companies operate are changing at an accelerating pace, however consumer satisfaction has always been and still remains the main orientation of marketing. Rapid technological developments and the exponential growth of the internet have forced companies to rethink their marketing strategies, due to the emergence of an online virtual market that competes the physical market. Building a good brand image is a lure to attract consumers and is the cornerstone of a sustainable and resilient competitive advantage. This kind of advantage attracts consumer preference, adds value to a company's products or services, and cultivates loyalty. Value creation ensures consumer preference and seems to be at the heart of marketing strategies. Technological innovations and new communication channels have turned consumers into co-creators and as a result the boundary between companies and consumer becomes blurred. Participating in the process of creating the product / service has empowered consumers, who seek more and more personalization, multiple channels of communication, interaction with other consumers (communities), more choices and greater value for their money. An analysis of the marketing techniques of international business giants has shown that Nestlé remains committed to its vision, preserving the value of its customers lifetime, Mondelez International invests in nutritional innovation, TOMS promotes corporate social responsibility and social contribution issues, Under Armor invests in its products' technological excellence in order to offer unique experiences, Pampers focuses on understanding the needs of its consumers and Colgate offers high market value and instant confidence in its products. Removing the entire outer shell of marketing functions, plans, processes and strategies, consumer experience is what ultimately remains. Consumer preference and devotion to a brand, seems to ultimately stem from the experience gained. The techniques used by marketing, aim at ensuring consumer satisfaction and building strong, stable and long-term customer relationships.

**Keywords:** Marketing, consumer satisfaction, value creation, brand image, consumer empowerment.

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

<b>Γράφημα 1:</b> Κατανομή πόρων της εταιρείας TOMS σύμφωνα με το νέο μοντέλο αντίκτυπου.....	47
<b>Γράφημα 2:</b> Πηγές προέλευσης των εσόδων της εταιρείας P&G, ανά κατηγορία ειδών για το 2021.....	56

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

**Πίνακας 1:** Συγκριτική παρουσίαση των ετήσιων εσόδων της Under Armour σε σχέση με τους ανταγωνιστές της .....**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

<b>Εικόνα 1:</b> «Ο πελάτης είναι Βασιλιάς».....	6
<b>Εικόνα 2:</b> Οι 4 παράγοντες που επηρεάζουν την στρατηγική μάρκετινγκ .....	8
<b>Εικόνα 3:</b> Χαρτοφυλάκιο προϊόντων της εταιρείας Mondelez International .....	39
<b>Εικόνα 4:</b> Παρουσία της Pampers στα social media .....	59
<b>Εικόνα 5:</b> Απόδοση της Pampers στα social media .....	59

## ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ ΚΑΙ ΑΚΡΩΝΥΜΑ

ΜΚΔ	Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης
ΤΠΕ	Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών
AR	Augmented Reality (επαυξημένη πραγματικότητα)
B2B	Business to Business (μεταξύ επιχειρήσεων)
B2C	Business to Consumer (επιχείρηση με καταναλωτή)
COVID-19	Coronavirus disease-19 (νόσος κορωνοϊού 2019)
C2C	Consumer to Consumer (μεταξύ καταναλωτών)
eWOM	Electronic Word-of-Mouth (ηλεκτρονική από στόμα σε στόμα διαφήμιση)
G2B/C	Government to Business/ Consumer (κυβέρνησης με επιχειρήσεις/ καταναλωτές)
IP	Internet Protocol (πρωτόκολλο διαδικτύου)
PV	Perceived Value (αντιληπτή αξία)
VC	Value Creation (δημιουργία αξίας)
VCC	Value Co-creation (συν-δημιουργία αξίας)

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη και η αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος ευνόησαν την ανάπτυξη νέων αγορών, προσφέροντας έτσι ευκαιρίες στις επιχειρήσεις να επεκτείνουν τις εμπορικές και οικονομικές δραστηριότητές τους. Ωστόσο, η κατανόηση των διαδικασιών σε αυτές τις νέες ξένες αγορές, απαιτεί μια ολοκληρωμένη ανάλυση οικονομικών, κοινωνικών, ασφαλιστικών και πολιτιστικών δεδομένων, για την αξιολόγηση του γενικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τον προσδιορισμό των καταναλωτικών συμπεριφορών (Liu, Ma, & Xiong, 2010).

Η ταχεία εξάπλωση του διαδικτύου και της τεχνολογίας πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ), επέφερε σημαντικές αλλαγές, όχι μόνο στη συμπεριφορά των ατόμων, αλλά και στη συμπεριφορά των οργανισμών (Sharma & Kaur, 2020). Ο Mooij (1998) προτείνει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει «να ενεργούν παγκόσμια, αλλά να σκέφτονται τοπικά», αποκομίζοντας όλα τα οφέλη της παγκοσμιοποίησης στην προμήθεια, τη διανομή, την προώθηση, την τιμολόγηση, το μάρκετινγκ και τα συνδεδεμένα οφέλη των οικονομιών κλίμακας στην παραγωγή και την διαχείριση (όπως αναφ. Palumbo, & Herbig, 2000, 124). Στη σημερινή παγκόσμια αγορά, η στρατηγική μάρκετινγκ μιας επιχείρησης είναι αντιμέτωπη, όχι μόνο με τις περιφερειακές ή εθνικές επιχειρήσεις, αλλά και με τις στρατηγικές μάρκετινγκ διεθνών ανταγωνιστών. Αυτό προσθέτει μια εντελώς νέα διάσταση στη στρατηγική μάρκετινγκ μιας επιχείρησης, όσον αφορά τον εντοπισμό, την προσέλκυση και τη διατήρηση μιας αγοράς (Palumbo & Herbig, 2000).

Διαχρονικά, η στρατηγική των επιχειρήσεων βασιζόταν κυρίως στις ιδέες του μάρκετινγκ, αλλά προσφάτως η επιρροή του μάρκετινγκ στην επιχειρηματική στρατηγική έχει αυξηθεί σημαντικά. Η ικανοποίηση των πελατών, η ιδέα της προσέγγισης πελατών, η δημιουργία μιας πελατοκεντρικής επιχείρησης, η επίδραση των κερδών από τις εισαγωγές νέων προϊόντων και της εκρηκτικής ανόδου στην ποικιλία των προϊόντων, είναι μεταξύ των ιδεών που τώρα κυριαρχούν στην στρατηγική σκέψη. Συμπληρώνουν επιδιώξεις όπως, κατάκτηση μεριδίου, ανάπτυξη αγοράς και μυριάδες άλλες ιδέες που άλλοτε ήταν τα στηρίγματα της επιχειρηματικής στρατηγικής (Schnaars, 1998).

Οι λόγοι για αυτό το νεοπαγές ενδιαφέρον είναι πολλοί. Όπως αναφέρθηκε, ο ανταγωνισμός είναι εντονότερος και παγκόσμιος, ενώ η ποιότητα των προϊόντων και οι

προσδοκίες των καταναλωτών έχουν αυξηθεί σταθερά. Οι επιχειρήσεις πρέπει να κάνουν περισσότερα για να ανταγωνιστούν. Πρέπει να «τρέξουν» γρηγορότερα για να κατορθώσουν απλά να συμβαδίζουν. Αλλά ο πιο σημαντικός λόγος για την υπεροχή-επικράτηση των ιδεών του μάρκετινγκ στην επιχειρηματική στρατηγική, είναι η συνειδητοποίηση ότι ακόμη και τα πιο προσεκτικά σχεδιασμένα στρατηγικά σχέδια δεν έχουν αξία, εάν η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να δημιουργήσει ικανοποιημένους πελάτες, πρόθυμους να πληρώσουν για το προϊόν και τις υπηρεσίες της. Χωρίς αυτό το θεμέλιο λίθο, η επιχείρηση δεν έχει ουσιαστικά καμία πιθανότητα μακροπρόθεσμης επιτυχίας (Schnaars, 1998).

Περαιτέρω, οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και η εκθετική ανάπτυξη του διαδικτύου, ανάγκασαν τις επιχειρήσεις να επανεξετάσουν τις στρατηγικές μάρκετινγκ που υιοθετούν, λόγω της δημιουργίας μιας διαδικτυακής εικονικής αγοράς που ανταγωνίζεται τη φυσική αγορά. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις ενσωμάτωσαν την ηλεκτρονική αγορά στις στρατηγικές τους, προκειμένου να επιτύχουν αύξηση της προβολής και της πρόσβασης στην παγκόσμια αγορά, οδηγώντας στην ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου (E-commerce) (Rosário & Raimundo, 2021).

Οι Kabugumila και συν. (2016), ορίζουν το ηλεκτρονικό εμπόριο ως την πώληση αγαθών και υπηρεσιών με τη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ), όπως το διαδίκτυο. Οι παγκόσμιες τεχνολογικές τάσεις και εξελίξεις, έχουν επηρεάσει τις αγοραστικές συμπεριφορές και τις προθέσεις των καταναλωτών, ενθαρρύνοντας τις ηλεκτρονικές αγορές και τη συλλογή πληροφοριών για τα προϊόντα, λόγω της αντιληπτής ευκολίας και του μειωμένου κόστους. Αυτές οι αλλαγές, δημιουργούν την ανάγκη για τις εταιρείες να δημιουργήσουν ηλεκτρονικά καταστήματα, παράλληλα με τα φυσικά καταστήματα, προκειμένου να ικανοποιήσουν τις αγοραστικές ανάγκες και προσδοκίες των καταναλωτών (Rosário & Raimundo, 2021).

Σκοπός της παρούσας εργασίας, είναι να διερευνήσει την έννοια και το περιεχόμενο του μάρκετινγκ και στη συνέχεια να αποτυπώσει τον τρόπο με τον οποίο η θεωρία μετατρέπεται σε πράξη. Πιο αναλυτικά, στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιείται βιβλιογραφική ανασκόπηση σε θέματα που άπτονται του σκοπού και του περιεχομένου του μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα, γίνεται παρουσίαση της θεωρίας που περιβάλλει τις στρατηγικές μάρκετινγκ, τη δημιουργία αξίας και εικόνας επωνυμίας, την ικανοποίηση των



πελατών, το ηλεκτρονικό εμπόριο και το μάρκετινγκ στην εποχή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Στο δεύτερο κεφάλαιο, αποτυπώνονται οι τεχνικές μάρκετινγκ τεσσάρων εταιρειών που αναπτύσσουν παγκόσμια επιχειρηματική δραστηριότητα και παρουσιάζονται οι στρατηγικές μάρκετινγκ δύο επωνυμιών, οι οποίες εντάσσονται στα χαρτοφυλάκια δύο μεγάλων διεθνών εταιρειών. Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο, καταγράφονται οι συμπερασματικές διαπιστώσεις από την εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Βιβλιογραφική ανασκόπηση

## 1.1. Σύντομη αναδρομή στην ιστορία του μάρκετινγκ

Σύμφωνα με τους Τζωρτζάκη & Τζωρτζάκη (1996) και τον Πασχαλούδη (2009), το μάρκετινγκ αποτελεί μια διαδικασία, η οποία επιδιώκει να συνδυάζει επιτυχώς και επικερδώς τα μέσα της επιχείρησης με τις ανάγκες- επιθυμίες των καταναλωτών. Με άλλα λόγια επίκεντρο της στόχευσης του μάρκετινγκ είναι η ικανοποίηση των καταναλωτών, με την αποκόμιση κέρδους για την επιχείρηση.

Παρόλο που οι αγορές και το μάρκετινγκ ως έννοιες είναι τόσο παλιές όσο η ίδια η έννοια της συναλλαγής, η συστηματική μελέτη του φαινομένου ξεκίνησε το δεύτερο μισό του 20<sup>ου</sup> αιώνα (Baker & Saren, 2016). Συγκεκριμένα, τη δεκαετία του 1950, τρεις εξέχοντες μελετητές του κλάδου ασχολήθηκαν με την έννοια και το περιεχόμενο του μάρκετινγκ: 1) ο Peter Drucker στο βιβλίο του «The Practice of Management», 2) ο John B. McKittrick της General Electric, η οποία ήταν μια επιχείρηση που πρωτοστάτησε σε πολλές τεχνικές στρατηγικού σχεδιασμού και 3) ο Ted Levitt, καθηγητής του Χάρβαρντ και συγγραφέας του άρθρου «Marketing Myopia», που έμελλε να αποτελέσει εφελτήριο για πολλές συζητήσεις και αναλύσεις. Και οι τρεις συμφώνησαν ότι, ο ίδιος ο σκοπός ύπαρξης της επιχείρησης, είναι να δημιουργεί ικανοποιημένους πελάτες και το πιο σημαντικό, το μάρκετινγκ συνιστά την πυξίδα για έναν επιτυχημένο μακροπρόθεσμο επιχειρηματικό προσανατολισμό (Schnaars, 1998).

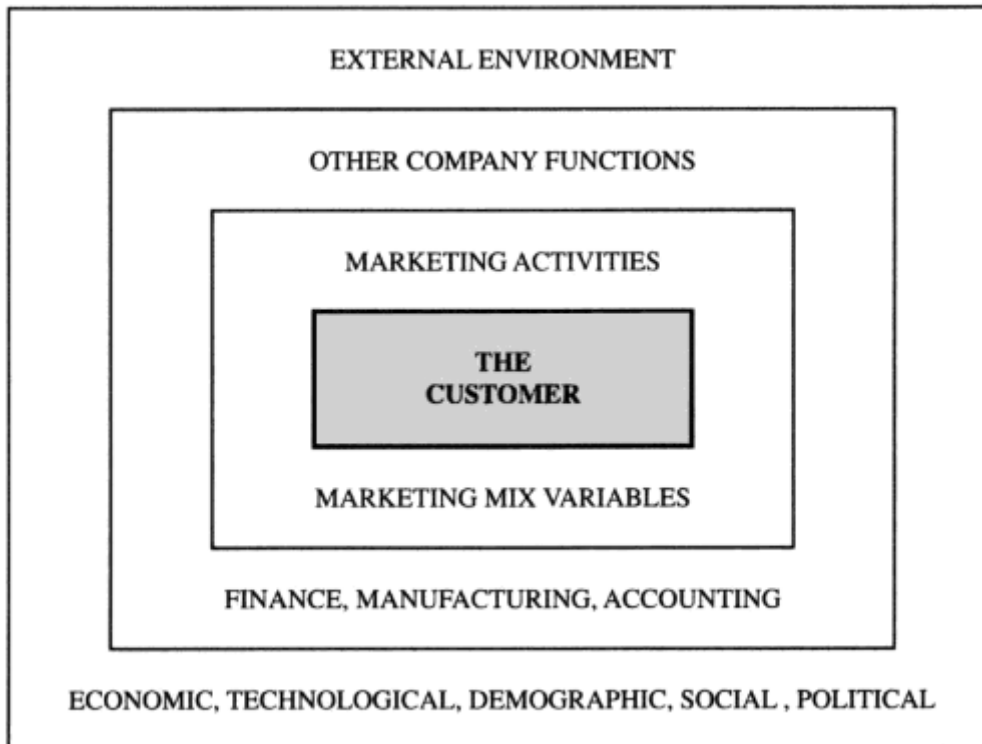
Πιο αναλυτικά, ο Ted Levitt, χρησιμοποιώντας ως κεντρικό παράδειγμα την Αμερικανική βιομηχανία σιδηροδρόμων, υποστήριξε ότι αυτή η βιομηχανία αντικατέστησε άλλες μορφές δια ξηράς μετακίνησης κατά τη διάρκεια του 19<sup>ου</sup> αιώνα, διότι ήταν περισσότερο αποδοτική και αποτελεσματική από τις εναλλακτικές της. Στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, ωστόσο, η ανάπτυξη της μηχανής εσωτερικής καύσης και η κατασκευή αυτοκινήτων και φορτηγών, προσέφερε μια εναλλακτική στο σιδηρόδρομο, τόσο για ιδιωτική όσο και για εμπορική μετακίνηση. Εντούτοις, τα πρώτα χρόνια η παραγωγή αυτοκινήτων ήταν περιορισμένη, λόγω υψηλού κόστους, χαμηλής αξιοπιστίας και ελλιπούς διαθεσιμότητας πόρων και υποδομών (Baker & Saren, 2016).

Ο Henry Ford, αντιλαμβανόμενος αυτό το κενό στην αγορά, άδραξε την ευκαιρία και με τη βοήθεια της γραμμής μαζικής παραγωγής άρχισε να παράγει ένα αξιόπιστο, χαμηλού κόστους αυτοκίνητο, σε διαρκώς αυξανόμενες ποσότητες. Από το σημείο αυτό και έπειτα, τα έσοδα του σιδηρόδρομου άρχισαν να μειώνονται και αυτή η τόσο ισχυρή βιομηχανία άρχισε να φθίνει. Η αιτία γι' αυτό, σύμφωνα με τον Levitt, ήταν ότι οι υπεύθυνοι των σιδηροδρόμων ήταν τόσο απασχολημένοι με το προϊόν τους, ώστε παρέβλεψαν την καθεαυτή ανάγκη που το προϊόν τους εξυπηρετούσε: την μετακίνηση. Λόγω της «μυωπίας» τους ή του «προσανατολισμού στο προϊόν», δεν διέγνωσαν ότι ο σιδηρόδρομος αποτελούσε πλέον υποκατάστατο. Με άλλα λόγια, τους έλειπε ο προσανατολισμός μάρκετινγκ, δηλαδή η επικέντρωση στις ανάγκες των καταναλωτών και στον καλύτερο τρόπο για να τις ικανοποιήσουν (Baker & Saren, 2016).

Η ιδέα αυτή για το μάρκετινγκ επικράτησε στο μεγαλύτερο μέρος της δεκαετίας του 1950 και του 1960, μια εποχή που οι αμερικανικές επιχειρήσεις κυριάρχησαν στις παγκόσμιες αγορές. Μέχρι τη δεκαετία του 1970, ωστόσο, οι καιροί είχαν αλλάξει. Πολλές από τις μετέπειτα στρατηγικές διατυπώσεις αγνόησαν τους καταναλωτές και επικεντρώθηκαν, αντ' αυτού, σχεδόν αποκλειστικά στο καθήκον να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές. Αυτός ο μονόφθαλμος προσανατολισμός στους ανταγωνιστές, κατά τη διάρκεια αυτής της δεκαετίας, παραγκώνισε τη σημασία των καταναλωτών (Schnaars, 1998).

Ωστόσο, μια αλλαγή στην τάση αυτή, άρχισε να διαφαίνεται στα μέσα της δεκαετίας του 1980, όταν ο Fredrick Webster, διάσημος μελετητής του μάρκετινγκ, παρατήρησε ότι πολλές επιχειρήσεις άρχισαν να *«επιστρέφουν στη βασική ιδέα του μάρκετινγκ που διατυπώθηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1950»* (όπως αναφ. Schnaars, 1998, σ.3). Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις επανέφεραν ως θεμελιώδη σκοπό τους την ικανοποίηση των πελατών και ως ανταμοιβή γι' αυτό αποκομίζουν κέρδη. Αυτή ήταν και η ουσία της αρχικής δήλωσης του Peter Drucker σχετικά με την ιδέα του μάρκετινγκ. Πίστευε ότι οι οικονομικές επιτυχίες, ήταν απλώς το επακόλουθο και η ανταμοιβή της ικανοποίησης των πελατών και όχι ο πρωταρχικός σκοπός της επιχείρησης (Schnaars, 1998).

Συνοψίζοντας, είδαμε πως το μάρκετινγκ έχει μακρά ιστορία να τοποθετεί τους πελάτες στο επίκεντρο όλων των ενεργειών του. Χαρακτηριστική αυτού του προσανατολισμού, είναι η σειρά των ενσωματωμένων πλαισίων που φαίνονται στην Εικόνα 1.



**Εικόνα 1:** «Ο πελάτης είναι Βασιλιάς»

Πηγή: Schnaars, 1998, 2, Ανακτήθηκε στις 20.02.2022

Όπως δείχνει η Εικόνα 1, η πελατοκεντρική επιχείρηση επικεντρώνει τις ενέργειές της στην εξυπηρέτηση των αναγκών, των θέλω και των επιθυμιών των καταναλωτών. Στο επίκεντρο αυτού του προσανατολισμού βρίσκεται η έννοια του μάρκετινγκ. Σύμφωνα με την έννοια αυτή, οι επιχειρήσεις πρέπει να προσπαθήσουν να ανακαλύψουν τι επιθυμούν οι καταναλωτές και να παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες για να ικανοποιήσουν αυτές τις επιθυμίες (Schnaars, 1998).

## **1.2. Στρατηγική μάρκετινγκ**

Μεταξύ των μελετητών του κλάδου, δεν υπάρχει συναίνεση ως προς τον ορισμό και το περιεχόμενο της στρατηγικής μάρκετινγκ (Schnaars, 1998). Ο Varadarajan (2010), υποστηρίζει ότι στρατηγική μάρκετινγκ είναι το ολοκληρωμένο πρότυπο αποφάσεων ενός οργανισμού, που προσδιορίζει τις κρίσιμες επιλογές του σχετικά με προϊόντα, αγορές, δραστηριότητες και πόρους μάρκετινγκ στη δημιουργία, επικοινωνία και παράδοση

προϊόντων που προσφέρουν αξία στους πελάτες και έτσι επιτρέπει στον οργανισμό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Σύμφωνα με τον L. Lyon (1926), «*διαχείριση μάρκετινγκ θεωρείται η συνεχής αποστολή του επανασχεδιασμού των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ μιας επιχείρησης, ώστε να ανταποκρίνεται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες, τόσο εντός όσο και εκτός της επιχείρησης*» (όπως αναφ. Schnaars, 1998, 20).

Η ουσία της στρατηγικής μάρκετινγκ, στηρίζεται στο δίπολο προσέλκυση και διατήρηση πελατών και αναχαίτιση των ανταγωνιστών. Το ένα στοιχείο της στρατηγικής χωρίς το άλλο, κάνει το μάρκετινγκ ημιτελές. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα εταιρειών που κατόρθωσαν να προσελκύσουν πελάτες με εκπληκτικές καινοτομίες, μολαταύτα έχασαν το προβάδισμά τους στην αρχή της ανταγωνιστικής μάχης που ακολούθησε. Άλλες επιχειρήσεις, επινόησαν κομψά στρατηγικά σχέδια που αποσκοπούσαν στο να ξεπεράσουν τον ανταγωνισμό, αλλά ξέχασαν ότι η τελική αποστολή τους ήταν να προσφέρουν αξία στους πελάτες (Schnaars, 1998).

Μια πελατοκεντρική επιχείρηση βασίζεται στη «στρατηγική έλξης», σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις διερευνούν τη ζήτηση στην αγορά και κατευθύνουν ανάλογα τις παραγωγικές τους προσπάθειες. Όταν εφαρμοστεί σωστά, μια επιχείρηση που χρησιμοποιεί αυτή τη στρατηγική μάρκετινγκ, δεν θα χρειάζεται να βασίζεται σε εκστρατείες επιθετικών πωλήσεων για να πείσει τους καταναλωτές να αγοράσουν τα προϊόντα που παράγει. Με άλλα λόγια δεν θα χρειάζεται να «δημιουργεί» ζήτηση για τα προϊόντα της, δηλαδή να υιοθετεί «στρατηγικές ώθησης» (Schnaars, 1998).

Εκτός από τους πελάτες και τον ανταγωνισμό, οι περισσότεροι μελετητές συμφωνούν ότι, για την υιοθέτηση μιας ορθής στρατηγικής μάρκετινγκ, είναι απαραίτητο να γίνεται ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αυτό συμβαίνει επειδή συνήθως τα γεγονότα εκτός επιχείρησης είναι αυτά, που επηρεάζουν τα προϊόντα και τις αγορές (Schnaars, 1998).

Τα εξωτερικά γεγονότα μπορεί να προέρχονται από πολλές πηγές. Οι αλλαγές στα γούστα των καταναλωτών, οι δημογραφικές μεταβολές, οι ανταγωνιστικές προκλήσεις, οι νομικές και κανονιστικές αλλαγές, οι οικονομικοί παράγοντες και οι τεχνολογικές εξελίξεις, μπορούν όλα να συνωμοτήσουν, για να δημιουργήσουν ισχυρές αλλαγές στην αγορά. Το εξωτερικό περιβάλλον αλλάζει συνεχώς, γι' αυτό οι επιτυχημένες επιχειρήσεις πρέπει όχι να αντιδρούν, αλλά να προβλέπουν και να αναμένουν τις αλλαγές της αγοράς. Συνολικά, οι

μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς δημιουργούν ευκαιρίες για ορισμένες επιχειρήσεις και αποτελούν απειλές για άλλες (Schnaars, 1998). Στην εικόνα 2 απεικονίζονται οι τέσσερις παράγοντες που επηρεάζουν τη στρατηγική μάρκετινγκ μιας επιχείρησης.



**Εικόνα 2:** Οι 4 παράγοντες που επηρεάζουν την στρατηγική μάρκετινγκ

Πηγή: Πηγή: Schnaars, 1998, 14, Ανακτήθηκε στις 20.02.2022

Για να κατορθώσει να επιβιώσει και να μακροημερεύσει μια επιχείρηση, θα πρέπει να βασίζεται σε σχεδιασμένη κρίση για ανάπτυξη, μέσω συγκεκριμένων στρατηγικών. Η μήτρα του Ansoff (Ansoff matrix) είναι ένα από τα πιο γνωστά πλαίσια για τη λήψη αποφάσεων, σχετικά με τις στρατηγικές ανάπτυξης- επέκτασης προϊόντων και αγορών και παρουσιάστηκε από τον Igor Ansoff το 1957 στο άρθρο του «Strategies for Diversification» (Ansoff, 1957).

Οι τέσσερις στρατηγικές ανάπτυξης που πρότεινε ο Ansoff (1957), είναι η **διείσδυση στην αγορά** (πώληση υπαρχόντων προϊόντων σε υπάρχουσες αγορές), η **ανάπτυξη της αγοράς** (πώληση υπαρχόντων προϊόντων σε νέες αγορές), η **ανάπτυξη προϊόντων** (δημιουργία νέων προϊόντων για υπάρχουσες αγορές) και η **διαφοροποίηση** (δημιουργία νέων προϊόντων για νέες αγορές). Η μήτρα του Ansoff, προσφέρει στρατηγικές εναλλακτικές λύσεις και χρησιμοποιείται από επαγγελματίες του μάρκετινγκ, που επιδιώκουν να αναπτυχθούν στην αγορά και να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις τους (Hussain et al., 2013).

Η διείσδυση στην αγορά είναι η απλούστερη και η πρώτη επιλογή ανάπτυξης στις περισσότερες επιχειρήσεις. Συνιστά προσπάθεια αύξησης των πωλήσεων στους υπάρχοντες πελάτες ή εύρεσης νέων πελατών για τα διαθέσιμα προϊόντα (Ansoff, 1957). Αυτό περιλαμβάνει εντατικοποίηση της διαφήμισης και συνεπάγεται αύξηση των εσόδων, μέσω της προώθησης ή της επανατοποθέτησης του προϊόντος (Hussain et al., 2013).

Η προσπάθεια ανάπτυξης της αγοράς, εκκινεί όταν οι επιχειρήσεις αποκτούν ωριμότητα στις τρέχουσες αγορές και αναζητούν νέες αγορές για τα προϊόντα τους. Αυτό σημαίνει ότι το προϊόν παραμένει το ίδιο, αλλά διατίθεται σε νέες αγορές- στόχους (Ansoff, 1957). Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει την εξαγωγή του προϊόντος ή την εμπορία του σε νέες περιοχές ή την εξερεύνηση ανεξερεύνητων αναγκών και επιθυμιών τμημάτων της τρέχουσας αγοράς (Hussain et al., 2013).

Η προσπάθεια σχεδιασμού, σύλληψης και προώθησης νέων προϊόντων (ή ανάπτυξης νέων προϊόντων), συνιστά ένα ευρύ πεδίο ανταγωνισμού της ανάπτυξης προϊόντων. Όταν υπάρχει πτώση ζήτησης για τα υπάρχοντα προϊόντα στα υπάρχοντα τμήματα της αγοράς, οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν νέα προϊόντα ή προσφορές για να αντικαταστήσουν τα υπάρχοντα και να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς, σε σύγκριση με τις αντίπαλες επιχειρήσεις (Ansoff, 1957). Για να είναι το εγχείρημα επιτυχές, οι επιχειρήσεις πρέπει να γνωρίζουν τις υποκείμενες ανάγκες, τις επιθυμίες και τις απαιτήσεις των πελατών, κάτι που στη συνέχεια θα προσφέρει μια ευκαιρία ανάπτυξης νέων λύσεων για υπάρχοντες πελάτες (Hussain et al., 2013).

Η στρατηγική διαφοροποίησης προϊόντων περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός νέου προϊόντος, το οποίο διευρύνει τις δυνατότητες αγοράς του αρχικού προϊόντος και γι' αυτό είναι πολύ διαφορετικό από την ανάπτυξη προϊόντος. Η διαφοροποίηση περιλαμβάνει επεκτάσεις επωνυμίας ή νέες επωνυμίες και, μερικές φορές, η τροποποίηση του προϊόντος μπορεί να δημιουργήσει μια νέα αγορά, εισάγοντας νέες χρήσεις για το προϊόν. Ωστόσο, καθώς ενέχει υψηλό ρίσκο, είναι η ύστατη λύση για μια επιχείρηση, η οποία ακολουθώντας τις προηγούμενες στρατηγικές διείσδυσης στην αγορά, ανάπτυξης προϊόντων και ανάπτυξης της αγοράς, δεν κατόρθωσε να παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα και να επιτύχει τους αρχικούς της στόχους (Ansoff, 1957). Η ανάπτυξη μέσω της στρατηγικής διαφοροποίησης είναι η πιο επικίνδυνη από όλες τις στρατηγικές επιλογές, καθώς σχετίζεται με την είσοδο σε νέες άγνωστες αγορές. Απαιτεί μια

απομάκρυνση, σε πραγματικό χρόνο, από τη διαθέσιμη σειρά προϊόντων και την τρέχουσα διαμόρφωση της αγοράς. Περιλαμβάνει την επαφή με μια εντελώς διαφορετική επιχειρηματική γραμμή και την πώληση διαφορετικών νέων προϊόντων, σε μια διαφορετική νέα αγορά (Hussain et al., 2013).

Το περιβάλλον της αγοράς, είναι ένας όρος που αναφέρεται σε όλες τις δυνάμεις εκτός της επιχείρησης, οι οποίες επηρεάζουν την ικανότητα της διαχείρισης μάρκετινγκ, να συνδυάζει και να διατηρεί κερδοφόρα την αλληλεπίδραση με τους καταναλωτές-στόχους (Hussain et al., 2013). Το περιβάλλον της αγοράς ή εξωτερικό περιβάλλον, διακρίνεται σε μακρο- και μικροπεριβάλλον. Σύμφωνα με το Business Dictionary, στο μακρο-περιβάλλον περιλαμβάνονται βασικοί εξωτερικοί και εκτός ελέγχου παράγοντες, που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων και επιδρούν στην απόδοση και τις στρατηγικές της επιχείρησης. Αυτοί περιλαμβάνουν δημοσιονομικούς παράγοντες, δημογραφικά στοιχεία, νομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες, τεχνολογικές αλλαγές και φυσικές δυνάμεις. Το μικροπεριβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες ή βασικά στοιχεία στην άμεση περιοχή λειτουργιών μιας επιχείρησης, που επηρεάζουν την απόδοσή της και την αυτονομία λήψης αποφάσεων. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, τα κανάλια διανομής, οι προμηθευτές και το ευρύ κοινό (Ansoff,1957). Οι περιβαλλοντικές συνθήκες, παρότι επηρεάζουν τις πωλήσεις και την επιχειρηματική απόδοση, είναι δύσκολο να προβλεφθούν. Μολαταύτα για να επιτευχθεί βέλτιστη απόδοση, οι επιχειρήσεις χρειάζονται πόρους και οι πόροι αποκτώνται από το περιβάλλον (Wernerfelt, 1984).

Παράλληλα, οι επιχειρήσεις χρειάζονται εργαλεία που να μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη, τόσο μακροπρόθεσμων στρατηγικών όσο και βραχυπρόθεσμων τακτικών προγραμμάτων. Το **μείγμα μάρκετινγκ**, που συχνά αναφέρεται ως **4Ps**, αποτελεί ένα εννοιολογικό πλαίσιο που προσδιορίζει ποιες κύριες αποφάσεις πρέπει να λάβουν οι επιχειρήσεις, προκειμένου να διαμορφώνουν τις προσφορές τους έτσι, ώστε να ταιριάζουν με τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των καταναλωτών (Goi, 2009).

Ο McCarthy (1964) όρισε το μείγμα μάρκετινγκ ως το συνδυασμό όλων των παραγόντων που έχει στη διάθεση του ένας διαχειριστής μάρκετινγκ, προκειμένου να ικανοποιήσει την αγορά- στόχο και τους συνόψισε σε τέσσερα στοιχεία ή 4Ps: προϊόν (product), τιμή (price), τοποθεσία (place) και προώθηση (promotion) (όπως αναφ. Dominici, 2009· Goi, 2009). Η



έννοια των 4Ps έχει επικριθεί από αρκετούς μελετητές, ωστόσο, παρά τις ελλείψεις τους, τα 4Ps παραμένουν βασικό στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ (Goι, 2009).

Οι κύριοι λόγοι για τους οποίους το μείγμα μάρκετινγκ παραμένει μια ισχυρή ιδέα, είναι ότι κάνει το μάρκετινγκ να φαίνεται εύκολο στη διαχείριση, επιτρέπει τον διαχωρισμό του μάρκετινγκ από τις άλλες δραστηριότητες της εταιρείας και την ανάθεση καθηκόντων μάρκετινγκ σε ειδικούς και τα συστατικά του μείγματος μάρκετινγκ μπορούν να αλλάξουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης (Möller, 2006). Το παράδειγμα διαχείρισης του μείγματος μάρκετινγκ έχει κυριαρχήσει στη σκέψη, έρευνα και πρακτική του μάρκετινγκ «ως δημιουργός διαφοροποίησης». Ο Kent (1986) αναφέρεται στα 4Ps του μείγματος μάρκετινγκ ως «το ιερό τετράπτυχο του μάρκετινγκ... γραμμένο σε πέτρινες πλάκες» (όπως αναφ. Goι, 2009, 2).

Το μείγμα μάρκετινγκ είχε και συνεχίζει να έχει, μεγάλη επιρροή στην ανάπτυξη της θεωρίας και της πρακτικής του μάρκετινγκ (Möller, 2006). Ωστόσο, διαμορφώθηκε στις απαρχές της θεωρίας του μάρκετινγκ, όταν τα φυσικά προϊόντα, τα φυσικά κανάλια διανομής και η μαζική επικοινωνία κυριαρχούσαν. Σήμερα, με το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον που διαμορφώνεται, από τις διαφορετικές και ισχυρές δυνατότητες των ψηφιακών πλαισίων, το παράδειγμα των 4Ps γίνεται όλο και περισσότερο αντικείμενο επικρίσεων. Σε όλη αυτή την εξελικτική διαδικασία, οι ερευνητές χωρίζονται μεταξύ των «συντηρητικών», που πιστεύουν ότι το παράδειγμα των 4Ps είναι σε θέση να προσαρμοστεί στις περιβαλλοντικές αλλαγές, εγκολπώνοντας νέα στοιχεία μέσα σε κάθε «P» και των «ρεβιζιονιστών», που ισχυρίζονται ότι το παράδειγμα των 4Ps είναι ξεπερασμένο (Dominici, 2009).

Το κύριο επιχείρημα κατά των 4Ps είναι ότι το μοντέλο είναι εσωστρεφές, με αποτέλεσμα να υπάρχει έλλειψη προσανατολισμού προς τον πελάτη και ανεπαρκής προσοχή στις σχέσεις με τους πελάτες (Dominici, 2009). Ο Schultz (2001) επισημαίνει ότι στις σημερινές αγορές υπάρχει η ανάγκη για ένα νέο εξωστρεφές παράδειγμα, που λαμβάνει υπόψη τα συστήματα δικτύου (όπως αναφ. Dominici, 2009). Ένας κοινός παράγοντας σε όλη τη βιβλιογραφία του «ρεβιζιονιστικού» μείγματος μάρκετινγκ, είναι η αντίληψη της ανάγκης για πιο σαφή προσανατολισμό προς τον πελάτη. Αυτός ο περιορισμός περιλαμβάνει όλες τις πτυχές του σύγχρονου μάρκετινγκ, ωστόσο έχει μια ιδιαίτερα ισχυρή απήχηση στο

μάρκετινγκ διαδικτύου, όπου η διαδραστικότητα θεωρείται κρίσιμη πτυχή (Dominici, 2009).

Η αναζήτηση ενός νέου κυρίαρχου παραδείγματος, για λειτουργικές αποφάσεις μάρκετινγκ σε ψηφιακά περιβάλλοντα, βρίσκεται ακόμη σε εξέλιξη. Ο Dominici (2009) υποστηρίζει ότι είμαστε ακόμα μακριά από την εύρεση ενός νέου ευρέως αποδεκτού προτύπου, ικανού να αντικαταστήσει πλήρως το μείγμα των 4Ps. Ο λόγος πίσω από αυτήν την αδυναμία, είναι πιθανώς η ατελής κατανόηση του πλήρους δυναμικού των νέων ψηφιακών τεχνολογιών για τις επιχειρήσεις και η ανεπαρκής έμφαση που δίνεται στις έρευνες περιπτώσεων για τις λειτουργίες του μάρκετινγκ. Οι on-line εταιρείες πρέπει να φτάσουν την πλήρη ωριμότητά τους, αντίστοιχη με εκείνη στην οποία είχαν φτάσει οι βιομηχανικές επιχειρήσεις, όταν ο McCarthy διατύπωσε τα 4Ps. Μέχρι σήμερα, φαίνεται πως παρά τις αντιπαραθέσεις μεταξύ «συντηρητικών» και «ρεβιζιονιστών», η βασική κατασκευή των 4Ps εξακολουθεί να αντέχει και με κάποια επέκταση και προσαρμογή, εξακολουθεί να είναι ο πυρήνας των επιχειρησιακών αποφάσεων. Όταν η έρευνα και η πρακτική του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ καταλήξουν σε βαθύτερη κατανόηση του ψηφιακού περιβάλλοντος, πιθανότατα θα αναδυθεί ένα νέο παράδειγμα μείγματος μάρκετινγκ, που ενδεχομένως θα αφήσει πίσω τα 4Ps και θα δώσει το πράσινο φως σε ένα νέο, ευρέως αποδεκτό, παράδειγμα για τις δραστηριότητες μάρκετινγκ (Dominici, 2009).

### **1.3. Δημιουργία αξίας**

Όλες οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιβιώσουν και να επιτύχουν ανώτερη απόδοση σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές τους και αυτό είναι κάτι που μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους. Ορισμένες επιχειρήσεις, προτάσσουν τις εσωτερικές τους ικανότητες, ενώ άλλες υπολογίζουν την θέση τους στο εξωτερικό περιβάλλον. Μια τρίτη ομάδα επιχειρήσεων λαμβάνει υπόψη και τα δύο. Σε κάθε περίπτωση, ένας οργανισμός μπορεί να επιτύχει ανώτερη επιχειρηματική απόδοση, μόνο εάν μπορεί να προσφέρει προϊόντα, για τα οποία οι πελάτες θα πληρώσουν παραπάνω από όσο κοστίζει στην επιχείρηση να τα παράγει. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει αξία για τους πελάτες της (Aghazadeh, 2015).

Η δημιουργία αξίας, φαίνεται να βρίσκεται στο επίκεντρο κάθε επιτυχημένης στρατηγικής (ειδικά της στρατηγικής μάρκετινγκ). Για να δημιουργήσει αξία, η επιχείρηση πρέπει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να το διατηρήσει βιώσιμο. Σε μια οικονομία που βασίζεται στη γνώση, η δημιουργικότητα και η καινοτομία εξασφαλίζουν και διατηρούν έναν οργανισμό ανταγωνιστικό, ενώ, με τη σειρά της, η ανταγωνιστικότητα είναι το μυστικό της επιβίωσης και της επιτυχίας (Aghazadeh, 2015).

Η επίτευξη ανώτερης απόδοσης σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις θέλουν να αποκτούν αρκετά οικονομικά οφέλη, να έχουν πολλούς ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες και να αναπτύσσουν τις αγορές και τα προϊόντα τους καινοτόμα. Η επίτευξη αυτού του τύπου και επιπέδου οργανωτικής απόδοσης, απαιτεί διαμόρφωση και εφαρμογή μιας έξυπνης στρατηγικής μάρκετινγκ (Aghazadeh, 2015).

Πολλοί πελάτες αναγνωρίζουν τις απαιτήσεις τους, αλλά δεν γνωρίζουν πόσο ακριβώς θα τους κοστίσει η ικανοποίηση αυτών των απαιτήσεων. Για τις επιχειρήσεις, αυτή η έλλειψη κατανόησης είναι μια ευκαιρία για να επιδείξουν, με πειστικό τρόπο, την αξία αυτών που προσφέρουν και να βοηθήσουν τους καταναλωτές να λάβουν «έξυπνες» αγοραστικές αποφάσεις (Anderson & Narus, 1998). Οι πελάτες είναι ζωτικής σημασίας για κάθε επιχείρηση και η ικανότητα να τους παρέχεται με συνέπεια αξία, μπορεί να καθορίσει την κερδοφορία και την επιβίωση της επιχείρησης (Solakis et al., 2021).

Ένας μικρός αλλά αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων στην αγορά, αντλούν τη γνώση τους για το τι εκτιμούν και τι θα εκτιμούσαν οι καταναλωτές, για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αναπτύσσοντας μοντέλα δημιουργίας αξίας (Anderson & Narus, 1998). Τα μοντέλα δημιουργίας αξίας βασίζονται σε εκτιμήσεις του κόστους και του οφέλους μιας δεδομένης αγοράς. Ανάλογα με τις περιστάσεις, όπως η διαθεσιμότητα των δεδομένων και η συνεργασία του καταναλωτή, μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει ένα μοντέλο αξίας για έναν μεμονωμένο πελάτη ή για ένα τμήμα της αγοράς, με βάση τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν από πολλούς πελάτες αυτού του τμήματος (Anderson & Narus, 1998). Η αξία εκφράζει- αντανακλά τα τεχνικά, οικονομικά και κοινωνικά οφέλη και ωφέλειες που λαμβάνει ένας καταναλωτής, σε αντάλλαγμα για το χρηματικό αντίτιμο ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας (Anderson & Narus, 1998).

Καθώς τα μοντέλα δημιουργίας αξίας (Value Creation, VC) επικεντρώνονται κυρίως στην απόδοση και τις τιμές των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης, μια νέα ιδέα, αυτή της

συν-δημιουργίας αξίας (value co-creation, VCC) αναδύθηκε. Η ιδέα αυτή, υποστηρίζει ότι η ευθύνη της δημιουργίας αξίας μεταφέρεται από το εσωτερικό της επιχείρησης, σε σχέσεις συνεργασίας εκτός των φυσικών ορίων της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Matthing, Sanden και Edvardsson (2004), η συνεχής εμπλοκή και η επικοινωνία με τους πελάτες, θα επιτρέψει σε έναν οργανισμό να μάθει από τους πελάτες και να τοποθετήσει την προσφορά του στο πεδίο της αντιληπτής αξίας (Perceived Value, PV) των πελατών (όπως αναφ. Solakis et al., 2021).

Ο Zeithaml (1988) όρισε την αντιληπτή αξία ως *«τη συνολική εκτίμηση του καταναλωτή για τη χρησιμότητα ενός προϊόντος με βάση τις αντιλήψεις για το τι λαμβάνεται και τι δίνεται»* (όπως αναφ. Solakis et al., 2021, 1). Υπάρχουν δύο προσεγγίσεις σχετικά με τη διάσταση της αντιληπτής αξίας. Η πρώτη προσέγγιση την περιγράφει ως ένα σύνολο πλεονεκτημάτων και θυσιών που λαμβάνει και δίνει ο καταναλωτής και συνήθως η πιο διαδεδομένη αναλογία είναι αυτή της ποιότητας προς την τιμή (Sweeney & Soutar, 2001). Η δεύτερη προσέγγιση είναι πολυδιάστατη, καθώς η αντιληπτή αξία συνεπάγεται, για παράδειγμα, οικονομικά, κοινωνικά, συναισθηματικά και αλτρουιστικά οφέλη (Solakis et al., 2021).

Στην ιδέα της συν-δημιουργίας αξίας, προβλέπεται ενεργή εμπλοκή των καταναλωτών, με τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους, στη διαδικασία παραγωγής του προϊόντος ή παροχής της υπηρεσίας/ εξυπηρέτησης. Το αποτέλεσμα είναι μια αξία που μπορεί να οριστεί και να βιωθεί μόνο από τον παραλήπτη. Κατά συνέπεια, η αξία που δημιουργείται έχει προσωπικά χαρακτηριστικά, ανάλογα με τον κάθε εμπλεκόμενο πελάτη, ενώ κάθε πελάτης αναπτύσσει μια μοναδική αντίληψη αυτής της αξίας (Solakis et al., 2021).

Η διαδικασία της συν-δημιουργίας αξίας, περιλαμβάνει έναν συνδυασμό βελτίωσης και ανταλλαγής γνώσεων, απόκτησης δεξιοτήτων και οργανωτικής μάθησης που μπορεί να αποδώσει μια αίσθηση ιδιοκτησίας στους πελάτες, ως αποτέλεσμα της συμβολής τους στη διαδικασία δημιουργίας αξίας. Επιπλέον, η μοναδική εμπειρία που εξαρτάται από την ποιότητα της αλληλεπίδρασης, μπορεί να χρησιμεύσει ως πιθανή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, επειδή οι πελάτες είναι πιθανό να δημιουργήσουν συναισθηματικούς δεσμούς με τις προσφορές προϊόντων, όταν είναι μέρος της διαδικασίας ανάπτυξής τους. Η διαδικασία της συν-δημιουργίας αξίας, αποδίδει στον καταναλωτή έναν πιο ενεργό ρόλο στην ανάπτυξη προϊόντων, ενώ προσφέρει στον πάροχο των υπηρεσιών

καλύτερη κατανόηση των αναγκών των πελατών και του πως αντιλαμβάνονται την αξία (Solakis et al., 2021).

#### **1.4. Δημιουργία εικόνας επωνυμίας**

Η επωνυμία (brand) είναι εμπορικό σήμα ή διακριτικό όνομα ενός προϊόντος ή κατασκευαστή. Μπορεί να είναι μια λέξη, ένας όρος, ένα σημάδι, ένα σύμβολο, ένα σχέδιο ή οποιοδήποτε άλλος συνδυασμός, που χρησιμοποιείται για την αναγνώριση των προϊόντων και/ή υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Μια επωνυμία επιτελεί πολλές βασικές λειτουργίες, μεταξύ των οποίων (Palumbo & Herbig, 2000):

- Προσδιορίζει το προϊόν ή την υπηρεσία και επιτρέπει στον πελάτη να το συγκεκριμενοποιήσει, να το απορρίψει ή να το προτείνει.
- Επικοινωνεί μηνύματα στον καταναλωτή. Οι παρεχόμενες πληροφορίες περιλαμβάνουν δηλώσεις σχετικά με το στυλ, τη νεωτερικότητα ή τον πλούτο των χρηστών.
- Λειτουργεί ως έννομο περιουσιακό στοιχείο, στο οποίο μπορεί να επενδύσει ο ιδιοκτήτης και προστατεύεται νομικά από τυχόν παραβιάσεις από πλευράς ανταγωνιστών.

Οι επωνυμίες εμπεριέχουν και μεταφέρουν την εικόνα ενός προϊόντος και δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να διαφοροποιήσουν τις προσφορές τους από αυτές των ανταγωνιστών ή να ταυτίσουν ένα προϊόν με έναν συγκεκριμένο πωλητή. Το branding προσθέτει αξία σε προϊόντα και υπηρεσίες. Αυτή η αξία είναι διττή, δηλαδή αφενός προκύπτει από την εμπειρία που αποκτάται μετά τη χρήση της επωνυμίας, η οποία περιλαμβάνει αισθήματα εξοικείωσης, αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης και αφετέρου στηρίζεται στη συσχέτιση με άλλους που χρησιμοποιούν την ίδια επωνυμία (Palumbo & Herbig, 2000).

Όταν η ηθική αξία μιας εταιρείας αναγνωριστεί από τους καταναλωτές, αυτό θα τους κάνει να διάκινται περισσότερο ευνοϊκά για την επωνυμία (Xu et al., 2022). Σύμφωνα με μελέτη των Xu et al. (2022), η ακεραιότητα της επιχείρησης και η κοινωνική ευθύνη αποτελούν στοιχεία, που έχουν θετικό αντίκτυπο στην εικόνα μιας επωνυμίας και ενισχύουν την αφοσίωση σε αυτή (Xu et al., 2022). Με τη σειρά της, η θετική εικόνα μιας επωνυμίας

σχετίζεται θετικά και επιδρά στην βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης (Foroudi et al., 2022).

Η επωνυμία είναι τόσο φυσική όσο και αντιληπτική οντότητα. Η φυσική πτυχή μιας επωνυμίας μπορεί να εντοπιστεί σε ένα ράφι σούπερ μάρκετ ή στην παράδοση μιας υπηρεσίας. Η αντιληπτική πτυχή υπάρχει στον ψυχολογικό χώρο, καθώς και στο μυαλό του καταναλωτή (American Demographics, 1994). Μια επιτυχημένη μάρκα έχει αναγνωρίσιμο όνομα που σηματοδοτεί συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στον καταναλωτή (δηλαδή ποιότητα, κομψότητα, αξία). Η ικανότητα να κάνει τον καταναλωτή να αναζητά επανειλημμένα και να αγοράζει μια μάρκα έναντι άλλης, ακόμη και όταν άλλοι προσφέρουν κουπόνια ή χαμηλότερες τιμές, είναι πίστη στην επωνυμία (brand loyalty) (Palumbo & Herbig, 2000).

Παραδοσιακά, επίκεντρο του μάρκετινγκ αποτελούσε η αύξηση των πωλήσεων μέσω της προσέλκυσης μιας σταθερής ροής νέων πελατών. Η εστίαση του μάρκετινγκ μετατοπίζεται πλέον προς την υφιστάμενη ομάδα πελατών της επιχείρησης. Τα προγράμματα επιβράβευσης- αφοσίωσης πελατών, έχουν σχεδιαστεί για να μετατρέψουν τους εφάπαξ αγοραστές σε πιστούς πελάτες της επωνυμίας (δηλ. μετατρέποντας τους εφάπαξ αγοραστές σε πελάτες που θα αγοράσουν το προϊόν ξανά και ξανά) (Palumbo & Herbig, 2000).

Η διατήρηση των πελατών είναι κρίσιμη, δεδομένου ότι έχει αποδειχθεί ότι είναι έως και πέντε φορές λιγότερο ακριβό να γίνει πώληση σε έναν πιστό πελάτη, σε σχέση με ένα νέο. Οι σύμβουλοι διαχείρισης εξηγούν ότι, οι επιχειρήσεις που βελτιώνουν τα προγράμματα διατήρησης πελατών μόνο κατά 5%, μπορούν να αναμένουν αύξηση κερδών μεταξύ 20% και 125% (McDonald, 1994). Παρόλα αυτά, οι επιχειρήσεις αποδέχονται το γεγονός ότι υπάρχουν κάποιοι πελάτες που δεν αξίζει να διατηρηθούν: ο ιδανικός πελάτης είναι επαρκούς μεγέθους, με λογικές απαιτήσεις και με την ικανότητα να γίνει μακροπρόθεσμος πελάτης (Palumbo & Herbig, 2000).

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι καταναλωτές, χρησιμοποιούν τις αντιλήψεις που έχουν για μια οικογενειακή επωνυμία, ώστε να αξιολογήσουν τα νέα προϊόντα που εισάγονται στην αγορά υπό την «ομπρέλα» της (Aaker, 1996). Με βάση αυτή την υπόθεση, μεγάλες επιχειρήσεις όπως η Gillette και η Sony αξιοποιούν (μοχλεύουν) τα ίδια κεφάλαιά τους, λανσάροντας νέα προϊόντα που χρησιμοποιούν την οικογενειακή επωνυμία. Οι

επιτυχημένες επεκτάσεις μπορούν να προσφέρουν πολλά οφέλη μάρκετινγκ, όπως μείωση του κόστους εισαγωγής και ελαχιστοποίηση του κινδύνου αποτυχίας των νέων προϊόντων. Ωστόσο, οι αποτυχίες μπορεί να οδηγήσουν σε αρνητικές αντιλήψεις, που ίσως είναι δύσκολο να αντιστραφούν (Aaker, 1991).

Ένα τέλειο παράδειγμα του πόσο σημαντική είναι η αφοσίωση στην επωνυμία για ορισμένα προϊόντα, είναι η βιομηχανία μπύρας. Όταν οι καταναλωτές μπύρας ερωτώνται γιατί πίνουν μια συγκεκριμένη μάρκα μπύρας, πάντοτε απαντούν ότι αυτό οφείλεται στη γεύση. Τα τυφλά γευστικά τεστ, ωστόσο, έχουν δείξει ότι όσοι πίνουν μπύρα έχουν συχνά διαφορετικές γευστικές αντιδράσεις τη δεύτερη φορά. Αυτό δείχνει ότι οι καταναλωτές μπύρας, στην πραγματικότητα αγοράζουν με βάση την εικόνα του προϊόντος και όχι το ίδιο το προϊόν (American Demographics, 1994). Η εικόνα της επωνυμίας συμβάλλει επίσης σε μεγάλο βαθμό στην επιτυχία ενός προϊόντος πολυτελείας. Λίγοι αγοράζουν μάρκες πολυτελείας που δεν γνωρίζουν. Επίσης, τα επίπεδα διείσδυσης οποιασδήποτε μάρκας επηρεάζονται έντονα από το επίπεδο αναγνώρισής της και η σχέση μεταξύ αναγνώρισης και αγοράς είναι ισχυρή (Dubois & Paternault, 1995).

Ο Edmondson (1994), προτείνει τρεις τρόπους για τη δημιουργία πιστότητας στην επωνυμία:

1. Συσχέτιση της επωνυμίας με έναν καλό σκοπό. Συσχετίζοντας μια επωνυμία με έναν καλό σκοπό, το προϊόν διακρίνεται από τον ανταγωνισμό και προσθέτει ένα όφελος. Οι καταναλωτές θα αισθάνονται ότι με την αγορά του προϊόντος, συνδράμουν επίσης σε έναν καλό σκοπό.
2. Γνώση των πελατών από τις επιχειρήσεις, διότι έτσι μπορούν πάντα να διατηρούν επαφή μαζί τους και να τους ενημερώνουν για ειδικές προσφορές ή προωθητικές ενέργειες. Ωστόσο, θα πρέπει πρώτα παίρνουν την άδεια των πελατών για αυτή την επικοινωνία, διότι κάποιοι πελάτες μπορεί να δυσαρεστηθούν εάν τους σταλεί κάποιο διαφημιστικό έντυπο χωρίς να το γνωρίζουν. Ένα παράδειγμα αυτού του είδους ατυχίας, αποτελεί μια επιχείρηση κοσμημάτων, η οποία έστειλε ταχυδρομικά μηνύματα σε πελάτες που είχαν αγοράσει ένα υψηλής αξίας κόσμημα. Η επιχείρηση έστειλε διαφημιστικά έντυπα, αναφέροντας το γεγονός ότι ένα ακριβό κόσμημα είχε αγοραστεί πρόσφατα από τον παραλήπτη. Οι σύζυγοι ορισμένων από τους άνδρες που έλαβαν τα ταχυδρομικά μηνύματα δεν γνώριζαν τις αγορές, κάτι που προκάλεσε το θυμό πολλών ανδρών.

3. Πραγματοποίηση πωλήσεων με πληροφορίες, όχι με διαφημιστικές εκστρατείες. Ζούμε σε έναν κόσμο πληροφοριών, ως εκ τούτου αυτό που πραγματικά θέλουν οι καταναλωτές είναι η γνώση. Άρα οι καταναλωτές όχι μόνο θέλουν ουσία, αλλά θέλουν και ψυχαγωγία, και σαν να μην έφτανε αυτό, το θέλουν και με τους όρους τους.

Τα προβλήματα πιστότητας στην επωνυμία/ μάρκα μεγεθύνονται στη διεθνή αγορά. Παγκόσμια επωνυμία είναι αυτή που θεωρείται ότι αντικατοπτρίζει το ίδιο σύνολο αξιών σε όλο τον κόσμο. Το ίδιο σύνολο αξιών ή ο χαρακτήρας της μάρκας αποτελεί το κλειδί στην παγκόσμια στρατηγική μάρκας (Chevron, 1995). Ένα από τα μεγάλα ερωτήματα για τις παγκόσμιες επωνυμίες, είναι να διερευνηθεί εάν εφαρμόζουν πλήρη τυποποίηση των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ ή εάν η παγκόσμια επωνυμία είναι προσαρμοσμένη στις τοπικές αγορές. Από την πλευρά της προσφοράς, η επωνυμία μπορεί να σκέφτεται σφαιρικά και να δρα τοπικά, προσαρμόζοντας την προσφορά στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μιας συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής (Dorico et al., 2021).

Η δημιουργία ή η διατήρηση μιας επωνυμίας σε διεθνές επίπεδο, σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από την υπάρχουσα κατάσταση της επωνυμίας. Δεν είναι σπάνιο, μια γλωσσική απόδοση να καθιστά τη μεταφρασμένη έκδοση άσεμνη ή με αρνητική χροιά (τοπική αργκό ή ιδιωματισμοί), ενώ μια επωνυμία μπορεί ήδη να έχει καταχωρηθεί σε άλλη τοπική ή διεθνή επιχείρηση. Ως εκ τούτου, οι επωνυμίες συχνά είναι δύσκολο να τυποποιηθούν σε παγκόσμια βάση και εάν η επιχείρηση έχει διαφορετικές ανεξάρτητες εμπορικές ονομασίες για το ίδιο προϊόν σε πολλές χώρες, καθίσταται πιο δύσκολο και πιο απίθανο να εφαρμόσει μια ενιαία παγκόσμια επωνυμία. Επιπλέον, εάν το προϊόν έχει προσαρμοστεί σε διάφορες χώρες για να ικανοποιεί τις τοπικές προτιμήσεις, δεν συνιστάται η δημιουργία μιας ενιαίας παγκόσμιας επωνυμίας (Palumbo & Herbig, 2000).

Για παράδειγμα, η Unilever προσφέρει ένα υγρό καθαρισμού που ονομάζεται Vif στην Ελβετία, Viss στη Γερμανία, Jif στη Βρετανία και Ελλάδα και Cif στη Γαλλία. Θα ήταν πολύ δύσκολο να δημιουργηθεί ένα Eurobrand, αφού κάθε επωνυμία είναι καλά εδραιωμένη σε κάθε τοπική αγορά (Palumbo & Herbig, 2000). Το καθαριστικό επίπλων Johnson's Pledge ονομάζεται Pronto στην Ελβετία και Pliz στη Γαλλία, ενώ διατηρεί το αμερικανικό εμπορικό σήμα του στο Ηνωμένο Βασίλειο (Palumbo & Herbig, 2000). Σε επίπεδο προϊόντος και του πώς αυτό γίνεται αντιληπτό σε κάθε χώρα, η McCann-Erickson Worldwide αναφέρει ότι: *«για τους Βραζιλιάνους, η μπίρα είναι ένα αναψυκτικό. Για τους Γερμανούς, η καλή μπίρα*



*είναι αυτή που παρασκευάζεται τοπικά. Για τους Άγγλους, η μπύρα lager είναι ένα νέο προϊόν. Για τους Αμερικανούς, η μπύρα είναι ένα ποτό για αγόρι-συναντά-κορίτσι. Και για τους Αυστραλούς η μπύρα είναι ανδρικό ποτό» (όπως αναφ. Palumbo & Herbig, 2000, 123).*

Οι επωνυμίες διατηρούν την ισχύ τους, χάρη στις προωθητικές προσπάθειες που καταβάλλουν οι επιχειρήσεις, οι οποίες αποσκοπούν στο να δημιουργήσουν αναγνωρισιμότητα και αφοσίωση (Palumbo & Herbig, 2000). Ωστόσο, η P&G στο Ηνωμένο Βασίλειο, αντί να επικεντρώνεται σε προωθητικές δραστηριότητες και διαφημίσεις, διαθέτει προϋπολογισμούς για να χρηματοδοτεί χαμηλές τιμές, προκειμένου να χτίσει την αφοσίωση στην επωνυμία της και να προωθήσει την ανάπτυξη της ετικέτας της στην αγορά του Ηνωμένου Βασιλείου (Richards, 1996). Στον αντίποδα, υπάρχει το επιχείρημα ότι μόνο ισχυρά καθιερωμένες μάρκες, όπως η P&G, μπορούν να αντέξουν οικονομικά να χρησιμοποιήσουν τις περικοπές τιμών, ως μέσο ενδυνάμωσης της αφοσίωσης στην επωνυμία. Οι λιγότερο γνωστές μάρκες μπορεί να μην επιτύχουν το ίδιο αποτέλεσμα (Palumbo & Herbig, 2000).

Είναι κοινά αποδεκτό ότι, πολλές επωνυμίες «αξίζουν το βάρος τους σε χρυσό». Σε μια οποιαδήποτε λίστα με τις δέκα κορυφαίες διεθνείς μάρκες, θα συναντήσουμε πάνω κάτω τις ίδιες: Coca-Cola, Sony, Kodak, Disney, Nestle, Toyota, McDonald's, IBM, Pepsi-Cola. Οι παγκόσμιες επωνυμίες, ενέχουν άμεση αναγνώριση και ειδικά για τους διεθνείς ταξιδιώτες αντιπροσωπεύουν μια στρατηγική αποφυγής κινδύνου, έναντι της χρήσης τοπικών εμπορικών σημάτων (Milbank, 1994).

Σύμφωνα με την Omellia (1995), οι επιτυχημένες παγκόσμιες επωνυμίες πρέπει να προβλέπουν πολιτιστικές τάσεις, στυλ και εξελισσόμενες καταναλωτικές αξίες, προκειμένου να προσελκύσουν πελάτες πέρα από τα διεθνή σύνορα. Η συνάφεια/σχετικότητα ενός προϊόντος με τους πελάτες του, υπαγορεύει τις παγκόσμιες δυνατότητές του. Οι επωνυμίες που έχουν μεγάλες ανισότητες στην υπόληψη και την εικόνα των καταναλωτών, δεν είναι τόσο πιθανό να βρουν μια τυποποιημένη παγκόσμια θέση, για να γίνουν παγκόσμια επωνυμία. Οι επιτυχημένοι πολυπολιτισμικοί διαφημιστές, έχουν εξασφαλίσει την αφοσίωση της επωνυμίας από πολιτισμικά διαφορετικούς καταναλωτές, προσαρμόζοντας την εικόνα της επωνυμίας ώστε να αντικατοπτρίζει μεμονωμένες κουλτούρες (όπως αναφ. Palumbo & Herbig, 2000, 123).

## 1.5. Ικανοποίηση πελατών

Ο κόσμος στον οποίο λειτουργεί το μάρκετινγκ έχει αλλάξει ριζικά (Wind, 2008). Η τεχνολογία δημιουργεί επιλογές στους πελάτες και οι επιλογές αλλάζουν την αγορά (McKenna, 1991). Ταυτόχρονα, οι κοινωνικές ανησυχίες, από τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις έως την εταιρική κοινωνική ευθύνη, αλλάζουν τις σχέσεις των εταιρειών με τις κοινωνίες στις οποίες δραστηριοποιούνται (Wind, 2008).

Μια τάση που έχει κάνει έντονη εμφάνιση, είναι η ενίσχυση του ενδιαφέροντος των καταναλωτών για την υιοθέτηση πρακτικών υπεύθυνου μάρκετινγκ από τις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, οι πελάτες σε πολλές βιομηχανίες/ κλάδους, ενδιαφέρονται ολοένα και περισσότερο για πρωτοβουλίες στο τέλος του κύκλου ζωής των προϊόντων, για τα ποσοστά εκπομπών ρύπων, για την προέλευση των πρώτων υλών και την ενίσχυση της διαφάνειας της παραγωγής. Οι καταναλωτές πλέον, απαιτούν σταθερά πιο φιλικές προς το περιβάλλον συσκευασίες και χαμηλότερα αποτυπώματα άνθρακα. Επιπλέον, αναμένουν ότι η ανθρώπινη αξιοπρέπεια θα γίνεται σεβαστή κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας. Κατά συνέπεια, οι μακροπρόθεσμες προεκτάσεις των στρατηγικών μάρκετινγκ των επιχειρήσεων επανακαθορίζονται, για να αναγνωριστούν ζητήματα κλιματικής αλλαγής και προστασίας των ανθρωπίνων δικαιωμάτων (de Ruyter et al., 2022).

Με τη σειρά τους, οι μελετητές του μάρκετινγκ ασχολούνται όλο και περισσότερο με το υπεύθυνο μάρκετινγκ, παρόλο που αυτά τα θέματα δεν ήταν πάντα στο επίκεντρο της μελέτης. Κατά συνέπεια, υπάρχει μια αυξανόμενη, πλούσια βιβλιογραφία που περιλαμβάνει την έννοια της ευθύνης στο μάρκετινγκ. Η τελευταία δεκαετία υπήρξε μάρτυρας μιας επέκτασης εννοιών και εμπειρικών στοιχείων, σχετικά με τις προκλήσεις της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας, της κοινωνικής ευθύνης, της (ψυχικής) υγείας και κοινωνικής φροντίδας, των ανισοτήτων πλούτου και φτώχειας, του εθνικισμού και των επιπτώσεών του στο παγκόσμιο εμπόριο, της απώλειας ταυτότητας και μιας ευρείας σειράς ακούσιων συνεπειών της ψηφιοποίησης (Hensen et al., 2016).

Οι εποχές που το μάρκετινγκ λειτουργούσε ως πωλητής έχουν περάσει. Πέρασε επίσης η εποχή που το μάρκετινγκ προσπαθούσε να παροτρύνει τον καταναλωτή να αγοράσει οτιδήποτε προσφέρει η επιχείρηση. Το νέο παράδειγμα του μάρκετινγκ προάγει τις γνώσεις, την εμπειρία και την ικανότητα της επιχείρησης, να ενσωματώσει πελάτη και

εταιρεία. Μια από τις αρχές του νέου υποδείγματος, είναι ότι «το μάρκετινγκ περνά από τον μονόλογο στον διάλογο», υποστηρίζοντας ότι η διαφήμιση είναι ξεπερασμένη (McKenna, 1991, 65). Πλέον το μάρκετινγκ απαιτεί έναν βρόχο ανατροφοδότησης - έναν διάλογο μεταξύ εταιρείας και πελάτη (McKenna, 1991).

Νέα κανάλια και τεχνολογίες μεταμορφώνουν τα μέσα που χρησιμοποιεί το μάρκετινγκ. Εικονικοί κόσμοι, όπως το Second Life, δίνουν νέο νόημα στην έννοια του «τόπου» στο μάρκετινγκ. Συνεργατικά εργαλεία, όπως το λογισμικό ανοιχτού κώδικα και η Wikipedia, μετατρέπουν τον καταναλωτή σε συν-δημιουργό. Οι ταινίες και η ψυχαγωγία έχουν «μεταπηδήσει» από το κουτί της τηλεόρασης στο iPod, τα κινητά τηλέφωνα και τους υπολογιστές. Το TiVo και άλλες τεχνολογικές καινοτομίες, έχουν κάνει τα μέσα μαζικής ενημέρωσης πιο εξατομικευμένα, εξαλείφοντας την προβλεψιμότητα της παραδοσιακής διαφήμισης (Wind, 2008).

Οι αλλαγές των προτύπων έχει δημιουργήσει σε μια νέα κατηγορία καταναλωτών, που ζητά εξατομίκευση (κάντε το δικό μου), κοινότητες (επιτρέψτε μου να γίνω μέρος του), πολλαπλά κανάλια (επιτρέψτε μου να τηλεφωνήσω, να κάνω κλικ ή να επισκεφτώ), ανταγωνιστική αξία (δώσε μου περισσότερα για τα χρήματά μου) και επιλογές (δώσε μου εργαλεία για αναζήτηση και απόφαση). Η εποχή του παθητικού καταναλωτή πέρασε στην ιστορία. Οι ενδυναμωμένοι καταναλωτές έχουν όλο και περισσότερο τον έλεγχο, γεγονός που αλλάζει δραματικά τον ρόλο του μάρκετινγκ. Αυτή η αλλαγή στη σχέση μεταξύ καταναλωτών και εταιρειών, είναι η πιο θεμελιώδης αλλαγή στην ιστορία του μάρκετινγκ (Wind, 2008). Καθώς ο 21<sup>ος</sup> αιώνας προχωρά, η εξατομίκευση, γίνεται σιγά-σιγά πραγματικότητα (Walters, 2013).

Ο διαχωρισμός μεταξύ της επιχείρησης και των καταναλωτών της, περιορίζει την αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ. Καθώς οι ενδυναμωμένοι καταναλωτές συμμετέχουν στην διαδικασία της δημιουργίας, παραγωγής ακόμη και του μάρκετινγκ, μεταβάλλεται η εικόνα του καταναλωτή ως παθητικός αποδέκτης των μηνυμάτων μάρκετινγκ. Σε έναν κόσμο όπου κυριαρχεί το YouTube και όπου οι άνθρωποι εξατομικεύουν τους υπολογιστές τους, τα ρούχα τους και τις επικοινωνίες τους, οι καταναλωτές μπορούν να αναπτύξουν και να διαδώσουν ενεργά μηνύματα μάρκετινγκ. Ως εκ τούτου, αντί οι επιχειρήσεις να διαχειρίζονται απλώς τις σχέσεις τους με τους πελάτες, καλούνται να δημιουργούν

πλατφόρμες, που θα επιτρέπουν στους πελάτες να διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με τις επιχειρήσεις (Wind, 2008).

Οι γεωγραφικά διασκορπισμένοι πελάτες, τόσο στις αναδυόμενες όσο και στις παγκόσμιες αγορές, ζητούν προϊόντα υψηλότερης ποιότητας, σε μεγαλύτερη ποικιλία και χαμηλότερο κόστος, σε συντομότερο χρονικό διάστημα. Καθώς τα περιθώρια κέρδους των προϊόντων συνεχίζουν να συρρικνώνονται, οι εταιρείες επιδιώκουν να αναδιοργανώσουν τις δραστηριότητές τους και να ευθυγραμμίσουν εκ νέου τις στρατηγικές τους, για να παρέχουν την ταχύτητα και την ευελιξία που είναι απαραίτητες, για να ανταποκριθούν στα παράθυρα ευκαιριών της αγοράς. Μεταβαίνοντας από κεντρικές, καθετοποιημένες εγκαταστάσεις παραγωγής σε μία τοποθεσία, σε γεωγραφικά διασκορπισμένους πόρους δικτύων παραγωγής (Walters, 2013).

Φυσικά, υπάρχουν και όρια σε αυτές τις αλλαγές. Οι καταναλωτές μπορεί να περιμένουν περισσότερα, αλλά υπάρχει μεγαλύτερη πίεση στον χρόνο τους. Επομένως, ενώ μπορεί να τους δίδεται η ευκαιρία να συν-δημιουργήσουν εξατομικευμένες λύσεις, ορισμένοι μπορεί τελικά να θέλουν απλώς το τυποποιημένο προϊόν από το ράφι (Wind, 2008).

## **1.6. Ηλεκτρονικό εμπόριο και μάρκετινγκ**

Η διασύνδεση που υποστηρίζεται από το διαδίκτυο, δίνει τη δυνατότητα στους καταναλωτές να συμμετέχουν σε διάφορες διαδικτυακές δραστηριότητες. Οι πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου είναι ουσιαστικά εικονικές αγορές, στις οποίες οι καταναλωτές μπορούν να δουν και να αγοράσουν διάφορα προϊόντα, χωρίς να ταξιδεύουν σε φυσικά καταστήματα, γεγονός που τις καθιστά φθηνές και βολικές (Pei & Yan, 2019). Επίσης, τα εικονικά καταστήματα έχουν στόχο να αναπαράγουν τις εμπειρίες και τις αλληλεπιδράσεις των καταναλωτών, προκειμένου να επηρεάσουν τις αποφάσεις αγοράς (Kidane & Sharma, 2016).

Ωστόσο, καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται, το ηλεκτρονικό εμπόριο υφίσταται αλλαγές (Pei & Yan, 2019). Αρχικά, οι εταιρείες χρησιμοποιούσαν ηλεκτρονικές τεχνολογίες για να διευκολύνουν συναλλαγές όπως η αποστολή εγγράφων μετά από κάποια παραγγελία, ενώ το σύγχρονο ηλεκτρονικό εμπόριο περιλαμβάνει την αγορά και την πώληση αγαθών αποκλειστικά μέσω του διαδικτύου (Pei & Yan, 2019). Η ταχεία εξέλιξη του ηλεκτρονικού

εμπορίου, στηρίχθηκε στην εκθετική εξάπλωση πλατφορμών λιανικής, όπως η Amazon και η Alibaba. Οι παραλλαγές στη φύση των διαδικτυακών αλληλεπιδράσεων, έχουν οδηγήσει σε κατηγοριοποίηση των διαστάσεων του ηλεκτρονικού εμπορίου με τον εξής τρόπο: μεταξύ επιχειρήσεων (B2B), επιχείρησης με καταναλωτή (B2C), καταναλωτών με καταναλωτές (C2C) και κυβέρνησης με επιχειρήσεις/καταναλωτές (G2B/C). Η συνδεσιμότητα και η ευκολία των συναλλαγών που προωθούνται από τις σύγχρονες τεχνολογίες, υποστηρίζουν αυτές τις δραστηριότητες, οδηγώντας σε τοπική και διεθνή οικονομική ανάπτυξη (Rosário & Raimundo, 2021).

Το ηλεκτρονικό εμπόριο εξαλείφει τα γεωγραφικά εμπόδια και διευκολύνει τις παγκόσμιες συνδέσεις, ενώ μειώνει το κόστος των συναλλαγών. Μέσω των εμπορικών τους ιστότοπων, οι εταιρείες μπορούν να επικοινωνούν πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, τόσο σε τοπικούς όσο και διεθνείς καταναλωτές. Η επιτυχία του ηλεκτρονικού εμπορίου, βασίζεται κυρίως στη συμμετοχή και τη δέσμευση των καταναλωτών σε διαδικτυακά περιβάλλοντα (Rosário & Raimundo, 2021). Ο Yen (2014) υποστηρίζει ότι, η συμπεριφορά των καταναλωτών και οι αγοραστικές προθέσεις έχουν αλλάξει, λόγω της ανάπτυξης του διαδικτύου και των πλατφορμών ηλεκτρονικού εμπορίου (όπως αναφ. Rosário & Raimundo, 2021).

Για παράδειγμα, στις μέρες μας, οι πελάτες ανησυχούν για την φήμη της επιχείρησης, την ικανοποίηση από την παροχή πληροφοριών και τα πρόσθετα οφέλη από την πραγματοποίηση αγορών. Για το λόγο αυτό, οι εταιρείες συνδυάζουν το ηλεκτρονικό εμπόριο και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (ΜΚΔ), προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τη διανομή πληροφοριών και να αυξήσουν την αναγνωρισιμότητα και την προβολή της επωνυμίας (Rosário & Raimundo, 2021). Ως εκ τούτου, το διαδραστικό μάρκετινγκ, το οποίο συνδυάζει διάφορους τρόπους πωλήσεων μέσω του διαδικτύου, όπως για παράδειγμα ηλεκτρονικά καταστήματα, ιστοσελίδες και ΜΚΔ, θεωρείται σημαντικό στο διαδικτυακό περιβάλλον αγοράς (Kidane & Sharma, 2016).

Οι περισσότεροι καταναλωτές σήμερα αποζητούν πραγματικές εμπειρίες, τις οποίες οι εταιρείες επιτυγχάνουν να συλλέξουν, χάρη στην υποστήριξη και την αφοσίωση των πελατών. Οι τελευταίοι, μοιράζονται τις ιδέες τους στο διαδίκτυο, οι οποίες λαμβάνονται υπόψη κατά την ανάπτυξη καινοτόμων νέων προϊόντων και υπηρεσιών, προκειμένου να αυξηθεί η αίσθηση ιδιοκτησίας και η σύνδεση με το εμπορικό σήμα, οδηγώντας κατά

συνέπεια στην αφοσίωση στην επωνυμία και τις συχνές αγορές. Ως εκ τούτου, η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου, συμβάλλει στην παγκόσμια διασύνδεση εταιρειών και δυνητικών καταναλωτών, οδηγώντας σε μια σχέση αλληλεξάρτησης, όπου οι ενέργειες και οι αποφάσεις κάθε μέρους επηρεάζουν το άλλο (Rosário & Raimundo, 2021).

Σε αντίθεση με το παραδοσιακό μάρκετινγκ, η εξέλιξη του ηλεκτρονικού εμπορίου έδωσε τη δυνατότητα στους καταναλωτές να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες για τις εταιρείες, τις επιχειρηματικές πρακτικές τους και τα προϊόντα/ υπηρεσίες τους, από ιστότοπους με κριτικές και συστάσεις πελατών (Rosário & Raimundo, 2021). Αυτό καταδεικνύει ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο εξαρτάται από την ηλεκτρονική από στόμα σε στόμα διαφήμιση (eWOM), για την προσέλκυση νέων και τη διατήρηση υφιστάμενων πελατών. Κατ' επέκταση, η ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών μέσω βελτιωμένων υπηρεσιών και ποιοτικών προϊόντων, είναι θεμελιώδης για την επιτυχία των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε διαδικτυακά επιχειρηματικά περιβάλλοντα (Rosário & Raimundo, 2021).

Το διαδίκτυο, επιτρέπει στους καταναλωτές να συγκρίνουν τιμές, να έχουν πρόσβαση σε προτάσεις άλλων καταναλωτών και να αναζητούν εκείνες τις πλατφόρμες/ ιστότοπους που προσφέρουν αυτό που χρειάζονται (Dabholkar & Sheng, 2012· Kidane & Sharma, 2016). Οι Davies και συν. (2021) υποστηρίζουν ότι οι ιστότοποι ηλεκτρονικού εμπορίου, χρησιμοποιούνται ως βασικές πηγές πληροφοριών στον τουριστικό κλάδο και οι επίδοχοι ταξιδιώτες αναζητούν πληροφορίες σχετικά με τις προσφερόμενες υπηρεσίες, τη διαμονή, τις μεταφορές και άλλους τουριστικούς πόρους εντός της περιοχής- στόχου (όπως αναφ. Rosário & Raimundo, 2021). Φαίνεται συνεπώς, ότι η διαθεσιμότητα των πληροφοριών επηρεάζει τις συμπεριφορές και προθέσεις των διαδικτυακών καταναλωτών να αγοράσουν (Dabholkar & Sheng, 2012).

Ο τεράστιος όγκος πληροφοριών που διατίθενται στο διαδίκτυο για την ευαισθητοποίηση των καταναλωτών, έχει αυξήσει τις εναλλακτικές επιλογές, εξασφαλίζοντας έτσι πρόσβαση σε ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες. Αυτή η νέα εξέλιξη, εντατικοποίησε τον ανταγωνισμό και ώθησε τις εταιρείες να δώσουν προσοχή στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των καταναλωτών, καθιστώντας τις ισχυρές συνιστώσες των επιχειρηματικών στρατηγικών και διαδικασιών. Ως εκ τούτου, οι στρατηγικές μάρκετινγκ που εφαρμόζονται στο περιβάλλον

του ηλεκτρονικού εμπορίου, είναι αμοιβαία επωφελείς για τους καταναλωτές και τις εταιρείες (Al-Dmour et al., 2020· Rosário & Raimundo, 2021).

Ο Jih (2011), συνιστά οι οργανωτικές αποφάσεις των επιχειρήσεων, να βασίζονται στη γνώση των πελατών και στη συστηματική κατανόηση των σχέσεων πελατών και επιχείρησης (όπως αναφ. Rosário & Raimundo, 2021). Στα πλαίσια αυτά, οι εταιρείες χρησιμοποιούν εργαλεία για να παρακολουθούν τις αγοραστικές δραστηριότητες (ιστορικό αγορών και περιήγησης) και να συλλέγουν δημογραφικά χαρακτηριστικά των καταναλωτών, προκειμένου να συνδυάζουν επιτυχώς προϊόντα και υπηρεσίες, με τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους (Rosário & Raimundo, 2021). Επίσης, η διεξαγωγή έρευνας καταναλωτών, με τη χρήση σύγχρονων εργαλείων ΤΠΕ, διευκολύνει τη συλλογή στοιχείων και την κατανόηση πολλαπλών διαστάσεων συμπεριφοράς, που επηρεάζουν τις αγοραστικές προθέσεις και συμπεριφορές των καταναλωτών (Chiang, Lin, & Huang, 2018).

Οι τεχνολογίες λογισμικού διευκολύνουν τη δημιουργία προφίλ καταναλωτών, ούτως ώστε αναλύοντας τα ενδιαφέροντα και τις προτιμήσεις τους, να παρέχονται οι κατάλληλες συστάσεις για αγορές. Αυτές οι τεχνολογίες, επιτρέπουν να ξεπεραστούν τα προβλήματα που προκύπτουν από την ύπαρξη υπερβολικής πληροφορίας στο διαδίκτυο, η οποία μπορεί να προκαλέσει απογοήτευση και σύγχυση στους καταναλωτές. Οι πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου, περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά σχεδιασμού που επιτρέπουν την αμφίδρομη επικοινωνία, για την παροχή περαιτέρω υποστήριξης και πληροφοριών (Celik, 2011).

Για τους καταναλωτές, οι ιστότοποι είναι εργαλεία που τα αξιοποιούν για να αντλήσουν τη μέγιστη αξία από τις αγορές τους. Παράλληλα, ο αποτελεσματικός σχεδιασμός και η διαχείριση ιστότοπου, επιτρέπει στις εταιρείες να αποκτήσουν αξία μέσω των σχέσεων με τους καταναλωτές, ενώ οι καταναλωτές χρησιμοποιούν τις πληροφορίες για να ενδυναμώσουν και να εδραιώσουν τις θέσεις τους ως συν-δημιουργοί αξίας. Ως εκ τούτου, τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι καταναλωτές, αξιοποιούν τη δύναμη της γνώσης και των πληροφοριών που αποκτούν, προς όφελός τους. Κατ' επέκταση, σε αντίθεση με το παραδοσιακό μάρκετινγκ, η χρήση ιστοσελίδων στο ηλεκτρονικό εμπόριο έχει δημιουργήσει έναν ενδυναμωμένο καταναλωτή, με ικανότητα να επηρεάζει τις στρατηγικές μάρκετινγκ και τις επιχειρηματικές πρακτικές (Rosário & Raimundo, 2021).

Συνεπώς, οι εταιρείες καλούνται να αξιολογήσουν τις σχέσεις και την επιτυχία τους, από την οπτική γωνία του πελάτη και να εφαρμόσουν στρατηγικές με επίκεντρο τον καταναλωτή. Τεχνολογικές εξελίξεις όπως, τα ΜΚΔ, οι μηχανές αναζήτησης, οι τεχνολογίες φωνής μέσω IP και οι κατανεμημένες βάσεις δεδομένων, έχουν επιτρέψει καινοτομίες που ενισχύουν τη διαδραστικότητα και την εξατομίκευση των εμπειριών των καταναλωτών (Rosário & Raimundo, 2021).

Μάλιστα, πολλοί ιστότοποι ηλεκτρονικού εμπορίου υιοθετούν τις δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία επαυξημένης πραγματικότητας (Augmented Reality-AR), για να βελτιώσουν την εμπειρία των καταναλωτών και να επηρεάσουν τις προθέσεις αγοράς. Οι Qin et al. (2021) υποστηρίζουν ότι οι τεχνολογίες AR, επιτρέπουν στους διαδικτυακούς αγοραστές να οπτικοποιούν και να αξιολογούν προϊόντα και υπηρεσίες πριν από την αγορά. Για παράδειγμα, οι καταναλωτές μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη δυνατότητα αυτή, για να επιπλώσουν εικονικά πραγματικά δωμάτια, όταν αγοράζουν έπιπλα από μια πλατφόρμα ηλεκτρονικού εμπορίου, επιλέγοντας τα κατάλληλα έπιπλα από έναν διαδικτυακό εκθεσιακό χώρο και τοποθετώντας τα οπτικά στον πραγματικό χώρο. Το Amazon AR View είναι ένα παράδειγμα τεχνολογιών AR που αμβλύνουν τις ανησυχίες των καταναλωτών, σχετικά με την καταλληλότητα των προϊόντων που αγοράζουν από το διαδίκτυο. Επομένως, η AR δημιουργεί μια οπτική εμπειρία που επιτρέπει στους καταναλωτές να δουν και να βιώσουν το επιθυμητό προϊόν. Αυτές οι τεχνολογίες, συνεχίζουν να εξελίσσουν το ηλεκτρονικό εμπόριο και να επηρεάζουν τις προθέσεις αγορών στο διαδίκτυο (Qin et al., 2021).

Η εξοικείωση και η δημοτικότητα των ηλεκτρονικών καταστημάτων, επηρεάζει τις αποφάσεις αγοράς και την ανάπτυξη των πλατφορμών ηλεκτρονικού εμπορίου. Σύμφωνα με έρευνα του Okamoto (2014), οι διαδικτυακοί αγοραστές δίνουν προτεραιότητα σε δημοφιλή ηλεκτρονικά καταστήματα. Διάφοροι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τη δημοτικότητα ενός καταστήματος, κάποιοι από τους οποίους είναι η ποιότητα του ιστότοπου, οι εμπειρίες αγορών και η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών. Δεδομένων των αβεβαιοτήτων και των κινδύνων που ενυπάρχουν στις διαδικτυακές συναλλαγές, οι καταναλωτές δίνουν προσοχή στα χαρακτηριστικά ασφάλειας, χρηστικότητας και απορρήτου ενός ιστότοπου (Chiang, Lin, & Huang, 2018). Άλλα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν κατάλληλες υπηρεσίες παράδοσης, ευκολία συναλλαγών,



καλύτερες τιμές και ποικιλία προϊόντων. Όταν ικανοποιηθούν αυτές οι απαιτήσεις, η ικανοποίηση των καταναλωτών θα είναι υψηλότερη, ενθαρρύνοντας συχνές αγορές που χτίζουν μακροχρόνιες σχέσεις. Ο Okamoto (2014), υποστηρίζει περαιτέρω ότι οι καταναλωτές αναμένουν να αποκτήσουν αξία και οφέλη από τις ηλεκτρονικές αγορές που δεν είναι διαθέσιμες στα παραδοσιακά καταστήματα, όπως καλύτερες τιμές, ποικιλία και βολικές διαδικασίες αγορών. Έτσι, η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου εξαρτάται σημαντικά από την αξία που αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές ότι λαμβάνουν, μετά την ολοκλήρωση των διαδικτυακών συναλλαγών (Rosário & Raimundo, 2021).

Η αντίληψη του κινδύνου αποτελεί σημαντική πρόκληση στο ηλεκτρονικό εμπόριο που μειώνει την προθυμία των καταναλωτών να αγοράσουν ηλεκτρονικά. Οι Gao και Hu [59] εξηγούν ότι περίπου το 90% των αντιληπτών κινδύνων προκύπτει από έξι διαστάσεις που περιλαμβάνουν «κίνδυνο απόδοσης, φυσικό κίνδυνο, οικονομικό κίνδυνο, ψυχολογικό κίνδυνο, κοινωνικό κίνδυνο και κίνδυνο χρόνου/ευκολίας» (όπως αναφ. Xirong & Yang, 2010, σ. 2188). Δεδομένου ότι η ηλεκτρονική αγορά δεν περιλαμβάνει δοκιμές προϊόντων, οι αγοραστές φοβούνται ότι τα προϊόντα ενδέχεται να μην πληρούν την επιθυμητή ποιότητα και λειτουργικότητα και αποφεύγουν την αγορά. Άλλα ζητήματα που επηρεάζουν τις διαδικτυακές συναλλαγές, περιλαμβάνουν ανησυχίες σχετικά με το απόρρητο, καθώς και θέματα ποιότητας ή άλλων κινδύνων (Xirong & Yang, 2010).

Οι ηλεκτρονικές συναλλαγές, απαιτούν από τους πελάτες να συμπληρώσουν τις οικονομικές τους πληροφορίες, γεγονός που προκαλεί φόβο για τον κίνδυνο οικονομικής εξαπάτησης (Xirong & Yang, 2010). Για παράδειγμα, η υπεξαίρεση πιστωτικών καρτών μέσω διαδικτύου, μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια χρημάτων. Επιπλέον, ορισμένα αγαθά ενδέχεται να καταστραφούν κατά την παράδοση. Αυτά τα ζητήματα προκαλούν αντιληπτούς κινδύνους, που αποθαρρύνουν τους χρήστες του διαδικτύου από την ενασχόληση με το ηλεκτρονικό εμπόριο. Άλλοι αποφεύγουν τις ηλεκτρονικές αγορές λόγω των αντιληπτών κινδύνων απάτης και κλοπής δεδομένων, επιλέγοντας το παραδοσιακό εμπόριο που επιτρέπει τις αυτοπροσώπως συναλλαγές. Ως εκ τούτου, παρά τη στροφή προς το διαδικτυακό εμπόριο, οι εταιρείες θα πρέπει να διατηρούν φυσικά καταστήματα, για να διασφαλίζουν ότι καλύπτουν διαφορετικές ανάγκες των καταναλωτών και βελτιώνουν τις εμπειρίες τους, για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και αφοσίωσης (Rosário & Raimundo, 2021).

Οι εταιρείες καλούνται να αποδείξουν ότι διαθέτουν τις κατάλληλες στρατηγικές μείωσης του κινδύνου, ώστε να παρακινήσουν τους επίδοξους διαδικτυακούς αγοραστές να ολοκληρώσουν τις ηλεκτρονικές συναλλαγές τους. Αυτά τα ζητήματα καθρεφτίζουν τη σημασία του επιχειρήματος του Okamoto (2014), ότι οι διαδικτυακοί αγοραστές είναι πιο πιθανό να δώσουν προτεραιότητα σε γνωστά και αξιόπιστα καταστήματα ηλεκτρονικού εμπορίου. Η δημοτικότητα και η εξοικείωση μειώνουν τους αντιληπτούς κινδύνους, καθώς οι καταναλωτές κατανοούν και σέβονται τις επιχειρηματικές πρακτικές, την ποιότητα των προϊόντων και τις διαδικασίες παράδοσης της εταιρείας. Ενώ η προσφορά ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών είναι απαραίτητη, οι επιχειρήσεις καλούνται επίσης να ενσωματώσουν πρωτοβουλίες με επίκεντρο τον καταναλωτή, για να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη και σχέσεις, που δημιουργούν θετικές στάσεις και αντιλήψεις των καταναλωτών (Chiang, Lin, & Huang, 2018· Rosário & Raimundo, 2021).

Συνοψίζοντας, φαίνεται πως το ηλεκτρονικό εμπόριο, βρίσκεται στην πρώτη γραμμή του μετασχηματισμού των στρατηγικών μάρκετινγκ που βασίζονται σε νέες τεχνολογίες και διευκολύνει την πληροφόρηση για προϊόντα/ υπηρεσίες και τη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Με τη σειρά της, η λειτουργία του μάρκετινγκ απαιτεί όλο και μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών, για την καλύτερη κατανόηση των αναγκών των πελατών, γεγονός που εγείρει το ερώτημα της επιλογής της σωστής στρατηγικής μάρκετινγκ που ταιριάζει καλύτερα στις προσδοκίες των καταναλωτών (Rosário & Raimundo, 2021).

### **1.7. Το μάρκετινγκ στην εποχή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης**

Το διαδίκτυο συνιστά έναν εικονικό χώρο, στον οποίο οι διαδικτυακοί χρήστες και οι κοινότητες στις οποίες συμμετέχουν, μπορούν να δημοσιεύουν, να μοιράζονται και να ανακτούν πληροφορίες σχετικά με προϊόντα και υπηρεσίες. Συνεπώς, το διαδίκτυο διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων σχετικά με στρατηγικές μάρκετινγκ, καθώς οι εταιρείες μπορούν να συλλέγουν δημογραφικά δεδομένα για τους καταναλωτές, προκειμένου να δημιουργούν εξατομικευμένα διαφημιστικά μηνύματα και να πραγματοποιούν άμεσες διαφημίσεις (Di Pietro & Pantano, 2012).

Οι στρατηγικές μάρκετινγκ που υιοθετούν οι εταιρείες στο διαδικτυακό περιβάλλον, αξιοποιούν τους ιστότοπους κοινωνικής δικτύωσης για να ενισχύουν την

αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας τους και να επηρεάζουν τις συμπεριφορές και τις αγοραστικές αποφάσεις των καταναλωτών. Οι Di Pietro και Pantano (2012) υποδεικνύουν ότι, το χαμηλό κόστος χρήσης, επιτρέπει στα κοινωνικά δίκτυα να συνδέουν τις εταιρείες με τους καταναλωτές- στόχους τους. Κατ' επέκταση τα ΜΚΔ, διευκολύνουν τις εταιρείες να πραγματοποιούν on-line πωλήσεις, δημιουργώντας μια βάση θαυμαστών, μέσω διαδικτυακών ακολούθων, που μοιράζονται τα προϊόντα, το προφίλ και την επωνυμία των εταιρειών στο διαδίκτυο (Di Pietro & Pantano, 2012).

Οι Chiesa και Dekker (2022), υποστηρίζουν ότι τα αγαθά σήμερα όπως και στο παρελθόν, έχουν συμβολικό χαρακτήρα. Από τα ρούχα, τα τρόφιμα και τα ποτά, τα αυτοκίνητα και την πολιτιστική κατανάλωση, όλα σχεδόν τα αγαθά αποτελούν εισροές στη δημιουργία της ταυτότητας του ατόμου. Οι καταναλωτές, χρησιμοποιούν και εκτιμούν συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες, επειδή τους επιτρέπουν να κατασκευάσουν και να μεταδώσουν την ατομική τους ταυτότητα. Κατ' επέκταση, σύμφωνα με τους Chiesa και Dekker (2022), η κατανάλωση έχει συμβολική σημασία, την οποία τα άτομα χρησιμοποιούν για να επικοινωνήσουν και να κατασκευάσουν την ταυτότητά τους στα κοινωνικά δίκτυα. Σε μια πλουραλιστική κοινωνία, τέτοιες ταυτότητες, και ως εκ τούτου συμβολικές έννοιες, είναι ποικίλες (Chiesa & Dekker, 2022).

Σε δημοφιλείς πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης όπως το Facebook, οι καταναλωτές και οι εταιρείες μπορούν να μοιράζονται πληροφορίες με κείμενα, φωτογραφίες, βίντεο ή να ξεκινούν συζητήσεις για συγκεκριμένα θέματα ενδιαφέροντος ή εμπορικές επωνυμίες. Τα δεδομένα που συλλέγονται από τέτοιες πλατφόρμες, μπορούν να αξιοποιηθούν για την υιοθέτηση καινοτόμων ιδεών για προϊόντα ή υπηρεσίες, με βάση τις ανάγκες και τα πρότυπα των καταναλωτών. Επιπλέον, τα κοινωνικά δίκτυα επιτρέπουν στους καταναλωτές να μοιράζονται τις εμπειρίες και κρίσεις τους σχετικά με μια επωνυμία, την οποία και άλλοι πελάτες χρησιμοποιούν, ως πηγές αξιόπιστων πληροφοριών (Chiang, Lin, & Huang, 2018).

Αυτές οι κριτικές και συστάσεις των καταναλωτών, συνιστούν μια μορφή ηλεκτρονικής από στόμα σε στόμα διαφήμισης (eWOM), που μπορεί να κατευθύνει τους διαδικτυακούς αγοραστές στην πλατφόρμα ηλεκτρονικού εμπορίου μιας εταιρείας. Αν και η ανάπτυξη των ΜΚΔ, μειώνει τον έλεγχο της εταιρείας στις πληροφορίες που κυκλοφορούν στο διαδίκτυο, εντούτοις δημιουργεί ευκαιρίες για την οικοδόμηση αναγνωρισιμότητας για την επωνυμία,

μέσω των σχέσεων και των αλληλεπιδράσεων εταιρείας- καταναλωτή και καταναλωτή- καταναλωτή (Rosário & Raimundo, 2021).

Οι εταιρείες αναγνωρίζουν –και καλούνται να εκμεταλλευτούν– νέες ευκαιρίες για να επιταχύνουν τη διάδοση των μηνυμάτων μάρκετινγκ, μέσω αυτών των αλληλεπιδράσεων μεταξύ καταναλωτών ή μέσω του viral marketing. Το viral marketing είναι μια τεχνική μάρκετινγκ που βασίζεται στο διαδίκτυο, η οποία ενθαρρύνει τους καταναλωτές να προωθήσουν ένα μήνυμα μάρκετινγκ (π.χ. προϊόντα και υπηρεσίες που έχει αναπτύξει μια επιχείρηση, ηχητικά βίντεο ή γραπτές πληροφορίες), μέσω ηλεκτρονικών πλατφορμών όπως blogs, e-mails, fora, εικονικές πλατφόρμες γνώμης και ιστότοπους κοινωνικής δικτύωσης. Είναι μια νέα εκδοχή της ηλεκτρονικής από στόμα σε στόμα διαφήμισης (eWOM) που εμφανίστηκε τον 21<sup>ο</sup> αιώνα με την εισαγωγή του διαδικτύου (Sharma & Kaur, 2020).

Το viral marketing συνήθως συνδέεται με τη χρήση εφαρμογών MKΔ και ξεκινά με τη δημιουργία κάποιου διαδικτυακού περιεχομένου, όπως βίντεο ή ιστότοπου, η διεύθυνση web του οποίου, γίνεται διαθέσιμη από τις επιχειρήσεις στους χρήστες του διαδικτύου, οι οποίοι μετά την προβολή του διαδικτυακού περιεχομένου μπορούν να το προωθήσουν στους φίλους τους. Με την αυξανόμενη σημασία των ηλεκτρονικών παραπομπών και διαμοιρασμού peer-to-peer, ο στόχος των επαγγελματιών του μάρκετινγκ είναι να εντοπίσουν άτομα με υψηλή εμφάνιση στα MKΔ και στη συνέχεια να αξιοποιήσουν τις δυνατότητές τους, σχεδιάζοντας καμπάνιες viral marketing, γεγονός που οδηγεί στην περαιτέρω «οικοδόμηση επωνυμίας» ενός διαφημιζόμενου προϊόντος/ υπηρεσίας (Sharma & Kaur, 2020). Μάλιστα, σύμφωνα με τους Sharma και Kaur (2020), η υψηλή διέγερση θετικών συναισθημάτων από το περιεχόμενο ενός μηνύματος, μπορεί να οδηγήσει σε viral infection, που είναι ο απώτερος στόχος του viral marketing.

Αν και οι Millennials ή Generation Y<sup>1</sup> θεωρείται η πιο έμπειρη στη χρήση των MKΔ, που είναι το πιο σημαντικό κανάλι για την επέκταση του viral marketing, τα MKΔ δεν περιορίζονται μόνο στις νέες γενιές. Μάλιστα, οι μεγαλύτερες γενιές είναι, παραδόξως, οι πιο συχνοί χρήστες των MKΔ. Σύμφωνα με έρευνα των Puriwat και Triropsakul (2021), οι γυναίκες ηλικίας 55 ετών και άνω, αντιπροσωπεύουν τη μεγαλύτερη δημογραφική ομάδα χρηστών του Facebook.

---

<sup>1</sup> Στο Παράρτημα περιλαμβάνεται το χρονολόγιο των γενεών

Σχετικές μελέτες υποστηρίζουν ότι, το viral marketing επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις αποφάσεις των καταναλωτών. Οι Stonedahl και συν. (2010) διαπίστωσαν ότι το viral marketing είναι πιο ισχυρό από το παραδοσιακό μάρκετινγκ, επειδή οι καταναλωτές βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στις συζητήσεις για ένα προϊόν, προκειμένου να λάβουν αποφάσεις για τις αγορές τους. Μάλιστα, οι μελετητές συμφωνούν ότι πολυάριθμες καταναλωτικές αποφάσεις λαμβάνονται σε ένα κοινωνικό περιβάλλον και ειδικότερα οι προσωπικές αλληλεπιδράσεις, ασκούν μεγαλύτερη επιρροή στις επιλογές των καταναλωτών από ότι η προσωπική πώληση, η έντυπη διαφήμιση ή η ραδιοφωνική διαφήμιση. Οι Pescher και συν. (2014) υποστήριξαν αυτή την θέση, τονίζοντας ότι η βασική διαφορά μεταξύ μιας viral διαφήμισης και μιας τηλεοπτικής διαφήμισης, είναι ότι οι καταναλωτές αναζητούν και απολαμβάνουν τις από στόμα σε στόμα διαφημίσεις και έτσι τις προωθούν πρόθυμα και σε άλλους (όπως αναφ. Puriwat & Triropsakul, 2021).

Σύμφωνα με τους Karlan και Haenlein (2011), οι εταιρείες συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο την άνοδο του viral marketing (όπως αναφ. Puriwat & Triropsakul, 2021), η οποία μπορεί να αποδοθεί στους ακόλουθους παράγοντες. Πρώτον, το viral marketing επιτρέπει στις εταιρείες να προωθήσουν πιο αποτελεσματικά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους και να ενισχύσουν την αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας τους. Το viral marketing είναι λιγότερο δαπανηρό από άλλες μορφές μάρκετινγκ και διαφημιστικές εκστρατείες. Ταυτόχρονα, αντιπροσωπεύει μια σημαντική επένδυση στη στρατηγική μιας εταιρείας, για την οικοδόμηση της αξίας της επωνυμίας και έτσι επιτρέπει σε μια επωνυμία να διακρίνεται από τις ανταγωνιστικές μάρκες και προϊόντα και να δημιουργεί ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Δεύτερον, το viral marketing θεωρείται πιο αξιόπιστο από τις επικοινωνίες που ξεκινούν οι εταιρείες, επειδή τα από στόμα σε στόμα μηνύματα θεωρούνται αμερόληπτα, αφού προέρχονται από καθημερινούς ανθρώπους. Η έννοια του viral marketing που, σε αντίθεση με τις μαζικές διαφημιστικές εκστρατείες, ενθαρρύνει τον παραλήπτη να προωθήσει το μήνυμα οικειοθελώς, συνάδει με αυτήν την αντίληψη. Οι πληροφορίες που μοιράζονται οι καταναλωτές, συνήθως προέρχονται από τις προσωπικές τους εμπειρίες, επομένως επηρεάζουν τη στάση των άλλων καταναλωτών και έχουν καλύτερη απήχηση, σε σύγκριση με οποιαδήποτε πληροφορία δημιουργείται από διαφημιστικές εταιρείες και εταιρικά τμήματα μάρκετινγκ (Puriwat & Triropsakul, 2021).

Κατά συνέπεια, το viral marketing μπορεί να αποβεί πιο ωφέλιμο για τις εταιρείες, σε σύγκριση με τα παραδοσιακά μέσα μαζικής ενημέρωσης, λόγω των χαμηλότερων επιπέδων επένδυσης (κόστους) που απαιτούνται για τη δημιουργία καμπανιών viral marketing και της αυξημένης δυνατότητας τέτοιων εκστρατειών να προσεγγίσουν μεγαλύτερο κοινό. Παρόλο που, θεωρητικά, οι εταιρείες μπορούν να αντλήσουν πολλά πλεονεκτήματα από το viral marketing, το σημαντικότερο μειονέκτημα τέτοιων εκστρατειών, είναι η σχετική έλλειψη ελέγχου, από πλευράς εταιρειών, πάνω στο μήνυμα και τη διανομή του (Puriwat & Triropsakul, 2021).

Στο κεφάλαιο 2 που ακολουθεί, θα γίνει παρουσίαση των τεχνικών μάρκετινγκ τεσσάρων μεγάλων διεθνών εταιρειών, καθώς και δύο επωνυμιών, προκειμένου να διαφανεί πως η θεωρία μετουσιώνεται σε πράξη και πως οι αποτελεσματικές στρατηγικές μάρκετινγκ μπορεί να οδηγήσουν τις εταιρείες στην επιτυχία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Μελέτες περιπτώσεων

### 2.1. Η εταιρεία Nestlé

Η Nestlé αποτελεί απότοκο της συγχώνευσης δύο εταιρειών: της Αγγλοελβετικής Εταιρείας Συμπυκνωμένου Γάλακτος, η οποία ίδρυσε το πρώτο ευρωπαϊκό εργοστάσιο συμπυκνωμένου γάλακτος στο Cham της Ελβετίας το 1866 και της εταιρείας του Henri Nestlé, ο οποίος παρουσίασε τα πρώτα στον κόσμο παρασκευασμένα δημητριακά για βρέφη, τα «farine lactée», στην Ελβετία το 1867, προκειμένου να μειώσει τα ποσοστά θνησιμότητας των βρεφών. Οι δύο αυτές εταιρείες ενώθηκαν το 1905 και έγιναν η Nestlé, με έδρα την ελβετική πόλη Vevey (Nestlé, 2022· Chung et al., 2020· Reza, 2020).

Η ελβετική εταιρεία που ξεκίνησε ως μια μικρή εταιρεία παιδικών τροφών και γάλακτος, είναι σήμερα κορυφαία πολυεθνική εταιρεία (με όρους εσόδων) στη βιομηχανία τροφίμων (Reza, 2020). Η Nestlé κατέχει 2000 διαφορετικές επωνυμίες προϊόντων (παγκόσμιες και τοπικές) σε 7 κατηγορίες φαγητού και ροφημάτων, είναι παρούσα σε 196 χώρες παγκοσμίως. Το 2017, το Forbes την κατέταξε στην 1<sup>η</sup> θέση της βιομηχανίας τροφίμων, όπως εκτιμάται με όρους εσόδων, κερδών, περιουσιακών στοιχείων και αγοραίας αξίας της εταιρείας και το 2021 κατέγραψε έσοδα ύψους 87,09 δισεκατομμύρια ελβετικού φράγκου (CHF) (Nestlé, 2022· Reza, 2020).

Η Nestlé, παράγει ένα διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων, το οποίο περιλαμβάνει παιδικές τροφές, εμφιαλωμένο νερό, δημητριακά, σοκολάτες, καφέ, κατεψυγμένα γεύματα- ζυμοί & κύβοι μαγειρικής, γαλακτοκομικά προϊόντα, ροφήματα, συμπληρώματα διατροφής, παγωτά και είδη φροντίδας κατοικίδιων (<https://www.nestle.com/brands>). Στις πιο γνωστές επωνυμίες της εταιρείας περιλαμβάνονται οι KitKat, Nescafé, Milo, Nestea, Nesquik, Maggi, Herta Purina και Nespresso (Nestlé, 2022). Η παρουσία της εταιρείας σε πάνω από 190 χώρες σε όλο τον κόσμο, της εξασφαλίζει διαπολιτισμική έκθεση και καλύτερη κατανόηση των τοπικών αναγκών. Με ένα τόσο διαφοροποιημένο και ευρύ χαρτοφυλάκιο προϊόντων, η εταιρεία πρωτοστατεί στις περισσότερες αγορές παγκοσμίως και διατηρεί υψηλό μερίδιο πελατών. Η Nestlé διαθέτει ισχυρό δίκτυο έρευνας και ανάπτυξης στη βιομηχανία Fast Moving Consumer Goods (FMCG) και ευεξίας, με πάνω από

5000 επιστήμονες και ερευνητές σε όλο τον κόσμο (Bhasin, 2019· Chung et al., 2020· Singh et al., 2021).

Για την Nestlé η διατροφή ήταν πάντα στον πυρήνα των δραστηριοτήτων της (Chung et al., 2020· Reza, 2020), για το λόγο αυτό χρησιμοποιεί αμέτρητα εργαλεία, προκειμένου να εξασφαλίσει ότι προσφέρει καλό φαγητό για να κάνει τη ζωή καλύτερη. Συλλήβδην και διαχρονικά, η εταιρεία δεν παρέκκλινε ποτέ από την αρχική της αποστολή. Όταν ο Henri Nestlé είδε μια αύξηση των βρεφικών θανάτων στα τέλη του 19ου αιώνα, εισήγαγε τη βρεφική φόρμουλα για να ενισχύσει τη διατροφή των παιδιών. Στα μέσα της δεκαετίας του '90, όταν η γυναικεία παρουσία άρχισε να αυξάνει στους εργασιακούς χώρους, η Nestlé κυκλοφόρησε τον στιγμιαίο Nescafe το 1938 και τα έτοιμα γεύματα το 1946, γνωστά ως Maggi. Κάθε χρόνο, η Nestlé στοχεύει στις καθημερινές προκλήσεις της κουζίνας και συνεχίζει να βελτιώνει την ποιότητα ζωής, όπως είχε αρχικά οραματιστεί ο Henry Nestlé. Το σαφές όραμα και η δέσμευση στους στόχους της, εξασφάλισε στη Nestlé μια ισχυρή βάση για την οικοδόμηση ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Amin, 2021· Chung et al., 2020).

Όμως το όραμα και η δέσμευση στους στόχους, δεν θα ήταν από μόνα τους ικανά να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας εταιρείας. Η Nestlé κατόρθωσε να καταστήσει βιώσιμο το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, κυρίως χάρη στην απaráμιλλη γεωγραφική παγκόσμια παρουσία της, το ποικίλο χαρτοφυλάκιο προϊόντων, τις πολλαπλές στρατηγικές τιμολόγησης, τη διαφήμιση με γνώμονα το προϊόν, το co-branding, την πολιτισμική κατανόηση και την βιωσιμότητα (Amin, 2021· Chung et al., 2020· Singh et al., 2021).

Η Nestlé οικοδόμησε μια απίστευτα ισχυρή επωνυμία, εστιάζοντας κυρίως σε τρεις τομείς. Πρώτον, η εταιρεία δίνει προτεραιότητα στην ποιότητα των προϊόντων της, δημιουργώντας διαφημιστικές καμπάνιες γύρω από αυτήν. Ειδικότερα, οι περισσότερες διαφημίσεις της Nestlé στέλνουν ένα τρίπτυχο υποσυνείδητο μήνυμα στο κοινό: διατροφή- γεύση- ασφάλεια, με αποτέλεσμα η εικόνα που δημιουργείται στο μυαλό των ανθρώπων να οδηγεί στην αγορά των προϊόντων χωρίς αναστολές (Amin, 2021).

Δεύτερον, η Nestlé διατηρεί μια σταθερή εικόνα της επωνυμίας, στη διαφήμιση και τη συσκευασία της. Για παράδειγμα, όταν το KitKat πρωτοεισήχθη στην αγορά, κυριαρχούσε η Cadbury. Έτσι για το περιτύλιγμα του KitKat επιλέχθηκε το κόκκινο χρώμα, προκειμένου να



διαφέρει από τη μωβ συσκευασία της Cadbury. Επομένως, αφού το χρώμα του KitKat ήταν πάντα κόκκινο, το προϊόν αυτό έχει συνδεθεί με το χρώμα κόκκινο. Στα μέσα της δεκαετίας του 1990, η εταιρεία προσπάθησε να αλλάξει το χρώμα σε μπλε, αλλά δεν τα κατάφερε. Έτσι η Nestlé επανέφερε το αρχικό κόκκινο και το KitKat εξακολουθεί να απολαμβάνει το κλασικό του χρώμα (Amin, 2021).

Τρίτον, η εταιρεία προσαρμόζει τα προϊόντα της στις τοπικές αγορές, στις οποίες δραστηριοποιείται (Deshmukh, 2022). Η Nestlé χρησιμοποιεί διαφορετικές στρατηγικές σε διαφορετικές αγορές. Χρησιμοποιεί δημογραφικές, γεωγραφικές και συμπεριφορικές στρατηγικές τμηματοποίησης, για να καλύψει τις μεταβαλλόμενες ανάγκες του πιο ανταγωνιστικού κλάδου (Bhasin, 2019). Η στρατηγική διείσδυσης στην αγορά της Ιαπωνίας είναι ένα καλό παράδειγμα. Στα τέλη της δεκαετίας του '90, η εταιρεία επιχείρησε να εισαγάγει τον στιγμιαίο καφέ στην ιαπωνική αγορά, αλλά απέτυχε παταγωδώς. Όταν η εταιρεία επιδίωξε να λύσει το πρόβλημα, ανακάλυψε ότι οι Ιάπωνες προτιμούσαν το τσάι. Έτσι, έκανε μια προσωρινή υποχώρηση και αργότερα εισήλθε στην αγορά εκ νέου, λανσάροντας καραμέλες με γεύση καφέ, προκειμένου να καλλιεργήσει μια προτίμηση για το δυτικό φαγητό (Amin, 2021). Η Ιαπωνία εισάγει πλέον 50.000 τόνους καφέ κάθε χρόνο και η Nescafe είναι ο ηγέτης της αγοράς. Αυτή η αλλαγή στις προτιμήσεις, που πυροδοτήθηκε από τη Nestlé, είναι αξιοσημείωτη, καθώς στην Ιαπωνία, μέχρι τα μέσα του 20ού αιώνα, ο καφές ήταν ο ουραγός των ροφημάτων (Deshmukh, 2022).

Ένα ακόμη επιτυχημένο παράδειγμα, αποτελεί η είσοδος της εταιρείας στη χώρα του Ισημερινού (Εκουαδόρ), η οποία ως χώρα με μεγάλη παράδοση στο κακάο, προδιαθέτει για προτίμηση σε τοπικά προϊόντα ή μάρκες, μολαταύτα η Nestlé ηγείται της αγοράς σοκολάτας. Αυτό οφείλεται στο ότι η Nestlé, εκτός από το γεγονός ότι αποτελεί μια διεθνούς φήμης εταιρεία, ήταν σε θέση να προσαρμοστεί σε μια αναπτυσσόμενη οικονομία, μέσω μιας βέλτιστης επιλογής του εύρους του χαρτοφυλακίου προϊόντων, ανταγωνιστικές τιμές, έντονη προώθηση (εκπτώσεις και προώθηση ποσότητας) και εντατική διανομή. Έτσι, κατάφερε να συνδεθεί με τους καταναλωτές του Ισημερινού, γεγονός που της επέτρεψε να ηγηθεί και να εδραιώσει μερίδιο στην αγορά (Calvo Dorico et al., 2021).

Παρότι η θεωρία υποστηρίζει ότι μια πελατοκεντρική στρατηγική μπορεί αποφέρει περισσότερα κέρδη, η στρατηγική μάρκετινγκ της Nestlé περιστρέφεται σε μεγάλο βαθμό

γύρω από τα προϊόντα της. Το μάρκετινγκ με γνώμονα τα προϊόντα, επικεντρώνεται στα χαρακτηριστικά και τη διαθεσιμότητα του προϊόντος. Αυτό συμβαίνει επειδή η σειρά προϊόντων της Nestlé είναι εκτεταμένη και μια προσέγγιση με επίκεντρο τον πελάτη δεν θα ήταν πρακτική σε αυτήν την περίπτωση, καθώς οι μεγάλες σειρές προϊόντων απαιτούν ακόμη μεγαλύτερο προϋπολογισμό μάρκετινγκ. Δεδομένου ότι η Nestlé διαθέτει ένα ποικίλο χαρτοφυλάκιο προϊόντων, η εταιρεία κάθε φορά στοχεύει ένα ευρύ κοινό, μέσω τηλεοπτικών διαφημίσεων, έντυπων διαφημίσεων και εκδηλώσεων. Για παράδειγμα, οι διαφημίσεις του KitKat δεν περιορίζονται σε ηλικιακές ομάδες, αλλά εστιάζουν στο «Κάνε ένα διάλειμμα». Το KitKat παρουσιάζεται ως ένα ελαφρύ σνακ και χρησιμοποιεί απλώς τη δημογραφική κουλτούρα για να εξατομικεύσει τη διαφήμιση (Amin, 2021· Deshmukh, 2022). Η διαφοροποιημένη στρατηγική στόχευσης, είναι αυτή που βοηθά την εταιρεία να στοχεύσει το ομοιογενές σύνολο πελατών (δηλαδή πελάτες με παρόμοιες ανάγκες) με τη δέσμη προϊόντων της (Bhasin, 2019).

Η εταιρεία χρησιμοποιεί συχνά τη διαφοροποίηση των προϊόντων ως στρατηγική ανάπτυξης, προκειμένου να ξεπερνά κινδύνους και να αυξάνει στα έσοδά της. Παράλληλα, με μια τόσο μεγάλη γκάμα προϊόντων σε διαφορετικές κατηγορίες, η Nestlé χρησιμοποιεί πολλαπλές στρατηγικές τιμών, για να προσελκύει ένα ευρύτερο κοινό. Για παράδειγμα, σε κάποια προϊόντα της, η εταιρεία προσφέρει πολλές επιλογές συσκευασίας, για να στοχεύσει διαφορετικές εισοδηματικές κατηγορίες. Επιπλέον, η εταιρεία προσφέρει τα βασικά της προϊόντα σε ανταγωνιστικές τιμές, για να μοιράζει τον κίνδυνο, ενώ κερδίζει κυρίως από τα premium brands της (προϊόντα υψηλής ποιότητας). Έτσι, εξισορροπεί τις στρατηγικές τιμολόγησης των ανταγωνιστών με τις δικές της στρατηγικές τιμολόγησης, οι οποίες βασίζονται στην είτε αγοραία είτε την αντιληπτή αξία των προϊόντων (Amin, 2021· Bhasin, 2019· Singh et al., 2021).

Η Nestlé εκμεταλλεύεται το τεράστιο χαρτοφυλάκιο της και το χρησιμοποιεί για να προσελκύσει πελάτες που είναι ευαίσθητοι στην τιμή, προωθώντας συχνά προσφορές ένα-συν-ένα, εκπτώσεις και δώρα. Με άλλα λόγια, η Nestlé εφαρμόζει μια στρατηγική συνδυασμού προϊόντων. Όπως και άλλες εταιρείες του κλάδου, προσφέρει πακέτα για να παρουσιάσει ένα προϊόν ή να πουλήσει μη δημοφιλή είδη. Αυτές οι προωθητικές ενέργειες, της επιτρέπουν να αυξήσει την προβολή των προϊόντων χαμηλής ανάπτυξης, να

κάνει τα premium προϊόντα της να φαίνονται προσιτά και να απαλλαγεί από τυχόν αποθέματα χαμηλής ζήτησης (Amin, 2021 Singh et al., 2021).

Επιπρόσθετα, η Nestlé χρησιμοποιεί το co-branding, προκειμένου να εισέλθει σε μια νέα αγορά και να διευρύνει την εμβέλειά της. Συγκεκριμένα, όταν η Nestle εισήλθε σε φάση ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος- εν προκειμένω των καβουρδισμένων φασολιών- έκλεισε μια συμφωνία με την Starbucks, για να ενισχύσει την επωνυμία της Nespresso, παρουσιάζοντας μια σειρά από Starbucks Κάψουλες Nespresso. Έτσι, η Nestlé, συνεργαζόμενη με μια εταιρεία που συμπληρώνει τα προϊόντα της, δημιούργησε αναγνωρισιμότητα στη νέα επωνυμία της (Amin, 2021· Deshmukh, 2022· Singh et al., 2021).

Διαχρονικά, η εταιρεία δημιουργεί ζήτηση, αυξάνει τις ευκαιρίες προβολής και ενισχύει την αναγνωρισιμότητα για τις επωνυμίες της, χρησιμοποιώντας παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης, όπως η τηλεόραση και το ραδιόφωνο, εντούτοις πρόσφατα παρατηρείται μια σταδιακή στροφή προς τα ψηφιακά μέσα. Η Nestlé, αναζητώντας έναν αποτελεσματικότερο τρόπο για να επικοινωνήσει τα προϊόντα της και να προσεγγίσει ευρύτερο κοινό, δημιούργησε καινοτόμο και εξειδικευμένο περιεχόμενο στα κανάλια YouTube της επωνυμίας της. Το περιεχόμενο ποικίλλει από ενημερωτικά βίντεο με το «πώς να κάνετε», έως συμβουλές μαγειρικής και περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τη χρήση των προϊόντων. Για παράδειγμα, η σελίδα Meri Maggi έχει πάνω από 530 βίντεο με περισσότερους από 571.000 συνδρομητές. Αν και το περιεχόμενο βίντεο είναι ένα αναπτυσσόμενο κανάλι στη στρατηγική «Content Marketing» της Nestlé, αποτελεί έναν ακόμη δίαυλο για να μοιράζεται σχετικές πληροφορίες με τους πελάτες της (Deshmukh, 2022· Singh et al., 2021).

Η στρατηγική μάρκετινγκ της Nestlé εξελίσσεται με τα χρόνια. Αρχικά, η κύρια ομάδα-στόχος της ήταν τα παιδιά, οι εργαζόμενες μητέρες και οι νέοι. Ωστόσο, η εταιρεία συνεχίζει να προσφέρει προϊόντα που εξελίσσονται και συμβάλλουν σε ένα βιώσιμο μέλλον, σύμφωνα με τις απαιτήσεις των καταναλωτών (Deshmukh, 2022· Reza, 2020). Από το 2005 και μετά, η Nestlé ξεκίνησε να εργάζεται για να αλλάξει τον στρατηγικό σκοπό της προς αυτόν της Δημιουργίας Κοινής Αξίας, μια πρωτοβουλία που εξετάζει την κοινωνική αξία που συνεισφέρει η εταιρεία μέσω των λειτουργιών της. Προς το σκοπό αυτό, από το 2009, η Nestlé φιλοξενεί το ετήσιο φόρουμ Δημιουργίας Κοινής Αξίας (Reza, 2020).

Τον Μάιο του 2010, η Nestlé ξεκίνησε ένα σχέδιο για το κακάο, προκειμένου να βοηθήσει στην υπεύθυνη γεωργία και στην αναζωογόνηση των αλυσίδων εφοδιασμού κακάο και καφέ. Την ίδια χρονιά, η Nestlé δημιούργησε τη Nestlé Health Science και το Nestlé Institute of Health Sciences, για να συνδράμει στη θεραπεία χρόνιων ιατρικών παθήσεων (Reza, 2020).

Όσον αφορά την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, η Nestlé δαπανά υψηλά χρηματικά ποσά σε κοινοτικά έργα, προκειμένου να μειώσει το αποτύπωμα άνθρακα. Το 2020, η εταιρεία ανακοίνωσε το σχέδιό της να χρησιμοποιεί ανακυκλωμένα πλαστικά στις συσκευασίες τροφίμων. Περαιτέρω, η Nestlé χρησιμοποιεί τις «ναυαρχίδες» της για να προωθήσει τη βιωσιμότητα. Συγκεκριμένα, η Kitkat ανέλαβε πρωτοβουλία για την καταπολέμηση της αποψίλωσης των δασών, κάτι που είχε ως αποτέλεσμα να είναι πλέον η Nestlé ευρέως γνωστή ως βιώσιμη μάρκα. Ένα ακόμη παράδειγμα είναι η βιώσιμη παραγωγή κακάο. Όταν η βιομηχανία σοκολάτας δέχθηκε πυρά για χρήση παιδικής εργασίας το 2015, η Nestle δεσμεύτηκε να βελτιώσει τις συνθήκες της φάρμας κακάο και να παράγει KitKat μόνο από «κακάο που προέρχεται από βιώσιμη καλλιέργεια». Τώρα, το KitKat θεωρείται ένα βιώσιμο προϊόν, χάρη στις επικεντρωμένες προσπάθειες που κατέβαλε η εταιρεία για να απεικονιστεί ως τέτοιο. Επιπρόσθετα, το 2021, η Nestle αποφάσισε να επενδύσει πάνω από 700 εκατομμύρια στη βιώσιμη παραγωγή καφέ της Nescafe (Amin, 2021).

Η εταιρεία Nestlé, συνεχίζει να εξερευνά και να διευρύνει τα όρια του δυνατού με τα τρόφιμα, τα ποτά και τις λύσεις διατροφικής υγείας, προκειμένου να ανταποκρίνεται στο αρχικό της όραμα, δηλαδή να βελτιώνει την ποιότητα ζωής των ανθρώπων και να συμβάλει σε ένα πιο υγιές μέλλον (Reza, 2020). Παράλληλα, εστιάζει την ενέργεια και τους πόρους της, εκεί όπου η απελευθέρωση της δύναμης της τροφής μπορεί να κάνει τη μεγαλύτερη διαφορά στη ζωή των ανθρώπων, ενώ επιδιώκει να προστατεύσει το περιβάλλον και να δημιουργήσει σημαντική αξία τόσο για τους μετόχους όσο και για τα ενδιαφερόμενα μέρη (Nestlé, 2022).

## 2.2. Η εταιρεία Mondelez International

Η Mondelez International ιδρύθηκε το 1903 και είναι μια εταιρεία που παρασκευάζει και εμπορεύεται συσκευασμένα τρόφιμα και ποτά. Το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της περιλαμβάνει πέντε βασικές κατηγορίες ειδών: μπισκότα, σοκολάτες, τσίχλες και καραμέλες, διάφορα τυριά και είδη παντοπωλείου, καθώς και ποτά σε σκόνη (Pratap, 2022). Η Mondelez International, αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες σνακ στον κόσμο και διαθέτει πολλές επωνυμίες υψηλής εμπορικής αξίας. Το χαρτοφυλάκιο των εμπορικών σημάτων της περιλαμβάνει παγκόσμιες, εθνικές και περιφερειακές μάρκες, πολλές από τις οποίες έχουν ιστορία άνω των 100 ετών. Μεταξύ αυτών, περιλαμβάνονται οι σοκολάτες Cadbury, Milka και Toblerone, τα μπισκότα BelVita, Oreo και LU, οι τσίχλες Trident, οι καραμέλες Halls και τα ποτά σε σκόνη Tang (Hargreaves Lansdown, 2021). Η εταιρεία έχει επιτύχει τεράστια παγκόσμια ανάπτυξη, βασιζόμενη στη δημοτικότητα πολλών από τα κορυφαία προϊόντα της στην αγορά, όπως η σοκολάτα Cadbury και τα μπισκότα Oreo (Pratap, 2022).



Εικόνα 3: Χαρτοφυλάκιο προϊόντων της εταιρείας Mondelez International

Πηγή: <https://seekingalpha.com/article/4384614-mondelez-expensive-pantry-of-great-brands>,

Ανακτήθηκε στις 31.03.2022

Στη χρήση του 2020, τα καθαρά έσοδα της εταιρείας αυξήθηκαν στα 26,6 δισεκατομμύρια δολάρια, σε σύγκριση με 25,9 δισεκατομμύρια δολάρια το 2019, καθώς η εταιρεία κατέγραψε πολύ υψηλές πωλήσεις στις αγορές της Ευρώπης και της Βόρειας Αμερικής. Ωστόσο, οι Ηνωμένες Πολιτείες αποτελούν τη μεγαλύτερη γεωγραφική αγορά της Mondelez International, από την οποία η εταιρεία είχε έσοδα της τάξης των 7,1

δισεκατομμυρίων δολαρίων το 2020, ενώ περίπου τα 19,5 δισεκατομμύρια δολάρια προήλθαν από τις υπόλοιπες αγορές (Pratar, 2022). Η εταιρεία έχει παρουσία αρκετών δεκαετιών στην Ελλάδα, παρέχοντας δημοφιλή προϊόντα όπως σοκολάτες Lacta, Υγείας Παυλίδη, Παυλίδη Γεμιστές, κουβερτούρα Παυλίδη, Kiss, γκοφρέτα 3BIT, Merenda, τυρί κρέμα Philadelphia, μπισκότα OREO και Εργαστήρι Παυλίδη, ροφήματα σοκολάτας Cadbury, τσίκλες Trident, Dentyne και καραμέλες Halls (<https://www.mynewsdesk.com/gr/mondelez-greece>).

Η σοκολάτα και τα μπισκότα (μπισκότα, κράκερ, αλατισμένα σνακ) της Mondelez International, αντιπροσωπεύουν τις επωνυμίες με το μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων (Hargreaves Lansdown, 2021). Ειδικότερα, τα μπισκότα συνιστούν τη μεγαλύτερη κατηγορία προϊόντων, με βάση τις καθαρές πωλήσεις και τα έσοδα. Συγκεκριμένα, το 2020, τα μπισκότα αντιπροσώπευαν περίπου το 48% των καθαρών πωλήσεων της εταιρείας. Συνεπώς, η Oreo είναι μια πολύ διάσημη μάρκα στο χαρτοφυλάκιο της Mondelez International, η οποία απολαμβάνει υψηλή διεθνή δημοτικότητα. Η δεύτερη μεγαλύτερη κατηγορία προϊόντων της εταιρείας, με βάση τις καθαρές πωλήσεις, είναι αυτή των σοκολατών που αντιπροσώπευε περίπου το 36% των καθαρών πωλήσεων το 2020 (Pratar, 2022).

Η εταιρεία δραστηριοποιείται σε περίπου 80 χώρες, ενώ κάνει πωλήσεις σε περισσότερες από 150 χώρες παγκοσμίως, για το λόγο αυτό, ανταγωνιστές της Mondelez International αποτελούν διεθνείς, περιφερειακές και τοπικές επωνυμίες. Σε διεθνές επίπεδο, ανταγωνίζεται κυρίως επωνυμίες όπως η Nestlé και η Kraft Heinz (Pratar, 2022). Στα τέλη του 2020, η εταιρεία διέθετε 133 εγκαταστάσεις παραγωγής και επεξεργασίας σε 45 χώρες, ενώ έχει ιδρύσει 12 τεχνικά κέντρα έρευνας και ανάπτυξης σε όλο τον κόσμο. Άλλωστε, η επιτυχία του χαρτοφυλακίου προϊόντων της, οφείλεται κυρίως στην ικανότητα της Mondelez International να καινοτομεί και να διαφοροποιεί το μείγμα προϊόντων της προκειμένου να επιταχύνει την καινοτομία (Pratar, 2022).

Το 2020, η εταιρεία σημείωσε εντυπωσιακή ανάπτυξη, εστιάζοντας στην καινοτομία των προϊόντων και στην ανάπτυξη με επίκεντρο τον πελάτη (Pratar, 2022). Σύμφωνα με τον Dirk Van de Put, πρόεδρο και διευθύνοντα σύμβουλο της Mondelez International, η εταιρεία έχει θέσει ως προτεραιότητα να ηγηθεί του μέλλοντος των σνακ και για να το επιτύχει αυτό, θα πρέπει να συνεχίσει να εξελίσει το χαρτοφυλάκιο της, προκειμένου να

καλύπτει τις ανάγκες των καταναλωτών για ένα σνακ. Αυτό αποτελεί αναγνώριση ότι η εξέλιξη του χαρτοφυλακίου της Mondelez International, συνιστά ένα από τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν τη φιλοδοξία της να δημιουργήσει μια βιώσιμη εταιρεία σνακ (Schroeder, 2021).

Η προσέγγιση βιωσιμότητας και ευημερίας της Mondelez International, στηρίζεται σε τέσσερις βασικούς τομείς ενδιαφέροντος: «επιτρεπτή απόλαυση», προϊόντα «Better-for-You», «αυθεντικά και φυσικά συστατικά» και «λειτουργική διατροφή» (Schroeder, 2021). Πιο αναλυτικά, η «επιτρεπτή απόλαυση» αφορά τα ήδη γνωστά σνακ, αλλά σε μικρότερες μερίδες ή μετάβαση σε πιο υγιεινά συστατικά, όπως η μαύρη σοκολάτα, τα φρούτα ή οι ξηροί καρποί. Τα προϊόντα «Better-for-You» έχουν έναν πιο υγιεινό προσανατολισμό, όπως τα μπισκότα Oreo χωρίς γλουτένη ή οι καραμέλες με λιγότερη ζάχαρη. Στον τομέα των «αυθεντικών και φυσικών προϊόντων», η εταιρεία λανσάρει το τυρί κρέμα Philadelphia με 100% φυσικά συστατικά. Τέλος, στην κατηγορία της «λειτουργικής διατροφής», περιλαμβάνονται προϊόντα με συστατικά που ενισχύουν την ανθρώπινη υγεία, όπως βιταμίνες και μέταλλα (Schroeder, 2021).

Παράλληλα, η εταιρεία έχει στραφεί σε εξαγορές, για να ενισχύσει τα διαπιστευτήριά της στον τομέα της υγείας και ευημερίας. Πιο αναλυτικά, πραγματοποίησε εξαγορά της Grenade, η οποία θεωρείται ο ηγέτης της ενεργειακής μπάρας πρωτεΐνης στο Ηνωμένο Βασίλειο, κάτι που της επέτρεψε να επεκτείνει το χαρτοφυλάκιο των σνακ της σε προϊόντα ενεργειακής διατροφής. Επίσης, εξαγόρασε την Gourmet Food, η οποία διαθέτει ένα χαρτοφυλάκιο προϊόντων cracker υψηλής ποιότητας για επίτευξη ευεξίας, στην Αυστραλία και την Ην, η οποία αποτελεί μια επωνυμία vegan, που εστιάζει στην ευημερία και διαθέτει μια πολύ αφοσιωμένη βάση καταναλωτών στις ΗΠΑ (Schroeder, 2021).

Η Mondelez International έχει υιοθετήσει μια ανταγωνιστική στρατηγική τιμολόγησης, προκειμένου να διατηρήσει το μερίδιο αγοράς της. Καθώς η εταιρεία λειτουργεί σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον, διατηρεί την εστίασή της στις προτιμήσεις και τις προσδοκίες των καταναλωτών και τιμολογεί ανάλογα τα προϊόντα της. Αυτά τα προϊόντα προσφέρονται σε διαφορετικά μεγέθη και συσκευασίες, για να καλύψουν τις διαφορετικές ανάγκες των διαφόρων τμημάτων πελατών. Εντούτοις, ορισμένα από τα κορυφαία προϊόντα της, ακολουθούν μια στρατηγική τιμολόγησης premium (Pratar, 2022). (Pratar, 2022).

Για την Mondelez International το μάρκετινγκ και η προώθηση, είναι το κλειδί για την αύξηση της αναγνωρισιμότητας της επωνυμίας, την ανάπτυξη των προϊόντων και την ενίσχυση της αφοσίωσης των πελατών. Το 2020, η εταιρεία ξόδεψε 1,376 δισεκατομμύρια δολάρια σε διαφημίσεις και προωθητικές ενέργειες (Pratar, 2022). Η εταιρεία ενισχύει τις πωλήσεις της μέσω τριών βασικών δραστηριοτήτων μάρκετινγκ (Pratar, 2022):

- αξιοποίηση των ψηφιακών μέσων και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, προώθηση προϊόντων on-air, διανομή έντυπων, ανάρτηση υπαίθριων διαφημίσεων κλπ
- κίνητρα για πραγματοποίηση αγορών, όπως κουπόνια και εκπτώσεις και
- εμπορικές προωθητικές ενέργειες για την υποστήριξη των προϊόντων της εταιρείας από τους ίδιους τους πελάτες της (Pratar, 2022).

Οι ψηφιακές προωθήσεις και το μάρκετινγκ των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, είναι οι βασικοί τομείς εστίασης για την εταιρεία. Εξ ου και χρησιμοποιεί ψηφιακά κανάλια για την προώθηση των μεμονωμένων εμπορικών σημάτων της σε διάφορες αγορές. Παράλληλα, η εταιρεία χρησιμοποιεί τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπως το Facebook, το Twitter και το YouTube, προκειμένου να αυξήσει την αναγνωρισιμότητα των επιμέρους εμπορικών σημάτων της. Επωνυμίες όπως η Oreo, είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς στα κανάλια κοινωνικής δικτύωσης, ειδικά στο Facebook και το Twitter (Pratar, 2022). Μάλιστα, η σελίδα της Oreo στο Facebook, έχει πάνω από 40 εκατομμύρια ακόλουθους, γεγονός που δείχνει τη δημοτικότητά της στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Pratar, 2022).

Όσον αφορά τα ζητήματα προώθησης της περιβαλλοντικής αειφορίας, κατά τη διάρκεια του 2020, η εταιρεία δήλωσε ότι σημείωσε πρόοδο στην προώθηση της ατζέντας βιωσιμότητας σε τέσσερα κύρια συστατικά των προϊόντων της: κακάο, σιτάρι, γαλακτοκομικά και φοινικέλαιο, συμβάλλοντας έτσι στη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα κατά 24% από το 2013. Πιο αναλυτικά, η εταιρεία προμηθεύεται το 68% του συνολικού όγκου κακάο για τις σοκολάτες της, από το πρόγραμμα βιώσιμης καλλιέργειας Cocoa Life και επιδιώκει να ανεβάσει το ποσοστό αυτό στο 100%, μέχρι το 2025. Επίσης, το 76% του σιταριού για τα μπισκότα της στην Ευρώπη, το προμηθεύεται μέσω του προγράμματος βιώσιμης καλλιέργειας Harmony Wheat, το οποίο αναμένει να ανέλθει στο 100% μέχρι το 2022 (Schroeder, 2021).



Παράλληλα, το 2020, η εταιρεία δεσμεύτηκε να μειώσει περαιτέρω τον περιβαλλοντικό της αντίκτυπο, συμμετέχοντας στην Πρωτοβουλία Επιστημονικών Στόχων (Science Based Targets Initiative), θέτοντας στόχους μείωσης των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, σύμφωνα με τις απαιτήσεις διατήρησης της υπερθέρμανσης του πλανήτη πολύ κάτω από τους 2 βαθμούς Κελσίου. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα μια μείωση των εκπομπών αερίων κατά 10%, σε όλη την αλυσίδα αξίας της εταιρείας, από το αγρόκτημα μέχρι το ράφι, μέχρι το 2025 (Schroeder, 2021).

### **2.3. Η εταιρεία TOMS**

Η εταιρεία υποδημάτων TOMS είναι μια κερδοσκοπική εταιρεία με έδρα τη Σάντα Μόνικα της Καλιφόρνια, η οποία διαχειρίζεται τη μη κερδοσκοπική θυγατρική, Friends of Toms. Η εταιρεία σχεδιάζει και πουλά παπούτσια, με βάση το σχέδιο Alpargata της Αργεντινής, ενώ κατασκευάζει και γυαλιά (Gennaro, 2018). Η TOMS έγινε γνωστή χάρη στο επιχειρηματικό μοντέλο One for One®, σύμφωνα με το οποίο, όταν η εταιρεία πουλάει ένα ζευγάρι παπούτσια, δωρίζει ένα άλλο σε παιδιά στις αναπτυσσόμενες χώρες (Segarra, 2021).

Η επιχειρηματική ιδέα για την TOMS γεννήθηκε το 2006, κατά τη διάρκεια ενός ταξιδιού που έκανε ο ιδρυτής της εταιρείας, Blake Mycoskie, στην Αργεντινή. Εκεί είδε παιδιά που δεν είχαν παπούτσια, κάτι που τα έθετε σε κίνδυνο για μόλυνση από εντερικά σκουλήκια, μια ασθένεια που μπορείς να κολλήσεις περπατώντας στο μολυσμένο έδαφος με γυμνά πόδια (Segarra, 2021). Αποφάσισε έτσι, να ξεκινήσει ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο, βασισμένο στην αρχή της δωρεάς ενός ζευγαριού παπουτσιών, για κάθε ζευγάρι παπουτσιών που πωλείται (Gennaro, 2018).

Αυτό που ξεκίνησε ως μια απλή ιδέα, εξελίχθηκε σε ένα ισχυρό επιχειρηματικό μοντέλο που βοήθησε στην αντιμετώπιση των αναγκών και στην προώθηση της υγείας, της εκπαίδευσης και των οικονομικών ευκαιριών για τα παιδιά και τις κοινότητές τους σε όλο τον κόσμο (<https://growjo.com/company/Toms>). Το επιχειρηματικό μοντέλο One for One® έγινε τόσο κρίσιμο για την επιτυχία της TOMS, που η εταιρεία το κατοχύρωσε ως εμπορικό σήμα (Gennaro, 2018). Το ίδιο το μότο της εταιρείας αντανακλά την επιδίωξή της για κοινωνική προσφορά: «Με κάθε προϊόν που αγοράζετε, η TOMS βοηθάει έναν άνθρωπο που το έχει ανάγκη. One for One» ([www.toms.gr](http://www.toms.gr)).

Προκειμένου να διασφαλίζει τη διανομή των ειδών της δωρεάν, η TOMS φροντίζει να δημιουργεί και να διατηρεί συνεργασίες με εκατοντάδες ΜΚΟ σε όλο τον κόσμο. Η συνεργασία με τις ΜΚΟ είναι κρίσιμη για την επιτυχία του επιχειρηματικού μοντέλου της TOMS, καθώς επιτρέπει στην εταιρεία να παραμείνει συνεπής με την αποστολή της, γεγονός που κάνει τα προϊόντα της εταιρείας ελκυστικά για τους συνειδητοποιημένους καταναλωτές (Gennaro, 2018).

Μάλιστα, το μοντέλο δωρεάς One for One<sup>®</sup> έκανε την αγορά ενός από τα εμβληματικά πάνινα παπούτσια, μια πράξη φιλανθρωπίας. Και για κάποιο διάστημα, το μοντέλο είχε μεγάλη επιτυχία. Οι άνθρωποι, βλέποντας λογότυπο της TOMS, αμέσως σκέφτονταν τα παπούτσια της και το φιλανθρωπικό της έργο για παιδιά. Αυτό, θα μπορούσε να εξηγήσει γιατί οι καταναλωτές ήταν πρόθυμοι να ξοδέψουν από 48 έως 78 \$, για ένα ζευγάρι παπούτσια από καμβά TOMS (Kim, 2020). Μέχρι το 2013, η TOMS φέρεται να έκανε πωλήσεις 250 εκατομμυρίων δολαρίων ετησίως και είχε δωρίσει 10 εκατομμύρια ζευγάρια παπούτσια από την κυκλοφορία της. Μόλις ένα χρόνο αργότερα, το 2014, η εταιρεία αποτιμήθηκε στα 625 εκατομμύρια δολάρια (Kim, 2020).

Παρά την επιτυχία της, η εταιρεία TOMS συνέχισε να επεκτείνει το πρόγραμμα παροχής για να είναι πιο αποτελεσματικό. Το 2011, η TOMS επέκτεινε το εμπορικό σήμα της για να συμπεριλάβει γυαλιά ηλίου. Οι πωλήσεις από τα γυαλιά ηλίου πήγαιναν απευθείας σε ανθρώπους στις αναπτυσσόμενες χώρες, για θεραπείες όπως η χειρουργική επέμβαση καταρράκτη (Kim, 2020).

Το μοντέλο One for One<sup>®</sup> της TOMS, επέτρεψε στην εταιρεία να έχει έσοδα μέσω της από στόμα σε στόμα διαφήμισης και τις κοινωνικές καμπάνιες των καταναλωτών, με ελάχιστη προσπάθεια όσον αφορά τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ. Σύμφωνα με στοιχεία, το κόστος της προώθησης των προϊόντων της TOMS για το 2016, σε σύγκριση με τις καθарές πωλήσεις για το 2017, αντιστοιχούσε σε 0,06%. Συγκρινόμενη με την εταιρεία Nike για το ίδιο διάστημα, οι δαπάνες πωλήσεων και μάρκετινγκ της Nike αντιστοιχούσαν στο 10,20% των συνολικών πωλήσεων. Αυτό έκανε το μοντέλο One for One<sup>®</sup> της TOMS, πιο αποδοτικό από τα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα (Gennaro, 2018).

Βλέποντας την επιτυχία του μοντέλου One for One<sup>®</sup> πολλές εταιρείες άρχισαν να το αντιγράφουν, είτε υιοθετώντας το μοντέλο δωρεάς είτε φτιάχνοντας παρόμοια προϊόντα, με πιο αξιοσημείωτες την Warby Parker, με τα γυαλιά της και τη Skechers, που μιμήθηκε

την προσέγγιση και το σχέδιο παπουτσιών της TOMS (Holman & Sutherlin, 2021· Segarra, 2021). Άλλωστε, το σχέδιο παπουτσιών της TOMS ήταν εύκολο να αντιγραφεί. Αυτό έκαναν οι ανταγωνιστές της, οι οποίοι μάλιστα πουλούσαν πολύ φθηνότερα. Ειδικότερα η Skechers, ονόμασε την έκδοση της BOBS και δώριζε δύο ζευγάρια παπούτσια για κάθε ζευγάρι που πωλούσε. Όλα αυτά έκαναν τους καταναλωτές να αναρωτιούνται αν η TOMS άξιζε την υψηλότερη τιμή. Ενώ το πρόγραμμα δωρεάς παπουτσιών TOMS ήταν καινοτόμο και ενδιαφέρον όταν κυκλοφόρησε, έγινε σχεδόν mainstream και πολλές επωνυμίες το μιμήθηκαν. Επιπρόσθετα, οι καταναλωτές άρχισαν να αναρωτιούνται εάν οι δωρεές παπουτσιών TOMS βοηθούσαν πραγματικά κάποιον. Αυτό το τελευταίο προβλημάτισε και την ίδια την TOMS, η οποία επιδίωξε να το διερευνήσει χρησιμοποιώντας μια εξωτερική ερευνητική ομάδα. Αυτό που διαπίστωσαν, ήταν ότι το πρόγραμμα δεν φαινόταν να έχει στην πραγματικότητα σημαντικό κοινωνικό αντίκτυπο (Kim, 2020).

Κατά συνέπεια, οι προοπτικές κέρδους της εταιρείας άρχισαν να συρρικνώνονται. Πιο αναλυτικά, το 2019 η εταιρεία κατέγραψε έσοδα ύψους 392 εκατομμυρίων δολαρίων, τα οποία μειώθηκαν δραματικά στα 278 εκατομμύρια δολάρια το 2020, κάτι που εν μέρει αποδόθηκε στην εξάπλωση της πανδημίας του COVID-19 (Holman, & Sutherlin, 2021). Έτσι αποδείχθηκε ότι το να έχεις ένα προϊόν «ήρωα» μπορεί να γυρίσει μπούμερανγκ. Το προϊόν «ήρωας» για τα παπούτσια TOMS ήταν το σχέδιο παπουτσιών Alpargata και η εταιρεία βασίστηκε σε αυτό για πάρα πολύ καιρό. Συνεπώς, ελλοχεύει ο κίνδυνος, ένα τέτοιο προϊόν να θεωρηθεί ξεπερασμένο και παρωχημένο αν δεν ανανεωθεί (Kim, 2020).

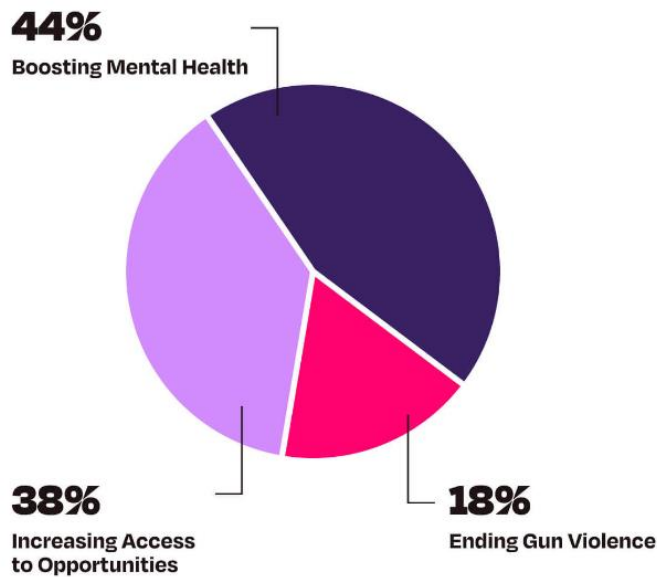
Το 2021, η εταιρεία προχώρησε σε αλλαγές, προκειμένου να επικεντρωθεί σε έναν εντελώς νέο τρόπο δημιουργίας αντίκτυπου/ επιρροής και ανακοίνωσε ότι καταργεί το μοντέλο One for One®, παρουσιάζοντας ταυτόχρονα ένα νέο μοντέλο προσφοράς, το οποίο απομακρύνεται από το φιλανθρωπικό μοντέλο One for One® και επικεντρώνεται σε επενδύσεις των κερδών για καμπάνιες κοινωνικής συνεισφοράς στις κοινότητες (Aziz, 2021· Ryan, 2021· Segarra, 2021). Σύμφωνα με τον Aziz (2021), αποτέλεσε τολμηρή απόφαση για την εταιρεία να απομακρυνθεί από το One for One® και να αλλάξει το μοντέλο επιρροής της, επιδιώκοντας μέσω και αυτής της πρωτοπορίας να μεγιστοποιήσει εκ νέου τον αντίκτυπό της.

Με βάση με την επίσημη ιστοσελίδα της, σταθερή επιδίωξη της εταιρείας TOMS είναι να βελτιώνει τη ζωή των ανθρώπων, επενδύοντας σε ένα πιο δίκαιο αύριο. Αυτός είναι ο

λόγος για τον οποίο εφεξής το 1/3 των κερδών της εταιρείας διοχετεύεται σε αγαθά βάσης, συμπεριλαμβανομένων των επιχορηγήσεων σε μετρητά και των συνεργασιών με κοινοτικούς οργανισμούς, για να προωθούνται βιώσιμες αλλαγές στην κοινότητα ([www.toms.com](http://www.toms.com)). Πιο αναλυτικά, το 1/3 των κερδών της εταιρείας επενδύεται στο grassroots good™ (λαϊκό καλό™), προκειμένου να γίνουν τα απαραίτητα βήματα για την πραγματοποίηση του οράματος της TOMS για ένα πιο δίκαιο αύριο - ένα αύριο όπου όλοι οι άνθρωποι θα έχουν την ευκαιρία να ευδοκιμήσουν. Ειδικότερα το 2021, η εταιρεία επένδυσε πάνω από 2 εκατομμύρια δολάρια σε κοινότητες και επηρέασε θετικά πάνω από 400.000 ζωές ([www.toms.com](http://www.toms.com)).

Αυτό το νέο μοντέλο αντίκτυπου/ επιρροής, επιτρέπει στην εταιρεία να υποστηρίζει τοπικούς οργανισμούς, που προσφέρουν έργο στις κοινότητές τους και της παρέχει ευελιξία να ανταποκρίνεται στα πιο πιεστικά ζητήματα που απειλούν αυτές τις κοινότητες. Επίσης, το μοντέλο έγινε πολύ πιο απλό - ο καταναλωτής αγοράζει ένα παπούτσι και η εταιρεία προσφέρει χρήματα εκεί που τα χρειάζονται περισσότερο (Aziz, 2021· Ryan, 2021). Επί του παρόντος, το ένα τρίτο των κερδών της εταιρείας προσφέρεται σε οργανισμούς που στοχεύουν σε τρία βασικά ζητήματα: τερματισμό της ένοπλης βίας, ενίσχυση της ψυχικής υγείας και αύξηση της πρόσβασης στις ευκαιρίες (Segarra, 2021). Στο Γράφημα που ακολουθεί παρουσιάζεται ο τρόπος κατανομής των πόρων για το έτος 2021, σύμφωνα με το νέο μοντέλο αντίκτυπου της εταιρείας TOMS.

#### HOW FUNDS WERE DISTRIBUTED IN 2021



**Γράφημα 1:** Κατανομή πόρων της εταιρείας TOMS σύμφωνα με το νέο μοντέλο αντίκτυπου

Πηγή: <https://www.toms.com/us/impact/report.html>, Ανακτήθηκε στις 22.03.2022

Η απόφαση της TOMS να τερματίσει την προσφορά One for One®, ήρθε κατόπιν εκτεταμένης έρευνας που έδειξε ότι η Gen Z<sup>2</sup> αναζητά επωνυμίες που υποστηρίζουν μια σειρά κοινωνικών ζητημάτων (Ryan, 2021). Σύμφωνα με τον Chief Marketing Officer της TOMS, Ian Stewart, η εταιρεία προέβη σε πλήρη αναθεώρηση του προϊόντος της, στοχεύοντας στο να προσεγγίσει αυτή τη νέα ομάδα καταναλωτών, τους κοινωνικά συνειδητοποιημένους Gen-Z. Οι σημερινοί καταναλωτές της εταιρείας είναι οι millennials που έχουν μεγαλώσει και είναι πιστοί θαυμαστές της TOMS. Η εταιρεία αναγνωρίζει ότι οι millennials αποτελούν βασικό κομμάτι του μέλλοντος της, αλλά είναι σημαντικό για την TOMS να σχετιστεί και με την επόμενη γενιά. Σύμφωνα με έρευνά της, οι Gen-Z υποστηρίζουν τις αξίες τους με το πορτοφόλι τους. Είναι επικριτικοί προς τις επωνυμίες που προτιμούν, επομένως η εταιρεία επιδιώκει να δημιουργήσει ένα κοινό σημείο συνάντησης και να αντιμετωπίσει τα ζητήματα που τους ενδιαφέρουν, ενώ παράλληλα να προσελκύσει το τολμηρό και μοναδικό στυλ τους (Aziz, 2021· Holman & Sutherlin, 2021· Ryan, 2021).

<sup>2</sup> Στο Παράρτημα περιλαμβάνεται το χρονολόγιο των γενεών

Για την ανανέωση της επωνυμίας της, η TOMS ανέθεσε σε εξωτερικό συνεργάτη να τη βοηθήσει να ανανεώσει τα πάντα, από το λογότυπό της μέχρι τη δημιουργική κατεύθυνση και το styling. Μετά τη συνεργασία, η δημιουργική κατεύθυνση κατέστη πολύ πιο νεανική, αισιόδοξη και ενεργητική. Επίσης το προϊόν έγινε ιδιαίτερα πολύχρωμο, διατηρώντας ωστόσο υπαινιγμούς της κληρονομιάς TOMS, με το γαλάζιο λογότυπο και τη σημαία. Εντούτοις, η εταιρεία δεν απομακρύνθηκε από την οικεία εικόνα της την Alpargata, καθώς για την TOMS, το να φοράς το Alpargata είναι ένας συμβολισμός της πίστης στην οικοδόμηση ενός πιο δίκαιου κόσμου (Aziz, 2021).

Παράλληλα, η εταιρεία στρέφεται εντονότερα προς έναν πιο αθλητικό σχεδιασμό των παπουτσιών της. Άλλωστε, ένα από τα μειονεκτήματα της TOMS ήταν ότι βασιζόταν υπερβολικά στο εμπορικό σήμα Alpargata slip-on, το οποίο αποτελούσε το ήμισυ των εσόδων της στο παρελθόν. Το γεγονός αυτό, είχε αρνητικό αντίκτυπο στα έσοδα της εταιρείας, όταν οι καταναλωτές στράφηκαν προς παπούτσια με αθλητική όψη, είτε δεν αγόραζαν καθόλου παπούτσια, κατά τη διάρκεια της πανδημίας του Covid-19. Τώρα κυκλοφορεί περισσότερες εκδόσεις του επιτυχημένου μοντέλου της, που μοιάζουν με sneakers και έχουν πιο χοντρή σόλα. Η TOMS, σχεδιάζει ακόμη να χρησιμοποιεί λιγότερα μοντέλα επαγγελματίες για τις διαφημιστικές καμπάνιες της και αντί αυτού να αναδείξει τους νέους, οι οποίοι είναι υποστηρικτές των σκοπών που πρεσβεύει η εταιρεία (Holman & Sutherlin, 2021).

Ως Certified B Corporation™, η εταιρεία TOMS πληροί τα υψηλότερα πρότυπα κοινωνικής και περιβαλλοντικής απόδοσης, διαφάνειας και υπευθυνότητας. Στην πιο πρόσφατη αξιολόγηση, η βαθμολογία της εταιρείας στα περιβαλλοντικά ζητήματα σχεδόν διπλασιάστηκε από 11,8 βαθμούς σε 22,4 βαθμούς. Επίσης, επί του παρόντος, το 4% της συνολικής σειράς υποδημάτων της χρησιμοποιεί οργανικό βαμβάκι, από 1% το 2020. Παράλληλα, η εταιρεία προμηθεύεται το 100% των συσκευασιών της από δάση βιώσιμης διαχείρισης και φροντίζει να είναι κατασκευασμένες κατά τουλάχιστον 80% από ανακυκλωμένα υλικά. Επιπλέον, κάθε ζευγάρι παπούτσια από τη συλλογή TOMS 2021 REPREEVE Our Ocean® περιέχει κατά μέσο όρο 1,6 ανακυκλωμένα πλαστικά μπουκάλια, τα οποία συλλέγονται σε απόσταση 50 χιλιομέτρων από πλωτές οδούς ή παράκτιες περιοχές. Για την εταιρεία TOMS, η βιωσιμότητα είναι μαραθώνιος και όχι σπριντ. Μάλιστα, σύμφωνα με τον Chief Strategy & Impact Officer της εταιρείας, η TOMS δραστηριοποιείται

για τη βελτίωση της ζωής: «Αυτό είναι ο πυρήνας αυτού που είμαστε και πάντα ήμασταν» ([www.toms.com](http://www.toms.com)).

## 2.4. Η εταιρεία Under Armour

Η Under Armour είναι μια αμερικανική εταιρεία αθλητικών ειδών, η οποία ειδικεύεται σε προϊόντα υψηλής απόδοσης, σχεδιασμένα για άθληση σε όλες τις κλιματολογικές συνθήκες ή περιβάλλοντα. Θεωρείται καινοτόμα στον κλάδο της, καθότι δημιούργησε πρώτη αθλητικό ρουχισμό χρησιμοποιώντας συνθετικά υλικά, σαν εναλλακτική στις φυσικές ίνες, όπως το βαμβάκι. Αυτή η σημαντική αλλαγή στο υλικό, είχε ως αποτέλεσμα την απομάκρυνση του ιδρώτα από το δέρμα, αντί της απορρόφησης, κάτι που βοηθά στη ρύθμιση της θερμοκρασίας και τη βελτίωση της απόδοσης. Η υπόσχεση να βελτιώσει την αθλητική απόδοση, τη διαφοροποίησε από τις ανταγωνιστικές εταιρείες του κλάδου (Ali et al., 2015).

Η Under Armour ιδρύθηκε το 1996 από τον Kevin Plank, αρχικά ως KP Sports (επωνυμία την οποία διατήρησε μέχρι το 2005) (Bowen et al., 2014). Ο Kevin Plank, οραματίστηκε μια φανέλα της οποίας το υλικό θα της επέτρεπε να στεγνώνει από τον ιδρώτα γρηγορότερα, βοηθώντας τον αθλητή να γίνει ταχύτερος, ελαφρύτερος και δυνατότερος, ως αποτέλεσμα του μικρότερου βάρους από την υγρασία. Έτσι, ανέπτυξε μια φανέλα από συνθετικό υλικό που μπορούσε να διαχειριστεί τον ιδρώτα καλύτερα και δοκίμασε το πρωτότυπο στην ποδοσφαιρική ομάδα του Πανεπιστημίου του Maryland, στην οποία συμμετείχε και ο ίδιος ως αθλητής. Μετά την αποφοίτηση, προσπάθησε να πουλήσει το προϊόν του σε διάφορα πανεπιστήμια, αλλά η ευκαιρία ανέκυψε όταν κατόρθωσε να πείσει την ποδοσφαιρική ομάδα του Georgia's Tech να αγοράσει το προϊόν του, κάτι που πυροδότησε την πρώτη μαζική δημοσιότητα σε όλες τις ΗΠΑ (Ali et al., 2015).

Τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της, η Under Armour ήταν επικεντρωμένη στην κατασκευή εσωρούχων για τους παίκτες του αμερικανικού ποδοσφαίρου, αλλά με την πάροδο των ετών διεύρυνε την γκάμα των προϊόντων της. Ως εκ τούτου, η πρωταρχική πηγή εσόδων της Under Armour, ήταν ο ανδρικός πληθυσμός. Παρόλο που τα προϊόντα για τις γυναίκες και τους νέους έκαναν και αυτά πωλήσεις, η παραγωγή και οι προσπάθειες του μάρκετινγκ επικεντρώνονταν στους άνδρες. Σήμερα, η Under Armour κατασκευάζει καινοτόμα

γυναικεία και ανδρικά αθλητικά ενδύματα, υποδήματα και αξεσουάρ για όλες τις ηλικίες (Ali et al., 2015). Επίσης, έχει επεκταθεί σε νέες κατηγορίες προϊόντων, που περιλαμβάνουν παιδικά αθλητικά ρούχα και προϊόντα outdoor (Ganesan & Cavale, 2017).

Σύμφωνα με ένα άρθρο του περιοδικού Forbes, η Under Armour άρχισε να δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην αγορά των γυναικείων ενδυμάτων, όταν συνειδητοποίησε ότι η συγκεκριμένη αγορά μπορούσε να είναι περισσότερο επικερδής από την ανδρική. Προκειμένου να εφαρμόσει αυτή την αλλαγή, η Under Armour δημιούργησε σημεία λιανικής πώλησης κοντά σε περιοχές που οι γυναίκες συνηθίζουν να κάνουν αγορές (Ali et al., 2015). Παράλληλα και έχοντας υπόψη ότι οι πωλήσεις στη Βόρεια Αμερική, δημιουργούν διαχρονικά τα μεγαλύτερα έσοδα στην Under Armour (ενδεικτικά: 66% το 2020) (Statista, 2020), η εταιρεία ενσωμάτωσε πατριωτική κουλτούρα στα προϊόντα και τις προσπάθειες μάρκετινγκ, παράγοντας στρατιωτικά ρούχα. Στο πλαίσιο αυτό, η Under Armour παρέχει εκπτώσεις και προσφορές αποκλειστικά σε μέλη του αμερικανικού στρατού και τις οικογένειές τους (Ali et al., 2015).

Αυτή τη στιγμή η εταιρεία λειτουργεί με 3 κατηγορίες προϊόντων: ένδυση, υπόδηση και αξεσουάρ. Η κύρια πηγή εσόδων της, σχεδόν το 80%, είναι οι πωλήσεις ενδυμάτων και το υπόλοιπο των εσόδων προέρχεται από τα υποδήματα, τα αξεσουάρ και το licensing. Ο ρουχισμός της Under Armour είναι σχεδιασμένος να παραμένει στεγνός και να διατηρεί σταθερή θερμοκρασία σώματος σε κάθε επίπεδο άθλησης. Η γκάμα των προϊόντων περιλαμβάνει εκτός από είδη ένδυσης, αξεσουάρ, υποδήματα και ψηφιακές πλατφόρμες γυμναστικής. Η κεντρική σειρά παραγωγής της, η ένδυση, διακρίνεται σε HEATGEAR για ζεστό περιβάλλον, COLDGEAR για κρύο κλίμα και ALLSEASONGEAR για μέτριες θερμοκρασίες (Ali et al., 2015).

Η Under Armour διαφοροποιείται από άλλες αθλητικές εταιρείες ένδυσης, λόγω χρήσης συνθετικών υλικών στην παραγωγή ενδυμάτων. Ήταν η πρώτη εταιρεία, που χρησιμοποίησε με καινοτόμο τρόπο την τεχνολογία συνθετικών υλικών, η οποία βοηθά να κρατηθούν οι αθλητές δροσεροί όταν ο καιρός είναι ζεστός και ζεστοί όταν ο καιρός είναι κρύος (Ali et al., 2015). Στόχος της είναι να διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στους αντιπάλους της, επί τη βάση χαρακτηριστικών διαφοροποίησης, όπως η υψηλότερη ποιότητα, μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων, πρόσθετη απόδοση, υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, πιο ελκυστικό στυλ και τεχνολογική υπεροχή (Bowen et al., 2014).



Η Under Armour χρησιμοποιεί στρατηγική τιμολόγησης βάσει αξίας για τα προϊόντα της, καθώς είναι γνωστά για την προηγμένη ποιότητά τους (MBA Skool Team, 2021). Το κύριο τμήμα-στόχος της Under Armour αποτελείται από παίκτες και αθλητικούς ανθρώπους, οι οποίοι εστιάζουν περισσότερο στη λειτουργικότητα, που σχετίζεται με την τεχνολογία υφασμάτων και την ποιότητα των προϊόντων, παρά στην τιμή ή ακόμα και στο σχεδιασμό. Αυτός είναι ένας από τους λόγους, για τους οποίους η εταιρεία είναι σε θέση να τιμολογεί τα προϊόντα της ελαφρώς πάνω από τον μέσο όρο του κλάδου, καθώς θεωρείται ο ηγέτης της αγοράς σε αυτήν την εξειδικευμένη κατηγορία, αφού οι άνθρωποι συνδέουν την Under Armour με την αξία και την αριστεία (MBA Skool Team, 2021).

Οι μεγαλύτεροι ανταγωνιστές της Under Armour είναι η Nike και η Adidas. Οι εταιρείες αυτές έχουν υψηλά επίπεδα κεφαλαίου, κάτι που τους επιτρέπει να επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας (Bowen et al., 2014). Επίσης, λόγω του μεγάλου μεγέθους τους, έχουν διαθέσιμες μεγαλύτερες ποσότητες πόρων, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για διαφήμιση, παραγωγή και προσπάθειες διατήρησης πελατών, στοχεύοντας στην στέρηση μεριδίου αγοράς από ανταγωνιστές, όπως η Under Armour (Ali et al., 2015).

Ως εκ τούτου, η κατάκτηση μεγαλύτερου τμήματος του μεριδίου αγοράς στον κλάδο των αθλητικών ειδών, καθίσταται εργώδες εγχείρημα για την Under Armour, καθώς ανταγωνίζεται με δύο γίγαντες στη βιομηχανία, τη Nike και την Adidas. Και οι δύο αυτές εταιρείες έχουν μια μακρά ιστορία στη βιομηχανία, που τους επιτρέπει να επιτυγχάνουν ένα μεγαλύτερο ποσοστό του μεριδίου αγοράς. Αυτό έχει επιτευχθεί με τις αποτελεσματικές αλυσίδες εφοδιασμού που διαθέτουν, την ανάπτυξη του μετοχικού κεφαλαίου της μάρκας τους και την ικανότητά τους να δημιουργούν αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη σε συνεχή βάση. Παράλληλα, σε επίπεδο παραγωγής, οι υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου υιοθέτησαν και αυτές τη χρήση συνθετικών υλικών στα προϊόντα τους (Ali et al., 2015).

Όπως φαίνεται στον Πίνακα που ακολουθεί, η Under Armour επιτυγχάνει διαχρονική αύξηση των ετήσιων εσόδων της, αλλά οι αριθμοί της είναι σημαντικά μικρότεροι σε σύγκριση με εκείνους των δύο ηγετών της βιομηχανίας. Παρά το γεγονός ότι η προσπάθεια να επιτύχει περισσότερο μερίδιο αγοράς είναι αδιάκοπη, η Under Armour προβάλλει την ανάπτυξη τεχνολογικά προηγμένων προϊόντων μέσω έρευνας και ανάπτυξης, ως μια μορφή προστασίας έναντι της Nike και Adidas, αφού υπάρχει πάντα ο κίνδυνος οι εταιρείες αυτές

να αξιοποιήσουν το πλεονέκτημα τους για να παραγκωνίσουν τους άλλους ανταγωνιστές της αγοράς (Ali et al., 2015).

**Πίνακας 1:** Συγκριτική παρουσίαση των ετήσιων εσόδων\* της Under Armour σε σχέση με τους ανταγωνιστές της

Εταιρεία	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nike	32,57	34,35	36,39	39,12	37,40	44,54
Adidas	18,48	21,22	21,92	23,64	22,67	21,23
Puma	3,63	4,14	4,65	5,5	5,23	6,81
Under Armour	4,83	4,98	5,19	5,27	4,48	5,68

\*Ετήσια έσοδα (σε δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ, \$)

Πηγή: <https://www.statista.com/>, ίδια επεξεργασία

Ακριβώς όπως οι μεγαλύτεροι ανταγωνιστές της, η Under Armour χρησιμοποιεί χορηγίες και endorsement με πολλούς αθλητές, διασημότητες και αθλητικούς οργανισμούς για να διαφημίζει τα προϊόντα της (Sy, 2021). Μερικές από τις πιο αξιοσημείωτες endorsements, περιλαμβάνουν, μεταξύ πολλών άλλων, τον ηθοποιό- πρώην παλαιστή Dwayne «The Rock» Johnson, τον κολυμβητή Michael Phelps, τον μπασκετμπολίστα Stephen Curry και την ομάδα πυγμαχίας των ΗΠΑ (Sy, 2021).

Το 2014, η Under Armour βρέθηκε στη 2η θέση μεταξύ των μεγαλύτερων εμπορών λιανικής πώλησης στην αγορά των ΗΠΑ, ξεπερνώντας την Adidas (Ali et al., 2015). Εντούτοις, από το 2019 και μετά η εταιρεία καταλαμβάνει σταθερά στην 4η θέση πίσω από την Puma, την Adidas και τη Nike. Το γεγονός αυτό, ανάγκασε την Under Armour να διερευνήσει τους λόγους για την πτώση της (Sy, 2021).

Εξετάζοντας τα κύρια πρόσωπα της επωνυμίας της, η εταιρεία συνειδητοποίησε ότι δημιουργούσαν μια φαλλοκρατική και επιθετική αίσθηση στις γυναίκες, κάτι που συνέβαλε στην απώλεια αυτού του τμήματος αγοράς. Υπό το φως αυτής της αποκάλυψης και της

επιδιώξης της για αλλαγή, η Under Armour αποφάσισε να δημιουργήσει την καμπάνια «I Will What I Want», για να προσαρμόσει την εικόνα της επωνυμίας της και να συμπεριλάβει τις γυναίκες στο κοινό-στόχο της. Κατά συνέπεια, αποφάσισε να ενσωματώσει στις προσπάθειες μάρκετινγκ, την Αμερικανίδα χορεύτρια μπαλέτου Misty Copeland και το μοντέλο από τη Βραζιλία Gisele Bündchen (Sy, 2021). Ως αποτέλεσμα αυτής της καμπάνιας, σύμφωνα με το Starting Business, η Under Armour είδε:

- 5 δισεκατομμύρια εμφανίσεις μέσω σε όλο τον κόσμο,
- Αύξηση στη σύνδεση της επωνυμίας με τη λέξη «ενδυνάμωση» κατά 730%,
- Αύξηση στη συσχέτιση της επωνυμίας με τη λέξη «κομψή» κατά 900% και
- Αύξηση στις πωλήσεις γυναικείων ενδυμάτων κατά 28%.

Κατά συνέπεια, η στρατηγική μάρκετινγκ για την διεύρυνση του κοινού στόχου ήταν επιτυχής και η Under Armour έχει τώρα μια γυναικεία αγορά που αποτελεί το 31% των καταναλωτών της. Εκτός από την επιτυχία της στις πωλήσεις, χάρη στην καμπάνια «I Will What I Want», η Under Armour σημείωσε αύξηση της επισκεψιμότητας ιστοτόπων το 2019 κατά 42%, η οποία αυξήθηκε περαιτέρω το 2020 λόγω της πανδημίας Covid-19 (Sy, 2021).

Το 2020, λόγω της πανδημίας, η Under Armour, όπως πολλές άλλες επιχειρήσεις, βρέθηκε στη δυσχερή θέση να κλείσει για πολλούς μήνες, την πλειονότητα των 15.000 καταστημάτων λιανικής, με αποτέλεσμα να πρέπει να βασιστεί αποκλειστικά στο ηλεκτρονικό της κατάστημα. Χωρίς τρόπο φυσικής αλληλεπίδρασης με τους πελάτες της, η εταιρεία αποφάσισε να επιλέξει μια πολυκαναλική προσέγγιση, προκειμένου να δημιουργήσει μια από τις μεγαλύτερες διαδικτυακές αθλητικές κοινότητες στον κόσμο. Ο στόχος δεν ήταν να πειστούν οι άνθρωποι να αγοράσουν τα προϊόντα της, αλλά αντίθετα, να δουν την Under Armour ως μέρος μιας εμπειρίας και έναν τρόπο σύνδεσης με άλλους. Ο τρόπος για να το επιτύχει, ήταν να δημιουργήσει όσο το δυνατόν περισσότερες ψηφιακές εμπειρίες πελατών, με την επωνυμία της Under Armour στο επίκεντρο (Sy, 2021).

Όπως φάνηκε, οι στρατηγικές μάρκετινγκ της Under Armour των τελευταίων ετών, απέτυχαν να αυξήσουν την αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας μαζί με τις πωλήσεις της, γεγονός που προκάλεσε στασιμότητα στην ανάπτυξη της μάρκας. Τον Μάιο του 2021, στην πρόσκληση για τα κέρδη του πρώτου τριμήνου 2021, μεταξύ των μελών του διοικητικού συμβουλίου της Under Armour, ο Διευθύνων Σύμβουλος Πάτρικ Φρισκ ανέφερε ότι

εξακολουθούν να είναι υπολείπονται σημαντικά, όσον αφορά την αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας σε αγορές διαφόρων χωρών, όπως η Κίνα και η Γερμανία. Για να διορθώσει τα ζητήματα αυτά, η εταιρεία σχεδιάζει να εγκαταλείψει τα μακροπρόθεσμα συμβόλαια, όπως endorsements και χορηγίες και αντ' αυτού να ανακατευθύνει τα χρήματα σε «Upper-funnel marketing», δηλαδή σε στρατηγικές για την οικοδόμηση της αναγνωρισιμότητας της επωνυμίας (Sy, 2021).

Ως εκ τούτου, το 2021, το διοικητικό συμβούλιο της Under Armour ανακατασκεύασε τη στρατηγική μάρκετινγκ, σε μια σχεδόν μεταπανδημική προοπτική, για να συνεχίσει να εργάζεται στο αρχικό της σχέδιο για την αύξηση της αναγνωρισιμότητας της επωνυμίας. Μερικές από αυτές τις ιδέες, ήταν ήδη ορατές με την καμπάνια «The Only Way is Through», η οποία έγινε «Through This Together», μόλις ξέσπασε η πανδημία στις αρχές του 2020 (Sy, 2021).

Αξιοποιώντας την υπάρχουσα γνώση, η Under Armour οικοδόμησε τη μεγαλύτερη διαδικτυακή κοινότητα γυμναστικής στον κόσμο, χρησιμοποιώντας όλες τις πλατφόρμες κοινωνικών μέσων ως χώρο αλληλεπίδρασης, αλλά και επενδύοντας 710 εκατομμύρια δολάρια σε τρεις εφαρμογές γυμναστικής: MyFitnessPal, MapMyRun και Endomondo. Αυτό, είχε ως αποτέλεσμα η εταιρεία να διαθέτει τώρα μια κοινότητα με περισσότερους από 120 εκατομμύρια αθλητές, κάτι που την καθιστά τη μεγαλύτερη διαδικτυακή κοινότητα γυμναστικής και ευεξίας στον κόσμο. Με ατελείωτες ποσότητες δεδομένων και μια τεράστια δεξαμενή κοινού, η Under Armour μπορεί πλέον να δημιουργεί πιο στοχευμένα προϊόντα και υπηρεσίες (Sy, 2021).

## **2.5. Τα προϊόντα Pampers**

Η Pampers είναι μια αμερικανική επωνυμία βρεφικών προϊόντων, που ιδρύθηκε το έτος 1961 και διατίθεται στην αγορά από την εταιρεία Procter & Gamble (P&G). Η Pampers έχει καταστεί παγκόσμιος ηγέτης στην κατηγορία της βρεφικής πάνας μιας χρήσης, καθώς κατέχει σημαντικό παγκόσμιο μερίδιο αγοράς, ακολουθούμενη από τις Huggies & Mamypoko (MBA Skool Team, 2022).

Η ιστορία της Pampers ξεκινά περί τα τέλη της δεκαετίας του 1950, όταν ένας από τους χημικούς της P&G ονόματι Vic Mills, ο οποίος αντιπαθούσε βαθύτατα τον καθαρισμό της

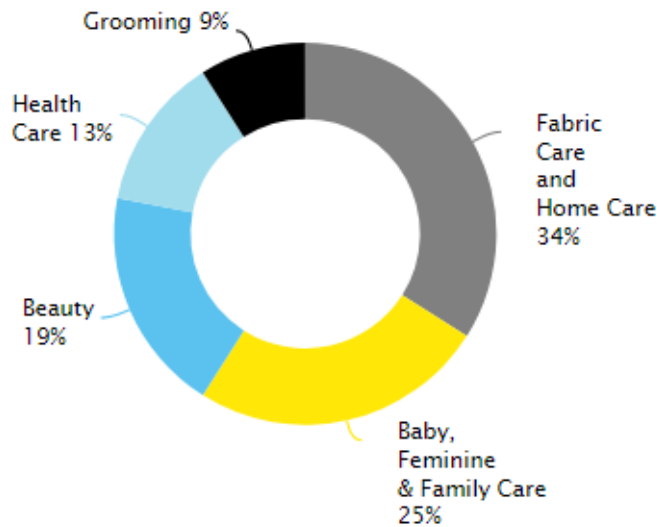
υφασμάτινης πάνας του εγγονιού του, σκέφτηκε ότι θα έπρεπε να υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος για να κρατηθούν τα μωρά στεγνά και καθαρά. Έτσι, το ερευνητικό τμήμα της P&G στο Miami Valley του Οχάιο, ξεκίνησε να διερευνά πιθανούς τρόπους βελτίωσης της βρεφικής πάνας μιας χρήσης (Lafley, 2013).

Στις αρχές του '60, η εταιρεία P&G λάνσαρε τη νέα βρεφική πάνα μιας χρήσης ως Pampers. Κατά τη διάρκεια της υπόλοιπης δεκαετίας του 1960 και της δεκαετίας του 1970, η Pampers δημιούργησε σημαντικό όγκο πωλήσεων, μετατρέποντας τους χρήστες της υφασμάτινης βρεφικής πάνας σε χρήστες βρεφικής πάνας μιας χρήσης. Το 1971, η P&G επιδίωξε την επέκταση της επωνυμίας Pampers, συνεργαζόμενη με τοπικές ομάδες για να διασφαλίσει ότι γίνονται κατανοητές οι κοινωνικές αντιθέσεις, ώστε η διαφήμιση και η παράδοση της πάνας μιας χρήσης να γίνεται πιο αποτελεσματικά. Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1970, η Pampers είχε κατακτήσει μερίδιο αγοράς ύψους 75% στις ΗΠΑ και είχε επεκταθεί σε περίπου 75 χώρες παγκοσμίως (Lafley, 2013).

Κοιτάζοντας πίσω, η ιστορία των Pampers είναι ένα εξαιρετικό παράδειγμα στρατηγικής διορατικότητας και οράματος. Ένα καλύτερο προϊόν εκπλήρωσε μια ανικανοποίητη ανάγκη των καταναλωτών, παρείχε καλύτερη εμπειρία χρήστη και δημιούργησε υψηλότερη συνολική καταναλωτική αξία (Lafley, 2013). Η Pampers έχτισε μια δυνατή επωνυμία, απλώς κατανοώντας τις ανάγκες των παιδιών και κερδίζοντας τη σιγουριά των μητέρων (MBA Skool Team, 2022). Σύμφωνα με τον Peter Drucker, οι βρεφικές πάνες μιας χρήσης Pampers «δημιουργούσαν πελάτες» και τους εξυπηρέτησαν καλύτερα από τους ανταγωνιστές (Lafley, 2013).

Σήμερα, η μητρική εταιρεία της Pampers, P&G, εξυπηρετεί καταναλωτές σε πάνω από 120 χώρες και διαθέτει ένα από τα ισχυρότερα χαρτοφυλάκια αξιόπιστων, ποιοτικών και κορυφαίων εμπορικών επωνυμιών, συμπεριλαμβανομένων των Always®, Ambi Pur®, Ariel®, Bounty®, Charmin®, Crest®, Dawn®, Downy®, Fairy®, Febreze®, Gain®, Gillette®, Head & Shoulders®, Lenor®, Olay®, Oral-B®, Pampers®, Pantene®, SK-II®, Tide®, Vicks® και Whisper® (Business Wire, 2020). Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα της P&G, οι καθαρές πωλήσεις της το 2021 άγγιξαν τα 76,1 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ, σε σύγκριση με 71,0 δισεκατομμύρια το 2020 και 67,7 δισεκατομμύρια το 2019. Η Pampers, από μόνη της, παράγει ετήσια έσοδα ύψους 10 δισεκατομμυρίων δολαρίων περίπου (BeNextBrand, n.d.).

MBA Skool Team, 2022). Η προέλευση των εσόδων της P&G από πωλήσεις, ανά κατηγορία ειδών, αποτυπώνεται στο ακόλουθο Γράφημα.



**Γράφημα 2:** Πηγές προέλευσης των εσόδων της εταιρείας P&G, ανά κατηγορία ειδών για το 2021

Πηγή: <https://us.pg.com/annualreport2021/financial-highlights/>, Ανακτήθηκε στις 28.03.2022

Η ουσία της επωνυμίας Pampers συμπυκνώνεται στις εξής λέξεις: Αγάπη, ύπνος, παιχνίδι (Callou, 2016). Καθώς η Pampers εστιάζει στην κορυφαία ποιότητα, τη συσκευασία και τα κανάλια διανομής για να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της, δεν μειώνει τις τιμές των προϊόντων της προκειμένου να αυξήσει το ενδιαφέρον των καταναλωτών. Λόγω της άριστης ποιότητας των προϊόντων Pampers, οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν ένα υψηλότερο τίμημα για αυτά, μολαταύτα η τιμή σε γενικές γραμμές δεν είναι υψηλή, διότι η τιμολόγηση των ανταγωνιστών λαμβάνεται υπόψη, ώστε να μην υπερτιμώνται τα προϊόντα Pampers. Σύμφωνα με την Pampers, οι καταναλωτές θα αγοράζουν πάντα το καλύτερο προϊόν για τα παιδιά τους καθώς θέλουν πάντα το καλύτερο για αυτά: Αυτό οφείλεται στην αγάπη (BeNextBrand, n.d.· MBA Skool Team, 2022).

Τρία είναι τα στοιχεία της επωνυμίας, που δείχνουν ότι η Pampers τα καταφέρνει καλύτερα από οποιαδήποτε άλλη μάρκα στον κλάδο των βρεφών (Callou, 2016):

1. «Ο καταναλωτής είναι το αφεντικό»: δεν υπάρχει εταιρεία που να κατανοεί τους καταναλωτές καλύτερα από την P&G. Η εταιρεία υποστηρίζει αυτή την ιδέα σε τέτοιο

βαθμό, που κάθε εβδομάδα περίπου 1800 μαμάδες ταξιδεύουν με τα μωρά τους στο εργοστάσιο της P&G στη Γερμανία, προκειμένου να δοκιμάσουν προϊόντα Pampers και να μιλήσουν με πάνω από 200 ερευνητές της εταιρείας. Αυτή η στρατηγική, αντανακλά ένα βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επωνυμία και είναι ένα ξεκάθαρο παράδειγμα του ότι για να οικοδομηθεί μια ισχυρή επωνυμία, οι εταιρείες πρέπει όχι μόνο να ακούν τους καταναλωτές τους, αλλά και να τους συναντούν όσο πιο συχνά γίνεται (Callou, 2016).

2. Η κατανόηση των καταναλωτών Pampers, οδηγεί σε μια καλύτερη κατάτμηση της αγοράς με δημιουργία μιας ισχυρής εικόνας για κάθε τμήμα: είναι άλλωστε γνωστό ότι η καλή τμηματοποίηση της αγοράς, αποτελεί το θεμέλιο μιας ισχυρής στρατηγικής της επωνυμίας. Είναι δε βασικό, η τμηματοποίηση της αγοράς να γίνει μέσα από τα μάτια των καταναλωτών. Αφού τμηματοποιηθεί η αγορά, είναι πολύ πιο εύκολο να βρεθούν κοινές πληροφορίες για το κάθε τμήμα, κάτι που η Pampers κάνει με επιτυχία (Callou, 2016).

3. Η ολοκληρωμένη επικοινωνία Pampers 360° ξεχωρίζει χάρη στην καλή στόχευση και ξεπερνά την απλή πώληση μιας βρεφικής πάνας. Η Pampers βασίζει την επικοινωνία της στο να πείσει τον πρωταρχικό της στόχο που είναι οι νέες μητέρες. Πράγματι, η Pampers ανακάλυψε ότι οι γυναίκες που γίνονται μαμάδες για πρώτη φορά, είναι εκείνη η ομάδα καταναλωτών που αντιπροσωπεύει τη μεγαλύτερη ευκαιρία ανάπτυξης για την επωνυμία, επειδή οι νέες μητέρες έχουν την τάση να αγχώνονται περισσότερο και για το λόγο αυτό αγοράζουν την πιο ακριβή πάνα. Επιπλέον, μόλις μια μαμά επιλέξει την κατάλληλη πάνα για το μωρό της, συνήθως μένει πιστή στην επωνυμία καθ' όλη τη διάρκεια της ανάπτυξης του μωρού της (Callou, 2016).

Από τη στιγμή που η Pampers αντιλήφθηκε ότι ο πρωταρχικός της στόχος είναι οι νέες μητέρες, εύκολα επέλεξε τον κυρίαρχο τρόπο για να επικοινωνήσει μαζί τους: μαιευτήρια, νοσοκομεία και παιδικούς σταθμούς. Κατά συνέπεια, η Pampers κάνει χορηγίες σε μεγάλο αριθμό μαιευτηρίων και νοσοκομείων και, ως εκ τούτου, αυξάνει τις δοκιμές των προϊόντων της. Οι πάνες Pampers Swaddler, για παράδειγμα, είναι η νούμερο 1 επιλογή των νοσοκομείων στη Βόρεια Αμερική και σχεδόν όλα τα νεογέννητα τις φορούν, ως συνέπεια αυτής της χορηγικής δραστηριότητας (Callou, 2016).





Η στρατηγική προώθησης της επωνυμίας Pampers δεν σταματά στα μαιευτήρια, αλλά είναι επιθετική και χρησιμοποιεί όλα τα μέσα επικοινωνίας. Ειδικότερα, η P&G αναθέτει τηλεοπτικές διαφημίσεις που δείχνουν τη σημασία της βρεφικής πάνας μιας χρήσης και την

άνεση που απολαμβάνουν τα μωρά με τις πάνες αυτές. Επίσης, κυκλοφορούν έντυπες διαφημίσεις τόσο σε εφημερίδες όσο και σε περιοδικά υγείας και διατροφής. Η Pampers προωθεί επίσης τα είδη της μέσω του άμεσου μάρκετινγκ, αποστέλλοντας μηνύματα σε μητέρες με μωρά. Αυτά τα μηνύματα περιέχουν διατροφικές συμβουλές για μητέρες και μπορεί επίσης να περιέχουν κωδικούς κουπονιών για εκπτώσεις κατά την αγορά των προϊόντων Pampers (MBA Skool Team, 2022).

Επίσης, τα είδη της Pampers προωθούνται μέσω της τοποθέτησης προϊόντων σε κινηματογραφικές ταινίες. Συγκεκριμένα, η P&G πλήρωσε το 1987 πενήντα χιλιάδες δολάρια για να εμφανιστεί στην ταινία «Three Men and a Baby». Επίσης, η Pampers διαθέτει κανάλια στο YouTube, όπου ανεβάζει δημιουργικές διαφημίσεις και βίντεο. Εν γένει, η επωνυμία έχει ισχυρή παρουσία στο διαδίκτυο, μέσω του ψηφιακού μάρκετινγκ και αξιοποιεί τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, για την πώληση των προϊόντων της και τη γνωστοποίηση εκπτώσεων ή προσφορών (Callou, 2016· BeNextBrand, n.d.· MBA Skool Team, 2022).

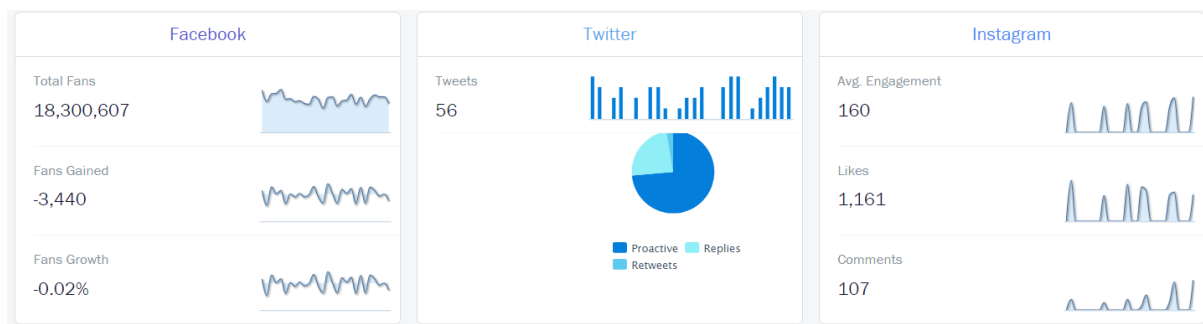
Μάλιστα, η Pampers ήταν από τις πρώτες που αναγνώρισαν τη σημασία των ψηφιακών μέσων στη διαχείριση της επωνυμίας, ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 2000. Για το λόγο αυτό, δημιούργησε μια διαδικτυακή κοινότητα μαμάδων και εγκύων γυναικών. Στόχος της Pampers ήταν να αξιοποιήσει την τεχνογνωσία της και να αναπτύξει μια ιδιαίτερη σχέση με τους γονείς και ιδιαίτερα τις μαμάδες. Καθ' όλη τη διάρκεια της εγκυμοσύνης, οι μαμάδες αναζητούν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για το πώς να μεγαλώσουν ένα μωρό (Callou, 2016). Στις ακόλουθες Εικόνες 4 και 5, παρουσιάζεται η παρουσία και η απόδοση της Pampers στα social media, αντίστοιχα, όπως έχει καταγραφεί από την εταιρεία Unmetric Analyze (<https://unmetric.com/brands/pampers>).



 Facebook Pages	40
 Twitter Handles	13
 Instagram Accounts	6
 YouTube Channels	21

**Εικόνα 4:** Παρουσία της Pampers στα social media

Πηγή: <https://unmetric.com/brands/pampers>, Ανακτήθηκε στις 28.03.2022



**Εικόνα 5:** Απόδοση της Pampers στα social media

Πηγή: <https://unmetric.com/brands/pampers>, Ανακτήθηκε στις 28.03.2022

Οι υψηλές αποδόσεις της Pampers στα social media, εν πολλοίς οφείλονται στην P&G, η οποία δαπανά περίπου 2 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ κάθε χρόνο, έτσι ώστε επωνυμίες όπως η Pampers να διατηρούν θετική την εικόνα τους στους πελάτες (BeNextBrand, n.d.· MBA Skool Team, 2022). Άλλωστε, η P&G ήταν η πρώτη αμερικανική εταιρεία που έφτιαξε μια αυθεντικά παγκόσμια επωνυμία και κατέστησε την Pampers διεθνώς αναγνωρίσιμη. Για περισσότερα από 50 χρόνια, οι γονείς εμπιστεύονται την Pampers για τη φροντίδα των μωρών τους και κάθε μέρα, περισσότερα από 25 εκατομμύρια μωρά σε 100 χώρες σε όλο τον κόσμο, φορούν τις πάνες της (Business Wire, 2020).

## 2.6. Τα προϊόντα Colgate

Η Colgate είναι μια μάρκα στοματικής υγιεινής, που προσφέρει τέσσερα διαφορετικά είδη προϊόντων: οδοντόβουρτσες, οδοντόκρεμες, οδοντικό νήμα και στοματικό διάλυμα (Lemmens et al., 2016). Προσφέροντας προϊόντα υψηλής ποιότητας σε προσιτές τιμές, η επωνυμία έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη εκατομμυρίων πελατών και είναι ο ηγέτης της συγκεκριμένης αγοράς εδώ και αρκετές δεκαετίες. Ο ισχυρός ανταγωνισμός που αντιμετωπίζει η Colgate από τις άλλες επωνυμίες του κλάδου, αποτελεί την κινητήριο δύναμη για να βελτιώνει συνεχώς τα προϊόντα της, προκειμένου να διατηρεί σταθερό το μερίδιο αγοράς της (Bhasin, 2018· Shastri, n.d.).

Η Colgate αποτελεί επωνυμία της εταιρείας Colgate-Palmolive. Πρόκειται για μια εταιρεία που ξεκίνησε από τη Νέα Υόρκη στις αρχές του 19ου αιώνα και 200 χρόνια αργότερα έχει κατορθώσει να εδραιώσει παγκόσμια παρουσία. Ιδρύθηκε το 1806 από τον William Colgate, ως μια μικρή επιχείρηση κεριών και σαπουνιών, με το όνομα Colgate and Company. Παρέμεινε έτσι μέχρι το 1896, όταν κυκλοφόρησε το πρώτο της προϊόν οδοντόκρεμας σε σωληνάριο. Το 1928, η εξαγορά της Colgate από την Palmolive-Peet, η οποία ήταν μια εταιρεία σαπουνιών που περιείχαν φοινικέλαιο και ελαιόλαδο, οδήγησε στη δημιουργία της εταιρείας Colgate-Palmolive (Yu, 2020).

Σήμερα, τα προϊόντα της Colgate-Palmolive δεν περιορίζονται σε σαπούνια και οδοντόκρεμες. Το ευρύ χαρτοφυλάκιο της εταιρείας περιλαμβάνει αποσμητικά, σαμπουάν, στοματικά διαλύματα, μαλακτικά υφασμάτων, οικιακά καθαριστικά και απορρυπαντικά, ακόμη και τροφές για κατοικίδια. Οι επωνυμίες της εταιρείας περιλαμβάνουν τα προϊόντα Ajax, Fab, Mennen και Hill's Science Diet και φυσικά εκείνες που συνθέτουν το όνομα της εταιρείας, Colgate και Palmolive. Το σαπούνι Palmolive είναι η τρίτη μεγαλύτερη μάρκα σαπουνιού στον κόσμο, προσφέροντας μια αυξανόμενη γκάμα προϊόντων περιποίησης μαλλιών, καθώς και σαπουνιών. Η Colgate είναι η νούμερο ένα μάρκα οδοντόκρεμας και οδοντόβουρτσας στον κόσμο (Lemmens et al., 2016).

Η εταιρεία θεωρείται επιτυχημένη, όχι μόνο λόγω του πόσο δημοφιλή είναι τα προϊόντα της, αλλά και λόγω των αποτελεσματικών στρατηγικών μάρκετινγκ, που την βοήθησαν να αναπτύξει μια πιστή πελατειακή βάση. Η Colgate-Palmolive, εκτός του ότι παράγει ποιοτικά προϊόντα, δημιουργεί καινοτόμες στρατηγικές μάρκετινγκ που χτίζουν μια ισχυρή

επωνυμία και κερδίζουν την εμπιστοσύνη των πελατών (Yu, 2020). Ένα βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της είναι ότι, τα προϊόντα της είναι γνωστά και έχουν υψηλή αξία εμπιστοσύνης διεθνώς. Η εταιρεία δραστηριοποιείται σε πάνω από 70 χώρες και πουλά προϊόντα σε περισσότερες από 200 χώρες σε όλο τον κόσμο. Οι κύριοι ανταγωνιστές της είναι η Unilever, η Clorox Company και η Procter & Gamble (Lemmens et al., 2016).

Μέρος της επιτυχίας της εταιρείας, οφείλεται στον τρόπο με τον οποίο εμπορεύεται την εμβληματική σειρά προϊόντων στοματικής υγιεινής Colgate. Άλλωστε, η καθημερινή χρήση οδοντόκρεμας θεωρείται στοιχειώδης για τη διατήρηση της καλής στοματικής υγείας. Μάλιστα, η Colgate είναι τόσο δημοφιλής που υπάρχουν νοικοκυριά, τα οποία έχουν παραμείνει πιστά στο προϊόν για πολλές γενιές (Yu, 2020). Η δύναμη της εικόνας της επωνυμίας της Colgate, οφείλεται στο ότι κάνει τα προϊόντα της πολύ απλά, δηλαδή προσφέρει στους καταναλωτές της μια λύση όλα σε ένα, καθώς και οδοντόκρεμες που ακολουθούν τις νέες τάσεις φροντίδας (Lemmens et al., 2016).

Η Colgate έχει τοποθετήσει την οδοντόκρεμα ως το κύριο προϊόν της εταιρείας, με όλα τα άλλα προϊόντα στοματικής φροντίδας να τοποθετούνται γύρω της. Για να ανταγωνιστεί τους αντιπάλους της, η εταιρεία έχει καταλήξει σε μια δυναμική στρατηγική τιμολόγησης, με τις τιμές να είναι συγκρίσιμες ή ελαφρώς υψηλότερες από αυτές των ανταγωνιστών. Ωστόσο, το πρόσθετο κόστος είναι ασήμαντο, σε σύγκριση με την αποτελεσματικότητα των προϊόντων στη βελτίωση της στοματικής υγείας και μπορεί να μην αποτελεί τελικά επιβάρυνση για τον καταναλωτή. Για παράδειγμα, μια οδοντόκρεμα Visible White κοστίζει περισσότερο από την οδοντόκρεμα Max Fresh, λόγω των επιπλέον δυνατοτήτων λεύκανσης (Lemmens et al., 2016).

Η εταιρεία διαθέτει συμβούλους που παρακολουθούν στενά τον ανταγωνισμό και αναθεωρούν συνεχώς τη στρατηγική τιμολόγησης για να διατηρήσει την πελατειακή της βάση (Bhasin, 2018· Shastri, n.d.). Η στρατηγική τιμολόγησης, επιδιώκει να αλλάξει την ψυχολογία των πελατών προς όφελος της εταιρείας, υπογραμμίζοντας τα θετικά και βιώσιμα πλεονεκτήματα της χρήσης των προϊόντων Colgate και τις καλύτερες επιπτώσεις στη στοματική υγιεινή (StudyCorgi, 2020).

Τα προϊόντα Colgate διατίθενται σε πολλά μεγέθη και συνδυαστικές συσκευασίες, που τα καθιστούν πιο ελκυστικά στους καταναλωτές. Οι συσκευασίες των 50g, 100g, 200g και 500g έχουν διαφορετικές τιμές, που εξασφαλίζουν την οικονομική προσιτότητα των προϊόντων,

σε πελάτες με διαφορετικό οικονομικό υπόβαθρο (Bhasin, 2018· Shastri, n.d.). Παράλληλα, η Colgate έχει δημιουργήσει μια καλή σχέση με την οδοντιατρική κοινότητα, η οποία οδήγησε στο να συστήνεται η οδοντόκρεμα Colgate από τους οδοντιάτρους (Lemmens et al., 2016).

Η Colgate έχει επιλέξει δημιουργικά σχέδια και ελκυστικές λύσεις συσκευασίας, για να ικανοποιήσει αποτελεσματικά τις επιθυμίες και τις ανάγκες όλων των πελατών, ενώ επίσης έχει προϊόντα ειδικά φτιαγμένα για παιδιά (Lemmens et al., 2016). Μάλιστα, η Colgate έχει χωρίσει την αγορά των παιδιών σε τέσσερις ηλικιακές ομάδες που περιλαμβάνουν 0-2, 2-5, 5-8 και 8-12 ετών. Ειδικά στην ομάδα 0-2 ετών, η Colgate παρέχει οδοντόκρεμα που στερείται συστατικών φθορίου, για να αποτρέψει την καταστροφή των αναπτυσσόμενων δοντιών. Η εταιρεία εξυπηρετεί επίσης την κατηγορία 8-12 ετών, με μια οδοντόκρεμα μετάβασης, καθώς τα παιδιά προχωρούν στην εφηβεία και εν συνεχεία στην ενηλικίωση (StudyCorgi, 2020).

Στον τομέα της εικαστικής προσέγγισης, η χρήση του κόκκινου χρώματος, ως τυπικής απόχρωσης της συσκευασίας, κάνει την εμφάνιση των προϊόντων «συνώνυμη» με το εμπορικό σήμα της εταιρείας. Η συσκευασία είναι πολύ νεανική, ελαφριά και ελκυστική σε ένα ευρύ φάσμα ανθρώπων, αλλά εξακολουθεί να μεταφέρει το σωστό μήνυμα. Είτε πρόκειται για οδοντόκρεμα Cavity Prevention είτε για οδοντόκρεμα Max Fresh, οι διαφημίσεις και οι διαφημιστικές καμπάνιες της εταιρείας, αντικατοπτρίζουν με ακρίβεια αυτό που πουλάει και εστιάζοντας σε ένα πολύ συγκεκριμένο θέμα στοματικής υγείας, κερδίζουν την εμπιστοσύνη του κοινού (Shastri, n.d.).

Η υιοθέτηση πολλαπλών διαφημιστικών πολιτικών, επιτρέπει στην Colgate να προωθεί τα προϊόντα της μέσω διαφορετικών καναλιών επικοινωνίας. Ο στόχος της εταιρείας, είναι να αυξήσει τον όγκο των πωλήσεων, να κερδίσει νέους πελάτες και να τους διαφωτίσει σχετικά με τα οφέλη των προϊόντων της. Η Colgate χρησιμοποιεί ένα μείγμα επικοινωνίας που περιλαμβάνει ηλεκτρονικά μέσα, όπως το ραδιόφωνο και η τηλεόραση, έντυπα μέσα, όπως περιοδικά και εφημερίδες, καθώς και παρουσία σε μεγάλες εκδηλώσεις για την επίτευξη αυτών των στόχων. Χρησιμοποιεί επίσης το διαδίκτυο, η υψηλή δημοτικότητα του οποίου, το έχει καταστήσει μια στρατηγική πλατφόρμα προώθησης των προϊόντων Colgate, που αυξάνει τα έσοδα της εταιρείας (Wilken & Sinclair 2011).

Μερικές από τις πιο δημοφιλείς καμπάνιες της Colgate, περιλαμβάνουν τις διαφημίσεις της στο Super Bowl, το 2016 και το 2019. Το Super Bowl αποτελεί μια εκδήλωση που παρακολουθούν πάνω από 100 εκατομμύρια άνθρωποι κάθε χρόνο και έχει γίνει ένα πολιτιστικό φαινόμενο, με τους μη οπαδούς του ποδοσφαίρου να συντονίζονται μόνο για να δουν τις διαφημίσεις. Η διαφήμιση της Colgate του 2016, ενθάρρυνε τους ανθρώπους να εξοικονομούν νερό ενώ βουρτσίζουν τα δόντια τους, κλείνοντας τη βρύση όταν δεν την χρειάζονται. Το μήνυμα ήταν απλό, αλλά πολύ ισχυρό, με εντυπωσιακά στατιστικά στοιχεία για να τραβήξει την προσοχή του κοινού και την προτίμηση για αγορές (Yu, 2020).

Η διαφήμιση του 2019 είχε διαφορετική προσέγγιση. Ήταν πιο διασκεδαστική και ανάλαφρη, με πρωταγωνιστή τον ηθοποιό Luke Wilson. Το διαφημιστικό σποτ έδειχνε τον Wilson να μιλάει με άλλους ανθρώπους σε πολύ κοντινή απόσταση. Ο λόγος που μπορούσε να το κάνει, ήταν διότι χρησιμοποιεί συγκεκριμένη σειρά της Colgate, η οποία εξειδικεύεται στην καταπολέμηση της κακοσμίας και την προστασία από τερηδόνα και ουλίτιδα. Αυτές οι διαφημίσεις του 2016 και του 2019 περιείχαν απλά, ξεκάθαρα και άμεσα μηνύματα που το κοινό μπορούσε εύκολα να θυμάται (Yu, 2020).

Η εταιρεία ενσωμάτωσε το YouTube στην ψηφιακή στρατηγική της, παράλληλα με την τηλεόραση και τον έντυπο τύπο, προκειμένου να στοχεύσει τους millennials, αλλά και για να προσεγγίσει ένα νεότερο και ευρύτερο κοινό. Ένα παράδειγμα είναι το Smile Show, στο οποίο συμμετείχαν δημοφιλείς YouTubers, όπως η Andrea Brooks και η Blair Fowler. Η Colgate ξεκίνησε αυτή την καμπάνια, με σκοπό να στρέψει την προσοχή των ανθρώπων στο πιο «ορατό» χαρακτηριστικό στα πρόσωπά τους – τα δόντια τους. Ωστόσο, αυτή η σειρά βίντεο δεν δημιουργήθηκε μόνο για την προώθηση της σειράς προϊόντων Colgate Active White, αλλά παρείχε επίσης συμβουλές ομορφιάς και στυλ. Κρίνοντας εκ του αποτελέσματος, η κίνηση στέφθηκε με επιτυχία, αφού συγκέντρωσε συνολικά 24 εκατομμύρια προβολές στο YouTube, βελτίωσε κατά 13% την αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας και αύξησε κατά 1.116% στο ενδιαφέρον των καταναλωτών για την επωνυμία. Επιπρόσθετα, η εταιρεία κυκλοφόρησε μια σειρά από εκπαιδευτικά βίντεο για παιδιά και ενήλικες, που δείχνουν τα οφέλη για την υγεία από τη χρήση προϊόντων Colgate- από το πώς να χρησιμοποιείται σωστά το νήμα, να διδάσκονται τα παιδιά πώς να βουρτσίζουν σωστά τα δόντια και πώς να προλαμβάνουν διάφορα είδη στοματικών παθήσεων (Yu, 2020).

Στη σημερινή εποχή που το μεγαλύτερο μέρος του κοινού χρησιμοποιεί τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, καθίσταται υποχρεωτικό για μια εταιρεία να προωθήσει το προϊόν της και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Η Colgate διαθέτει σελίδα κοινωνικής δικτύωσης στο MySpace, το Twitter και το Facebook, όπου ενθαρρύνει τους πελάτες να μοιράζονται τις εμπειρίες τους, για να δημιουργήσουν μια προσωπική σχέση, ένας προς έναν, μαζί της. Η Colgate έχει εξαιρετική παρουσία και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, καθώς καταγράφει:

- 3.606.740 ακόλουθους στο Facebook
- 126.000 ακόλουθους στο Instagram
- 963 ακόλουθους στο Twitter (Shastri, n.d.).

Η επιτυχημένη στρατηγική μάρκετινγκ της Colgate-Palmolive, βοήθησε την Colgate να γίνει η πιο δημοφιλής διεθνής επωνυμία οδοντόκρεμας και κατόρθωσε να χτίσει ουσιαστική αφοσίωση των πελατών. Από το 2019, τα προϊόντα οδοντόκρεμας Colgate κατατάσσονται στην 1<sup>η</sup> θέση, κατέχοντας συνολικό μερίδιο αγοράς ύψους 41%, τη στιγμή που ο πλησιέστερος ανταγωνιστής κατέχει μόνο το 15,5% (Yu, 2020).

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Συμπεράσματα

Το μόνο που παραμένει σταθερό, είναι ότι τα πάντα αλλάζουν. Οι συνθήκες εντός των οποίων λειτουργούν οι επιχειρήσεις μεταβάλλονται με επιταχυνόμενο ρυθμό, ωστόσο βασικός προσανατολισμός του μάρκετινγκ ήταν και παραμένει η ικανοποίηση των καταναλωτών. Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις ούσες πελατοκεντρικές, επιδιώκουν να διαγνώσουν τις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών και να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες που θα τους ικανοποιήσουν, θα δημιουργήσουν ένα αίσθημα αξίας και θα καλλιεργήσουν αφοσίωση προς την επιχείρηση. Άλλωστε, θεμέλιος λίθος της επιβίωσης και μακρομέρευσης των εταιρειών, είναι η αναγνώριση ότι οι πελάτες τους είναι το μεγαλύτερο περιουσιακό στοιχείο τους.

Καθώς η αγορά αλλάζει ταχύτατα, οι επιχειρήσεις χρειάζονται εργαλεία που θα τους επιτρέπουν να διαμορφώνουν και να διατυπώνουν μακροπρόθεσμες στρατηγικές και σαφή βραχυπρόθεσμα τακτικά προγράμματα. Ένα τέτοιο εργαλείο αποτελεί το μείγμα μάρκετινγκ, γνωστό και ως 4Ps, που συνιστά ένα εννοιολογικό πλαίσιο με τη βοήθεια του οποίου, οι επιχειρήσεις να λαμβάνουν τις κατάλληλες αποφάσεις για το προϊόν ή τις υπηρεσίες που προσφέρουν, ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και απαιτήσεις των καταναλωτών.

Το παράδειγμα του μείγματος μάρκετινγκ 4Ps, διέτρεξε μεγάλη εξελικτική πορεία στην θεωρία του μάρκετινγκ, αποτελώντας αντικείμενο συζήτησης τόσο στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία όσο και στη διοικητική πρακτική. Αν και το μείγμα έχει την ικανότητα να περιλαμβάνει έναν υψηλό αριθμό παραγόντων και μεταβλητών, προκειμένου να προσαρμόζεται στις ευρείες αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, πολλοί συγγραφείς πιστεύουν ότι είναι ξεπερασμένο και ανεπαρκές για τον 21<sup>ο</sup> αιώνα. Εάν θεωρηθεί αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι τα 4Ps αποτελούν ορόσημο της θεωρίας του μάρκετινγκ, είναι επίσης αλήθεια ότι η μεταβολή των επιχειρηματικών συνθηκών έχει δημιουργήσει, σε πολλούς τομείς, την ανάγκη αναθεώρησης των «ελεγχόμενων παραγόντων» που συνιστούν το μείγμα μάρκετινγκ. Το ψηφιακό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το πιο πρόσφατο από τα επιχειρηματικά πλαίσια και αυτό με τις μεγαλύτερες ανάγκες διαφοροποίησης του μείγματος.

Οι στρατηγικές μάρκετινγκ, έχουν ως απώτερο στόχο όχι μόνο την προσέλκυση και διατήρηση πελατών αλλά και την επικράτηση στην αγορά, εφευρίσκοντας τρόπους για να αναχαιτιστούν οι ανταγωνιστές. Για να επιτευχθεί αυτό, η επιχείρηση θα πρέπει όχι απλά να αντιδρά και να ανταποκρίνεται στις αλλαγές, αλλά θα πρέπει να προβλέπει τις αλλαγές στην αγορά και ιδανικά να μπορεί να διαμορφώνει τις συνθήκες προς όφελος της.

Η μήτρα του Ansoff αποτελεί, ήδη από τα μέσα του 20<sup>ου</sup> αιώνα, τον «οδικό χάρτη» για τη λήψη αποφάσεων, όσον αφορά τις διαθέσιμες στρατηγικές για ανάπτυξη προϊόντων και αγορών. Βασική επιδίωξη, είναι η δημιουργία και η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο προσθέτει αξία στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης. Η δημιουργία αξίας προσελκύει την προτίμηση των καταναλωτών και προκαλεί κερδοφορία, καθώς οι καταναλωτές είναι διαθέσιμοι να υπερκαλύψουν το κόστος παραγωγής των προϊόντων και κατά συνέπεια να αυξήσουν τα έσοδα της επιχείρησης.

Αρκετές επιχειρήσεις αναπτύσσουν μοντέλα δημιουργίας αξίας (VC), προκειμένου να κατανοήσουν πληρέστερα τις αγοραστικές ανάγκες και επιθυμίες και εν συνεχεία να διευκολύνουν τη λήψη αγοραστικών αποφάσεων, οι οποίες βασίζονται σε εκτιμήσεις του κόστους και του οφέλους μιας συγκεκριμένης αγοράς. Όπως αναφέρθηκε, η αξία καθρεφτίζει τα οφέλη και τις ωφέλειες που αποκομίζονται μετά την κατανάλωση ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας, ως αντάλλαγμα για την τιμή που καταβλήθηκε για το αγαθό ή την υπηρεσία. Η εξέλιξη του μοντέλου VC, οδήγησε στην ανάδυση της ιδέας της συν-δημιουργίας αξίας (VCC), η οποία προϋποθέτει διαρκή αλληλεπίδραση με τους πελάτες, προκειμένου η επιχείρηση να τοποθετεί τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της στο κέντρο της αντιληπτής αξίας των καταναλωτών.

Στο πλαίσιο της VCC, οι καταναλωτές εμπλέκονται ενεργά, με τις γνώσεις και δεξιότητές τους, στην διαδικασία παραγωγής του προϊόντος ή παροχής μιας υπηρεσίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να αναπτύσσεται ένας συναισθηματικός δεσμός μεταξύ επιχείρησης και καταναλωτή και να δημιουργείται μια υποκειμενική αντιληπτή αξία, η οποία ενσωματώνει τα προσωπικά χαρακτηριστικά και επιθυμίες του εμπλεκόμενου καταναλωτή. Η δυνατότητα αυτή καθίσταται αμοιβαία επωφελής, καθώς γίνονται καλύτερα κατανοητές οι ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών, ενώ γίνεται σαφές στην επιχείρηση τι αποτελεί γι' αυτούς αξία.



Η εικόνα μιας επωνυμίας, αν και κατά βάση άυλο αγαθό, είναι πολύτιμο απόκτημα για μια επιχείρηση, καθώς όταν είναι θετική βελτιώνει την επιχειρηματική απόδοση. Η επωνυμία αντιπροσωπεύει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, σηματοδοτεί συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στους καταναλωτές και καθίσταται ικανή να καλλιεργήσει πίστη (brand loyalty), κάτι που συνεπάγεται ότι οι καταναλωτές αναζητούν και αγοράζουν σταθερά μια συγκεκριμένη μάρκα έναντι μιας άλλης, ακόμη και όταν οι τιμές των ανταγωνιστών είναι χαμηλότερες. Τις περισσότερες φορές, το όνομα μιας μάρκας είναι εκείνο που προσελκύει αγοραστές, πιο πολύ και από το ίδιο το προϊόν. Η οικοδόμηση μιας ισχυρής επωνυμίας, βοηθά τους ανθρώπους να εξοικειωθούν με τις επιχειρήσεις. Όσο πιο αναγνωρίσιμο είναι το όνομα, τόσο μεγαλύτερη γίνεται η αξία της επωνυμίας. Συνεπώς, η επωνυμία βοηθά την επιχείρηση να κερδίσει την αφοσίωση των πελατών, προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και δημιουργεί τη μοναδική εταιρική ταυτότητα. Κατά μια έννοια, η επωνυμία αντανακλά την ίδια την αυτοεκτίμηση της εταιρείας.

Η πίστη στην επωνυμία είναι δύσκολο να διατηρηθεί σε παγκόσμιο επίπεδο και ένα από τα μεγαλύτερα διλήμματα για μια διεθνή επωνυμία, είναι να εφαρμόσει πλήρη τυποποίηση στις διάφορες αγορές ή να προσαρμοστεί στις τοπικές ανάγκες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ενός συγκεκριμένου γεωγραφικού πλαισίου. Μολαταύτα, δεν είναι λίγες οι φορές που μια επωνυμία, ακόμη και αν το επιδιώκει, αδυνατεί να τυποποιηθεί σε διεθνές επίπεδο, γι' αυτό συχνά οι επιχειρήσεις υιοθετούν διαφορετικές εμπορικές ονομασίες για το ίδιο προϊόν σε άλλες χώρες. Από την άλλη, υπάρχουν επωνυμίες που απολαμβάνουν υψηλά επίπεδα αναγνωρισιμότητας και έχουν κατορθώσει να καλλιεργήσουν ισχυρούς δεσμούς αφοσίωσης στους καταναλωτές, οι οποίοι αγοράζουν χωρίς δεύτερη σκέψη τα προϊόντα τους, καθώς είναι εξοικειωμένοι με αυτά, τα εμπιστεύονται και τα θεωρούν αξιόπιστα.

Η καλλιέργεια πίστης στην επωνυμία αποτελεί εργώδες εγχείρημα για μια επιχείρηση, ωστόσο η θεωρία του μάρκετινγκ προτείνει διάφορους τρόπους για να πραγματοποιηθεί. Πρώτον, μια επιχείρηση μπορεί να συσχετίσει την επωνυμία της με έναν καλό σκοπό. Αυτό, θα κάνει το προϊόν/ υπηρεσία να διακριθεί από τον ανταγωνισμό και θα προσθέσει όφελος στην επιχείρηση. Δεύτερον, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιδιώκουν να γνωρίζουν σε βάθος τους πελάτες τους, ώστε να φροντίζουν να τους διατηρούν ικανοποιημένους.

Τρίτον, οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναγνωρίσουν ότι δραστηριοποιούνται σε μια κοινωνία της πληροφορίας. Κατά συνέπεια, οι καταναλωτές θέλουν να κάνουν αγορές στηριζόμενοι στη γνώση και την πληροφόρηση και να μην θεωρούνται παθητικά όντα, καθοδηγούμενα από διαφημιστικές καμπάνιες. Άλλωστε η εποχή που το μάρκετινγκ λειτουργούσε ως πωλητής έχει παρέλθει οριστικά και το νέο υπόδειγμα του μάρκετινγκ προτάσσει την ικανότητα της επιχείρησης να ενσωματώνει τον πελάτη σε αυτή και να προάγει τον διάλογο μεταξύ εταιρείας και πελατών.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν επηρεάσει άμεσα το παραδοσιακό μοντέλο του μάρκετινγκ, απαιτώντας μια επανεξέταση των εννοιών και των εργαλείων του. Παράλληλα, καταγράφεται μια μετακίνηση από την προσέγγιση του μαζικού μάρκετινγκ, μέσω προσφοράς τυποποιημένων προϊόντων/ υπηρεσιών σε μια πιο στοχευόμενη προσέγγιση μάρκετινγκ, που προτείνει εξατομικευμένες και συγκεκριμένες προσφορές. Οι καταναλωτές έχουν αλλάξει συμπεριφορά και έχουν γίνει περισσότερο απαιτητικοί και ευμετάβλητοι στις επιλογές τους. Το μάρκετινγκ καλείται να προσαρμοστεί και να ανταπεξέλθει στις αλλαγές, κάνοντας χρήση των νέων ψηφιακών μέσων, προκειμένου να έρθει πιο κοντά στους πελάτες και ταυτόχρονα να προσαρμόζεται στις ανάγκες τους.

Η εξασφάλιση αμφίδρομης επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης μεταξύ επιχείρησης και καταναλωτή, διευκολύνεται από την εκθετική διάδοση του διαδικτύου, κάτι που εξασφαλίζει απεριόριστες επιλογές στους καταναλωτές και αυτές με τη σειρά τους μεταβάλλουν το περιβάλλον της αγοράς. Στο πλαίσιο αυτό έρχεται να προστεθεί η άμβλυνση των κοινωνικών ανησυχιών, η οποία φέρνει στο προσκήνιο και πυροδοτεί συζητήσεις γύρω από ζητήματα που αφορούν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις από τη λειτουργία των επιχειρήσεων ή θέματα σχετικά με δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Τεχνολογικές καινοτομίες και νέα κανάλια επικοινωνίας, έχουν μετατρέψει τους καταναλωτές σε συν-δημιουργούς και έχουν ως αποτέλεσμα το όριο μεταξύ επιχείρησης και καταναλωτή να γίνεται δυσδιάκριτο. Η συμμετοχή στη διαδικασία της δημιουργίας του προϊόντος/ υπηρεσίας έχει ενδυναμώσει τους καταναλωτές, οι οποίοι επιδιώκουν ολοένα και μεγαλύτερη εξατομίκευση, πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας, αλληλεπίδραση με άλλους καταναλωτές (κοινότητες), περισσότερες επιλογές και μεγαλύτερη αξία στα χρήματα που δίνουν. Με τον τρόπο αυτό, οι καταναλωτές αποκτούν όλο και περισσότερο τον έλεγχο, γεγονός που μεταβάλλει άρδην τον ρόλο του μάρκετινγκ. Με τη σειρά τους, οι

επιχειρήσουν μπορούν να αξιοποιήσουν αυτή την ενδυνάμωση προς όφελός τους, με τουλάχιστον δύο τρόπους: από τη μια μετατρέποντας τους δυσαρεστημένους καταναλωτές σε ευκαιρίες για βελτίωση και από την άλλη, διευκολύνοντας τους ικανοποιημένους καταναλωτές να δημιουργήσουν και να διαδώσουν ενεργά μηνύματα μάρκετινγκ, με τη χρήση των ψηφιακών μέσων.

Στο νέο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, η ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών σε συνδυασμό με την εξέλιξη του διαδικτύου, είχε βαθιά επίδραση στον τρόπο ζωής των καταναλωτών και κατά συνέπεια στις έννοιες και τις πρακτικές του μάρκετινγκ. Η ταχεία ανάπτυξη της τεχνολογίας και η εξοικείωση των ανθρώπων με τη χρήση του διαδικτύου, ευνόησαν την άνθιση του ηλεκτρονικού εμπορίου. Στις σύγχρονες πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου οι καταναλωτές μπορούν να περιηγηθούν, να συγκρίνουν και να αγοράσουν, χωρίς να χρειάζεται να μεταβούν σε φυσικά καταστήματα, εξοικονομώντας έτσι χρόνο, χρήματα και κόπο.

Η εξέλιξη του ηλεκτρονικού εμπορίου, επέτρεψε την πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με προϊόντα/ υπηρεσίες ή τις ίδιες τις επιχειρήσεις και τις πρακτικές τους. Οι επιχειρήσεις αξιοποιώντας τα εργαλεία που προσφέρει η τεχνολογία σήμερα, επιδιώκουν να ικανοποιήσουν τις ανησυχίες των καταναλωτών και να αυξήσουν την αναγνωρισιμότητα και την προβολή της επωνυμίας τους. Προς το σκοπό αυτό, πολλές επιχειρήσεις συνδυάζουν ηλεκτρονικό εμπόριο και ΜΚΔ, προκειμένου να εμπλουτίσουν την πληροφόρηση για τα προϊόντα/ υπηρεσίες τους, με κριτικές, προτάσεις και συστάσεις καταναλωτών. Η πρακτική αυτή, διευκολύνει την ανάδυση και εξάπλωση της ηλεκτρονικής από στόμα σε στόμα διαφήμισης (eWOM), για την προσέλκυση νέων και τη διατήρηση υφιστάμενων πελατών και έχει καταστεί σημαντική συνιστώσα του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Η διαθεσιμότητα πληροφοριών στο διαδίκτυο, επηρεάζει τις συμπεριφορές και προθέσεις των διαδικτυακών καταναλωτών να αγοράσουν, καθώς τους επιτρέπει να συγκρίνουν τιμές, να έχουν πρόσβαση σε προτάσεις άλλων καταναλωτών και να αναζητούν εκείνους τους ιστότοπους που προσφέρουν αυτό που χρειάζονται. Αυτός ο τεράστιος όγκος πληροφοριών που είναι διαθέσιμος στο διαδίκτυο, επιτρέπει τη διεξαγωγή συγκρίσεων και αυξάνει τις εναλλακτικές επιλογές για τους καταναλωτές, εξασφαλίζοντας έτσι πρόσβαση σε ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες.

Με τη σειρά τους οι επιχειρήσεις αξιοποιούν τις διαθέσιμες τεχνολογίες λογισμικού για να συλλέγουν στοιχεία για το προφίλ των πελατών τους, τις αγοραστικές τους δραστηριότητες και επιλογές και τις προτιμήσεις και συμπεριφορές τους, με σκοπό αφενός να συνδυάζουν με επιτυχία τα προσφερόμενα προϊόντα/ υπηρεσίες με τις ανάγκες, προσδοκίες και απαιτήσεις των καταναλωτών και αφετέρου να επηρεάζουν τις αγοραστικές προθέσεις των καταναλωτών.

Όσον αφορά το περιβάλλον του ηλεκτρονικού καταστήματος, φαίνεται πως οι διαδικτυακοί αγοραστές δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην ποιότητα, τη χρηστικότητα, και την ασφάλεια του ιστότοπου. Επίσης, η μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων, οι καλύτερες τιμές, οι κατάλληλες υπηρεσίες παράδοσης και η ευκολία συναλλαγών, αποτελούν πρόσθετα χαρακτηριστικά που βελτιώνουν την εμπειρία της διαδικτυακής αγοράς. Η ικανοποίηση όλων των ανωτέρω απαιτήσεων, καθιστά κάποια ηλεκτρονικά καταστήματα δημοφιλή, αυξάνει την ικανοποίηση των καταναλωτών, ενθαρρύνει τις συχνότερες αγορές και καλλιεργεί μακροχρόνιες σχέσεις με τις επιχειρήσεις.

Οι καταναλωτές αξιοποιούν τις πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου ως εργαλεία για να μεγιστοποιήσουν την αξία που λαμβάνουν από τις αγορές τους και να ενδυναμώσουν τη θέση τους απέναντι στις επιχειρήσεις. Από πλευράς επιχειρήσεων, ο κατάλληλος σχεδιασμός και διαχείριση των εικονικών εμπορικών καταστημάτων, τους επιτρέπει να αποκτήσουν αξία, η οποία πηγάζει από την καλλιέργεια ισχυρών δεσμών και σχέσεων με τους πελάτες τους. Ως εκ τούτου, στο δίπολο καταναλωτής- επιχείρηση, ο καταναλωτής ενδυναμώνεται και μπορεί να επηρεάζει όχι μόνο τις στρατηγικές μάρκετινγκ της επιχείρησης, αλλά και τις ίδιες τις πρακτικές της. Από την πλευρά τους, οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν στις στρατηγικές τους, πρωτοβουλίες με επίκεντρο τον καταναλωτή, προκειμένου να πυροδοτήσουν θετικές στάσεις και αντιλήψεις για την επωνυμία, να θεμελιώσουν εμπιστοσύνη και κατ' επέκταση να εξασφαλίσουν αφοσίωση.

Το χαμηλό κόστος χρήσης των ιστότοπων κοινωνικής δικτύωσης, αποτελεί δέλεαρ για τις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν και να διανείμουν εξατομικευμένα διαφημιστικά μηνύματα και να προωθούν άμεσες διαφημίσεις σε ευρύ κοινό, με στόχο να ενισχύουν την αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας τους και να επηρεάσουν τις συμπεριφορές και τις αγοραστικές αποφάσεις των καταναλωτών. Τα ΜΚΔ, επιτρέπουν στις εταιρείες να πραγματοποιούν on-line πωλήσεις ευκολότερα, μέσω της δημιουργίας βάσεων

θαυμαστών, που συστήνουν οι διαδικτυακοί ακόλουθοι, για να ανταλλάσουν απόψεις για τα προϊόντα, το προφίλ και την επωνυμία των εταιρειών. Δημοφιλείς πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης όπως το Facebook, επιτρέπουν την εύκολη διακίνηση και ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με εμπορικές επωνυμίες, μέσω κειμένων, βίντεο, φωτογραφιών ή απλών συζητήσεων. Οι ανάγκες που εκφράζουν και τα πρότυπα που προβάλλουν οι χρήστες των ΜΚΔ, αποτελούν εφαλτήριο για την εισαγωγή καινοτόμων ιδεών σχετικά με προϊόντα ή υπηρεσίες. Στα ΜΚΔ εκφράζονται ελεύθερα οι απόψεις, οι κρίσεις και οι εμπειρίες των καταναλωτών για μια επωνυμία, τις οποίες οι άλλοι χρήστες θεωρούν αξιόπιστες, ανεπηρέαστες και αντικειμενικές, συγκρινόμενες με οποιαδήποτε πληροφορία προέρχεται από κατευθυνόμενες διαφημιστικές καμπάνιες.

Από την άλλη, η ευρεία ανάπτυξη των ΜΚΔ, τα οποία είναι δημοφιλή ακόμη και στις μεγαλύτερες ηλικίες, δεν επιτρέπει την άσκηση άμεσου ελέγχου από την επιχείρηση, στο περιεχόμενο των πληροφοριών που κυκλοφορούν στο διαδίκτυο. Μολαταύτα αποτελεί μιας πρώτης τάξεως ευκαιρία για δημιουργία αλληλεπιδράσεων τύπου επιχείρησης με καταναλωτή (B2C) και καταναλωτών με καταναλωτές (C2C) και συνεπώς αύξησης της αναγνωρισιμότητας της επωνυμίας.

Οι κριτικές και συστάσεις των χρηστών, αποτελούν μια μορφή ηλεκτρονικής από στόμα σε στόμα διαφήμισης (eWOM), που δύναται να κατευθύνει επίδοξους διαδικτυακούς καταναλωτές στο ηλεκτρονικό κατάστημα μιας επιχείρησης. Η eWOM, διευκολύνει το viral marketing, το οποίο αποτελεί μια τεχνική μάρκετινγκ κατά την οποία οι καταναλωτές ενθαρρύνονται να δημιουργήσουν, να διανείμουν ή να προωθήσουν ένα διαφημιστικό μήνυμα (γραφτό, ακουστικό, οπτικό ή συνδυασμός αυτών), μέσω e-mail, ηλεκτρονικών πλατφορμών (blogs) ή ΜΚΔ.

Η εστίαση στο ψηφιακό μάρκετινγκ έχει αυξηθεί σε όλους τους κλάδους και οι επαγγελματίες του μάρκετινγκ αναγνωρίζουν ότι, το viral marketing επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις αποφάσεις των καταναλωτών. Για το λόγο αυτό, επιδιώκουν να εντοπίσουν άτομα που είναι δημοφιλή στα ΜΚΔ, προκειμένου να αξιοποιήσουν τις δυνατότητές τους μέσω καμπανιών viral marketing, για να ενισχύσουν την αναγνωρισιμότητα μιας επωνυμίας. Απώτερη επιδίωξη, αποτελεί η υψηλή διέγερση θετικών συναισθημάτων στο περιεχόμενο της καμπάνιας, για να εξαπλωθεί μια viral infection. Μάλιστα είδαμε πως πολλές έρευνες συγκλίνουν στο ότι πολλές καταναλωτικές αποφάσεις σε μεγάλο βαθμό

διαμορφώνονται και επηρεάζονται από συζητήσεις και αλληλεπιδράσεις, σχετικά με ένα προϊόν/ υπηρεσία ή μια επωνυμία. Εν συνόλω, τα μέσα που προσφέρει η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και η ταχεία εξάπλωση του διαδικτύου, αξιοποιούνται από τις εταιρείες προκειμένου να επιτύχουν τόνωση του ενδιαφέροντος των καταναλωτών, αύξηση της αναγνωρισιμότητας της επωνυμίας και καλλιέργεια αφοσίωσης σε αυτή.

Συνοψίζοντας την ανάλυση των τεχνικών μάρκετινγκ επιχειρηματικών κολοσσών όπως η Nestlé, διαπιστώνουμε ότι η συγκεκριμένη πολυεθνική εταιρεία σκέφτεται παγκόσμια αλλά δρα τοπικά, προσαρμόζοντας το μείγμα μάρκετινγκ στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μιας συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής. Η Nestlé επιδιώκει να κερδίσει την εμπιστοσύνη, την πίστη και την προτίμηση των καταναλωτών και να προβλέπει τις απαιτήσεις τους μέσω της καινοτομίας. Στα πρώτα της βήματα η Nestlé αναγνώρισε το κενό στην αγορά των ειδών διατροφής βρεφών και το αξιοποίησε παράγοντας ποιοτικά και θρεπτικά τρόφιμα για βρέφη. Πάνω από έναν αιώνα αργότερα, έχει κατορθώσει να διευρύνει σημαντικά το χαρτοφυλάκιο προϊόντων της και πρωτοστατεί σε πολλές αγορές παγκοσμίως, διατηρώντας ένα υψηλό μερίδιο πελατών. Παράλληλα, η παρουσία της σε πάνω από 190 χώρες, της έχει εξασφαλίσει διαπολιτισμική έκθεση, κάτι που συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση των αναγκών των τοπικών κοινωνιών.

Η Nestlé παραμένοντας προσηλωμένη στο όραμά της, διαθέτει τα εχέγγυα για μια μακροπρόθεσμη επιτυχή επιχειρηματική ανάπτυξη και, ακόμη περισσότερο, διαφυλάττει την αξία του χρόνου ζωής των πελατών της. Ο τρόπος με τον οποίο η Nestlé έχτισε μια κληρονομιά τόσο ισχυρή που άντεξε στη δοκιμασία του χρόνου από τον 19<sup>ο</sup> αιώνα, είναι ότι κατόρθωσε να προσαρμόσει τα προϊόντα της στο πέρασμα των αιώνων, για να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των καταναλωτών σε όλο τον κόσμο.

Όπως και άλλες εταιρείες έτσι και η Nestlé αφουγκράζεται τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες των καταναλωτών της και επιδιώκει να συμβάλλει σε ένα βιώσιμο μέλλον. Στα πλαίσια αυτά, αναπτύσσει δράσεις με κοινωνικό προσανατολισμό, προαγωγής της υγείας, προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος και προώθησης τεχνικών βιώσιμης καλλιέργειας των πρώτων υλών που χρησιμοποιεί για την παραγωγή των προϊόντων της. Η βιωσιμότητα έχει θετικό αντίκτυπο στην εικόνα της επωνυμίας της Nestlé, η οποία αναλαμβάνοντας το μερίδιο της ηθικής της ευθύνης, μετατόπισε διακριτικά την προτίμηση των περιβαλλοντικά συνειδητοποιημένων ανθρώπων προς την επωνυμία της.

Αναφορικά με την Mondelez International, διαπιστώνουμε ότι έχει κατορθώσει να καταλάβει και να διατηρήσει μια ισχυρή θέση στην παγκόσμια βιομηχανία τροφίμων και ποτών, διαθέτοντας ένα διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων. Η εταιρεία διατηρεί ισχυρή εστίαση στην έρευνα και την ανάπτυξη, καθώς η καινοτομία προϊόντων είναι το κλειδί για την ανάπτυξή της και την ανώτερη απόδοσή της παγκοσμίως. Για την Mondelez International, το μάρκετινγκ με τη χρήση ΜΚΔ, αποτελεί σημαντικό επίκεντρο ενδιαφέροντος. Για το λόγο αυτό, αξιοποιεί πλήρως τις δυνατότητες που προσφέρουν τα ψηφιακά κανάλια και οι πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης προκειμένου να ενισχύει την αναγνωρισιμότητα των επιμέρους εμπορικών σημάτων της.

Η εταιρεία Mondelez International συνεχίζει να επενδύει στη βελτίωση των δυνατοτήτων των ψηφιακών πωλήσεων και μάρκετινγκ, για να διατηρεί το μερίδιό της σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον αγοράς. Ωστόσο, επενδύοντας στο ισχυρό ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, που είναι η καινοτομία, η εταιρεία επιδιώκει να διατηρήσει την αναπτυξιακή της δυναμική τα επόμενα χρόνια. Η ατζέντα της βιωσιμότητας της εταιρείας Mondelez International, περιλαμβάνει ζητήματα προώθησης της περιβαλλοντικής αειφορίας, όπως ανάπτυξη προγραμμάτων βιώσιμης καλλιέργειας των πρώτων υλών (κακάο, σιτάρι) που χρησιμοποιεί για την παραγωγή των προϊόντων της και μείωση του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος, ελαττώνοντας τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα.

Όσον αφορά την ιδέα πίσω από τη δημιουργία της TOMS, φαίνεται πως ήταν πρωτοποριακή, καθώς ήταν από τις πρώτες εταιρείες που οικοδόμησε σε ένα είδος φιλοσοφίας φιλανθρωπίας, για να προσελκύσει όχι μόνο καταναλωτές που τους άρεσαν τα όμορφα παπούτσια, αλλά επίσης και εκείνων που ενδιαφέρονταν για την κοινωνική ευθύνη των εταιρειών. Το επιχειρηματικό μοντέλο One for One<sup>®</sup> της TOMS αποδείχθηκε εξαιρετικά ανθεκτικό στις δυνάμεις της αγοράς και πολλές εταιρείες επιδίωξαν να το αντιγράψουν.

Η αποστολή που εμπεριείχε η επωνυμία αρχικά, κέντρισε το ενδιαφέρον των κοινωνικά συνειδητοποιημένων καταναλωτών και συνδυάστηκε άριστα με την όξυνση των ανησυχιών που εκφράζονται για τις επιχειρήσεις και την αποστολή τους. Παρότι οι επωνυμίες που εμπεριέχουν ένα φιλανθρωπικό έργο μπορεί να είναι συνηθισμένες σήμερα, η TOMS ήταν από τις πρώτες που συνέβαλαν στο να καταστεί η πρακτική αυτή mainstream. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με το ότι η TOMS βασίστηκε για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα στο

ίδιο σχέδιο παπουτσιών και το περιορισμένο κοινωνικό αποτύπωμα της προσπάθειάς της, οδήγησαν στην πτώση των κερδών της εταιρείας.

Τα τελευταία χρόνια η TOMS εστιάζει λιγότερο στην οπτική γωνία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και επικεντρώνεται περισσότερο στο προϊόν, αναπτύσσοντας μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων, στυλ και χρωμάτων που προσελκύουν τους καταναλωτές. Ωστόσο δεν απομακρύνθηκε πλήρως από φιλανθρωπικό της έργο, άλλαξε όμως το κοινωνικό μοντέλο συνεισφοράς της, επιδιώκοντας να μεγιστοποιήσει εκ νέου τον αντίκτυπό της και να αποδείξει την πίστη της στην οικοδόμηση ενός πιο δίκαιου αύριο.

Η TOMS φαίνεται να αναγνωρίζει ότι η εμπειρία της επωνυμίας είναι εξαιρετικά σημαντική, προκειμένου καταναλωτές που είναι υποστηρικτές των σκοπών που πρεσβεύει η εταιρεία, να αποκτούν ισχυρούς δεσμούς με τη μάρκα. Στο πλαίσιο αυτό, προέβη σε πλήρη αναθεώρηση των προϊόντων της, προσπαθώντας να κεντρίσει το ενδιαφέρον των γενεών, που επί του παρόντος διανύουν τη δεύτερη δεκαετία της ζωής τους και φαίνεται να στέκονται επικριτικά απέναντι από τις επωνυμίες που υποστηρίζουν.

Από την πλευρά της, η Under Armour επιδιώκει να αξιοποιεί με καινοτόμο τρόπο την τεχνολογία συνθετικών υλικών, προκειμένου να αναβαθμίζει συνεχώς τα προϊόντα της, για να πυροδοτεί εμπειρίες υψηλής ποιότητας. Ταυτοχρόνως, η καινοτομία και η τεχνολογική υπεροχή των προϊόντων της εταιρείας, βοηθά τη διαφοροποίησή της από τις άλλες εταιρείες στη βιομηχανία της αθλητικής ένδυσης. Με άλλα λόγια, η ζήτηση για τα προϊόντα της Under Armour αυξάνεται χάρη στην καινοτομία. Φυσικά, η Under Armour φαίνεται να κατανοεί την επίδραση αυτής της καθοδηγητικής δύναμης, αφού επικεντρώνει τις προσπάθειές της στην παραγωγή νέων και βελτιωμένων προϊόντων. Ωστόσο, όπως είδαμε οι προσπάθειες μάρκετινγκ της Under Armour δεν περιορίζονται στα ποιοτικά προηγμένα προϊόντα της, αλλά εκτείνονται πέρα από αυτά και εστιάζουν στην εμπειρία που προσφέρει η επωνυμία στο κοινό της.

Φθάνοντας στην πολυεθνική εταιρεία P&G, από την ανάλυση διαφάνηκε ότι κατόρθωσε να πρωτοπορήσει, εισάγοντας μια νέα κατηγορία προϊόντων. Η καινοτομία που εισήγαγε στις πάνες μιας χρήσης με τα Pampers, αποτέλεσε επανάσταση στις βρεφικές πάνες και άνοιξε το δρόμο σε πολλές ακόμη εταιρείες. Ωστόσο, η Pampers κατορθώνει να παραμένει ένας από τους ηγέτες στον κλάδο της βρεφικής πάνας μιας χρήσης.



Η Pampers διένυσε μεγάλη απόσταση και κατόρθωσε να δημιουργήσει τεράστια αξία για την επωνυμία της, καθώς είναι πλέον γνωστή για τα ποιοτικά προηγμένα προϊόντα της. Έχοντας πλέον την εμπειρία μιας ώριμης μάρκας, επιδεικνύει την ικανότητα προσφοράς μιας κορυφαίας γραμμής προϊόντων και έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών. Η μοναδικότητα των προϊόντων Pampers προέρχεται από τη σαφή θέση τους ως premium μάρκας, με ανώτερης τεχνολογίας υλικά για μεγαλύτερη άνεση και προστασία του δέρματος των βρεφών. Μια άλλη διάσταση είναι αυτή της αγάπης, η οποία αποτελεί κυρίαρχο στοιχείο της ουσίας της επωνυμίας της, υποδηλώνοντας ότι αν αγαπάτε το παιδί σας θα του αγοράσετε την καλύτερη πάνα που υπάρχει στην αγορά, ανεξάρτητα από την τιμή. Μολαταύτα, η Pampers δεν δίνει έμφαση μόνο στο λειτουργικό όφελος, αλλά φαίνεται να αναγνωρίζει ότι μια ισχυρή επωνυμία δεν καθορίζεται μόνο από το πόσες πωλήσεις κάνει, αλλά και από το πόσο τροφοδοτεί τη συζήτηση στην ολοκληρωμένη επικοινωνία με τους πελάτες της.

Αναφερόμενοι στην οδοντόκρεμα, θα λέγαμε ότι είναι ένα προϊόν απαραίτητο για κάθε σπίτι και καμία άλλη επωνυμία δεν κατόρθωσε να ηγηθεί της αγοράς όπως έκανε η Colgate. Το να γίνει μια επωνυμία οικιακή, μπορεί να αποτελέσει μια πραγματική πρόκληση, αλλά η Colgate κατάφερε να το πετύχει. Μάλιστα έχει καταστεί τόσο δημοφιλής που υπάρχουν νοικοκυριά, τα οποία παρέμειναν πιστά στην επωνυμία για πολλές γενιές. Η στρατηγική μάρκετινγκ της επωνυμίας, καλλιεργεί αφοσίωση στους πελάτες της και υπογραμμίζει τα απίστευτα οφέλη από τη χρήση των προϊόντων της, στην καλύτερη στοματική υγεία.

Το παραδοσιακό κόκκινο χρώμα συνδέεται με την Colgate και η εταιρεία αξιοποιεί προς όφελός της αυτή την απλή εξοικείωση με τα προϊόντα της. Παράλληλα, η εταιρεία τιμολογεί διαφορετικά τα μοναδικά προϊόντα της, για να καλύψει την αγοραστική δύναμη διαφορετικών τμημάτων της πελατειακής της βάσης, ενώ τα προϊόντα Colgate συσκευάζονται σε μια σειρά μεγεθών για να ενισχυθεί η ελκυστικότητα της επωνυμίας.

Όπως φαίνεται, η ευαισθησία των εταιρειών στα θέματα περιβαλλοντικής βιωσιμότητας και αειφορίας, καθώς και κοινωνικής υπευθυνότητας, έχει οξυνθεί τα τελευταία χρόνια. Αυτό ωθεί τις εταιρείες να αναλαμβάνουν έργα και να υλοποιούν δράσεις προστασίας του περιβάλλοντος και βελτίωσης της ζωής των ανθρώπων, για να εξασφαλίσουν μακροχρόνια κοινωνική ευημερία. Η οικοδόμηση μιας σωστής εικόνας της επωνυμίας, αποτελεί δέλεαρ

για την προσέλκυση καταναλωτών και συνιστά το θεμέλιο λίθο για ένα βιώσιμο και ανθεκτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση. Αυτού του είδους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσελκύει την προτίμηση των καταναλωτών και θεμελιώνει αφοσίωση. Η κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς οδηγεί σε εξασφάλιση υψηλότερων κερδών, κάτι που επιτρέπει σε μια εταιρεία να υπερασπίζεται τον εαυτό της απέναντι σε μια πιθανή επίθεση των ανταγωνιστών.

Η επιτυχία όλων των εταιρειών που παρουσιάστηκαν, είναι απότοκο των ενεργειών τους στο παρελθόν και οτιδήποτε κι αν θέλουν να επιτύχουν στο μέλλον, θα εξαρτηθεί από τις ενέργειές τους σήμερα. Σε μια προσπάθεια να συνοψίσουμε τον τρόπο με τον οποίο κατορθώνουν να διατηρούν και να αυξάνουν το μερίδιο αγοράς οι εταιρείες/ επωνυμίες που αναλύσαμε, μπορούμε να πούμε ότι η Nestlé παραμένει προσηλωμένη στο όραμά της, διαφυλάττοντας την αξία του χρόνου ζωής των πελατών της, η Mondelez International επενδύει στην διατροφική καινοτομία, η TOMS προάγει ζητήματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο, η Under Armour επενδύει στην τεχνολογική υπεροχή των προϊόντων της με σκοπό να προσφέρει μοναδικές εμπειρίες, η Pampers επικεντρώνεται στην κατανόηση των αναγκών των καταναλωτών και η Colgate προσφέρει υψηλή αξία αγορών και εμφυσά εμπιστοσύνη στα προϊόντα της.

Κλείνοντας, συμπεραίνουμε πως το μάρκετινγκ μπορεί να είναι αφενός φιλοσοφία, συμπεριφορά, θεώρηση ή διαχειριστικός προσανατολισμός με επίκεντρο την ικανοποίηση των καταναλωτών και αφετέρου δραστηριότητες και διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για να αποκρυσταλλώσουν αυτή τη φιλοσοφία. Αφαιρώντας όλο το εξωτερικό περίβλημα των λειτουργιών, σχεδίων, διαδικασιών και στρατηγικών του μάρκετινγκ, αυτό που τελικά μένει είναι η εμπειρία του καταναλωτή. Η προτίμηση και η αφοσίωση σε μια επωνυμία, φαίνεται πως εν τέλει έχει να κάνει με την εμπειρία που αποκόμισε ο καταναλωτής από το προϊόν ή την υπηρεσία. Οι τεχνικές που χρησιμοποιεί το μάρκετινγκ, έχουν σκοπό να εξασφαλίσουν την ικανοποίηση των καταναλωτών και να συμβάλλουν στην οικοδόμηση ισχυρών, σταθερών και μακροχρόνιων πελατειακών σχέσεων. Από την πλευρά τους οι καταναλωτές αποκομίζουν από τις αγορές τους, την αξία που οι εταιρείες έχουν δημιουργήσει γι' αυτούς.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

### Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Πασχαλούδης, Δ. (2009). *Μάρκετινγκ: Όσα πρέπει να γνωρίζετε και δεν έχετε ρωτήσει*. Εκδ. Κριτική: Αθήνα.
- Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη Α. (1996). *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, η Ελληνική Προσέγγιση*. Εκδ. Rosili: Αθήνα.

### Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*, The Free Press: New York, NY.
- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*, The Free Press: New York, NY.
- Aghazadeh, H. (2015). *Strategic marketing management: achieving superior business performance through intelligent marketing strategy*. In Proceedings of the 11th International Strategic Management Conference 2015, Procedia- Social and Behavioral Sciences 207, 125- 134.
- Al-Dmour, H., Asfour, F., Al-Dmour, R., & Al-Dmour, A. (2020). Validation of the impact of marketing knowledge management on business performance via digital financial innovation as a mediating factor. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-05-2020-0085>
- American Demographics (1994). A bit about brands, Marketing power supplement, p. 8.
- Amin, Z. (2021, September 3). *Nestle's 9 Successful Marketing Strategies To Learn From*. Squeeze Growth. <https://squeezegrowth.com/nestle-marketing-strategies/>
- Anderson, J.C., & Narus, J.A. (1998). Business marketing: understand what customers' value. *Harvard business review*, 76, 53-67.
- Ansoff H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35, 113-124.
- Aziz, A. (2021, April 6). *TOMS Evolves Away From One-For-One And Announces New Model Of 1/3 Profits To Grassroots Good, To Create A Better Tomorrow*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/afdhelaziz/2021/04/06/toms-evolves-away-from-one-for-one-and-announces-new-model-of-13-profits-to-grassroots-good-to-create-a-better-tomorrow/?sh=131eebf97709>
- Baker, M.J., & Saren M. (eds). (2016). *Marketing Theory, a student text*. 3<sup>rd</sup> edition, SAGE Publications Ltd: London.
- Bhasin, H. (2019, January 10). *Marketing Strategy of Nestle – Nestle Marketing Strategy*. MARKETING91. <https://www.marketing91.com/marketing-strategy-nestle/>
- Bhasin, H. (2018, December 31). *Marketing mix of Nestle – Nestle marketing mix*. MARKETING91. <https://www.marketing91.com/marketing-mix-nestle/>

- BeNextBrand. (n.d.). *Pampers -History, Brand Value And Brand Strategy*. Προσπελάστηκε στις 25 Μαρτίου 2022, από: <https://benextbrand.com/pampers-history-brand-value-brand-strategy/>
- Business Wire. (2020, February, 19). *Pampers Launches “Share the Love” Campaign After New Survey Reveals 9 out of 10 Moms Worry They Are Not Doing a Good Enough Job*. Προσπελάστηκε στις 25 Μαρτίου 2022, από: <https://www.businesswire.com/news/home/20200219005327/en/Pampers-Launches-%E2%80%9CShare-the-Love%E2%80%9D-Campaign-After-New-Survey-Reveals-9-out-of-10-Moms-Worry-They-Are-Not-Doing-a-Good-Enough-Job>
- Callou, A. (2016, January 6). *What marketers can learn from Pampers’ best-in class brand management*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/what-marketers-can-learn-from-pampers-best-in-class-brand-callou>
- Calvo Dopico, D., del Castillo Puente, Ángel M., & Arias Montero, S. R. (2021). Marketing strategies of global and local brands in developing economies: a comparative study in the Ecuadorian chocolate market. *Revista Galega De Economía*, 30(4), 1-19. <https://doi.org/10.15304/rge.30.4.7824>
- Celik, H. (2011). Influence of social norms, perceived playfulness and online shopping anxiety on customers’ adoption of online retail shopping. *Int. J. Retail. Distrib. Manag.*, 39, 390–413.
- Chevron, J.R. (1995). Global branding: married to the world, *Advertising Age*, May 15, 23-24.
- Chiang, I.-P.; Lin, C.Y.; Huang, C.H. (2018). Measuring the effects of online-to-offline marketing. *Contemp. Manag. Res.*, 14, 167–190.
- Chung, E., Kee, D.M., Chan, J.W., Tiong, S.Y., Choke, Y.W., Low, J.S., Al Ajmi, D., & Motwani, H. (2020). Improving Food Safety and Food Quality: The Case of Nestle. *International Journal of Tourism & Hospitality in Asia Pasific*. DOI:10.32535/ijthap.v3i1.724
- Dabholkar, P.A.; Sheng, X. (2012). Consumer participation in using online recommendation agents: Effects on satisfaction, trust, and purchase intentions. *Serv. Ind. J.*, 32, 1433–1449.
- de Ruyter, K., Keeling, D.I., Plangger, K. et al. (2022). Reimagining marketing strategy: driving the debate on grand challenges. *J. of the Acad. Mark. Sci.*, 50, 13–21. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00806-x>
- Deshmukh, R. (2022, January 16). *Nestle’s Marketing Strategy of Expertise in Nutrition*. The Strategy Story. <https://thestrategystory.com/2022/01/16/nestle-marketing-strategy/>
- Di Pietro, L., & Pantano, E. (2012). An empirical investigation of social network influence on consumer purchasing decision: The case of Facebook. *J. Direct Data Digit. Mark. Pr.*, 14, 18–29.
- Dominici, G. (2009). From Marketing Mix to E-Marketing Mix: A Literature Overview and Classification. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 17-24, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1961974>
- Dubois, B., & Paternault, C. (1995). Observations; understanding the world of international luxury brands: the dream formula. *Journal of Advertising Research*, 35(4), 69-76.

- Edmondson, B. (1994). New keys to customer loyalty, *American Demographics*, p. 2.
- Gennaro, C. (2018, March 3). *How Does TOMS Shoes Make Money? The One-For-One Business Model Explained*. FourWeekMBA. <https://fourweekmba.com/toms-one-for-one-business-model/>
- Goi, C. L. (2009). A review of marketing mix: 4Ps or more. *International journal of marketing studies*, 1(1), 2-15.
- Hargreaves Lansdown (2021, April 4). *Mondelez International INC (MDLZ)*. Προσπελάστηκε στις 5 Απριλίου 2022, από: <https://www.hl.co.uk/shares/shares-search-results/m/mondelez-international-inc-npv-a/company-information>
- Hensen, N., Keeling, D. I., de Ruyter, K., Wetzels, M., & de Jong, A. (2016). Making SENS: Exploring the antecedents and impact of store environmental stewardship climate. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(4), 497–515.
- Holman, J., & Sutherlin, M. (2021, April 6). *What Ever Happened to Toms Shoes?*. Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-04-06/toms-shoes-ends-one-to-one-giving-model-in-turnaround-plan>
- Hussain, S., Khattak, J., Arshad, R. & Latif, M. A. (2013). ANSOFF Matrix, Environment, and Growth- An Interactive Triangle. *Management and Administrative Sciences Review*, 2(2), 196-206.
- Kabugumila, M.S., Lushakuzi, S., & Mtui, J.E. (2016). E-commerce: An overview of adoption and its effective implementation. *Int. J. Bus.Soc. Sci.*, 7, 243–252.
- Kidane, T.T., & Sharma, R.R.K. (2016). *Factors Affecting Consumers' purchasing Decision through ECommerce*. In Proceedings of the 2016 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Kuala Lumpur, Malaysia, 8–10 March 2016; Volume 8, pp. 159–165.
- Kim, I.A. (2020, December 27). *How Toms went from a \$625 million company to being taken over by its creditors*. INSIDER. <https://www.businessinsider.com/rise-and-fall-of-toms-shoes-blake-mycoskie-bain-capital-2020-3>
- Lafley, A.G. (2013, February 8). *What P&G Learned From The Diaper Wars*. Fast Company. <https://www.fastcompany.com/3005640/what-pg-learned-diaper-wars>
- Liu, C. Ma, D. & Xiong, J. (2010). Evaluation and selection of distributors based on artificial neural network. In: Proceedings of the 2010, 2nd International Conference on E-Business and Information System Security, EBISS, Wuhan, China, 22–23 May 2010, pp. 23–27.
- MBA Skool Team. (2021). *Under Armour Marketing Strategy & Marketing Mix (4Ps)*. Προσπελάστηκε στις 24 Μαρτίου 2022, από: <https://www.mbaskool.com/marketing-mix/products/17310-under-armour.html>,.
- MBA Skool Team. (2022). *Pampers Marketing Strategy & Marketing Mix (4Ps)*. Προσπελάστηκε στις 25 Μαρτίου 2022, από: <https://www.mbaskool.com/marketing-mix/products/16762-pampers.html>
- McDonald, M. (1994). Make them beg for more, *Marketing*, April 28, p. 31.
- McKenna R. (1991). Marketing is everything. *Harvard Business Review*, 69(1), 65 – 79.

- Milbank, D. (1994). Made in America becomes a boast in Europe, *The Wall Street Journal*, January 19, pp. B1, B6.
- Möller, K. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing by E. Constantinides. *Journal of Marketing Management*, 22(3), 439-450.
- Okamoto, T. (2014). Consumer priorities in online shopping. In Proceedings of the International Conference on Knowledge Management in Organizations, Rome, Italy, 21–24 October 2014; pp. 386–396.
- Omellia, J. (1995). The essence of global branding, *Drug & Cosmetic Industry*, 157(3), 50-55.
- Palumbo, F., & Herbig, P. (2000). The multicultural context of brand loyalty, *European Journal of Innovation Management*, 3(3), 116-125. <https://doi.org.proxy.eap.gr/10.1108/14601060010334876>
- Pei, Z. & Yan, R. (2019). Cooperative behavior and information sharing in the e-commerce age. *Ind. Mark. Manag.*, 76, 12–22.
- Pratap, A. (2022, March 18). *Mondelez International Marketing Mix*. Notesmatic. <https://notesmatic.com/mondelez-international-marketing-mix/>
- Qin, H., Peak, D.A., & Prybutok, V. (2021). A virtual market in your pocket: How does mobile augmented reality (MAR) influence consumer decision making? *J. Retail. Consum. Serv.* 58, 102337.
- Reza, M.H. (2020). Analysis of Marketing Strategy and Quality Policy of Nestlé. *International Journal of Scientific Research and Engineering Development*, 3(2), 1145-1152.
- Richards, A. (1996). P&G brings its price war to British aisles, *Marketing*, Vol. 14, February, p. 14.
- Rosário, A., & Raimundo, R. (2021). Consumer Marketing Strategy and E-Commerce in the Last Decade: A Literature Review. *J. Theor. Appl. Electron. Commer. Res.*, 16, 3003–3024. <https://doi.org/10.3390/jtaer16070164>
- Ryan, T. (2021, April 13). *Toms finds one-for-one charitable model doesn't add up for its business*. Retail Wire. <https://retailwire.com/discussion/toms-finds-one-for-one-charitable-model-doesnt-add-up-for-its-business/>
- Schnaars, S.P. (1998). *Marketing strategy: Customers and Competition*. Second revised & updated edition. The Free Press: New York.
- Schroeder, E. (2021, May 27). *Mondelez evolving portfolio to meet snacking needs*. Food Business News. <https://www.foodbusinessnews.net/articles/18727-mondelez-evolving-portfolio-to-meet-snacking-needs>
- Segarra, M. (2021, April 12). *How helpful is the sell 1, donate 1 business model?*. Marketplace. <https://www.marketplace.org/2021/04/12/how-helpful-is-the-sell-1-donate-1-business-model/>
- Singh, P. et al. (2021). A Study on Nestle Promotion Strategy. *International Journal of Accounting & Finance in Asia Pasific*, 4(1), 60-70.
- Solakis, K., Peña-Vinces, J., Lopez-Bonilla, J. M. (2022). Value co-creation and perceived value: A customer perspective in the hospitality context, *European Research on*

*Management and Business Economics*, 28(1), 1-10,  
<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100175>

Statista. (2020). *Net revenue share of Under Armour worldwide in 2020, by geographical region*. Προσπελάστηκε στις 28 Μαρτίου 2022, από:  
<https://www.statista.com/statistics/518584/global-net-sales-share-under-armour-by-region/>

Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203–220. doi:10.1016/S0022-4359(01)00041-0.

Sy, A-G. (2021, August 3). *Under Armour Marketing Strategies in 2021: Rebuilding a Brand*. Sortlist. <https://www.sortlist.com/blog/under-armour-marketing-strategies/>

Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: Domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 119–140.

Walters, D. (2014). Market centricity and producibility: An opportunity for marketing and operations management to enhance customer satisfaction, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 25(2), 299-308. <https://doi-org.proxy.eap.gr/10.1108/JMTM-10-2013-0139>

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <http://www.jstor.org/stable/2486175>

Wind, Y. (2008). A Plan to Invent the Marketing We Need Today. *MIT Sloan Management Review*, 49(4), 21-28.

Xirong, G. & Yang, H. (2010). *Typology of consumers' risk perceptions in online shopping: An empirical approach based on the questionnaire data*. In Proceedings of the International Conference on E-Business and E-Government, ICEE, Guangzhou, China, 7–9 May 2010;, 2188–2191.

Xu, Z., Zhu, G., Metawa, N., & Zhou, Q. (2022). Machine learning based customer meta-combination brand equity analysis for marketing behavior evaluation, *Information Processing & Management*, 59(1), 1-12, <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2021.102800>.

## Ιστοσελίδες

[www.toms.com](http://www.toms.com)

[www.toms.gr](http://www.toms.gr)

<https://growjo.com/company/Toms>

<https://www.toms.com/us/impact/report.html>

<https://us.pg.com/annualreport2021/financial-highlights/>

<https://www.nestle.com/>

<https://seekingalpha.com/article/4384614-mondelez-expensive-pantry-of-great-brands>

<https://www.statista.com/>

<https://us.pg.com/annualreport2021/financial-highlights/>

<https://unmetric.com/brands/pampers>

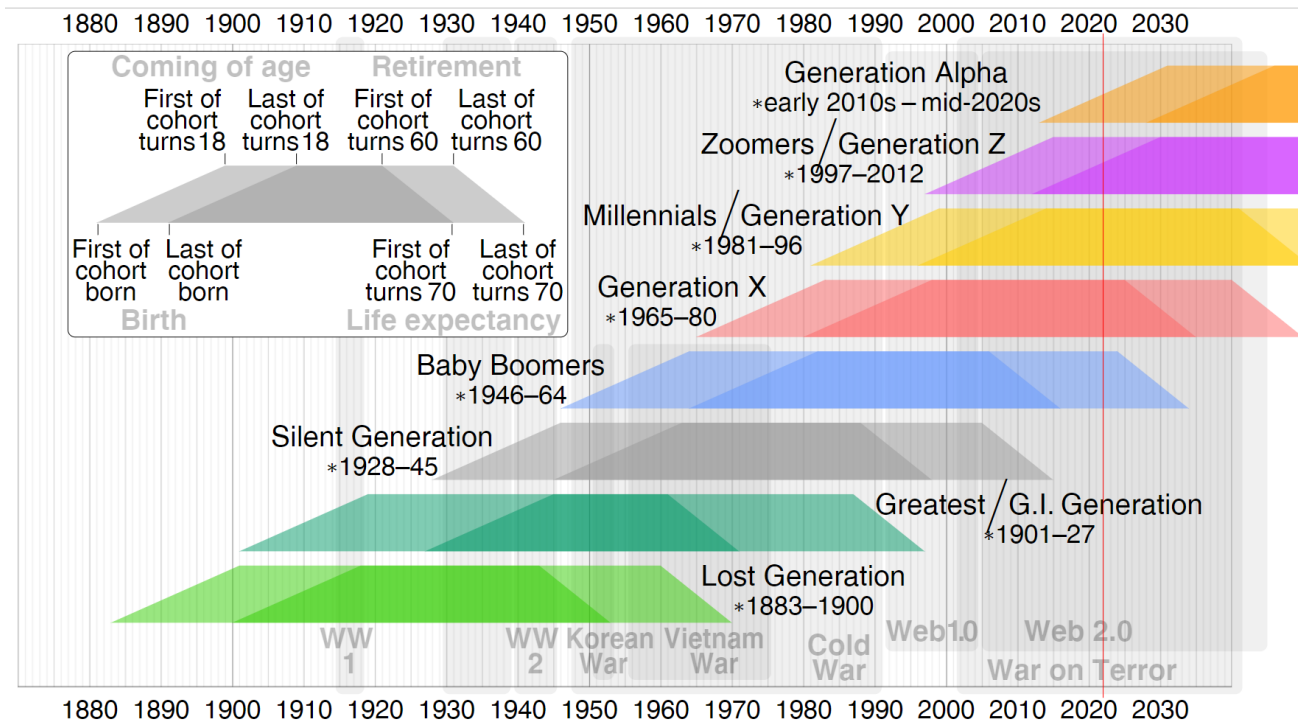
[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%B9%CE%BB%CE%AD%CE%BD%CE%B9%CE%B1%CE%BB#/media/%CE%91%CF%81%CF%87%CE%B5%CE%AF%CE%BF:Generation\\_timeline.svg](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%B9%CE%BB%CE%AD%CE%BD%CE%B9%CE%B1%CE%BB#/media/%CE%91%CF%81%CF%87%CE%B5%CE%AF%CE%BF:Generation_timeline.svg)

g



# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## Χρονολόγιο των γενεών



Πηγή:

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%B9%CE%BB%CE%AD%CE%BD%CE%B9%CE%B1%CE%BB#/media/%CE%91%CF%81%CF%87%CE%B5%CE%AF%CE%BF:Generation\\_timeline.svg](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%B9%CE%BB%CE%AD%CE%BD%CE%B9%CE%B1%CE%BB#/media/%CE%91%CF%81%CF%87%CE%B5%CE%AF%CE%BF:Generation_timeline.svg), Ανακτήθηκε

στις 23.03.2022