



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ,**  
**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ**  
**ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MBA**

## **Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

**Ο ρόλος της ακολουθούμενης στρατηγικής μάρκετινγκ στη  
διαμόρφωση της αξίας της επωνυμίας και της απόδοσης  
εταιρειών φαρμάκων και καλλυντικών στην Ελλάδα.**

**Συγγραφέας:**

**Κουκουβιτάκη Μαρία**

**AM:18060**

**Επιβλέπων:**

**Δρ Γιοβάνης Απόστολος, Καθηγητής**

**Αθήνα, Οκτώβριος 2022**



**UNIVERSITY OF WEST ATTICA  
FACULTY OF ADMINISTRATION,  
ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES**

**DEPARTMENT OF BUSINESS  
ADMINISTRATION**

**<<MBA BUSINESS  
ADMINISTRATION>>**

## **Diploma Thesis**

**The role of marketing strategy in creating brand value and  
enhancing business performance: An empirical study in  
pharmaceutical and cosmetic industry in Greece**

**Koukouvitaki Maria**

**Registration Number: 18060**

**Supervisor name and surname:**

**Dr Giovanis Apostolos, Professor**

**Athens, October 2022**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ,**  
**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ**  
**ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MBA**

**Τίτλος εργασίας**

**Ο ρόλος της ακολουθούμενης στρατηγικής μάρκετινγκ στη διαμόρφωση της αξίας της επωνυμίας και της απόδοσης εταιρειών φαρμάκων και καλλυντικών στην Ελλάδα.**

**Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή**

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή

<b>A/α</b>	<b>ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ</b>	<b>ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ</b>
1	ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ ΓΙΟΒΑΝΗΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ/ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ	
2	ΙΩΑΝΝΗΣ ΡΙΖΩΜΥΛΙΩΤΗΣ	ΕΠ. ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ/ΜΕΛΟΣ	
3	ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΚΑΛΛΙΒΩΚΑΣ	ΛΕΚΤΟΡΑΣ/ΜΕΛΟΣ	

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Κουκουβιτάκη Μαρία του Γεωργίου, με αριθμό μητρώου 18060 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

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

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

Η Δηλούσα



Μαρία Κουκουβιτάκη

**\* Ονοματεπώνυμο /Ιδιότητα**

Επιβλέπων Καθηγητής : δρ ΓΙΟΒΑΝΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ, Καθηγητής

**Οκτώβριος 2022**

## Πίνακας περιεχομένων

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	iv
Πίνακας περιεχομένων .....	v
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	vii
– ABSTRACT .....	viii
– Κατάλογοι εικόνων και πινάκων .....	ix
– Συντμήσεις .....	x
Ευχαριστίες .....	xi
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΤΟ ΟΠΟΙΟ ΛΑΜΒΑΝΕΙ ΧΩΡΑ Η ΕΡΕΥΝΑ .....	16
1.1 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	16
1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ .....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ .....	28
2.1 ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΕΠΩΝΥΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ .....	28
2.1.1 Αξία της Επωνυμίας (Brand Equity).....	31
2.1.2 Η επωνυμία (Brand).....	28
2.1.3 Τα στοιχεία της επωνυμίας.....	29
2.1.4 Οφέλη που προκύπτουν από την επωνυμία .....	30
2.1.5 Απόδοση της Εταιρείας .....	32
2.2 ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ .....	34
2.2.1 Ικανότητες Διοίκησης Επωνυμίας (Branding Capabilities) .....	34
2.2.2 Ικανότητες Διοίκησης Μάρκετινγκ (Marketing Capabilities).....	36
2.2.3 Διαχειριστικές Ικανότητες (Management Capabilities) .....	37
2.2.4 Ικανότητες ανάπτυξης καινοτομίας (Innovation capability) .....	38
2.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ .....	40
2.3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	40
2.3.2 ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ .....	40
2.3.2.1 Προσανατολισμός στην Επωνυμία (Brand Orientation) .....	40
2.3.2.2 Προσανατολισμός στην Αγορά (Market Orientation) .....	42
2.3.2.3 Προσανατολισμός στην Επιχειρηματικότητα (Entrepreneurship Orientation) .....	43
2.3.3 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ .....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ.....	50

3.1 .ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ .....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ .....	64
4.1 ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΗ ΑΓΟΡΑ .....	64
4.1.1 Ο κλάδος των καλλυντικών στην Ελλάδα .....	64
4.1.2 Ο κλάδος των φαρμάκων στην Ελλάδα.....	70
4.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	73
4.2.1 Είδη έρευνας .....	74
4.3 ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	75
4.3.1 Μέθοδοι Δειγματοληψίας .....	75
4.3.2. Συλλογή Δεδομένων.....	76
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	79
5.1 ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ .....	79
5.2 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ .....	82
5.2.1 Έλεγχος αξιοπιστίας.....	82
5.2.2 Κατανομή Συχνοτήτων.....	84
5.3 ΤΟ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ .....	86
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	90
6.1 ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	90
6.1.1 Θεωρητικές επιπτώσεις.....	90
6.1.2 Πρακτικές Επιπτώσεις .....	93
6.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ .....	96
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	98
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	105

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη μελέτη αυτή, ερευνήθηκε ο ρόλος που διαδραματίζει η ακολουθούμενη στρατηγική μάρκετινγκ στη διαμόρφωση της αξίας της επωνυμίας και της απόδοσης της εταιρείας. Οι προγενέστερες μελέτες είχαν διερευνήσει τους μεμονωμένους ρόλους τριών στρατηγικών προσανατολισμών, του προσανατολισμού της αγοράς, του προσανατολισμού της επωνυμίας και του επιχειρηματικού προσανατολισμού, ωστόσο, δεν εξηγούν επαρκώς τη συνδυαστική τους ικανότητα.

Η μελέτη αυτή, επιχειρεί να εξηγήσει όχι μόνο τη μονομερή αποτελεσματικότητα της εκάστοτε στρατηγικής αλλά και τα αποτελέσματα των αλληλεπιδράσεών τους με δείγμα το σύνολο εκατό είκοσι τεσσάρων (124) επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα στον ευρύτερο τομέα καλλυντικών και φαρμάκων. Η μελέτη βασίζεται σε μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων που προκύπτουν από ποσοτική έρευνα μέσω συμπλήρωσης ανώνυμων ερωτηματολογίων. Η μελέτη αυτή, αποτελεί μεγάλη συμβολή για τον τομέα των φαρμάκων και των καλλυντικών, τομέα που συμβάλλει ενεργά στο ΑΕΠ της Ελλάδας, καθώς βιβλιογραφικά δεν έχει μελετηθεί στο παρελθόν η συνδυαστική ικανότητα των στρατηγικών μάρκετινγκ στον κλάδο. Η έρευνα αυτή, υπογραμμίζει ότι η απόδοση της εταιρείας καθοδηγείται από την αξία της επωνυμίας.

Η μεγιστοποίηση της αξίας της επωνυμίας αποτελεί συνδυαστικό αποτέλεσμα δυνατοτήτων επωνυμίας και καινοτομίας, οι οποίες προϋποθέτουν τη συμβολή βέλτιστων διαχειριστικών ικανοτήτων και κατάλληλη αντίχρευση της αγοράς. Η στρατηγική μάρκετινγκ που λειτουργεί με γνώμονα τον προσανατολισμό της αγοράς, ενισχύεται από τον προσανατολισμό επωνυμίας και τον επιχειρησιακό προσανατολισμό. Η έρευνα καταδεικνύει ότι οι τρεις προσανατολισμοί συμβάλλουν τόσο μεμονωμένα όσο και συνδυαστικά ώστε να επιτευχθεί αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης ενώ η συμβολή των διαχειριστικών ικανοτήτων, ικανοτήτων ανάπτυξης καινοτομίας και οι δυνατότητες της επωνυμίας έχουν καθοριστική αξία για την απόδοση της εταιρείας. Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν προγενέστερες μελέτες και επεκτείνοντας τα συμπεράσματα.

Λέξεις – Κλειδιά : Στρατηγική Μάρκετινγκ, Αξία Επωνυμίας, Απόδοση Επιχείρησης, Καλλυντικά, Φάρμακα

## – ABSTRACT

In this study, the role of marketing strategy implementation in shaping the value of the brand and firm performance is investigated. Previous studies have explored the individual roles of three strategic orientations, market orientation, brand orientation and entrepreneurship orientation however, they do not adequately explain their combined ability.

This study attempts to explain not only the unilateral effectiveness of each strategy but also the results of their interactions with a sample of a total of one hundred and twenty four (124) companies operating in Greece in the field of cosmetics and pharmaceuticals. The study is based on modeling structural equations resulting from quantitative research by completing anonymous questionnaires. This study is a major contribution to the sector of pharmaceuticals and cosmetics, a sector that actively contributes to the GDP of Greece, as the combined capacity of marketing strategies in the industry has not been studied in the past.

This research emphasizes that the company's performance is guided by the value of the brand. The maximization of the value of the brand is a combined result of brand and ability to use innovation, which presuppose the contribution of optimal management skills and appropriate market detection. The market-oriented marketing strategy is enhanced by brand orientation and business orientation. The research shows that the three orientations contribute both individually and in combination to increase the performance of the company while the contribution of managerial skills, the ability to use innovation and the capabilities of the brand are crucial for the performance of the company. The results of the research confirm previous studies and extend to new conclusions.

– Keywords : Marketing Strategy, Brand Equity, Business Performance, Cosmetics, Pharmaceuticals



– **Κατάλογοι εικόνων και πινάκων**

Εικόνα 1 διαγραμματική απεικόνιση του μοντέλου υπό εξέταση..	87
Πίνακας 1 Πηγές των κλιμάκων που χρησιμοποιήθηκαν κατά την κατασκευή του ερωτηματολογίου και του υπό μελέτη μοντέλου.....	77
Πίνακας 2 Επίπεδο αξιοπιστίας μετρήσεων.....	84
Πίνακας 3 Εγκυρότητα συσχετίσεων.....	85
Πίνακας 4 Μέτρα Διασποράς .....	86
Πίνακας 5 Έλεγχος υποθέσεων του υπό εξέταση μοντέλου.....	89

–

– Συντμήσεις

Entrepreneurship Orientation	EOR
Market Orientation	MOR
Branding Capabilities	BRDC
Innovation Capabilities	INNC
Management Capabilities	MNGC
Brand Equity	BEQ
Business Performance	BPERF
Federation of Pharmaceutical Industries & Associations	EFPIA
Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας	WHO
Over The Counter	OTC
Cosmetics Products Notification Portal	CPNP
Ακαθόριστο Εγχώριο Προϊόν	ΑΕΠ
Εθνικός Οργανισμός Φαρμάκων	ΕΟΦ
Πανελλήνιος Σύνδεσμος Βιομηχάνων και Αντιπροσώπων Καλλυντικών & Αρωμάτων	ΠΣΒΑΚ
Μη συνταγογραφούμενα Φάρμακα	ΜΗΣΥΦΑ

## Ευχαριστίες

Η ερευνητική αυτή εργασία διπλώματος ειδίκευσης, εκπονήθηκε στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, κατά τη χρονική περίοδο 2020-2022.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά, τον επιβλέποντα μου, Καθηγητή κ. Α. Γιοβάνη για την ανάθεση του θέματος και την επιστημονική καθοδήγηση του κατά τη διάρκεια της πραγμάτωσης της παρούσας εργασίας, τη συνεχή υποστήριξη και τη συμβολή τόσο στη συγγραφή, στην ανάλυση, όσο και στη διόρθωσή της.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω του καθηγητές που συμμετείχαν στην τριμελή επιτροπή για τις πολύτιμες συμβουλές και διορθώσεις τους.

Τέλος, ευχαριστώ ιδιαίτερα την οικογένειά μου και τον Αχιλλέα Ζαφείρη που βρίσκονται πάντα δίπλα μου και με ενθαρρύνουν στηρίζοντας με να πετυχαίνω τους στόχους μου.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έρευνα αυτή αφορά τον κλάδο των καλλυντικών και τον κλάδο των φαρμάκων στη χώρα μας. Για τη βέλτιστη χρήση των μετρήσεων αλλά και για να μπορέσουν να ερμηνευτούν και να εξαχθούν συμπεράσματα κρίνεται σκόπιμο να ληφθεί υπόψιν το πλαίσιο στο οποίο διεξάγεται. Η έρευνα αυτή αφορά την αγορά στην Ελλάδα αλλά και τις κοινωνικοπολιτικές και οικονομικές, πολιτιστικές και περιβαλλοντικές συνθήκες που επικρατούν στη δεδομένη στιγμή και επηρεάζουν τον κλάδο, τις παράγωγες, τις εξαγωγές και την αγορά. Επιπλέον, οι νομοθετικές ρυθμίσεις και οι ισχύοντες κανονισμοί που αφορούν τους κλάδους αυτούς και διέπουν τους κανόνες της αγοράς και διάθεσης των προϊόντων καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τις ισχύουσες συνθήκες.

Η έρευνα αυτή, είναι μεγάλης σημασίας, αφού ο κλάδος των φαρμάκων αλλά και ο κλάδος των καλλυντικών στην Ελλάδα συμβάλλουν ενεργά στο ΑΕΠ, αποδίδοντας εκατοντάδες εκατομμύρια ευρώ και απασχολώντας αυξανόμενο αριθμό ικανότατων στελεχών ανώτερης εκπαίδευσης. Οι κλάδοι αυτοί λοιπόν, αποτελούν δεδομένης της πολύχρονης οικονομικής ύφεσης που έλαβε χώρα στην Ελλάδα επί σειρά ετών, στυλοβάτες της ελληνικής οικονομίας και αναχαιτιστικό παράγοντα του brain drain. Με σκοπό τη διατήρηση του κλάδου αλλά και την άνθισή του, η υιοθέτηση στρατηγικής μάρκετινγκ από τις επιχειρήσεις, αποτελεί μονόδρομο με σκοπό την προσαρμογή στις νέες συνθήκες της αγοράς. Η παρακολούθηση των αναγκών του καταναλωτή και η σφυγμομέτρηση των επιθυμιών του κοινού δίνει την ευκαιρία στις επιχειρήσεις, να ανταποκριθούν στις μεταβολές της αγοραστικής συμπεριφοράς και να ανταποκριθούν στη μεταβαλλόμενη ζήτηση.

Η παρούσα μελέτη, διερευνά ποιες ικανότητες διοίκησης μάρκετινγκ επηρεάζουν την απόδοση. Οι προϋπάρχουσες προσεγγίσεις συνήθως επικεντρώνονταν σε ενιαίες ικανότητες διοίκησης μάρκετινγκ, ή συχνά στην καινοτομία (O'Dwyer, Gilmore, & Carson, 2009) ή την επωνυμία (Abimbola & Vallaster, 2007) Αυτές οι προσεγγίσεις είναι σίγουρα χρήσιμες, ωστόσο, δεν υποδεικνύουν κάποιο σαφή μηχανισμό τον οποίο οι εταιρείες μπορούν να ακολουθήσουν αποσκοπώντας σε βελτίωση της απόδοσής τους. Η τρέχουσα μελέτη παρέχει μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση για την αξιολόγηση της σχετικής συμβολής των ακολουθούμενων στρατηγικών μάρκετινγκ στη διαμόρφωση της αξίας της μάρκας και της απόδοσης της επιχείρησης. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ενίσχυση της βιβλιογραφίας στο πλαίσιο της αξιολόγησης της συμβολής του μάρκετινγκ υψηλότερου επιπέδου στην απόδοση. Πιο

συγκεκριμένα, δεν είναι σαφές ποιες από τις ικανότητες υψηλότερου επιπέδου είναι πιο σημαντικές για την ενίσχυση της απόδοσης της επιχείρησης. Λίγα είναι γνωστά για τη σχετική συμβολή των διαφορετικών ικανοτήτων μάρκετινγκ, οπότε στόχος είναι να παραχθεί ένα μοντέλο. Η αξιολόγηση των σχετικών συνεισφορών αποσαφηνίζει τους μηχανισμούς που λαμβάνουν χώρα.

Ο προσανατολισμός στην αγορά φαίνεται να παρέχει στις επιχειρήσεις μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπλέον, οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά σχετίζεται με θετική ισχυρή αύξηση της απόδοσης της εταιρείας. (Kirca, Jayachandran & Bearden, 2005). Ενώ υπάρχουν αυξανόμενα στοιχεία σχετικά με συσχέτιση ακολουθούμενης στρατηγικής προσανατολισμού στην αγορά και διατήρηση της απόδοσης της επιχείρησης, οι γνώσεις μας είναι περιορισμένες όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο αυτός ο προσανατολισμός στην αγορά δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για την άρση αυτών των περιορισμών, υιοθετούνται μηχανισμοί που προσλαμβάνουν πληροφορίες από την αγορά και τις επεξεργάζονται ενώ ο προσανατολισμός στην αγορά εξετάζεται ως βασικό περιουσιακό στοιχείο και η διοίκηση μάρκετινγκ ως βασικός μηχανισμός ανάπτυξης. Επιπλέον, η παραδοχή της σημασίας της ανάπτυξης διοίκησης μάρκετινγκ για τη βέλτιστη αξιοποίηση του προσανατολισμού στην αγορά αλλά και ο τρόπος με τον οποίο τόσο ο προσανατολισμός στην αγορά όσο και η διοίκηση μάρκετινγκ αποτελούν σημαντικές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επιτρέπουν στην επιχείρηση να υιοθετήσει στρατηγικές που ανταποκρίνονται στο περιβάλλον αγοράς τους. (Eisenhardt and Martin, 2000; Makadok, 2001). Η θεωρία αυτή επιτρέπει στους διοικητικούς μηχανισμούς να συλλάβουν και να εξειδικεύσουν στρατηγικές που δημιουργούν αξία με θεμελιώδες αντίκρισμα στην απόδοση της επιχείρησης. (Barney, 1991)

Η ικανότητα ανάπτυξης καινοτομίας, η επωνυμία και η επωνυμοποίηση φαίνεται να θεωρούνται κρίσιμοι παράγοντες δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης απόδοσης. (Han, Kim, & Srivastava, 1998; Hooley et al., 2005). Η επωνυμοποίηση θεωρήθηκε τομέας ενδιαφέροντος μεγάλων εταιρειών και ελάχιστης έρευνας με το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας σε αυτόν τον τομέα να είναι πρόσφατο, λιγότερο των είκοσι ετών. Η πιθανή σύνδεση μεταξύ της διοίκησης μάρκετινγκ και ικανοτήτων διοίκησης μάρκετινγκ με την απόδοση της επιχείρησης είναι σημαντική, αλλά είναι επίσης απαραίτητο να εξηγηθούν οι μηχανισμοί μέσω των οποίων μια επιχείρηση χρειάζεται έναν ορισμένο συνδυασμό προαπαιτούμενων προκειμένου να

δημιουργήσει ικανότητες διοίκησης μάρκετινγκ τέτοιων ώστε να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση και κατ'επέκταση, αξία. Υπάρχει ισχυρή υποστήριξη στη βιβλιογραφία για μια σχέση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και ανάπτυξης καινοτομίας (Han et al., 1998; Li & Calantone, 1998; Menguc & Auh, 2006). Ο προσανατολισμός στην αγορά είναι ουσιαστικά μια επιχειρηματική φιλοσοφία, μια κουλτούρα που απαιτεί λειτουργικότητα μέσω καινοτομίας ενώ ιδανικά, η καινοτομία ευθυγραμμίζεται με την αγορά. Σημαντικός είναι ο αριθμός των μελετών που επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα συσχέτισης μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και καινοτομίας.

Πλήθος μελετών, υποδεικνύουν τον θετικό αντίκτυπο στην οικονομική απόδοση μιας εταιρείας με την υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου προσανατολισμού μάρκετινγκ. Οι Ngo and O'Cass (2012) υποστηρίζαν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά, δημιουργεί ανώτερη αξία στον πελάτη. Άλλωστε ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα συνδυάζεται με την οικονομική απόδοση της επιχείρησης στη βιβλιογραφία. (Keh et al., 2007) Ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα θεωρείται ότι αντικατοπτρίζει τον βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις καθιερώνουν τον εντοπισμό και την εκμετάλλευση των αναξιοποίητων ευκαιριών ως οργανωτική αρχή της εταιρείας (Baker and Sinkula, 2009) Έχει υποστηριχθεί ότι ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει πέντε ανεξάρτητες διαστάσεις: καινοτομία, ανάληψη κινδύνου, προληπτική και ανταγωνιστική επιθετικότητα και αυτονομία (Lumpkin and Dess, 1996

Αν και το κλειδί στη βελτίωση της επιχειρησιακής απόδοσης πιθανώς βρίσκεται στην υιοθέτηση προσανατολισμού στην αγορά ή στην επιχειρηματικότητα, έχει υποστηριχθεί ότι οι δύο αυτές κατευθύνσεις έχουν μόνο δυννητική ισχύ, (Murray et al., 2011). Συγκεκριμένα, μελέτες που ακολουθούν επιδεικνυόμενη σκοπιά, υποστηρίζουν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά και ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα αποκομμένοι δεν αρκούν για βελτίωση των αποτελεσμάτων. (Hooley et al., 2005) Οι Ngo, O'Cass (2012) αναφέρουν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά αποτελεί ένα βασικό πόρο που επηρεάζει τη λειτουργία μιας επιχείρησης, αλλά η πιθανή αξία του θα πρέπει να συμπληρώνεται με άλλους πόρους και ικανότητες της εταιρείας. Οι Morgan et al. (2009), με τη σειρά τους, υποστηρίζουν ότι τα στοιχεία που βασίζονται σε γνώση που αποκομίζεται από την αγορά, όπως οι οργανωτικές ικανότητες που σχετίζονται με την αγορά και άλλα στοιχεία της διοίκησης μάρκετινγκ αλληλοσυμπληρώνουν με σημαντικούς τρόπους που συμβάλλουν στην απόδοση. Οι Baker and Sinkula (2009), με τη σειρά τους, πρότειναν ότι η σχέση

της υιοθέτησης επιχειρησιακού προσανατολισμού και κερδοφορίας είναι έμμεση και διαμεσολαβείται από την επιτυχή ένταξη της καινοτομίας.

Οι Weerawardena and O'Cass (2004) δηλώνουν ότι παρά την ανάπτυξη της βιβλιογραφίας που αφορά στις εταιρείες που προσανατολίζονται στην αγορά, η κατανόησή μας για τα χαρακτηριστικά τέτοιων επιχειρήσεων και τις δυνατότητές τους είναι ακόμα σχετικά περιορισμένη. Παρομοίως, οι Morgan et al. (2009) δηλώνουν ότι οι μελετητές έδωσαν μικρή σημασία στις ικανότητες με τις οποίες οι εταιρείες αναπτύσσουν τη στρατηγική προσανατολισμού στις αγορές-στόχους.

Συνοψίζοντας, μελέτες που σχετίζονται με προσανατολισμό στην αγορά και τον προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα έχουν διεξαχθεί σε ποικίλα οργανωτικά και γεωγραφικά πλαίσια.. Οι περισσότερες από τις μελέτες (ειδικά, στον τομέα του προσανατολισμού στην αγορά) έχουν αναλύσει βιομηχανικές επιχειρήσεις (Megicks and Warnaby, 2008). Επομένως, τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών ενδέχεται να μην μπορούν να γενικευτούν. Μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι βασικές διαφορές μεταξύ βιομηχανικών επιχειρήσεων και μικρών εμπόρων λιανικής είναι η πιθανή ευελιξία και η εγγύτητα των τελευταίων με βάση τους πελάτες (Kara et al., 2005; Megicks and Warnaby, 2008).

Σκοπός λοιπόν της μελέτης αυτής είναι να καλυφθεί ποιοτικά και ποσοτικά το σύνολο του κλάδου των καλλυντικών και φαρμακευτικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και να ορισθούν οι στρατηγικές μάρκετινγκ που υιοθετούν καθώς και το αποτέλεσμα το οποίο προκύπτει μέσω της ακολούθησής τους, ως προς το πώς επηρέασαν την αξία της μάρκας και της απόδοσης της εταιρείας. Με τον τρόπο αυτό, αναπτύσσεται η βιβλιογραφία που αφορά τον κλάδο και προκύπτουν ποικίλα συμπεράσματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την καλύτερη ανάπτυξη της στρατηγικής μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται αναλόγως με το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΤΟ ΟΠΟΙΟ ΛΑΜΒΑΝΕΙ ΧΩΡΑ Η ΕΡΕΥΝΑ

## 1.1 Μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ αποτελεί μία επιχειρηματική λειτουργία που ασχολείται κατά κύριο λόγο με τους πελάτες-καταναλωτές. Στο επίκεντρο της σύγχρονης σκέψης και πρακτικής του μάρκετινγκ, τοποθετούνται η δημιουργία αξίας και ικανοποίησης του πελάτη, ενώ βασικότερος στόχος του μάρκετινγκ είναι η διατήρηση των ήδη υπάρχοντων πελατών, η συνεχόμενη παροχή ικανοποίησής σε αυτούς και παράλληλα, η προσέλκυση νέων πελατών με τη δημιουργία ανώτερης αξίας.

Το μάρκετινγκ λοιπόν, επιχειρεί να κατανοήσει την αγορά, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών, ώστε να σχεδιάσει μια στρατηγική κατάλληλα προσανατολισμένη. Οι κύριοι ρόλοι του μάρκετινγκ, είναι η προετοιμασία ενός σχεδίου που προσδίδει ανώτερη αξία στους πελάτες, η οικοδόμηση επικερδών σχέσεων και η δημιουργία ικανοποιημένων πελατών, η άντληση αξίας από τους πελάτες με στόχο τη δημιουργία κερδών και πελατειακής αξίας (customer equity) (Σιώμκος, 2004)

Ο ρόλος του μάρκετερ είναι να εντοπίσει σωστά τις ανάγκες του πελάτη, να αναπτύξει τα προϊόντα εκείνα που προσφέρουν ανώτερη αξία ενώ ταυτόχρονα να τα διανείμει και τα προωθήσει με αποτελεσματικό τρόπο τα αγαθά ώστε να πωλούνται επικερδώς. Ο σκοπός του μάρκετερ επιτυγχάνεται με τέσσερις τρόπους. Οι τρόποι αυτοί περιλαμβάνουν τη διείσδυση στις ήδη υπάρχουσες αγορές με ήδη υπάρχοντα προϊόντα, ή την ανάπτυξη αγοράς με είσοδο σε νέες αγορές με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα που διαθέτει. Επιπλέον, μπορεί να επιχειρήσει ανάπτυξη προϊόντων στις ήδη υπάρχουσες αγορές ή και ολοκλήρωση, δηλαδή να επιχειρήσει να εισέλθει σε νέες αγορές με δημιουργία νέων προϊόντων. (Kotler and Armstrong, 2001),

Το μάρκετινγκ διαδραματίζει ρόλο-κλειδί στο στρατηγικό σχεδιασμό, καθώς παρέχει την κατευθυντήρια εκείνη φιλοσοφία που θα δημιουργήσει μια αποτελεσματική αλυσίδα αξίας μέσω συνεργασίας όλων των τμημάτων της επιχείρησης καθώς και εξωτερικών συνεργατών (Διανομείς-Προμηθευτές κ.ά.) με σκοπό την επίτευξη στόχων.

Εάν η επιχείρηση υιοθετεί πελατο-κεντρική στρατηγική μάρκετινγκ, απαιτείται μια προσεκτική ανάλυση των πελατών- στόχων δηλαδή των πελατών εκείνων στους οποίους απευθύνεται. Η



ανάλυση αυτή, δηλαδή περιλαμβάνει τμηματοποίηση της αγοράς για τη σωστή στοχοθέτησή της αλλά και διαφοροποίηση των προϊόντων τέτοια ώστε να επιτύχει την κατάλληλη τοποθέτηση στην αγορά. Πιο συγκεκριμένα, η τμηματοποίηση αφορά τη διαδικασία διαίρεσης της αγοράς σε ομάδες καταναλωτών που διαθέτουν διαφορετική συμπεριφορά ή ανάγκες προς κάλυψη. Πιθανώς, η ικανοποίηση των αναγκών τους να περιλαμβάνει τη χρήση διαφορετικών στρατηγικών. Στη συνέχεια μια σωστή στόχευση περιλαμβάνει κριτική αξιολόγηση των τμημάτων της αγοράς που καθορίζουν και την επιλογή στόχων.

Η διαφοροποίηση του προϊόντος για τον πελάτη από τα υπόλοιπα παρεμφερή προϊόντα, δημιουργεί ανώτερη αξία γι' αυτό και κρίνεται απαραίτητη για την τοποθέτησή του σε μια αγορά όπου θα κατέχει σαφή και διαφορετική θέση στη συνείδηση του καταναλωτή σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό. Στη συνέχεια η εταιρεία διαθέτει κατάλληλα εργαλείων μάρκετινγκ με σκοπό την επίτευξη των στόχων της στην αγορά. Τα εργαλεία αυτά, περιλαμβάνουν την τιμή, τη διανομή (τόπος), την προώθηση αλλά και το προϊόν αυτό καθαυτό. Το μίγμα μάρκετινγκ διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο σε οποιαδήποτε επιχείρηση, συνδέοντας το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον και τις μεταβολές που καλείται να αφομοιώσει. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει την κατανόηση των μεταβολών των επιθυμιών και των αναγκών του καταναλωτή, όπως επίσης και της θέσης έναντι του ανταγωνισμού των δυνατών και των αδύνατων σημείων του, των ευκαιριών και των απειλών που παρουσιάζονται. Στις περισσότερες επιχειρήσεις, η κατεύθυνση του προσανατολισμού δεν είναι σαφής προς το εξωτερικό περιβάλλον καθώς το ενδιαφέρον τους καλύπτεται από τη βραχυπρόθεσμη σκοπιμότητα υπάρχοντων προϊόντων μέσα στην υπάρχουσα αγορά. Όμως η αντιμετώπιση αυτή θεωρείται με τα σύγχρονα δεδομένα «μυωπική» εστίαση. Οι εταιρείες καλούνται να την απορρίψουν και να διερευνήσουν πως μπορούν να προσφέρουν μεγαλύτερη αξία. Εφαρμόζοντας στρατηγικές που δημιουργούν μεγαλύτερο πλεονέκτημα, μπορούν να προλάβουν τις εξελίξεις ή να τις διαμορφώσουν διερευνώντας τρόπους με τους οποίους μπορούν να ανταποκριθούν στις δυναμικές ανάγκες του καταναλωτή. (Keller and Kotler, 2006)

Είναι γεγονός ότι η έλξη των προϊόντων, μειώνεται με το χρόνο και οι προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού μεταβάλλονται. Κύριος στόχος θα μπορούσε λοιπόν να αποτελέσει ο εντοπισμός νέων αγορών λόγω διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος και η ανάπτυξη της

αγοράς μέσω της εκμετάλλευσης των ευκαιριών αυτών πριν τον ανταγωνισμό. Ο ρόλος του σύγχρονου μάρκετινγκ μπορεί να επεκταθεί λοιπόν στη δημιουργία της «μοναδικής πρότασης πώλησης» (unique selling proposition) του σημείου εκείνου στο οποίο το προϊόν υπερτερεί έναντι των ανταγωνιστικών εκμεταλλευόμενα τα διαφορετικά οφέλη που μπορεί να προσφέρει πλεονεκτώντας.

## 1.2 Στρατηγικός προσανατολισμός και εταιρική απόδοση

Οι ερευνητές που εξετάζουν τόσο τη στρατηγική διοίκηση (π.χ. Dobni and Luffman, 2003; Hult and Ketchen, 2001) όσο και μάρκετινγκ (π.χ. Jaworski and Kohli, 1993) υποστηρίζουν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά παρέχει στις επιχειρήσεις μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπλέον, υποστηρίζουν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά σχετίζεται με θετική ισχυρή αύξηση της απόδοσης της εταιρείας. (Kirca, Jayachandran & Bearden, 2005). Ενώ υπάρχουν αυξανόμενα στοιχεία σχετικά με συσχέτιση ακολουθούμενης στρατηγικής προσανατολισμού στην αγορά και διατήρηση της απόδοσης της επιχείρησης, οι γνώσεις μας είναι περιορισμένες όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο αυτός ο προσανατολισμός στην αγορά δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για την άρση αυτών των περιορισμών, γίνεται χρήση της θεωρίας δυναμικής διοίκησης, δηλαδή την υιοθέτηση μιας προοπτικής που προσλαμβάνει πληροφορίες από την αγορά και τις επεξεργάζεται, εξετάζει τον προσανατολισμό στην αγορά ως βασικό περιουσιακό στοιχείο και τη διοίκηση μάρκετινγκ ως βασικό μηχανισμό ανάπτυξης. Δύο επιπλέον συνεισφορές αποτελούν η παραδοχή της σημασίας της ανάπτυξης διοίκησης μάρκετινγκ για τη βέλτιστη αξιοποίηση του προσανατολισμού στην αγορά αλλά και ο τρόπος με τον οποίο τόσο ο προσανατολισμός στην αγορά όσο και η διοίκηση μάρκετινγκ αποτελούν σημαντικές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επιτρέπουν στην επιχείρηση να υιοθετήσει στρατηγικές που ανταποκρίνονται στο περιβάλλον αγοράς τους. (Eisenhardt and Martin, 2000; Makadok, 2001). Η θεωρία αυτή επιτρέπει στους διοικητικούς μηχανισμούς να συλλάβουν και να εξειδικεύσουν στρατηγικές που δημιουργούν αξία με θεμελιώδες αντίκρισμα στην απόδοση της επιχείρησης. (Barney, 1991) Ωστόσο, η θεωρία δεν κατάφερε να εξηγήσει πώς έχουν αναπτυχθεί και ανασυντάσσονται στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τις αποτυχίες της να ενσωματώσουν το αντίκτυπο του δυναμικού περιβάλλοντος της αγοράς. Οι θεωρητικοί παρουσίασαν μια καλύτερη προσέγγιση χαρακτηρίζοντας τις συνολικά ως δυναμική διοίκηση.

Newbert, 2007; Zott, 2003)

Η θεωρία της δυναμικής διοίκησης θεωρεί ότι εφόσον οι αγορές είναι δυναμικές και δεν περιορίζονται σε ετερογένεια πόρων των επιχειρήσεων, εξαρτάται από τις ικανότητες ποιοι πόροι των επιχειρήσεων αποκτώνται και αξιοποιούνται με τρόπους που ταιριάζουν με το περιβάλλον αγοράς της επιχείρησης το οποίο με τη σειρά του εξηγεί τη διακύμανση απόδοσης μεταξύ επιχειρήσεων με την πάροδο του χρόνου (π.χ., Eisenhardt and Martin, 2000; Makadok, 2001; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Οι ικανότητες περιλαμβάνουν πολύπλοκα συντονισμένα μοτίβα δεξιοτήτων και γνώσεων που με την πάροδο του χρόνου ενσωματώνεται ως εταιρική κουλτούρα. (Grant, 1996) Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ως εκ τούτου η απόδοση εξαρτώνται σε μια επιχείρηση από τους πόρους που διατίθενται (Hooley and Greenley, 2005). Ο Newbert (2007), στην ανασκόπηση της εμπειρικής έρευνας σχετικά με την άποψη της επιχείρησης που βασίζεται σε πόρους, δίνει μεγαλύτερη έμφαση στη διοίκηση παρά στους πόρους, όσον αφορά τη συνάφεια και τον πιθανό αντίκτυπο στην απόδοση. Οι πόροι αποκομμένοι δε δείχνουν να μπορούν να αλλάξουν την κατάσταση. Μεγάλη σημασία έχει η ικανότητα αποτελεσματικής χρήσης των πόρων, δηλαδή η διαχείριση των πόρων.

Η διοίκηση χαρακτηρίζεται δυναμική όταν δίνει την ευκαιρία στην επιχείρηση να εφαρμόσει νέες στρατηγικές που ενσωματώνουν τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς συνδυάζοντας και μετατρέποντας τους διαθέσιμους πόρους σε νέους και διαφορετικά εκμεταλλεύσιμους. (π.χ., Teece et al., 1997). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, λοιπόν φαίνεται ότι δεν αρκεί η επιχείρηση να διαθέτει πολύτιμους πόρους μη υποκαταστάσιμους αλλά απαιτείται επίσης να καλλιεργούν συμπληρωματικές δυνατότητες ώστε να είναι σε θέση να αναπτύξει διαθέσιμους πόρους με τρόπους που ταιριάζουν στις εκάστοτε συνθήκες της αγοράς προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση της εταιρείας (π.χ., Teece, 2007; Helfat, 1997).

Οι Hult, Ketchen & Slater (2005) απέδειξαν την αξία μιας προοπτικής επεξεργασίας πληροφοριών που λαμβάνονται από την αγορά. Οι επιχειρήσεις που εκμεταλλεύονται πιο αποτελεσματικά τις πληροφορίες που λαμβάνουν από τον προσανατολισμό στην αγορά που υιοθετούν φαίνεται ότι επιτυγχάνουν ανώτερη επιχειρηματική απόδοση γιατί κατανοούν καλύτερα τις επιθυμίες των πελατών και τις λανθάνουσες ανάγκες που εκφράζουν. Παράλληλα, εκμεταλλεύονται πληροφορίες σχετικά με τις δυνατότητες ανταγωνιστών και τις εφαρμοζόμενες στρατηγικές τους καθώς και τις απαιτήσεις των καναλιών διανομής (Hult and Ketchen, 2001· Jaworski and Kohli,

1993). Έτσι, δημιουργείται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που βελτιώνει την απόδοση και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Ο προσανατολισμός της επιχείρησης στην αγορά είναι συνδεδεμένος με την επιχειρηματική της απόδοση. Έχει δοθεί πολύ λιγότερη προσοχή τις ικανότητες με τις οποίες οι εταιρείες επεκτείνονται στις αγορές-στόχους. Οι ικανότητες διοίκησης μάρκετινγκ που σχετίζονται με την ανάπτυξη πόρων είτε αφορούν ανεξάρτητες διαδικασίες του μίγματος μάρκετινγκ όπως ανάπτυξη προϊόντων, τιμολόγηση, πωλήσεις, κανάλι διανομής (Vorhies and Morgan, 2005) είτε αφορούν την ανάπτυξη στρατηγικής μάρκετινγκ. Οι τελευταίες, μπορούν να ανήκουν σε σπάνιες ή αναντικατάστατες ικανότητες που δεν είναι εφικτό να αντιγραφούν από ανταγωνιστές και οδηγούν σε ανώτερη απόδοση επωνυμίας.

Ωστόσο, σύμφωνα με τους πόρους και τις θέσεις της θεωρίας της δυναμικής διοίκησης που αλληλοεπιβεβαιώνουν την απόδοση, εξηγείται η ετερογένεια σε οργανωτικές ικανότητες. Η θεωρία μπορεί να υποστηριχθεί εμπειρικά, χρησιμοποιώντας την άμεση μέτρηση των οργανωτικών ικανοτήτων σε διάφορες βιομηχανίες. Μια πρόσφατη ανάλυση, διαπιστώνει ότι η σχέση απόδοσης της εταιρείας με προσανατολισμό στην αγορά είναι ισχυρότερη όταν χρησιμοποιούνται υποκειμενικά μέτρα απόδοσης (Kirca et al., 2005). Μεταγενέστερη ανάλυση αποκάλυψε παρόμοιες σχέσεις μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και κερδοφορίας που αποτελούν το αντιληπτικό μέτρο της επιχειρηματικής απόδοσης.

Επιπλέον, διαμορφώνονται σχέσεις «συνεξειδίκευσης» μεταξύ των μεταβλητών αφού σύμφωνα με τη βιβλιογραφία για την οικοδόμηση της γνώσης της αγοράς πιθανώς να απαιτούνται διοίκηση μάρκετινγκ (Dutta et al., 2003), και ότι ο σχεδιασμός, η τιμολόγηση και η πώληση μπορούν να ενισχύσουν τον προσανατολισμό στην αγορά μιας επιχείρησης (π.χ. Day, 1994; Morgan et al., 2003).

Στο σημείο αυτό αξίζει μια αναφορά σε άυλα περιουσιακά στοιχεία που βασίζονται στην αγορά, όπως το εμπορικό σήμα και το κεφάλαιο. Η επόμενη δεκαετία ακαδημαϊκής έρευνας (Berthon et al., 2008; Li and Mitchell, 2009; Weerawardena et al., 2006; Wong and Merrilees, 2008) προτείνει δύο κύριες οδούς, δίνοντας έμφαση στη διοίκηση μάρκετινγκ βασισμένη σε πόρους και στη σύνδεση της διοίκησης μάρκετινγκ με την απόδοση. Αυτές οι ιδέες καθοδηγούν τη θεωρητική βάση για τη σύνδεση της υποστήριξης μάρκετινγκ με την απόδοση της εταιρείας μέσω της διοίκησης μάρκετινγκ. Εμπειρικά, η αξιολόγηση της συμβολής της διοίκησης μάρκετινγκ στην

απόδοση της εταιρείας είναι ιδιαίτερα μικρή. Δύο πρώιμες μελέτες, Capron and Hulland (1999) και οι Grewal and Tansuhaj (2001) καταδεικνύουν το ρόλο της διοίκησης μάρκετινγκ σε δύο πολύ συγκεκριμένες συνθήκες, δηλαδή τις οριζόντιες εξαγορές και τη διαχείριση μιας οικονομικής κρίσης. Άλλες μελέτες που αναζητούν μια πιο γενική αξιολόγηση της συμβολής της ικανότητας μάρκετινγκ στην απόδοση χωρίζονται σε δύο προσεγγίσεις.

Μια προσέγγιση, αποδίδει τη διοίκηση μάρκετινγκ με όρους της στρατηγικής υποστήριξης των διαδικασιών μάρκετινγκ μεσαίου επιπέδου που περιλαμβάνουν στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ (4P), έρευνα αγοράς και διαχείριση αγοράς (Vorhies, 1998, Vorhies and Morgan, 2005). Ένας περιορισμός αυτής της πορείας, που αναγνωρίζεται από έναν από τους υποστηρικτές (Vorhies and Morgan, 2005) είναι ότι αποκλείει οποιαδήποτε αξιολόγηση δυνατοτήτων ενσωμάτωσης υψηλότερου επιπέδου, όπως η διαχείριση επωνυμίας, η καινοτομία και η διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες, που είναι η δεύτερη προσέγγιση. Ωστόσο, την ίδια χρονιά, οι Hooley et al. (2005), με βάση την προκαταρκτική εργασία στο Hooley et al. (1999) παρέχουν μια αξιολόγηση διοίκησης μάρκετινγκ υψηλότερου επιπέδου, συμπεριλαμβανομένης της φήμης της επωνυμίας, του μάρκετινγκ σχέσεων με τον πελάτη και της καινοτομίας. Μια πρόσφατη μελέτη (Krasnikov and Jayachandran, 2009) καταδεικνύει τη σχέση μεταξύ των ικανότητας διοίκησης μάρκετινγκ και της απόδοσης.

Η διοίκηση μάρκετινγκ θεωρείται λοιπόν, το άθροισμα πολλών δραστηριοτήτων μάρκετινγκ μεσαίου επιπέδου. Υπάρχει περιορισμένη έρευνα αφού οι Hooley et al. (2005) ασχολήθηκαν με την αξιολόγηση δύο ή περισσότερων δυνατοτήτων μάρκετινγκ υψηλότερου επιπέδου σε σύγκριση με μελέτες μιας μεμονωμένης ικανότητας μάρκετινγκ υψηλότερου επιπέδου (Berthon et al., 2008; Li and Mitchell, 2009; Weerawardena et al., 2006; Wong and Merrilees, 2008) Αρχικά, οι μελέτες θεωρούν τη διοίκηση μάρκετινγκ ως το άθροισμα των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ μεσαίου επιπέδου. όπως η διαφήμιση και η διανομή (Vorhies, 1998; Vorhies and Harker, 2000; Vorhies and Morgan, 2005) Στη συνέχεια, εξετάζουν τον αντίκτυπο της διοίκησης μάρκετινγκ στην απόδοση υποδηλώνει ότι επικρατούν δύο συνισταμένες, η καινοτομία και η επωνυμία.

Συνοψίζοντας, η καινοτομία λαμβάνει κυρίαρχο μερίδιο προσοχής στις μελέτες απόδοσης. Η χρήση καινοτομίας θεωρείται κρίσιμος παράγοντας για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης απόδοσης μάρκετινγκ (Han, et al, 1998; Hooley et al., 2005). Η καινοτομία φαίνεται να είναι ένας ιδιαίτερα ισχυρός καθοριστικός παράγοντας της απόδοσης

μάρκετινγκ.

Μια άλλη πρόσφατη μελέτη των δυναμικών βιομηχανιών στην Κίνα διαπιστώνει ότι η καινοτομία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι πολύ ευνοϊκή σε σχέση με την καινοτομία μεγάλων επιχειρήσεων (Li and Mitchell, 2009). Υπάρχει ισχυρή υποστήριξη στη βιβλιογραφία για έναν δεσμό μεταξύ προσανατολισμού προς την αγορά και καινοτομίας (Han et al., 1998; Li and Calantone, 1998; Menguc and Auh, 2006). Οι Han et al. (1998) διευκρινίζει τη βάση για μια σύνδεση μεταξύ του προσανατολισμού στην αγορά και της ανάπτυξης καινοτομίας. Υποστηρίζουν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά είναι ουσιαστικά μια επιχειρηματική φιλοσοφία, μια κουλτούρα που απαιτεί λειτουργικότητα μέσω καινοτομίας, μεταξύ άλλων, ώστε να επηρεάσει την απόδοση. Στην ιδανική περίπτωση, η καινοτομία ευθυγραμμίζεται με την κουλτούρα προσανατολισμού στην αγορά και αντίστροφα. Ορισμένες μελέτες, ενώ δεν μοντελοποιούν ρητά τη σχέση μεταξύ του προσανατολισμού προς την αγορά, ωστόσο καταδεικνύουν υψηλά επίπεδα συσχέτισης μεταξύ των δύο δομών (Brooksbank and Wright, 1992; Brooksbank and Taylor, 2002; Nasution and Mavondo, 2008) προτείνοντας μια πιθανή σχέση μεταξύ έρευνας αγοράς και γνώσης της αγοράς από τη μια πλευρά και περισσότερο αναπτυγμένης καινοτομίας από την άλλη. Αν και οι περισσότερες μελέτες δείχνουν μια θετική σχέση μεταξύ του προσανατολισμού στην αγορά και της ανάπτυξης καινοτομίας, υπάρχουν ορισμένα αντίθετα στοιχεία, συμπεριλαμβανομένου ενός αδύναμου δεσμού στους Hooley et al. (2005). Στην ειδική περίπτωση των νέων επιχειρήσεων βιοτεχνολογίας, η καινοτομία των προϊόντων είναι πρωταρχικής σημασίας (Renko et al., 2009) Θεωρούν μάλιστα, ότι η ανάπτυξη καινοτομίας σχετίζεται θετικά με τον προσανατολισμό στην αγορά. Οι Hooley et al. (2005) προτείνουν την ικανότητα διαχείρισης ως προαπαιτούμενο της ανάπτυξης καινοτομίας. Υποστηρίζουν ότι οι ανώτερες δυνατότητες διαχείρισης, μέσω της ολοκλήρωσης και της ομαδικής εργασίας, θα ενισχύσουν την καινοτομία. Τα εμπειρικά τους αποτελέσματα υποστηρίζουν έντονα αυτή τη σχέση. Η καινοτομία συνδυάζει όχι μόνο τη δημιουργία νέων ιδεών αλλά και συστηματικές και δομημένες διαδικασίες ή βήματα. Συνολικά, ο καλά τεκμηριωμένος ρόλος των διαδικασιών διαχείρισης για την καινοτομία υποδηλώνει ότι οι ικανότητες διαχείρισης μάρκετινγκ είναι πιθανό να επηρεάσουν την επιτυχία της καινοτομίας. Φαίνεται ότι οι ικανότητες ανάπτυξης καινοτομίας σχετίζονται θετικά με την ικανότητα διαχείρισης. Ορισμένοι συγγραφείς, έχουν υποστηρίξει ότι ο ισχυρότερος προσανατολισμός στην αγορά μπορεί να συμβάλει στην οικοδόμηση της επωνυμίας βασίζοντας τις μάρκες στις ανάγκες των καταναλωτών (de Chernatony and MacDonald, 1992; Doyle,

2000). Από την άλλη πλευρά, μπορεί να υπάρχει ανταγωνιστική σχέση ένταση μεταξύ της υιοθέτησης του προσανατολισμού προς την αγορά και του προσανατολισμού προς την επωνυμία, επειδή η πρώτη απαιτεί συνεχή προσαρμογή στις ανάγκες των πελατών, ενώ η δεύτερη είναι πιο σταθερή και όχι ευμετάβλητη στις διακυμάνσεις των αναγκών του πελάτη (Urde, 1999). Οι Reid et al., (2005) προτείνουν μια σύνδεση μεταξύ του προσανατολισμού στην αγορά και του προσανατολισμού στην επωνυμία. Συνολικά, η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η διοίκηση της επωνυμίας σχετίζεται θετικά με τον προσανατολισμό προς στην αγορά και ο τελικός σύνδεσμος υποστήριξης μάρκετινγκ για την επωνυμία προέρχεται από την ικανότητα διαχείρισης. Οι Hooley et al. (2005) επίσης προτείνουν την ως προαπαιτούμενο της διοίκησης επωνυμίας τη διαχειριστική διοίκηση. Οι Panigytakis and Veloutsou (1999) δείχνουν ότι οι διαχειριστές επωνυμίας αναλαμβάνουν διάφορα διοικητικά καθήκοντα, όπως ανάλυση αγοράς, σχεδιασμό, υλοποίηση και συντονισμό δραστηριοτήτων, αξιολόγηση του μείγματος μάρκετινγκ και εκπαίδευση συναδέλφων σε θέματα που σχετίζονται με την επωνυμία. Οι δυνατότητες διαχείρισης είναι πιθανό λοιπόν να επηρεάσουν την επιτυχία της επωνυμοποίησης.

Όπως αναφέρθηκε, η απόδοση του μάρκετινγκ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σχετίζεται θετικά με ικανότητες ανάπτυξης καινοτομίας. Η επωνυμία είναι επίσης πιθανός καθοριστικός παράγοντας της απόδοσης του μάρκετινγκ. Στον τομέα B2B, οι Gordon et al., (1993), Mudambi et al. (1997) και Kim et al.,(1998) τονίζουν τα οφέλη της επωνυμοποίησης. Ιστορικά, η επωνυμοποίηση θεωρείται τομέας προς ανάπτυξη μεγάλων εταιρειών και λίγη έρευνα έχει πραγματοποιηθεί στο πεδίο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας σε αυτόν τον τομέα αφορά χρονικό πλαίσιο είκοσι ετών (Abimbola, 2001; Abimbola and Vallaster, 2007; Berthon et al., 2008; Doyle, 2003; Krake, 2005; Rode and Vallaster, 2005; Wong and Merrilees, 2000). Μια μελέτη δείχνει ότι η επωνυμοποίηση αποτελεί τον κύριο και καθοριστικό παράγοντα της απόδοσης του μάρκετινγκ. (Wong and Merrilees, 2008).

Η απόδοση του μάρκετινγκ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σχετίζεται θετικά με τη διοίκηση της επωνυμίας. Η πιθανή σύνδεση των δυνατοτήτων μάρκετινγκ με τις επιδόσεις μάρκετινγκ είναι σημαντική, αλλά είναι επίσης απαραίτητο να εξηγηθούν οι μηχανισμοί που οδηγούν στη διοίκηση μάρκετινγκ. Φαίνεται πιθανό ότι μια επιχείρηση χρειάζεται ένα συγκεκριμένο μείγμα ικανοτήτων για να δημιουργήσει αποτελεσματική διοίκηση μάρκετινγκ.

Οι ικανότητες διοίκησης μάρκετινγκ δεν είναι εγγενείς εκ φύσεως, ωστόσο, η θεωρία εστιάζει

στην ιδιαίτερη προσοχή που απαιτείται και τους τρόπους με τους οποίους οι εταιρείες διαμορφώνουν και αναπτύσσουν τους πόρους τους ώστε να αντικατοπτρίζουν τις ανάγκες της αγοράς. (π.χ., Eisenhardt and Martin, 2000; Makadok, 2001). Έτσι, ενώ δεν αποτελεί επαρκή συνθήκη, ο προσανατολισμός στην αγορά προϋποθέτει εργαλεία και δεξιότητες παρακολούθησης του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Δεδομένης της δυνατότητας δημιουργίας αξίας, είναι σημαντικό για την επιχείρηση να γνωρίζει τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσονται τέτοιες δυνατότητες και πώς βοηθούν στην οικοδόμηση και την ανάπτυξη πόρων καθώς και την ικανότητα των επιχειρήσεων να ανταποκρίνονται στις πληροφορίες της αγοράς που αποτελεί έναν καθοριστικό παράγοντα της αξίας.

Στο παρελθόν μελέτες υποδεικνύουν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά ως ακολουθούμενη στρατηγική μάρκετινγκ συνδέεται θετικά με την οικονομική απόδοση της εταιρείας (Baker and Sinkula, 2009; Panigyrakis and Theodoridis, 2007; Pelham and Wilson, 1996; Verhees and Meulenberg, 2004). Ο προσανατολισμός στην αγορά αντανακλά το βαθμό στον οποίο η λήψη αποφάσεων στις επιχειρήσεις οδηγείται από τον πελάτη και την επιχειρηματική ικανότητα του ανταγωνιστή (Jaworski and Kohli, 1993). Οι Ngo and O’Cass (2012) υποστηρίζουν ότι η παραμονή στις προσανατολισμένες στην αγορά θέσεις και η δημιουργία ανώτερης αξίας στον πελάτη αποτελεί την κυριότερη προτεραιότητά τους. Η βιβλιογραφία επίσης υποστηρίζει ότι ο επιχειρηματικός προσανατολισμός συνδυάζεται με την οικονομική απόδοση της επιχείρησης. (Keh et al., 2007; Wiklund and Shepherd, 2005). Ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα αντανακλά τη στρατηγική ικανότητα της φίρμας να αντιλαμβάνεται και να υιοθετεί συγκεκριμένες επιχειρησιακές πτυχές της λήψης αποφάσεων, μεθόδους και πρακτικές (Baker and Sinkula, 2009; Wiklund and Shepherd, 2005). Με παρόμοιο τρόπο με τον τρόπο με τον οποίο ο προσανατολισμός στην αγορά παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον για τους ερευνητές μάρκετινγκ, έχει λάβει επίσης σημαντική εννοιολογική και εμπειρική προσοχή στον τομέα της έρευνας για την επιχειρηματικότητα, προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα. (Covin and Wales, 2012· Rauch et al., 2009· Wales et al, 2013). Ο επιχειρηματικός προσανατολισμός θεωρείται ότι αντικατοπτρίζει τον βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις καθιερώνουν τον εντοπισμό και την εκμετάλλευση των αναξιοποίητων ευκαιριών ως οργανωτική αρχή της εταιρείας (Baker and Sinkula, 2009, Lumpkin and Dess, 1996). Έχει υποστηριχθεί ότι ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει πέντε ανεξάρτητες διαστάσεις: καινοτομία, ανάληψη κινδύνου, προληπτική και ανταγωνιστική επιθετικότητα και αυτονομία (Lumpkin and Dess, 1996). Ωστόσο,



ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα συνδέεται συνήθως με τρεις μόνο διαστάσεις: καινοτομία, προορατικότητα και ανάληψη κινδύνου (Matsuno et al., 2002, Miller, 1983). Όπως προτείνει ο Miller (1983), ο βαθμός επιχειρηματικότητας μιας επιχείρησης μπορεί να θεωρηθεί ως ο βαθμός στον οποίο αναλαμβάνει κινδύνους, καινοτομεί και ενεργεί προληπτικά. Η ανάληψη κινδύνου συνδέεται με την προθυμία να δεσμευτούν μεγάλα ποσά πόρων σε έργα όπου το κόστος της αποτυχίας μπορεί να είναι υψηλό (Miller and Friesen, 1978). Η καινοτομία αναφέρεται στην τάση υποστήριξης νέων ιδεών, προϊόντων, υπηρεσιών και δημιουργικών διαδικασιών (Lumpkin and Dess, 1996). Η προορατικότητα αναφέρεται στη δράση με την προσδοκία μελλοντικών αλλαγών ή ευκαιριών (Lumpkin and Dess, 1996).

Υποστηρίζεται ευρέως ότι η υιοθέτηση προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα, είναι πιθανό να έχει θετικές επιπτώσεις στην απόδοση μιας επιχείρησης. Ωστόσο, υποστηρίχθηκε (Madsen et al. 2007), από εμπειρικές μελέτες που επικεντρώθηκαν κυρίως στην άμεση σχέση μεταξύ επιχειρηματικού προσανατολισμού και οικονομικής απόδοσης και λίγη σημασία έχει δοθεί στην εξέταση των πιθανών έμμεσων σχέσεων μεταξύ απόδοσης και της υιοθέτησης επιχειρηματικού προσανατολισμού. Με παρόμοιο τρόπο, οι Wiklund and Shepherd (2005) υποστηρίζουν ότι οι μελέτες που αφορούν την υιοθέτηση προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα έχουν αγνοήσει σε μεγάλο βαθμό το ερώτημα πώς τα εσωτερικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης μετριάζουν και μεσολαβούν στη σχέση μεταξύ επιχειρηματικού προσανατολισμού και οικονομικής απόδοσης.

Οι Wiklund and Shepherd (2003) υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί που υιοθετούν επιχειρησιακό προσανατολισμό είναι περισσότερο επιρρεπείς στην επικέντρωση σημασίας στην εκμετάλλευση ευκαιριών. Αν και το κλειδί στη βελτίωση της επιχειρησιακής απόδοσης πιθανώς βρίσκεται στην υιοθέτηση προσανατολισμού στην αγορά ή στην επιχειρηματικότητα, έχει υποστηριχθεί ότι οι δύο αυτές κατευθύνσεις έχουν μόνο δυνητική ισχύ, (Murray et al., 2011). Συγκεκριμένα, μελέτες που ακολουθούν επιδεικνυόμενη σκοπιά, υποστηρίζουν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά και ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα αποκομμένοι δεν αρκούν για βελτίωση των αποτελεσμάτων. (Hooley et al., 2005) Οι Murray et al. (2011) υποστηρίζουν ότι η χρήση του προσανατολισμού στην αγορά ως μέσο για την ανάπτυξη της διοίκησης μάρκετινγκ μπορεί να βελτιώσει την απόδοση. Ωστόσο, κάποιες τεχνικές της διοίκησης μάρκετινγκ μετριάζουν τη σχέση μεταξύ υιοθέτησης προσανατολισμού στην αγορά και απόδοσης. Σε αντιστοιχία, οι Ngo, O’Cass (2012) αναφέρουν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά αποτελεί ένα βασικό πόρο που επηρεάζει

τη λειτουργία μιας επιχείρησης, αλλά η πιθανή αξία του θα πρέπει να συμπληρώνεται με άλλους πόρους και ικανότητες της εταιρείας. Οι Morgan et al. (2009), με τη σειρά τους, υποστηρίζουν ότι τα στοιχεία που βασίζονται σε γνώση που αποκομίζεται από την αγορά, όπως οι οργανωτικές ικανότητες που σχετίζονται με την αγορά και άλλα στοιχεία της διοίκησης μάρκετινγκ αλληλοσυμπληρώνουν με σημαντικούς τρόπους που συμβάλλουν στην εξήγηση της απόδοσης των επιχειρήσεων. Οι Baker and Sinkula (2009), με τη σειρά τους, ανακάλυψαν ότι η σχέση της υιοθέτησης επιχειρησιακού προσανατολισμού και κερδοφορίας είναι έμμεση και διαμεσολαβείται από την επιτυχή ένταξη της καινοτομίας.

Οι Keh et al. (2007) αποκάλυψαν ότι η χρήση της πληροφορίας χρησιμεύει ως μεσολαβητής στη σχέση μεταξύ του επιχειρηματικού προσανατολισμού και της απόδοσης της εταιρείας. Οι Weerawardena and O'Cass (2004) δηλώνουν ότι παρά την ανάπτυξη της βιβλιογραφίας για τις εταιρείες που προσανατολίζονται στην αγορά, η κατανόησή μας για τα χαρακτηριστικά τέτοιων επιχειρήσεων και τις δυνατότητές τους είναι ακόμα σχετικά περιορισμένη. Παρομοίως, οι Morgan et al. (2009) δηλώνουν ότι οι μελετητές έδωσαν μικρή σημασία στις δυνατότητες με τις οποίες οι εταιρείες αναπτύσσουν τη στρατηγική προσανατολισμού στις αγορές-στόχους.

Συνοψίζοντας, μελέτες που σχετίζονται με προσανατολισμό στην αγορά και επιχειρηματικό προσανατολισμό έχουν διεξαχθεί σε ποικίλα οργανωτικά και γεωγραφικά πλαίσια. Ωστόσο, οι μελέτες μεταξύ των μικροπωλητών λιανικής είναι σπάνιες. Οι περισσότερες από τις μελέτες (ειδικά, στον τομέα του προσανατολισμού στην αγορά) έχουν αναλύσει βιομηχανικές επιχειρήσεις (Megicks and Warnaby, 2008). Επομένως, τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών ενδέχεται να μην μπορούν να γενικευτούν. Μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι βασικές διαφορές μεταξύ βιομηχανικών επιχειρήσεων και μικρών εμπορών λιανικής είναι η πιθανή ευελιξία και η εγγύτητα των τελευταίων με βάση τους πελάτες (Kara et al., 2005; Megicks and Warnaby, 2008). Για παράδειγμα, ο Megicks (2001) έχει υποστηρίξει ότι «η εγγύτητα των μικρών λιανοπωλητών στον πελάτη και η ικανότητα να ανταποκρίνονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς θα τους επιτρέψει να διατηρήσουν μια ανταγωνιστική θέση στην αγορά που παρέχει την απαραίτητη βάση που απαιτείται για επιτυχία».

Στη βιβλιογραφία μάρκετινγκ, η θετική επίδραση του προσανατολισμού στην αγορά στην απόδοση είναι γενικά καλά τεκμηριωμένη (Huhtala et al., 2014· Noble et al., 2002· Liao et al., 2011· Morgan et al., 2009). Για παράδειγμα, μια μελέτη των Kirca et al. (2005) συνοψίζει τα

εμπειρικά ευρήματα από την εκτενή βιβλιογραφία για την υιοθέτηση προσανατολισμού στην αγορά καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ο προσανατολισμός στην αγορά έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση. Επιπλέον, μελέτες μεταξύ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων έχουν επιβεβαιώσει τη θετική σχέση μεταξύ υιοθέτησης προσανατολισμού στην αγορά και απόδοσης (Pelham, 2000). Οι Pelham and Wilson (1996) αναγνώρισαν ότι ένα υψηλό επίπεδο υιοθέτησης προσανατολισμού στην αγορά προσφέρει στις μικρές επιχειρήσεις μια ισχυρή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και βιωσιμότητας απόδοσης. Οι Baker and Sinkula (2009), με τη σειρά τους, ανακάλυψαν ότι υπάρχει σημαντική θετική σχέση μεταξύ του προσανατολισμού στην αγορά και της κερδοφορίας στο πλαίσιο των μικρών επιχειρήσεων

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

### 2.1 Αξία της επωνυμίας και επιχειρηματική απόδοση

#### 2.1.1 Η επωνυμία (Brand)

Ο όρος επωνυμία έχει αποδοθεί με πολλαπλές ερμηνείες. Κατά τον Aaker (1991) η επωνυμία αποτελεί «ένα όνομα, έναν όρο, ένα σημάδι, ένα σύμβολο, ένα σχέδιο ή ένα συνδυασμό αυτών ώστε να ξεχωρίζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες ενός πωλητή ή μίας ομάδας πωλητών και να τα διαφοροποιεί από τα ανταγωνιστικά». Ένα εμπορικό σήμα είναι αυτό που προσδιορίζει στον πελάτη την προέλευση του προϊόντος αλλά και τον προστατεύει, όπως και τον παραγωγό, από τους ανταγωνιστές που ενδεχομένως προσπαθούν να δημιουργήσουν προϊόντα που φαίνονται όμοια. Ο Karferer (2008) όρισε την επωνυμία ως όνομα που επηρεάζει τους αγοραστές, ενώ συνεχίζει λέγοντας πως η επωνυμία αποσπά την προσοχή των καταναλωτών καθώς εμπεριέχει το στοιχείο της διαφορετικότητας. Ένα εμπορικό σήμα, δημιουργεί συναισθηματικό δέσιμο με τους καταναλωτές ενώ μεταφέρει συνεπές μήνυμα. Κατά τον Murphy η επωνυμία εμπεριέχει ένα σύνολο απτών και μη απτών στοιχείων με σκοπό να διαφοροποιείται από το ανταγωνιστικό με τον κατάλληλο τρόπο. Η επωνυμία αποτελεί τον άξονα που δημιουργεί μια νέα διάσταση σε ένα προϊόν διαφοροποιώντας το από τα υπόλοιπα προϊόντα που μπορούν να ικανοποιήσουν την ίδια ανάγκη. Η εξέλιξη της τμηματοποίησης των αγορών δημιούργησε τις επωνυμίες.

Το 2008, ο Hammond (2008) επιχειρεί να δώσει μια άλλη ερμηνεία στην επωνυμία. Το εμπορικό σήμα περιγράφεται ως μια συναισθηματική εμπειρία που βιώνει ο πελάτης με μια εταιρεία και ένα προϊόν ή υπηρεσία. Περιγράφει την επωνυμία ως μια εμπειρία, του πελάτη που βίωσε μια αλληλεπίδραση με την εταιρεία ενώ εντοπίζει κάποιες περιπτώσεις κατά τις οποίες η εμπειρία του πελάτη δεν προσεγγίζει την εμπειρία που η εταιρεία επιχειρεί να απεικονίζεται στην επωνυμία. Η επιτυχία, της επωνυμίας φαίνεται να αποδίδεται στη σταδιακή ικανοποίηση των πελατών από αυτό. Το μήνυμα που εκπέμπει μια επωνυμία πρέπει να διατηρείται στη μνήμη του καταναλωτή ενώ είναι επιθυμητό να ανακαλείται αλλά και να διαμορφώνει μια σταθερότερη αξία και αντίληψη. Εάν οι πελάτες εμμένουν στην επιλογή τους για μια επωνυμία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας τη στιγμή που θα μπορούσαν να καλύψουν την ανάγκη αυτή και με κάποιο ανταγωνιστικό προϊόν, θεωρείται επιτυχημένο. Για στεφθεί ο στόχος αυτός με επιτυχία,

προϋποτίθεται ότι η επωνυμία συνεχίζει να ικανοποιεί τις ανάγκες αλλά και τις απαιτήσεις των καταναλωτών οι οποίοι θα ανταποδώσουν διατηρώντας την επιλογή τους σταθερή. Πρόκειται λοιπόν για μια δυναμική σχέση ισορροπίας σύμφωνα με τον Keller (2003), ο οποίος παρομοίασε την επωνυμία με ένα συμβόλαιο του οποίου τους όρους καλούνται και οι δύο πλευρές να ικανοποιούν με σκοπό να απολαμβάνουν αμοιworthόπλευρα τα πλεονεκτήματα της συμφωνίας τους. Οι εταιρείες πλέον διαχειρίζονται την επωνυμία ως περιουσιακό στοιχείο, πιθανώς το πολυτιμότερο άυλο περιουσιακό στοιχείο που διαθέτουν, η ανάπτυξη του οποίου δεν αποτελεί αντικείμενο μιας μικρής ομάδας ανθρώπων μέσα στην εταιρεία αλλά την προτεραιότητα των υψηλόβαθμων μελών της διοικητικής ομάδας της επιχείρησης.

### **2.1.2 Τα στοιχεία της επωνυμίας**

Η επωνυμία, συνοπτικά μπορεί να χρησιμεύσει στη διευκόλυνση των επιλογών του καταναλωτή αφού εγγυάται το επίπεδο της προσφερόμενης ποιότητας ή υπηρεσίας. Στόχος του είναι να εδραιώνεται ως προτίμηση των καταναλωτών και να κερδίζει την εμπιστοσύνη τους. Παράλληλα μέσα στην εταιρεία, θα πρέπει να λειτουργεί ως εργαλείο λήψης αποφάσεων με στόχο τη μείωση του ρίσκου ως προς την έκβαση μιας απόφασης. Στοιχεία της επωνυμίας αποτελούν το όνομα, το λογότυπο, το σύμβολο, το σλόγκαν, η συσκευασία και το “jingle” από το οποίο συνοδεύεται (Keller, 2003).

Ένα προϊόν είναι συνδεδεμένο πάντοτε με το όνομά του. Το κατάλληλο όνομα της επωνυμίας (brand name) πρέπει να είναι διαχρονικό, εύκολο στην προφορά, να ανακαλείται στη μνήμη χωρίς δυσκολία, να είναι ενδεικτικό του είδους του ενώ θα πρέπει να προστατεύεται από το νόμο. Φυσικά, ο συνδυασμός όλων των παραπάνω προϋποθέσεων για την επιλογή του κατάλληλου ονόματος μπορεί να γίνει δύσκολη. Σύμβολο της επωνυμίας μπορεί να αποτελέσει ακόμα και ο διαφοροποιημένος τρόπος προφοράς του ονόματος. Τόσο το όνομα όσο και το λογότυπο μπορούν να διαδραματίσουν το ίδιο σημαντικό ρόλο στην ανάκληση στη μνήμη του προϊόντος, στη δημιουργία θετικών συσχετισμών και στην αναγνωρισιμότητα του.

Η προσωποποίηση, θα μπορούσε να συμβάλει στην αναγνωρισιμότητα του προϊόντος. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου το ιδιαίτερο σύμβολο της επωνυμίας είναι εκείνο που αναγνωρίζεται όπως για παράδειγμα στα MacDonald's, στα Starbucks κτλ. Το σλόγκαν θεωρείται κι αυτό στοιχείο της επωνυμίας όπως για παράδειγμα Nike (Just Do it). Το σλόγκαν μιας επωνυμίας δίνει κάποια

πληροφορία για την επωνυμία, όπως για παράδειγμα «από το φαρμακείο της φύσης, στο φαρμακείο της γειτονιάς» (PowerHealth). Επίσης το σλόγκαν δύναται με την πάροδο του χρόνου να εξελιχθεί, δημιουργώντας μια πορεία για την επωνυμία. Στο χώρο των καλλυντικών, υπάρχει μια στροφή στη χρήση σλόγκαν που δηλώνουν τη φυσικότητα του διαφημιζόμενου προϊόντος.

Το jingle είναι η μουσική που συνοδεύει την επωνυμία σε μια διαφήμιση. Στη συνείδηση του καταναλωτή μπορεί να λειτουργήσει βοηθητικά για να ανακαλέσει το προϊόν ή για να δημιουργήσει θετικό συσχετισμό.

Από τη λίστα των στοιχείων της επωνυμίας δε θα μπορούσε να λείπει η συσκευασία, η οποία σε μεγάλο βαθμό βοηθά στην ανάκληση του προϊόντος στη μνήμη του καταναλωτή. Ο σχεδιασμός, η εργονομία, η επιλογή τόσο του υλικού όσο και του χρώματος είναι καθοριστικής σημασίας για το προϊόν. Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, δίνεται σημασία στο υλικό της συσκευασίας. Αν είναι ανακυκλώσιμο, ανακυκλωμένο ή φιλικό προς το περιβάλλον μπορεί να αποτελέσει σημαντικό στοιχείο της επωνυμίας που το καθιστά επιλέξιμο.

Ένα άλλο στοιχείο της επωνυμίας, αποτελεί η πηγή αξίας που προκύπτει από τη χρήση ενός αγαθού. Η επωνυμία αντικατοπτρίζει μια εμπειρία που βιώνουν οι καταναλωτές με τη χρήση προϊόντων ή υπηρεσιών και διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επιλογή τους. Το μάρκετινγκ στο σύνολό του εστιάζει τις προσπάθειές του σε δημιουργία αξίας σε υπηρεσίες και προϊόντα που μοιάζουν. (The Economist, 2003)

### **2.1.3 Οφέλη που προκύπτουν από την επωνυμία**

Ο Hammond (2008) αναφέρει τα πολλαπλά οφέλη που δύναται να επιφέρει μία σωστά τοποθετημένη επωνυμία για την εταιρεία. Η επωνυμία μπορεί να αυξήσει τον όγκο των πωλήσεων, να επιφέρει αναγνωρισιμότητα και παράλληλα να δημιουργήσει διαχρονική εμπιστοσύνη μεταξύ επωνυμίας και πελάτη η οποία επιτρέπει στην εταιρία να διαθέσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της σε υψηλότερες τιμές. Η επωνυμία αποτυπώνει κάτι πολύ παραπάνω από τα φυσικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος. Προσδίδει επιπλέον χαρακτηριστικά, που ενώ αν και άυλα συμβάλλουν σημαντικότερα στην αύξηση αλλά και τη διατήρηση της εκτίμησης των καταναλωτών. Φαίνεται ότι η επωνυμία δημιουργεί προστιθέμενη αξία που συμβάλει στη διαφοροποίηση του προϊόντος. (Doyle, 2002) Σύμφωνα με τους Hoefffer and Keller (2003) η αξία

που προσδίδει μια ισχυρή επωνυμία στην επιχείρηση είναι πολυεπίπεδη. Ορισμένα από τα πιθανά οφέλη είναι τα εξής:

- Αύξηση της πίστης/αφοσίωσης των καταναλωτών
- Αρτιότερη αντίληψη για την απόδοση του προϊόντος και της προσφερόμενης υπηρεσίας
- Μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους
- Μικρότερη ευαισθησία στις ανταγωνιστικές ενέργειες
- Ευκαιρίες επέκτασης της επωνυμίας
- Αποτελεσματικότερη επικοινωνία των ενεργειών του μάρκετινγκ.

#### **2.1.4 Αξία της Επωνυμίας (Brand Equity)**

Η προσπάθεια να οριστεί η σχέση μεταξύ των καταναλωτών και επωνυμίας είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία του όρου *brand equity* (Wood, 2000). Για τη μελέτη του όρου αυτού υπήρξαν δύο βασικά κίνητρα.

Το πρώτο κίνητρο είναι οικονομικής φύσεως, με στόχο τον υπολογισμό της αξίας της επωνυμίας, συγκεκριμένα αποσκοπεί οικονομικούς στόχους, για τυχόν συγχώνευση, εξαγορά ή εκποίηση, ενώ το δεύτερο κίνητρο είναι στρατηγικής φύσεως, με απώτερο στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας της πρακτικής μάρκετινγκ (Keller, 1993).

Εάν και για την αξία της επωνυμίας (brand equity) έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί, συνοψίζονται τελικά στη διαφορική αξία ενός προϊόντος εξαιτίας της επωνυμίας (Srivastava and Shocker, 1991). Οι ορισμοί της αξίας της επωνυμίας χωρίζονται ουσιαστικά σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αφορά την οικονομική προσέγγιση (Kapferer, 2008, Feldwick, 1996, Simon and Sullivan, 1993) ενώ η δεύτερη ορίζει την αξία της επωνυμίας για τον καταναλωτή (Customer-based). (Aaker, 1991, Kamakura and Russell, 1993, Keller, 1993)

Το μοντέλο του Aaker (1991) λοιπόν, περιγράφει την αξία της επωνυμίας ως σύνολο ενεργητικού και παθητικού που συνδέονται με την επωνυμία, αλλά και το όνομα ή το σύμβολό της, τα οποία λειτουργούν εναποθέτοντας επιπλέον αξία ή απομυζώντας την.

Σύμφωνα με τον Bennett (1988) ωστόσο, η επωνυμία είναι ένα όνομα, όρος, σχέδιο, σύμβολο ή οποιοδήποτε άλλο χαρακτηριστικό διαφοροποιεί ένα προϊόν ή υπηρεσία. Κυρίως διαφορά του Bennett είναι ότι επικεντρώνεται στη διαφοροποίηση, βασικό συστατικό της επωνυμίας ενώ λαμβάνει υπόψη άλλα χαρακτηριστικά στη διαφοροποίηση του προϊόντος ενώ παράλληλα αποδίδει στην εταιρική κουλτούρα αίτια διαφοροποίησης.

Ο Amber (1992) ορίζει την αξία της επωνυμίας την υπόσχεση που παρέχει ικανοποίηση στον καταναλωτή, τοποθετώντας τον στο κέντρο. Τα χαρακτηριστικά της επωνυμίας μπορούν να είναι πραγματικά ή φανταστικά, λογικά ή συναισθηματικά, υλικά ή άυλα ενώ ιδιαίτερη σημασία δίνεται στη διαφοροποίηση του προϊόντος και στα οφέλη του καταναλωτή.

Συνδυαστικά, ο Feldwick (1996) ορίζει την αξία της επωνυμίας ως τη συνολική αξία της επωνυμίας (λογιστικά), τη δύναμη της αφοσίωσης του καταναλωτή στην επωνυμία και τις αντιλήψεις του καταναλωτή σχετικά με την επωνυμία. Τελικά, έρχεται σε συμφωνία με τον Aaker (1991): «Οι δυνατές επωνυμίες συνήθως αποφέρουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους και καλύτερη πρόσβαση στα κανάλια διανομής».

Για τη μέτρηση αξίας της επωνυμίας ο Aaker χρησιμοποίησε εμπειρικές μελέτες σχετικές με τη συμπεριφορά του καταναλωτή και τη συμπεριφορά της αγοράς.

Με το πέρασμα του χρόνου, οι επωνυμίες απέκτησαν ευρεία διάδοση και ανάπτυξη και κατέκτησαν τις αγορές, δημιουργώντας την ανάγκη στον καταναλωτή να τα εντοπίζει και να τα επιλέγει ανάμεσα σε παρόμοια προϊόντα.

### **2.1.5 Απόδοση της Εταιρείας**

Η απόδοση αποτελεί συνέπεια της σωστής διοίκησης μάρκετινγκ. Η αξία της επωνυμίας ωστόσο παριστάνεται μέσω πωλήσεων και αύξησης μεριδίου της αγοράς, ενώ η οικονομική απόδοση εκφράζεται καλύτερα μέσω ποσοστού επιστροφών στην επένδυση. Μερικές φορές, η αξία της επωνυμίας συνδυάζεται με την οικονομική απόδοση ως ένα μονοδιάστατο μέγεθος (Weerawardena, 2003). Εναλλακτικά, μπορούν να προσδιοριστούν ως δύο ξεχωριστές διαστάσεις που μετρούν την απόδοση. (Vorhies and Morgan, 2005). Σε μια τρίτη προσέγγιση, η αξία της επωνυμίας και η οικονομική απόδοση, μπορούν να προσδιοριστούν ξεχωριστά (Hookey et al, 2005). Όπως αναμένεται, σύμφωνα με αυτήν την τελευταία προσέγγιση τα άμεσα αποτελέσματα της διοίκησης μάρκετινγκ σχετίζονται με αύξηση πωλήσεων στους ήδη υπάρχοντες πελάτες,



επέκταση σε νέες αγορές ή για απόκτηση νέων πελατών. Η απευθείας σύνδεση μπορεί να μην είναι επικερδής. Κάποιες επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτύχουν πωλήσεις μέσω εκπτώσεων ή εκτεταμένη διαφήμιση που αν και προκαλεί αύξηση μεριδίου της αγοράς, ωστόσο, δεν αντιστοιχεί σε κέρδος. Για τους παραπάνω λόγους, καταλήγουμε ότι είναι πιο σωστό η οικονομική απόδοση να αποτελεί ξεχωριστή συνιστώσα από την αξία της επωνυμίας. (Buzzell and Gale 1987, Hooley et al 2005).

Αν και η σύνδεση της οικονομικής απόδοσης με την αξία της επωνυμίας φαίνεται να είναι ισχυρή, δεν ταυτίζονται οπότε οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η οικονομική απόδοση ενισχύει την αξία της επωνυμίας (Merilles, 2011).

Η ικανοποιητική οικονομική απόδοση αποτελεί συνέπεια της αποδοτικής ικανότητας διοίκησης μάρκετινγκ. Η αξία της επωνυμίας εκφράζεται αλλά και παριστάνεται μέσω πωλήσεων, αύξηση του μερίσματος και του μεριδίου αγοράς, ενώ η οικονομική απόδοση με ποσοστό επιστροφών στην επένδυση. Μερικές φορές η αξία της επωνυμίας συνδυάζεται με οικονομική απόδοση ως ένα μονοδιάστατο μέγεθος. (Weerawardena, 2003) Εναλλακτικά, μπορούν να προσδιοριστούν ως δύο ξεχωριστές διαστάσεις που μετρούν την απόδοση (Vorhies and Morgan, 2005). Σε μια τρίτη προσέγγιση, η αξία της επωνυμίας και η οικονομική απόδοση, μπορούν να προσδιοριστούν ως δύο διαφορετικές διαστάσεις (Hooley et al. 2005). Σύμφωνα με την τελευταία προσέγγιση, οι επιτυχείς επιβολές της διοίκησης μάρκετινγκμαποσκοπούν σε περισσότερο κέρδος από τους ήδη υπάρχοντες πελάτες με επόμενες αγορές ή την απόκτηση νέων πελατών. Ωστόσο, απευθείας σύνδεση μπορεί να μην είναι επικερδής.

Η διαδικασία αγοράς του βιομηχανικού πελάτη βασίζεται σε παράγοντες καθορισμένους με βάση τη λογική όπως η ποιότητα του προϊόντος, οι προδιαγραφές του, η παράδοση, η απόδοση του προϊόντος, η εξυπηρέτηση και η τιμή (van Riel et al, 2006). Τα ορθολογικά μέτρα βοηθούν τους βιομηχανικούς πελάτες να λαμβάνουν αποφάσεις αγοράς σύμφωνα με τις βιομηχανικές τους ανάγκες. Παρά τις ορθολογικές όμως παραμέτρους, αντιμετωπίζουν κι εκείνοι κίνδυνο και αβεβαιότητα. Οι βιομηχανικοί πελάτες τείνουν να βασίζονται στη φήμη και την εικόνα της επωνυμίας του προμηθευτή για να επιβεβαιωθούν για τις επιλογές τους. (Brownah et al, 2011) Πρωταρχικός στόχος της επωνυμίας ενός προμηθευτή είναι να μειώσει τον κίνδυνο (ρίσκο) και το κόστος της αναζήτησης βιομηχανικών αγοραστών. Επομένως, μια επωνυμία που έχει την

ικανότητα να διαφοροποιείται και να δημιουργεί ανώτερη αξία και προτίμηση των βιομηχανικών αγοραστών, επιτυγχάνει υψηλή αξία επωνυμίας (Baumgarth Schmidt, 2010).

### **2.1.6 Η απόδοση της επιχείρησης (Business Performance)**

Η καινοτομία, μαζί με την επωνυμοποίηση, αποτελούν τις δύο βασικότερες δυνατότητες μάρκετινγκ που θεμελιώνουν την απόδοση της επιχείρησης. Η καινοτομία και η επωνυμοποίηση αποτελούν βάση του μάρκετινγκ. Σύμφωνα με τους Hooley et al. (2005), ο προσανατολισμός της αγοράς επηρεάζει σημαντικά την ικανότητα μάρκετινγκ καινοτομίας και ασθενέστερα την επωνυμία. Για την καλύτερη απόδοση της εταιρείας Για την πιο αποδοτική επιχείρηση, φαίνεται πως θα μπορούσε να αξιοποιηθεί ο προσανατολισμός της αγοράς που μελετά τα περιθώρια ανάπτυξης σε μια αγορά. Ο προσανατολισμός της αγοράς φαίνεται να συνεισφέρει με καλύτερα αποτελέσματα όταν δομείται από σταθερές διαχειριστικές διαδικασίες.

Η σχέση που συνδέει το μέγεθος της εταιρείας με τις διαχειριστικές ικανότητες της είναι εμφανής ενώ παράλληλα μπορούμε να προεκτείνουμε τα συμπεράσματά μας για τη χρήση καινοτομίας. Συγκεκριμένα, φαίνεται ότι οι μικρές εταιρείες μέσω προσανατολισμού της αγοράς ανιχνεύουν την ύπαρξη χώρου για καινοτομία. Οι μικρές εταιρείες γνωρίζουν προσωπικά τους πελάτες άρα διατηρούν στενότερη σχέση μαζί τους σε σύγκριση με τις μεγάλες εταιρείες. Οι μικρές εταιρείες γνωρίζοντας προσωπικά τους πελάτες τους, γνωρίζουν τις απόψεις τους και τις λαμβάνουν υπόψιν τους για την ανάπτυξη καινοτομίας. Μια μεγαλύτερη εταιρεία είναι συνδεδεμένη με διαχειριστικές διαδικασίες και υπόκειται σε κανονισμούς για την ανάπτυξη καινοτομίας.

## **2.2 Ικανότητες Μάρκετινγκ και Διαχειριστικές Ικανότητες**

### **2.2.1 Ικανότητες Διοίκησης Επωνυμίας (Branding Capabilities)**

Σύμφωνα με τους ερευνητές, η στρατηγική μάρκετινγκ που εκμεταλλεύεται τις δυνατότητες της επωνυμίας υπογραμμίζει τη σχέση μεταξύ προσανατολισμού μάρκας και δυνατοτήτων μάρκας, ενσωματώνοντας επίσης την προοπτική εκμετάλλευσης των ευκαιριών στην αγορά. Η εκμετάλλευση ευκαιριών μπορεί να μελετηθεί συναρτήσει στρατηγικής διαχείρισης για προβολή βάσει πόρων ικανότητας, δυναμικές δυνατότητες και οργανωτική μάθηση (M'zungu et al. 2017). Η ικανότητα επωνυμίας και οι δυνατότητές της μεταφράζονται ως ικανότητα μιας εταιρείας να

συναρμολογεί αλληλένδετα οργανωτικά μοντέλα για την εκτέλεση δραστηριοτήτων όπως προγράμματα επικοινωνίας και μάρκετινγκ για την παροχή μιας συνεπούς έννοιας μάρκας με τους πελάτες.

Οι Ni και Wan (2008) προτείνουν την καθιέρωση της επωνυμίας σε δύο διαστάσεις: δυνατότητες που σχετίζονται με περιουσιακά στοιχεία και γνώσεις και καθοδηγούμενες δυνατότητες που περιλαμβάνουν παράγοντες της αγοράς και θεσμικούς παράγοντες. Οι προσπάθειες επωνυμοποίησης αναπτύσσονται μέσω μηχανισμών μάθησης και διαμόρφωσης και διαμορφώνουν συνεχώς τις ικανότητες των εταιρειών μπορεί να είναι πηγές βιώσιμου ανταγωνισμού και να αποτελέσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς είναι δύσκολο να αντιγραφούν, να μιμηθούν ή να μάθουν. Έτσι, οι ικανότητες της επωνυμίας δεν δημιουργούνται μόνο εσωτερικά εντός εταιρειών, αλλά μπορούν επίσης να επιτευχθούν από εξωτερικές εταιρείες (Odoom et al. 2017).

Οι εσωτερικές αυτές ικανότητες διοίκησης επωνυμίας αναφέρονται σε κάποιες προσπάθειες επωνυμίας εντός των εταιρειών που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να αναπτύξουν μοναδικές ικανότητες προϊόντων και υπηρεσιών (Gassmann and Keupp 2007), να εντοπίσουν και να ανταποκριθούν σε ζητήματα της αγοράς και ευκαιρίες καλύτερες, γρηγορότερες και φθηνότερες από τους ανταγωνιστές τους (García et al. 2012). Πράγματι, οι πόροι επωνυμίας όπως οι άδειες, τα εμπορικά σήματα και τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας δημιουργούν υπερασπίσιμα στρατηγικά πλεονεκτήματα.

Οι πόροι αυτοί, είναι γενικά δαπανηροί όταν όμως αξιοποιούνται συνδυαστικά με εσωτερικές δυνατότητες μάρκας, επιτρέπουν στις επιχειρήσεις βελτίωση της απόδοσης (Sok et al. 2013).

Οι δυνατότητες επωνυμίας δημιουργούνται συχνά μέσω σχέσεων με προμηθευτές, πελάτες και άλλους οργανισμούς μέσω συνεργασιών, κοινοπραξιών και συμμαχιών (Zeng et al. 2010), καθώς και με συνεργάτες σε διεθνείς αλυσίδες αξίας (Gassmann and Keupp 2007). Συμπερασματικά, οι ικανότητες χρήσης της επωνυμίας είναι ζωτικά ζητήματα που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν με απώτερο σκοπό τη δημιουργία ανώτερων επιδόσεων και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Odoom et al. 2017).

### 2.2.2 Ικανότητες Διοίκησης Μάρκετινγκ (Marketing Capabilities)

Σύμφωνα με τους ερευνητές (Morgan, 2012; Morgan et al., 2009), η στρατηγική μάρκετινγκ που εκμεταλλεύεται τις ικανότητες διοίκησης της αγοράς υποστηρίζει ότι οι εξειδικευμένες ικανότητες διοίκησης μάρκετινγκ συντελούν σημαντικά στην απόδοση. Η αποτελεσματική ανάπτυξη νέων προϊόντων, η τιμολόγηση, η διαχείριση καναλιών και η επικοινωνία μάρκετινγκ συνθέτουν αποτελεσματικές δυνατότητες αγοράς (Kotler, 1999; Morgan et al., 2009; Vorhies, Morgan, & Autry, 2009). Οι παραπάνω δραστηριότητες είναι μερικά από τα βασικά χαρακτηριστικά του μηχανισμού ανάπτυξης που σχετίζεται με την αγορά (Morgan et al., 2009). Στην περίπτωση όπου οι παραπάνω δυνατότητες μάρκετινγκ συνδυάζονται, επιτυγχάνεται ανώτερη επιχειρηματική απόδοση, καθώς η εταιρεία μπορεί να προσφέρει στους πελάτες της ανώτερη αξία, που περιλαμβάνει νέα προϊόντα υψηλότερης ποιότητας, τιμή κατάλληλης πώλησης, καλύτερες υπηρεσίες πελατών και πρόσθετες ωφέλιμες πληροφορίες.

Αυτές οι ικανότητες διοίκησης μπορεί να είναι πολύτιμες, καθώς και μη υποκατάστατες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση. Επίσης, η διοίκηση της εταιρείας θα μπορούσε με αρωγό τις ικανότητες αυτές να αναδιαμορφώσει τους πόρους της εταιρείας εισάγοντας συνεχώς νέες δραστηριότητες συνδυασμού μάρκετινγκ, ειδικά μέσω της ανάπτυξης νέων προϊόντων (Morgan, 2012; Morgan et al., 2009). Συμπερασματικά, υποθέτουμε ότι οι ικανότητες μάρκετινγκ της εταιρείας επηρεάζουν θετικά την επιχειρηματική της απόδοση. Τα αποτελέσματα εμπειρικών μελετών που χρησιμοποιούν δεδομένα πρωτογενούς έρευνας, συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό όσον αφορά τη σχέση μεταξύ των ικανοτήτων μάρκετινγκ και της απόδοσης.

Οι Morgan et al. (2009) υποστηρίζουν ότι οι ικανότητες μάρκετινγκ έχουν άμεσες θετικές επιπτώσεις σε υποκειμενικά και αντικειμενικά μέτρα απόδοσης. Οι Jaakkola et al. (2010) επιδεικνύουν σχετικά ισχυρές θετικές σχέσεις μεταξύ των δυνατοτήτων μάρκετινγκ εντός και εκτός και της υποκειμενικής επιχειρηματικής απόδοσης σε δεδομένα τριών χωρών. Στη μελέτη τους, οι δυνατότητες μάρκετινγκ περιλαμβάνουν ισχυρή οικονομική διαχείριση, αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινων πόρων, καλή διαχείριση λειτουργιών και μάρκετινγκ (Day, 1994). Η χρήση δεδομένων από 247 εταιρείες O'Cass and Weerawardena (2010) υποδηλώνουν ότι οι δυνατότητες μάρκετινγκ οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση επωνυμίας. Επιπλέον, δείχνουν ότι

συμβάλλουν σημαντικά στην καινοτομία και στα αποτελέσματα απόδοσης που σχετίζονται με τους πελάτες.

Οι Ngo και O'Cass (2012) δείχνουν ότι οι ικανότητες διοίκησης μάρκετινγκ συμβάλλουν σημαντικά στην απόδοση. Οι δυνατότητες μάρκετινγκ φαίνεται να έχουν ισχυρότερη επίδραση στην απόδοση από τις δυνατότητες έρευνας και ανάπτυξης αλλά και από τις δυνατότητες των λειτουργιών. Αυτά τα αποτελέσματα υποδηλώνουν τη σημασία της σχέσης ικανότητας διοίκησης μάρκετινγκ με την απόδοση. Αυτά τα θεωρητικά επιχειρήματα και τα εμπειρικά αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι υπάρχει μια άμεση θετική επίδραση των ικανοτήτων μάρκετινγκ στην απόδοση και είναι σταθερή σε διάφορα περιβάλλοντα και χρονικές περιόδους.

### **2.2.3 Διαχειριστικές Ικανότητες (Management Capabilities)**

Σύμφωνα με τους ερευνητές η στρατηγική μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί τη δυνατότητα βέλτιστης διαχείρισης καθορίζει τους επιθυμητούς στόχους που πρέπει να επιτευχθούν και σχεδιάζει την πορεία που πρέπει να ακολουθηθεί με σκοπό την επίτευξή τους. (Kor, 2006). Θεωρείται ότι η απουσία ή λανθάνουσα δυνατότητα διαχείρισης αποτελεί τον πιο ανασταλτικό παράγοντα αποτυχίας του στόχου.

Η ανάπτυξη της εταιρείας συναντά περιορισμούς απ' τους οποίους σημαντικότερος θα μπορούσε να θεωρηθεί η έλλειψη διαχειριστικής ικανότητας. Η βέλτιστη διαχειριστική ικανότητα επιτρέπει την καλύτερη διανομή διαθέσιμων πόρων, περιβάλλοντος, δραστηριοτήτων και επιτρέπει τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Carmeli and Tishler, 2004, Hoskinsson et al., 1993, Kraus et al., 2008, Wolff and Pett, 2006).

Επιπλέον, η βέλτιστη διαχειριστική ικανότητα δημιουργεί τις συνθήκες για καινοτομία καθώς επιτρέπουν συντονισμό ενεργειών, καθιστώντας το σχεδιασμό στρατηγικής για την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η ενθάρρυνση, η συνεργασία και οι στενές σχέσεις ως αποτέλεσμα διοικητικών και διαχειριστικών ικανοτήτων δημιουργούν το υπόβαθρο για ανάπτυξη νέων προϊόντων και υλοποίηση καινοτομίας (Markides and Williamson, 1996, Smith and Cooper, 1988)

#### 2.2.4 Ικανότητες ανάπτυξης καινοτομίας (Innovation capability)

Σύμφωνα με τους ερευνητές, η στρατηγική μάρκετινγκ που στρέφεται στην υιοθέτηση καινοτομίας αφορά κυρίως προσανατολισμό στραμμένο στην αγορά (Han et al., 1998; Li and Calantone, 1998; Menguc and Auh, 2006). Han et al. (1998) Η κουλτούρα της εταιρείας επιδιώκει τη λειτουργικότητα μέσω της ώθησης της καινοτομίας με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης.

Οι Booz και Hanilton (1982) δημοσίευσαν μια μελέτη στην οποία υποστηρίζουν ότι ανά επτά ιδέες που αφορούν σε νέα προϊόντα, τέσσερα προχωρούν στη διαδικασία της ανάπτυξης και 1,5 απ' αυτά εισάγονται στην αγορά ενώ 1 διατηρεί κάποιες πιθανότητες να είναι επιτυχές. Εάν θεωρήσουμε ότι η καινοτομία δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο βελτιώνει την απόδοση της εταιρείας, θα πρέπει να διαμορφωθούν οι συνθήκες που περιλαμβάνουν την κατάλληλη έρευνα μάρκετινγκ και το σωστό προγραμματισμό.

Καινοτομία ορίζουμε τη συνεχή διαδικασία κατά την οποία αξιοποιείται νέα γνώση ή τεχνολογία με την οποία δημιουργείται μεγαλύτερη αξία για τον πελάτη. Όσο αυξάνεται ο ρυθμός εισαγωγής καινοτομίας σε μια επιχείρηση, τόσο μεγαλώνει το περιθώριο κέρδους της επιχείρησης. Η καινοτομία αποτελεί την υλοποίηση νέων ιδεών με στόχο τη μεγιστοποίηση της προσφερόμενης. Ο όρος Καινοτομία μπορεί να αναφέρεται σε όλα τα στάδια που διαδέχονται στη διαδικασία – μετατροπή μιας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν ή σε υπηρεσία τα οποία περιλαμβάνουν και το είδος οργάνωσης μιας επιχείρησης και τον τρόπο προώθησης. Οι προϋπάρχουσες μελέτες αναδεικνύουν τη σημασία της χρήσης καινοτομίας στον προσανατολισμό της αγοράς ως στρατηγικής μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ καινοτομίας πραγματοποιείται με στόχο τη μείωση κινδύνου και αβεβαιότητας μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και στην καλύτερη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων. Το μάρκετινγκ καινοτομίας φροντίζει για τη διαμόρφωση του κατάλληλου κλίματος ανάπτυξης της καινοτόμας ιδέας που προηγείται της παραγωγής του προϊόντος έως το μάρκετινγκ που ακολουθεί την παραγωγή του προϊόντος και την προώθησή του έως την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εισόδου του στην αγορά.

Η καινοτομία μπορεί να υποστηριχθεί σε πλήθος εταιρειών εάν δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα και διευκολύνσεις στους κατάλληλους ανθρώπους και αξίζει να δίνονται καθώς οι κοινωνικές αλλαγές

επισφραγίζονται από τη χρήση καινοτομίας σε αγαθά και υπηρεσίες. Η κοινωνία μας, θα πρέπει να ενθαρρύνει την καινοτομία έμπρακτα και προσφέροντας ευκαιρίες. Η επιχείρηση που αποτελεί μικρογραφία της κοινωνίας θα πρέπει να εξελίσσεται και να αναζητά τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αφοσίωσης όσων αφορά την ορθολογική χρήση και εξοικονόμηση των διαθέσιμων πόρων αλλά και βελτίωση του προσφερόμενου προϊόντος που οδηγεί σε επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Η εφαρμοζόμενη καινοτομία στις επιχειρήσεις θα μπορούσε να χωριστεί σε επιμέρους κατηγορίες ανάλογα με το πεδίο στο οποίο εφαρμόζονται, οι οποίες περιλαμβάνουν καινοτομία προϊόντων, υπηρεσιών, διαδικασιών, οργάνωσης, καινοτομίες μάρκετινγκ και καινοτομίες άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Μιλώντας για καινοτομία προϊόντων επικεντρωνόμαστε στην εισαγωγή νέου είδους στην αγορά ενώ μια καινοτομία διαδικασιών θα μπορούσε να αφορά βελτιωμένη μέθοδο παραγωγής, συσκευασίας ή διανομής προϊόντος.

Η καινοτομία σε θέματα οργάνωσης αφορά συντονισμό και κατανομή δραστηριοτήτων της επιχείρησης που στοχεύει στην καλύτερη λειτουργία της επιχείρησή που οδηγεί σε καλύτερη αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση. Η καινοτομία μάρκετινγκ αφορά στο νέο είδος προβολής και διαφήμισης ή τιμολόγησης. Η καινοτομία άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας αφορά για παράδειγμα έναν νέο τρόπο πώλησης των προϊόντων που μειώνει το τελικό. Πρωτεύουσα είναι η σημασία του μάρκετινγκ στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων καθώς η χρήση καινοτομίας δεν μπορεί να καταστήσει την εταιρεία επιτυχημένη χωρίς την κατάλληλη διαδικασία προώθησης. Τόσο η γνώση της αγοράς και της συμπεριφοράς και των αναγκών των πελατών, αποτελούν μεγάλης σημασίας παράγοντες καθοριστικούς για την υλοποίηση καινοτομίας από το ξεκίνημα της σύλληψης μιας ιδέας έως της υλοποίησής της στην εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά.

Η χρήση καινοτομίας προϋποθέτει μια μεγάλη προηγηθείσα διαδικασία που περιλαμβάνει σχεδιασμό επιχειρηματικού σχεδίου για το προϊόν, διεξοδική μελέτη της αγοράς και του τμήματος της αγοράς στην οποία απευθύνεται αλλά και του υφιστάμενου ανταγωνισμού, τελικό σχεδιασμό προϊόντος και πιθανώς κάποιας συνοδευτικής υπηρεσίας. Στη συνέχεια, προϋποτίθεται σχεδιασμός και τήρηση διαδικασιών που διασφαλίζουν προκαθορισμένη ποιότητα ενώ πρέπει να

ληφθεί ιδιαίτερη φροντίδα για την κατάλληλη στρατηγική προώθησης του προϊόντος με σκοπό την επιτυχή εισαγωγή καινοτομίας μιας επιχείρησης στην αγορά.

## **2.3 Επιχειρηματική Στρατηγική και Προσανατολισμός**

### **2.3.1 Εισαγωγή**

Η στρατηγική της επιχείρησης επιτελεί τον πιο καθοριστικό παράγοντα στη διαμόρφωση της επιχείρησης ανεξαρτήτως του μεγέθους της, του περιβάλλοντος ή της δραστηριότητάς της. Η στρατηγική είναι ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση επικοινωνεί και ανταποκρίνεται στο περιβάλλον της στην προσπάθειά της να πραγματοποιήσει τους σκοπούς της. Η ακολουθούμενη στρατηγική μάρκετινγκ συντελεί στη μείωση της αβεβαιότητας στον επιχειρηματικό στίβο, ορίζοντας τον ανταγωνισμό ενώ ορίζει με τον τρόπο αυτό και την κατεύθυνση της επιχείρησης, Επιδιώκει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και προετοιμάζει την ανταπόκριση σε εξωτερικούς κινδύνους εκμεταλλευόμενη τις εσωτερικές ευκαιρίες.

Οι εφαρμοζόμενες στρατηγικές μάρκετινγκ που έχουν μελετηθεί στην έρευνα αυτή και αναφέρθηκαν (Παράγραφος 2.1) είναι η στρατηγική προσανατολισμένη στην επωνυμία, η στρατηγική προσανατολισμένη στην αγορά και η επιχειρηματική στρατηγική και εκμεταλλεύονται τα χαρακτηριστικά της μάρκας, τα χαρακτηριστικά ενός υφιστάμενου κλάδου, διαχειριστικές ικανότητες αλλά και την υιοθέτηση καινοτομίας, στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν της αξία της μάρκας και την απόδοση της επιχείρησης.

### **2.3.2 Οι τρεις διαστάσεις του στρατηγικού προσανατολισμού**

#### **2.3.2.1 Προσανατολισμός στην Επωνυμία (Brand Orientation)**

Σύμφωνα με τους ερευνητές, η στρατηγική μάρκετινγκ που καλείται προσανατολισμός επωνυμίας είναι «μια προσέγγιση στην οποία οι διαδικασίες του οργανισμού περιστρέφονται γύρω από τη δημιουργία, την ανάπτυξη και την προστασία της ταυτότητας της μάρκας σε μια συνεχή αλληλεπίδραση με τους πελάτες με στόχο την επίτευξη διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τη μορφή εμπορικών σημάτων». (Urde, 1999) Για τις εταιρείες αυτές, η επωνυμία αποτελεί στρατηγική πλατφόρμα και έκανε την εμφάνισή της ως καινοτομία από μελέτη περιπτώσεων των DuPont, Nestlé, Tetra Pak, Nicorette και Volvo (Melin, 1997, Urde, 1997)



Αυτή η στρατηγική, εξυψώνει τη σημασία μιας επωνυμίας μετατρέποντάς την από εργαλείο μάρκετινγκ στο πιο πολύτιμο στρατηγικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού. Παράλληλα, αντικατοπτρίζει το βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός θεωρεί τον εαυτό του εμπορικό σήμα και το ποσοστό αποδοχής τόσο της θεωρίας όσο και της πρακτικής της επωνυμοποίησης (Hankinson, 2001). Ο Balmer (2013) χρησιμοποίησε μια αναλογία «κεντρικής δύναμης» για να περιγράψει το μηχανισμό στρατηγικής προσανατολισμένης στην επωνυμία σε εταιρικό επίπεδο. Στην προσέγγιση αυτή, μέσω της επωνυμίας, ενημερώνει, καθοδηγεί και διατηρεί έλεγχο κάθε δραστηριότητας. Έτσι συχνά η εταιρεία χρησιμοποιεί την επωνυμία της ως εργαλείο λήψης αποφάσεων. Μια προσέγγιση προσανατολισμένη στην επωνυμία μετατρέπει τις οργανωτικές αξίες σε βασικές αξίες μάρκας και ταυτότητας (Urde et al., 2013). Αυτές οι αξίες επωνυμίας στη συνέχεια γίνονται σημείο αναφοράς για στρατηγικό σχεδιασμό και διαχείριση. Δεν αποτελεί δηλαδή εφάπαξ στρατηγική, αλλά στην πραγματικότητα η επιτυχία μιας στρατηγικής προσανατολισμένης στην επωνυμία έγκειται στη συνεπή διατήρηση παράδοσης της ταυτότητας και των αξιών της μάρκας (Anees-ur-Rehman, Wong and Hossain, 2016; Hirvonen and Laukkanen, 2014; Urde, 1999; Wong & Merrilees, 2005). Αποτελεί δηλαδή κουλτούρα που προστατεύει την ταυτότητα και τις αξίες της μάρκας και οδηγεί σε σταθερή και αυθεντική σημασία και εικόνα (Doyle, 2001)

Η διαχείριση του εμπορικού σήματος πρωτοστάτησε από τους Aaker (1991), de Chernatony et al. (2011), Kapferer (2008), King (1991) και Olins (1978).

Η προοπτική της χρήσης της επωνυμίας ως στρατηγικό περιουσιακό στοιχείο (Itami & Roehl, 1987; Melin & Urde, 1990) βρίσκει υποστήριξη στο πεδίο στρατηγικής βάσει αξιοποίησης πόρων (Barney, 1991, 1997; Dierickx and Cool, 1989; Grant, 1995; Itami & Roehl, 1987). Οι απαρχές της στρατηγικής προσανατολισμού της μάρκας είναι η κουλτούρα του οργανισμού (Alvesson and Berg, 1992).

Πρώτον, οι οργανωτικές ικανότητες μεταφράζονται σε υποσχέσεις (τι σημαίνει η επωνυμία), οι οποίες καθοδηγούν τον οργανισμό ενώ παράλληλα μεταφράζονται και σε προσπάθειες (πώς λειτουργεί και συμπεριφέρεται). Δεύτερον, αυτές οι ικανότητες έχουν μετατραπεί σε εκτεταμένες αξίες πελατών (τί προσφέρει η μάρκα και πώς γίνεται αντιληπτό). Υπό αυτήν την έννοια, ο

προσανατολισμός της μάρκας μπορεί να θεωρηθεί ως προοπτική και υπόσχεση ως στρατηγικό σημείο εστίασης.

Η δήλωση ότι «η μάρκα δεν είναι άνευ όρων απάντηση στις επιθυμίες και τις ανάγκες των πελατών»(Urde, 1999, σελ. 119) προκαλεί στροφή με προσανατολισμό στην αγορά η οποία προκύπτει με απόδοση μεγαλύτερης έμφασης στην αποστολή, το όραμα και τις αξίες του οργανισμού. Ο προσανατολισμός αντιπροσωπεύει μια ολοκληρωμένη άποψη της μάρκας, φέρνοντας και τα δύο τις εσωτερικές και εξωτερικές προοπτικές στη διαδικασία (Hankinson,2001; Reid, Luxton and Mavondo, 2006). Ένα κεντρικό επιχείρημα είναι ότι οι βασικές αξίες και οι υποσχέσεις της μάρκας επηρεάζουν συνεχώς έναν οργανισμό σε κάθε επίπεδο (Simoes and Dibb, 2001). Όταν ένας οργανισμός μεγαλώνει παράλληλα επηρεάζονται η αποστολή, το όραμα και οι οργανωτικές αξίες σε συνδυασμό (Collins and Porras, 1998). Για οργανώσεις προσανατολισμένες στην επωνυμία, αυτό οδηγεί σε στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονεκτήματα (Melin, 1997).

Ο προσανατολισμός της επωνυμίας, είναι ένα επίμονο και σχετικά νέο πρότυπο (Louro and Cunha, 2001) που βασίζεται περισσότερο στις συνεισφορές στην ιδέα παρά σε ρητές αναφορές. Η βιβλιογραφία συζητά επίσης μια σειρά από στενά συνδεδεμένες έννοιες, όπως η επιχείρηση που βασίζεται στην επωνυμία (Davis and Dunn, 2002; LePla, et al, 2003), νοοτροπία μάρκας (Knapp, 2000), τρόποι επωνυμίας (Hamish and Gordon, 2001), αυθεντική επωνυμοποίηση (Beverland, 2009), ακόμη και εταιρική θρησκεία (Kunde, 2000). Υπήρξαν πολλές σημαντικές συνεισφορές στον τομέα της διοίκησης μάρκας και διαχείριση εμπορικών σημάτων κατά την τελευταία δεκαετία ανατακλώντας την προσοχή και το ενδιαφέρον από επαγγελματίες και μελετητές. Η επισκόπηση της βιβλιογραφίας είναι δομημένη με όρους του πολιτισμού, της συμπεριφοράς και της απόδοσης ως βασικές πτυχές της έννοιας προσανατολισμού στην επωνυμία. Από πολιτιστική σκοπιά, ο προσανατολισμός στην επωνυμία μπορεί επίσης να οριστεί ως ένας συγκεκριμένος τύπος εταιρικής κουλτούρας ή ως ιδιαίτερη νοοτροπία μιας εταιρείας. Προτείνεται ότι ο τρόπος που σχετίζεται η επωνυμία του οργανισμού με άλλες επωνυμίες, αποτελούν «προϋποθέσεις ανάπτυξης μάρκας» (Urde, 1999, σελ. 123).

### **2.3.2.2 Προσανατολισμός στην Αγορά (Market Orientation)**

Σύμφωνα με τους ερευνητές, η στρατηγική μάρκετινγκ που καλείται προσανατολισμός της αγοράς επιλέγεται με σκοπό να παρέχει ανώτερη αξία στους πελάτες. Στοχεύει στην ικανοποίηση των

αναγκών τους καλύτερα από τους ανταγωνιστές και στη διατήρηση αξιόλογων πελατών (Urde et al., 2013). Είναι μια πελατοκεντρική ή καθοδηγούμενη από την αγορά προσέγγιση. Δηλώσεις όπως «ο πελάτης είναι πάντα σωστός» και «τα πάντα για τον πελάτη» αντικατοπτρίζουν τη νοοτροπία αυτής της στρατηγικής (Baumgarth et al, 2013). Οι Martin et al, (2009) εξέτασαν τις διαφορές μεταξύ υψηλού και χαμηλού προσανατολισμού στην αγορά μέσω γνωστικής νοοτροπίας των προέδρων των μικρών μεταποιητικών εταιρειών. Διαπίστωσαν ότι «στην ομάδα με υψηλό προσανατολισμό στην αγορά, οι ερωτηθέντες ήταν πολύ σαφείς ότι ο οδηγός της επιτυχίας τους ήταν ο πελάτης. Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, ο πελάτης ήταν το κύριο επίκεντρο της συζήτησης, έτσι ώστε η κατανόηση του πελάτη και η ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών βάσει των αναγκών του ήταν το κέντρο της ανησυχίας » (Martin et al., 2009). Ενώ, σε εταιρείες με χαμηλό προσανατολισμό στην αγορά, η ανώτατη διοίκηση στοχεύει στην οικοδόμηση εσωτερικών ικανοτήτων με προσανατολισμό στο προϊόν, την παραγωγή και την τεχνολογία (Martin et al., 2009).

Τα ευρήματα αυτά, υποδηλώνουν ότι η νοοτροπία των μικρών μεταποιητικών επιχειρήσεων με γνώμονα την αγορά επικεντρώνεται κυρίως στον πελάτη. Δεν είναι μια νέα άποψη στη βιβλιογραφία να αντιληφθούμε και να μετρήσουμε τον προσανατολισμό της αγοράς (González-Benito and González-Benito, 2005). Στην πραγματικότητα, οι Deshpande, et al (1993) δήλωσαν ότι οι προσανατολισμοί των πελατών και της αγοράς είναι συνώνυμοι. Αυτό το σημείο ενίσχυσης ενισχύεται περαιτέρω με την περιγραφή του προσανατολισμού της αγοράς που δίνεται από τους Urde et al. (2013). Περιέγραψαν ότι βάσει στρατηγικής προσανατολισμένης στην αγορά, οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών είναι το σημείο εκκίνησης για τη δημιουργία αξίας. Οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών είναι υψίστης σημασίας ως το βαθμό «εμμολής» (Urde et al., 2013). Αυτή η μελέτη ορίζει ως εκ τούτου μια στρατηγική προσανατολισμένη στην αγορά ως μια νοοτροπία ή μια κουλτούρα οργάνωσης που δίνει έμφαση στον στρατηγικό σχεδιασμό και διαχείριση εστιασμένη στον πελάτη.

### **2.3.2.3 Προσανατολισμός στην Επιχειρηματικότητα (Entrepreneurship Orientation)**

Σύμφωνα με τους ερευνητές, η στρατηγική μάρκετινγκ που καλείται προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα υιοθετεί μια στρατηγική προσέγγιση για να επηρεάσει τις διαδικασίες σε ολόκληρο τον οργανισμό και το στυλ διαχείρισης ώστε να καταστήσει την επιχείρηση μια οργάνωση (Zhao et al, 2011) Αυτό επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη κουλτούρας που

χαρακτηρίζεται από συμπεριφορές αυτονομίας και καινοτομίας, ανάληψης κινδύνων, προληπτικότητας αλλά και ανταγωνιστικής επιθετικότητας. Με τον όρο αυτό, εννοούμε ότι η εταιρεία αναλύει τις κινήσεις και τη συμπεριφορά του ανταγωνισμού και έχει τη δυνατότητα να ανταποκριθεί με ταχύτητα στις κινήσεις των ανταγωνιστών της. (Lumpkin and Dess, 1996). Στοχεύει στην καθοδήγηση της αγοράς συχνά μέσω της καινοτομίας. Με τον τρόπο αυτό, οι εταιρείες με επιχειρηματικό προσανατολισμό επιχειρούν να γίνουν ηγέτες της αγοράς τους χωρίς να απειλούνται από τον ανταγωνισμό.

Υπάρχουν παράγοντες που ενισχύουν την ενσωμάτωση του προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα οι οποίοι περιλαμβάνουν την ευέλικτη δομή της επιχείρησης, το μικρό μέγεθος και την ικανότητα αναγνώρισης και απόκρισης ευκαιριών ανάπτυξης. (Barringer and Bluedorn, 1999; Brouthers et al, 2015; Wiklund and Shepherd, 2005).

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά ενός προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα είναι η καινοτομία, η προορατικότητα και η ανάληψη κινδύνου (Covin and Slevin, 1989; Dimitratos et al, 2010; Li et al., 2008; O'Cass and Weerawardena, 2009). Η προληπτική δραστηριότητα μιας επιχείρησης καθορίζεται από το ποσοστό στο οποίο λαμβάνει μια προοδευτική πρόβλεψη τάσεων της αγοράς, των νέων επιχειρηματικών ευκαιριών και των πελατών που πρέπει να επιλεχθούν ή να αποφευχθούν. (Lumpkin and Dess, 1996).

Η προληπτικότητα αναφέρθηκε ως αναζήτηση νέων ευκαιριών που μπορεί να σχετίζονται ή όχι με τις λειτουργίες της εταιρείας, Παράλληλα, η εισαγωγή νέων προϊόντων αντικατοπτρίζεται μέσω της κουλτούρας εκείνης που ενθαρρύνει τις νέες ιδέες, την έρευνα, τη δημιουργικότητα για το σχεδιασμό νέων ή βελτιωμένων προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών (Chen et al., 2012; Reijonen et al., 2015). Η τάση ανάληψης κινδύνων μιας επιχείρησης αντικατοπτρίζεται μέσω της ικανότητας και της προθυμίας της να πάρει ρίσκο προκειμένου να επιτύχει ανάπτυξη επενδύοντας πόρους.

### **2.3.3 Συνέπειες εφαρμογής στρατηγικού προσανατολισμού**

Η εφαρμοζόμενη στρατηγική της επιχείρησης κατευθύνει ουσιαστικά τις διαχειριστικές αποφάσεις αλλά και τις οργανωτικές δραστηριότητες για την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων (Slater et al, 2006). Ο στρατηγικός προσανατολισμός σκοπεύει να βελτιώσει ένα πεδίο ή την

απόδοση της επιχείρησης, βελτιώνοντας μια συγκεκριμένη συνισταμένη της. Η παραπάνω πρόταση θα μπορούσε να εξηγηθεί καλύτερη με χρήση παραδειγμάτων. Για παράδειγμα, η στρατηγική με προσανατολισμό την αγορά, θέτει ως πρωταρχικό της στόχο τη δημιουργία και διατήρηση ικανοποιημένων πελατών (Urde et al, 2013), ενώ η στρατηγική με προσανατολισμό την επωνυμία στοχεύει στη δημιουργία ισχυρότερης μάρκας (Urde, 1999). Τέλος, ο επιχειρηματικός στρατηγικός προσανατολισμός προωθεί την κουλτούρα της επιχείρησης και την καινοτομία ενώ παράλληλα προβλέπει ρίσκο και μειώνει τον κίνδυνο.(George and Marino, 2011; Lumpkin and Dess, 1996). Αν και αρχικά το ερώτημα ήταν ποια ακολουθούμενη στρατηγική οδηγεί σε μεγαλύτερη απόδοση εταιρείας, στην πορεία πολλοί μελετητές επικεντρώθηκαν στη διερεύνηση του της υιοθέτησης δύο ή περισσότερων σχετικών στρατηγικών προσανατολισμών ταυτόχρονα και επιχείρησαν να απαντήσουν στο κατά πόσο θα μπορούσε αυτός ο τρόπος προσέγγισης να είναι πιο αποτελεσματικός. Διατυπώθηκε ότι οι στρατηγικοί προσανατολισμοί μπορούν να αλληλοσυμπληρώνονται στην επίτευξη της επιθυμητής σταθερής απόδοσης (Brockman et al, 2012; Hakala, 2011) Γεγονός είναι ότι η παραπάνω θεωρία υποστηρίχθηκε και εμπειρικά σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

Για παράδειγμα, ο συνδυασμός προσανατολισμού αγοράς και επιχειρηματικού προσανατολισμού έχει αποδειχθεί πιο αποτελεσματικός για την απόδοση της εταιρείας (Li et al, 2008), τη δημιουργία αξίας για τους πελάτες (Nasution et al, 2011) και οικονομικής απόδοσης της εταιρείας (Baker and Sinkula, 2009).Ο προσανατολισμός της επωνυμίας σε συνδυασμό με την αγορά ή τον επιχειρηματικό προσανατολισμό είναι επωφελής για την οικονομική απόδοση (Laukkanen et al, 2016), την απόδοση της αγοράς και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων (Reijonen et al, 2015; Reijonen, et al, 2012). Αυτά τα ευρήματα αναδεικνύουν τη σημασία των προσανατολισμών στην αγορά, στην επιχειρηματικότητα και την επωνυμία. Επιπλέον, εξίσου σημαντική φαίνεται να είναι και η διαχείριση ενός εμπορικού σήματος. (Blombäck and Axelsson, 2007; Leischnig and Enke, 2011; Persson, 2010). Οι Odoom et al, 2017 προτείνουν ενίσχυση της μάρκας καθώς το εμπορικό σήμα ωθεί όχι μόνο την ανάπτυξη της επιχείρησης αλλά και την οικονομική της απόδοση (Aneesur-Rehman et al 2018; Hirvonen et al, 2016). Η στρατηγική προσανατολισμού σε εμπορικά σήματα είναι μια κουλτούρα οργάνωσης που δίνει στρατηγική εστίαση στη μάρκα (Urde et al., 2013). Αυτή η στρατηγική αυξάνει τη σημασία μιας μάρκας από το εργαλείο μάρκετινγκ έως να το καταστήσει το πολυτιμότερο στρατηγικό πλεονέκτημα του οργανισμού. Αντικατοπτρίζει το βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός θεωρεί τον εαυτό του εμπορικό σήμα και το ποσοστό κατά το

οποίο ο οργανισμός αποδέχεται τη θεωρία και την πρακτική του μαρκαρίσματος (Hankinson, 2001). Σύμφωνα με τον Urde (1999) ο προσανατολισμός της μάρκας είναι «μια προσέγγιση στην οποία οι διαδικασίες του οργανισμού περιστρέφονται γύρω από τη δημιουργία, την ανάπτυξη και την προστασία της ταυτότητας της μάρκας σε μια συνεχή αλληλεπίδραση με πελάτες-στόχους, με στόχο την επίτευξη διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τη μορφή εμπορικών σημάτων».

Ο Balmer (2013) χρησιμοποίησε την αναλογία μιας «κεντρικής δύναμης» για να περιγράψει τον μηχανισμό μιας προσέγγισης προσανατολισμένης στην επωνυμία σε εταιρικό επίπεδο: Με λίγα λόγια, ο προσανατολισμός αυτός, οφείλει να ενημερώσει, να καθοδηγήσει και διατηρήσει τον έλεγχο κάθε οργανισμού και δραστηριότητας για την υποστήριξη της επωνυμίας. Μια προσέγγιση προσανατολισμένη στην επωνυμία μετατρέπει τις οργανωτικές αξίες σε βασικές αξίες ταυτότητας (Urde et al., 2013). Αυτές οι αξίες επωνυμίας, στη συνέχεια, γίνονται σημείο αναφοράς για στρατηγικό σχεδιασμό και διαχείριση καθοδηγούμενη από την ταυτότητα (Urde et al., 2013).

Δεν αποτελεί δηλαδή δηλαδή μια «εφάπαξ» στρατηγική, αλλά στην πραγματικότητα η επιτυχία μιας στρατηγικής προσανατολισμένης στην επωνυμία έγκειται στη συνεπή παράδοση της ταυτότητας και των αξιών της μάρκας με επαναληψιμότητα (Anees-ur-Rehman et al, 2016; Hirvonen and Laukkanen, 2014; Urde, 1999; Wong and Merrilees, 2005). Επομένως, σε καμία περίπτωση, αυτή η στρατηγική επιτρέπει στην εταιρεία να παραβιάζει ή να παρακάμπτει τις αξίες της επωνυμίας ή την ταυτότητα της επωνυμίας. Επομένως, προστατεύει την ταυτότητα και τις αξίες της μάρκας που οδηγεί σε μια σταθερή και αυθεντική αποτύπωση μάρκας (Doyle, 2001). Ο πρωταρχικός σκοπός της στρατηγικής προσανατολισμένης στην επωνυμία είναι η ενίσχυση της μάρκας. Η υιοθέτηση προσανατολισμού στην επωνυμία επιτρέπει στις εταιρείες να παραδίδουν με συνέπεια αυθεντικές αξίες επωνυμίας, χρησιμοποιώντας την ταυτότητα της μάρκας ως πλαίσιο για τον καθορισμό του πεδίου εφαρμογής και των οργανωτικών διαδικασιών. Τελικά, φαίνεται ότι μια στρατηγική προσανατολισμένη στην επωνυμία καθιστά την μάρκα ισχυρότερη (Wong and Merrilees, 2008; Laukkanen et al., 2013).

Από τις μελέτες των Reijonen et al. (2015) και Hirvonen et al. (2016) και Zhang et al. (2016) μια ισχυρή θετική επίδραση στην απόδοση αποδίδεται σε στρατηγική με προσανατολισμό στην επωνυμία. Οι παραπάνω μελέτες υποστηρίζουν ότι η συνεπής παράδοση αυθεντικών αξιών της μάρκας (προσανατολισμός στην επωνυμία) αυξάνει την αξιοπιστία και τη φήμη της μάρκας.

Μια εταιρεία μπορεί να επιλέξει τη στρατηγική προσανατολισμού της αγοράς. Πιθανώς επιλέγει αυτήν τη στρατηγική με σκοπό να παρέχει ανώτερη αξία στους πελάτες και να είναι ανταγωνιστική. Στοχεύει στην καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών τους από τους ανταγωνιστές και στην πιστότητα αξιόλογων πελατών (Urde et al., 2013). Είναι μια πελατοκεντρική ή καθοδηγούμενη από την αγορά προσέγγιση. Δηλώσεις όπως «ο πελάτης είναι πάντα σωστός» και «τα πάντα για τον πελάτη» αντικατοπτρίζουν τη νοοτροπία αυτής της στρατηγικής (Baumgarth et al, 2013). Οι Martin et al, (2009) εξέτασαν τις διαφορές μεταξύ υψηλού και χαμηλού προσανατολισμού στην αγορά νοοτροπίας. Διαπίστωσαν ότι «στην ομάδα με υψηλό προσανατολισμό στην αγορά, οι ερωτηθέντες ήταν πολύ ξεκάθαροι ότι δρουν καθοδηγούμενοι από τον πελάτη. Αντίθετα, σε εταιρείες με χαμηλό προσανατολισμό στην αγορά, η ανώτατη διοίκηση στοχεύει στην οικοδόμηση εσωτερικών ικανοτήτων με προσανατολισμό το προϊόν, την παραγωγή και την τεχνολογία (Martin et al., 2009). Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η νοοτροπία των μικρών μεταποιητικών επιχειρήσεων με γνώμονα την αγορά επικεντρώνεται κυρίως στον πελάτη. Στην πραγματικότητα, οι Deshpande et al, (1993) δήλωσαν ότι οι προσανατολισμοί των πελατών και της αγοράς είναι συνώνυμοι. Αυτό το οπτικό σημείο ενισχύεται περαιτέρω με την περιγραφή του προσανατολισμού στην αγορά που δίνεται από τους Urde et al. (2013). Οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών είναι το σημείο εκκίνησης για τη δημιουργία αξίας. Οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών είναι υψίστης σημασίας σε βαθμό της «εμμονής» (Urde et al., 2013). Αυτή η μελέτη ορίζει επομένως μια στρατηγική προσανατολισμένη στην αγορά ως μια νοοτροπία ή μια κουλτούρα οργάνωσης που δίνει έμφαση στον στρατηγικό σχεδιασμό και τη διαχείριση που επικεντρώνεται στους πελάτες. Έχει υποστηριχθεί ότι η στρατηγική προσανατολισμένη στην αγορά βελτιώνει την απόδοση της επιχείρησης μέσω ικανοποίησης πελατών (Lings and Greenley, 2009; Urde et al., 2013). Ένας ικανοποιημένος πελάτης θα έχει περισσότερη αυτοπεποίθηση και εμπιστοσύνη στην ικανότητα της μάρκας να παρέχει λύσεις - καθιστώντας την ικανοποίηση των πελατών σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχία της μάρκας (Lee et al., 2008)

Η στρατηγική προσανατολισμένη στην αγορά επιτρέπει στις εταιρείες να επιτύχουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης, έλξης και διατήρησης πελατών (Guo and Wang, 2015; O'Cass et al., 2015). Οι Laukkanen et al. (2013) και O'Cass and Viet Ngo (2007) βρήκαν επίσης άμεση θετική επίδραση του προσανατολισμού στην αγορά και στην απόδοση της επωνυμίας. Συμπερασματικά, ο προσανατολισμός στην αγορά σχετίζεται θετικά με την επωνυμία.

Μια εταιρεία επιλέγει στρατηγική επιχειρηματικού προσανατολισμού καθοδηγούμενη από τη φιλοσοφία της «δημιουργικής καταστροφής», η οποία αναζητά συνεχώς την αγορά ευκαιρίες και ταιριάζει με νέα προϊόντα και μεθόδους παραγωγής (Schumpeter, 1936). Ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα ακολουθεί μια στρατηγική προσέγγιση για να επηρεάσει τις διαδικασίες σε ολόκληρο τον οργανισμό και το στυλ διαχείρισης για να καταστήσει την επιχείρηση μια οργάνωση (Zhao et al, 2011). Αυτό επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη μιας κουλτούρας και συμπεριφοράς αυτονομίας, καινοτομίας, ανάληψης κινδύνων, προληπτικότητας και ανταγωνιστικής επιθετικότητας (Lumpkin and Dess, 1996). Στοχεύει να είναι μια προσέγγιση καθοδήγησης της αγοράς που προσφέρει καλύτερες ή πιο καινοτόμες λύσεις προκαλώντας τις σύγχρονες τάσεις της αγοράς (Chen et al, 2012).

Έτσι, οι επιχειρηματικές εταιρείες μπορούν να γίνουν ηγέτες της αγοράς διατηρώντας ξεχωριστή θέση στην αγορά και μπορούν να αποφύγουν απειλές και ανταγωνισμό στην αγορά. Τα πιο σχετικά και ευρέως χρησιμοποιούμενα χαρακτηριστικά ενός επιχειρηματικού προσανατολισμού είναι η καινοτομία, η προληπτικότητα και η ανάληψη κινδύνων (Covin and Slevin, 1989; Dimitratos et al, 2010; Li et al., 2008; O'Cass and Weerawardena, 2009). Επομένως, αυτή η μελέτη έχει επίσης αντιληφθεί τον επιχειρηματικό προσανατολισμό με βάση αυτά τα τρία χαρακτηριστικά. Η προληπτική δραστηριότητα μιας επιχείρησης καθορίζεται από τον βαθμό στον οποίο ασχολείται με την πρόβλεψη των μελλοντικών τάσεων της αγοράς, των νέων επιχειρηματικών ευκαιριών και των πελατών που πρέπει να αποφύγουν. (Lumpkin and Dess, 1996). Ο Venkatraman (1989, σελ. 949) περιέγραψε την προδραστικότητα ως «αναζήτηση νέων ευκαιριών που μπορεί να σχετίζονται ή όχι με την παρούσα γραμμή δραστηριοτήτων, την εισαγωγή νέων προϊόντων και σημάτων πριν από τον ανταγωνισμό και την εξάλειψη στρατηγικών λειτουργιών που είναι σε ώριμο στάδιο ή φθίνουσες φάσεις του κύκλου ζωής τους». Η καινοτομία της εταιρείας αντικατοπτρίζεται μέσω της ενθάρρυνσης προς νέες ιδέες, έρευνα και ανάπτυξη, πειραματισμό και δημιουργικότητα για το σχεδιασμό νέων ή βελτιωμένων προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών (Chen et al., 2012; Reijonen et al. , 2015). Η προσέγγιση ανάληψης κινδύνων μιας επιχείρησης αντικατοπτρίζεται μέσω της ικανότητάς της και της προθυμίας της να δέχεται κινδύνους και να επενδύει πόρους σε εκείνες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες όπου οι πιθανότητες επιτυχίας είναι σχετικά μικρές (Li et al., 2008).



Είναι γενικά αποδεκτό ότι καθένας από τους τρεις προσανατολισμούς που ακολουθεί η στρατηγική μάρκετινγκ (μάρκα, αγορά και επιχειρηματικός προσανατολισμός) έχει θετική επίδραση άμεσα στην αξία της μάρκας και επιχειρηματική απόδοση (Lee et al, 2008)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

### 3.1 .Υποθέσεις

Στην πρώτη υπόθεση, απεικονίζεται το υβριδικό είδος επωνυμίας και προσανατολισμού στην αγορά. Η κύρια εσωτερική στρατηγική εστίαση αναπτύσσει μια ισχυρή εταιρική ταυτότητα μάρκας με ισχυρές εσωτερικές δυνατότητες για την παροχή προσαρμοσμένων λύσεων (προσανατολισμός επωνυμίας). Η εταιρική ταυτότητα ορίζει τα όρια για δραστηριότητες που χρησιμοποιούνται για την ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών (Urde and Koch, 2014).

Η οικοδόμηση μιας ισχυρής εταιρικής ταυτότητας επωνυμίας αναφέρεται στη δημιουργία ενός οπτικού συστήματος ταυτότητας επωνυμίας, διότι μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στην άρθρωση του οράματος, των ικανοτήτων, της υπόσχεσης και των βασικών αξιών της εταιρικής ταυτότητας (Urde, 2013). Στρατηγική σημασία δίνεται στο ανθρώπινο δυναμικό, προωθώντας μια συνεργατική εταιρική κουλτούρα, αλλά παράλληλα προωθώντας την καινοτομία και βαθμονομώντας την ανάπτυξη της επιχείρησης σε εσωτερικές δυνατότητες. Η ανάπτυξη και η διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας και συχνά οι εταιρείες αναπτύσσουν τις ικανότητες των εργαζομένων συλλογικά ενώ η ανάπτυξη της εταιρείας βαθμονομείται με εσωτερικές διαδικασίες. Στις περιπτώσεις αυτές, οι επιχειρήσεις αποζητούν τη διατήρηση κουλτούρας εντός της εταιρείας και να διασφαλιστεί ότι οι σωστοί άνθρωποι κατέχουν τις σωστές θέσεις.

Σε αυτόν τον υβριδικό τύπο, η δευτερεύουσα εξωτερική στρατηγική εστίαση διασφαλίζει ότι οι συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών κατανοούνται. (προσανατολισμός στην αγορά) Η διασύνδεση με την αγορά, διευκολύνεται από τις δραστηριότητες δικτύωσης και συμμετοχής σε βιομηχανικά φόρουμ (π.χ. Traffic Engineering Consultancy) και μέσω προσεκτικής διαχείρισης εξωτερικών σχέσεων με τους ενδιαφερόμενους, όπως προμηθευτές. Η χορηγία είναι επίσης ένα εργαλείο μάρκετινγκ που δημιουργεί την αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας και δημιουργεί εταιρική φήμη σε ευρύ κοινό. Η εταιρική ταυτότητα μάρκας σε αυτόν τον υβριδικό τύπο, δείχνει ότι επιδιώκεται ο προσανατολισμός της μάρκας και συνδυάζεται με την υπόσχεση επωνυμίας, που περιλαμβάνει κυρίως λειτουργικές αξίες (ποιότητα) και αξίες οικοδόμησης σχέσεων, ενισχύοντας την εταιρική στρατηγική. Οι ολοκληρωμένες εσωτερικές διαδικασίες διαχείρισης επωνυμίας

οδηγούν τη στρατηγική σε αυτόν τον υβριδικό τύπο. Περισσότερη έμφαση δίνεται στην ενεργοποίηση της μάρκας σε αυτόν τον υβριδικό τύπο ενώ περιλαμβάνει σαφή διαμόρφωση της επιθυμητής εταιρικής ταυτότητας μάρκας, στοχοθέτηση προσλήψεων και παροχή πόρων για τη διευκόλυνση της καινοτομίας. Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να ταιριάζουν με την εταιρική ταυτότητα της μάρκας.

Η τόνωση της επωνυμίας περιλαμβάνει επίσης την παροχή προτύπων, διαδικασιών, κωδικών δεοντολογίας και δεοντολογίας με σκοπό τη διασφάλιση της παράδοσης της επωνυμίας. Η διευκόλυνση της δυνατότητας χρήσης καινοτομίας είναι μια άλλη σημαντική πτυχή της ενεργοποίησης μάρκας σε αυτόν τον υβριδικό τύπο. Αν και η εσωτερική επικοινωνία και οι διαδικασίες της μάρκας λαμβάνουν λιγότερη έμφαση από την ενεργοποίηση της μάρκας, δεν αγνοούνται. Η επικοινωνία της μάρκας με τους υπαλλήλους περιλαμβάνει την εκπαίδευσή τους καθώς και κωδικοποίηση της εταιρικής ταυτότητας μάρκας. Οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να συμβουλευόνται τις βασικές αξίες της μάρκας πριν από τη συνάντησή τους με τους πελάτες. Για να διασφαλιστεί η συνεπής παράδοση της μάρκας, οι εταιρείες αυτού του υβριδικού τύπου χρησιμοποιούν έναν συνδυασμό μεθόδων αξιολόγησης. Οι επίσημες μέθοδοι περιλαμβάνουν ελέγχους και παρακολούθηση των εργαζομένων μέσω συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης.

Οι εταιρείες με στρατηγική υβριδικής πρακτικής προσανατολισμού αποσκοπούν σε συνεργιστικά αποτελέσματα από την εφαρμογή τους και ενσωματώνουν μεθόδους και πρακτικές που θεωρούν ότι συμβάλλουν σε αυτό. Οι εταιρείες με στρατηγική υβριδικής πρακτικής προσανατολισμού μάρκας και προσανατολισμού στην αγορά δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ενεργοποίηση της μάρκας, χωρίς να αγνοούν την εσωτερική επικοινωνία της μάρκας και τη συνεπή παράδοση της μάρκας. Για την ανάπτυξη ισχυρών εσωτερικών δυνατοτήτων, απαιτείται πρακτικά η διαχείριση μέσω μετασχηματισμού της ηγεσίας, παρακινώντας το προσωπικό να αναγνωρίζει και να δέχεται τις εταιρικές αξίες της εταιρείας (Moghart et al., 2009) και να τις διατηρήσει μακροπρόθεσμα. Μέσω αυτού του στυλ ηγεσίας, η διοίκηση στοχεύει στην προώθηση μιας συνεργατικής εταιρικής κουλτούρας, ελαχιστοποιώντας τις ιεραρχικές δομές μεταξύ διοίκησης και προσωπικού και ενθαρρύνοντας την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ του προσωπικού.

Για παράδειγμα, η Traffic Engineering Consultancy υιοθέτησε ένα καθημερινό τελετουργικό μισής ώρας, όπου επιδιώκεται συγχρωτισμός και συναναστροφή διοίκησης και προσωπικού πίνοντας ένα φλιτζάνι καφέ με σκοπό η αλληλεπίδραση αυτή να ελαχιστοποιήσει τις ιεραρχίες και

να ενθαρρύνουν τη συλλογικότητα. Το στίλ ηγεσίας σε εταιρείες με στρατηγικό-υβριδικό εμπορικό σήμα και προσανατολισμό στην αγορά είναι διαμορφωτικό και χρησιμοποιεί συνεργατική εταιρική κουλτούρα για την προώθηση ενός οργανωτικού κλίματος που επιτρέπει στρατηγικές ανάπτυξη εσωτερικών ικανοτήτων. Η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο ο προσανατολισμός της αγοράς και ο προσανατολισμός της μάρκας αλληλεπιδρούν συστηματικά για να σχηματίσουν έναν υβριδικό στρατηγικό προσανατολισμό προϋποθέτει ένα ενιαίο σύνολο κατευθυντήριων αρχών που φιλοξενεί δύο διαφορετικούς προσανατολισμούς. Μια διερευνητική προσέγγιση παρουσιάζεται μέσω διαδικασίας στρατηγικού υβριδικού προσανατολισμού μεταξύ προσανατολισμών στην αγορά και στην επωνυμία. Η συγκεκριμένη προσέγγιση της μελέτης είναι να τονίσει έναν κυρίαρχο προσανατολισμό και έναν άλλο λιγότερο κυρίαρχο. Όλες οι περιπτώσεις παρουσίαζαν τον υβριδικό στρατηγικό προσανατολισμό, χωρίς καμία να δείχνει έναν αποκλειστικό προσανατολισμό αγοράς ή προσανατολισμό επωνυμίας. Στην πρώτη μελέτη που προσδιορίζει εμπειρικά τον συστηματικό υβριδικό προσανατολισμό στις επιχειρήσεις, δείχνοντας έναν κυρίαρχο προσανατολισμό και έναν άλλο λιγότερο κυρίαρχο, τα ευρήματα υποστηρίζουν τους δύο τύπους υβριδικού προσανατολισμού (Urde et al., 2013). Τα ευρήματα, προτείνουν ότι το αρχικό όραμα της διοίκησης για την εταιρεία καθορίζει τον πρωταρχικό στρατηγικό προσανατολισμό του υβριδικού τύπου που πρόκειται να εξελίξει η εταιρεία. Τα ευρήματα της μελέτης υποστηρίζουν αυτόν τον ισχυρισμό, δείχνοντας ότι ο πρωταρχικός στρατηγικός προσανατολισμός του υβριδικού τύπου είναι παρόμοιος με τον πρωταρχικό στρατηγικό προσανατολισμό της εταιρείας.

Πιο συγκεκριμένα, η μάρκα και ο υβριδικός τύπος προσανατολισμού στην αγορά, φαίνεται να εκδηλώνονται από μια κύρια εσωτερική στρατηγική εστίαση για την οικοδόμηση μιας ισχυρής εταιρικής ταυτότητας μάρκας (προσανατολισμός στη μάρκα), παρέχοντας προσαρμοσμένες λύσεις σε διαφορετικές ομάδες πελατών (προσανατολισμός στην αγορά B2B). Αντίθετα, ο στρατηγικός υβριδικός τύπος προσανατολισμού στην αγορά και την επωνυμία, ειδικά που απεικονίζεται από τις περιπτώσεις λιανικής, (B2C) εκδηλώνεται από μια πρωταρχική στρατηγική για την κάλυψη των αναγκών των πελατών με τυποποιημένες προσφορές (προσανατολισμός στην αγορά), αναγνωρίζοντας ταυτόχρονα τη σημασία της προώθησης ενός πελάτη- προσανατολισμένη εταιρική κουλτούρα και βασικές αξίες (προσανατολισμός στην επωνυμία). Η περαιτέρω ανάλυση δεδομένων επιτρέπει μια οριοθετημένη τοποθέτηση των εσωτερικών διαδικασιών διαχείρισης μάρκας στους δύο υβριδικούς τύπους. Όπως προαναφέρθηκε, τα δύο υβριδικά μοντέλα

τοποθετούνται διαφορετικά, ειδικά στο στάδιο υλοποίησης της στρατηγικής. Κάθε υβριδικός τύπος έχει διαφορετικό στρατηγικό σκοπό όσον αφορά την εστίαση είτε στους πελάτες είτε στην επωνυμία και επίσης έναν διαφορετικό συνδυασμό όσον αφορά τον τρόπο συνέχισης της στρατηγικής. Η εκ των προτέρων επικοινωνία με το προσωπικό είναι σημαντική, καθώς διασφαλίζει την παράδοση ενός σταθερού αποτελέσματος στους πελάτες. Απαιτείται εκπαίδευση και άλλες δυνατότητες για να λειτουργήσουν τα υπόλοιπα συστατικά. Παρουσιάζεται η εντύπωση μιας προσέγγισης που βασίζεται σε κανόνες, με περιορισμένη ανοχή διαχείρισης για τους υπαλλήλους που αποκλίνουν από το αναμενόμενο. Οι εταιρείες επενδύουν σε μεγάλο βαθμό στο στάδιο ενεργοποίησης της μάρκας. Η επένδυση ωστόσο εκτείνεται στο ανθρώπινο δυναμικό μέσω κατάρτισης και ανάπτυξης, καινοτομίας και υποστηρικτικής κουλτούρας.

Οι εσωτερικές δυνατότητες είναι κρίσιμες και καλλιεργούνται μέσω ενός καλά ανεπτυγμένου εσωτερικού συστήματος αξιών και κουλτούρας. Με τον προσεκτικό προσδιορισμό της πρωτεύουσας στρατηγικής εστίασης για την επιχείρηση, η ανώτερη διοίκηση μπορεί να δώσει έμφαση στον προσανατολισμό στη μάρκα ή στον προσανατολισμό στην αγορά ως πρωταρχικό στρατηγικό προσανατολισμό ενώ δίνει αρκετή προσοχή και στο δευτερεύοντα σκοπό. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει στους ανώτερους διευθυντές να διαμορφώσουν εταιρικές στρατηγικές με αποτέλεσμα τη συνέργεια μεταξύ προσανατολισμού στη μάρκα και προσανατολισμού στην αγορά.

Η διοίκηση θα μπορούσε αρχικά να επικεντρωθεί στον στρατηγικό προσανατολισμό που κρίνεται καταλληλότερος, αλλά ωστόσο να παραμείνει ευέλικτη για να ενσωματώσει τον άλλο προσανατολισμό καθώς οι επιχειρηματικές συνθήκες αλλάζουν. Οι εταιρείες B2B θα μπορούσαν να επωφεληθούν από τη σκόπιμη καλλιέργεια της μάρκας και του υβριδικού προσανατολισμού της αγοράς για να προωθήσουν μια μοναδική και δύσκολη αντιγραφή ταυτότητας μάρκας, με επαρκή προσανατολισμό στην αγορά για την παροχή προσαρμοσμένων λύσεων. Αντίθετα, οι εταιρείες B2C, που εξαρτώνται από μια ισχυρή εταιρική εικόνα μάρκας, θα μπορούσαν να επωφεληθούν από τη σκόπιμη καλλιέργεια του υβριδικού τύπου προσανατολισμού στην αγορά και τη μάρκα.

Η βιβλιογραφία, συγκεντρώνει μέσω προτάσεων, ένα ενοποιημένο σύνολο κατευθυντήριων αρχών για τη συστηματική αλληλεπίδραση μεταξύ αγοράς και προσανατολισμού επωνυμίας. Τα ευρήματα προσθέτουν μια πολυδιάστατη έννοια υβριδικού προσανατολισμού δείχνοντας ότι ο

πρωταρχικός στρατηγικός προσανατολισμός της εταιρείας καθορίζει τον τύπο του υβριδικού προσανατολισμού. Τα ευρήματα δείχνουν επίσης πολύ διαφορετικές δυνατότητες στους δύο υβριδικούς τύπους. Για παράδειγμα, η μάρκα και ο υβριδικός προσανατολισμός στην αγορά βασίζονται περισσότερο στις αξίες, τον πολιτισμό και την πολύ ισχυρή δέσμευση με το προσωπικό. Η προγενέστερη βιβλιογραφία επιχειρεί να συνδυάσει τις προοπτικές των πελατών και της επωνυμίας (βλέπε Ambler et al., 2002; Keiningham et al., 2005). Ωστόσο, αυτές οι μελέτες προέρχονται κυρίως από την προοπτική του καταναλωτή, χωρίς να λαμβάνονται πλήρως υπόψη οι διαδικασίες διαχείρισης (S. M'zUNgU et al.) που αποτελεί προαπαιτούμενο για τη θέσπιση στρατηγικής. Urde et al. (2013). Επιπλέον, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι εταιρείες που εφαρμόζουν τον υβριδικό αυτό τύπο, δίνουν έμφαση στους πόρους και τον πολιτισμό, αλλά γενικά δεν προσπαθούν να προσδιορίσει διαφορετικές διαδικασίες σύμφωνα με τον τύπο της στρατηγικής.

Σίγουρα, στο συγκεκριμένο επίπεδο των στρατηγικών υβριδικού προσανατολισμού δε φαίνεται να έχουν διαμορφωθεί διαφορετικές δυνατότητες που απαιτούνται για τη στρατηγική εφαρμογή. Έτσι, η κύρια συνεισφορά στη βιβλιογραφία είναι ότι υποστηρίζονται διαφορετικές ικανότητες για την καθοδήγηση και την εφαρμογή των δύο τύπων στρατηγικής υβριδικού προσανατολισμού. Εν ολίγοις, οι κατευθυντήριες αρχές που αναπτύχθηκαν εδώ αντιλαμβάνονται και εμπειρικά διατυπώνουν δύο διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους οι προοπτικές πελατών και επωνυμιών μπορούν να ενσωματωθούν σε μια συνεκτική στρατηγική ομπρέλα.

Υπόθεση 1: Η υιοθέτηση της στρατηγικής προσανατολισμού στην επωνυμία σχετίζεται με ενίσχυση της στρατηγικής προσανατολισμού στην αγορά.

Υπάρχει γενικά περιορισμένη έρευνα για τις έννοιες της στρατηγικής προσανατολισμού στην αγορά και της στρατηγικής προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα που σχετίζονται με τους τομείς υπηρεσιών και λιανικής (Kajalo and Lindblom, 2015; Liao et al., 2011). Συγκεκριμένα, πολύ λίγες μελέτες αφορούν αυτούς τους τομείς από τις χώρες της Ασίας (Lekmat and Chelliah, 2014). Οι Kajalo and Lindblom (2015) επισημαίνουν ότι οι μονοδιάστατες μελέτες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι «Προσανατολισμός στην αγορά και προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα δεν επαρκούν για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων». Οι Ngo and O'Cass (2012) ισχυρίζονται ότι "ο στρατηγικός προσανατολισμός στην αγορά πρέπει να συμπληρώνει με άλλους εταιρικούς πόρους και δυνατότητες" που, με τη σειρά τους, συμβάλλουν στη βελτιωμένη

απόδοση της εταιρείας Murrey et al. (2011) διαπιστώσουν ότι η διοίκηση μάρκετινγκ διαμεσολαβεί στη σύνδεση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και απόδοσης. Ομοίως, υπάρχουν επίσης μελέτες που δεν βρίσκουν σημαντική σχέση μεταξύ στρατηγικής επιχειρηματικού προσανατολισμού και της εταιρικής απόδοσης (Soininen et al., 2012; Yu et al., 2016). Συνολικά, η πρώτη μελέτη η οποία συνδέει το στρατηγικό προσανατολισμό στην αγορά με τη στρατηγική προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης, υποστηρίχθηκε επιτυχώς και έγινε δεκτό ότι ο προσανατολισμός στην αγορά (MO) συσχετίζεται θετικά με τον προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα (EO) για την ενίσχυση της απόδοσης των επιχειρήσεων. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η στρατηγική προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα μπορεί να επηρεάσει τον προσανατολισμό στην αγορά, ο οποίος κατ' επέκταση επηρεάζει την ικανότητα μάρκετινγκ. Το εύρημα αυτής της έρευνας υποστηρίζει το επιχείρημα μελετών όπου η στρατηγική επιχειρηματικού προσανατολισμού είναι πιθανό να συσχετιστεί, αλλά διαφοροποιείται από τη στρατηγική προσανατολισμού στην αγορά. (Abebe, 2014).

Ο Abebe (2014) ισχυρίζεται ότι η στρατηγική προσανατολισμού στην αγορά επικεντρώνεται στην ευφυΐα πελατών και ανταγωνιστών, ενώ η στρατηγική προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα δίνει έμφαση στις ανεκμετάλλευτες ευκαιρίες της αγοράς. Κατά συνέπεια, οι εταιρείες μπορούν να ακολουθήσουν αυτές τις στρατηγικές συμπεριφορές διαδοχικά, οι οποίες με τη σειρά τους συμβάλλουν σε ένα υψηλό επίπεδο πόρων αγοράς και ισχυρών ικανοτήτων μάρκετινγκ (Ngo and O'Cass, 2012; Shin and Aiken, 2012). Ως εκ τούτου, αυτή η μελέτη υποστηρίζει ότι η επιχειρηματική στρατηγική προσανατολισμού λειτουργεί ως ερέθισμα για να επηρεάσει τη σχέση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και των ικανοτήτων διοίκησης αγοράς. Έτσι, καταλήγουμε στη δεύτερη υπόθεση:

Υπόθεση 2 Η υιοθέτηση του προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα σχετίζεται με ενίσχυση της στρατηγικής προσανατολισμού στην αγορά.

Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, συνδυασμός πολλαπλών στρατηγικών μάρκετινγκ δύναται να βελτιώσει τις διαχειριστικές ικανότητες της επιχείρησης. Η συνισταμένη των προσανατολισμών στην αγορά, στην επιχειρηματικότητα και στην επωνυμία μπορούν σύμφωνα με τους Baker & Sinkula, 2009; Laukkanen et al., 2016; Li et al., 2008; Reijonen et al., 2012, να βελτιώσουν την απόδοση της εταιρείας.

Ως εκ τούτου, η ευθυγράμμιση των επιχειρήσεων με τη στρατηγική τους κρίνεται σκόπιμη σε βαθμό που δεν αλληλοαναιρούνται με σκοπό την επίτευξη καλύτερης απόδοσης της επωνυμίας. Μια τέτοια διαχειριστική απόφαση, βάσει δεδομένων δεν παρουσιάζει σημαντική αντιπαραγωγική αλληλεπίδραση μεταξύ μάρκας, αγοράς και επιχειρηματικού προσανατολισμού για το μετοχικό σήμα. Οι διαχειριστικές δυνατότητες θα μπορούσαν να αποβούν ιδιαίτερα χρήσιμες στην επίτευξη καλύτερης απόδοσης επωνυμίας. Οι βιομηχανικοί πελάτες τείνουν να λαμβάνουν υπόψη την εικόνα της επωνυμίας του προμηθευτή κατά τη διαδικασία αξιολόγησης αγορών (Brown et al., 2011). Ως εκ τούτου, το πρώτο και πιο σημαντικό βήμα της διαδικασίας δημιουργίας εμπορικών σημάτων είναι να αποδεχτούμε τη στρατηγική σημασία της εταιρικής μάρκας από τα ανώτερα στελέχη και να διαθέσουμε επαρκή οικονομικό προϋπολογισμό για την υποστήριξη δραστηριοτήτων επωνυμίας. Η εταιρική επωνυμία πρέπει να θεωρείται ως θεματοφύλακας της φήμης και των αξιών της εταιρείας (Balmer, 2013).

Πρέπει να αναπτυχθεί μια τέτοια οργανωτική κουλτούρα που ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία δημιουργίας εμπορικών σημάτων. Αυτά περιλαμβάνουν προγράμματα κατάρτισης, εσωτερική επικοινωνία μάρκας, ηγεσία μάρκας και πρόσληψη ειδικευμένων υπαλλήλων (Baumgarth and Schmidt, 2010). Η προστασία της ταυτότητας της επωνυμίας και η παροχή αξιών επωνυμίας θα πρέπει να θεωρηθεί ως κοινή ευθύνη όλων των υπαλλήλων, συμπεριλαμβανομένων των ανώτερων διευθυντών. Όλοι στην εταιρεία στο σύνολό τους, θα πρέπει να αισθάνονται περήφανοι για την επωνυμία τους και τις αξίες της, και θα πρέπει να θεωρούν τους εαυτούς τους ως πρεσβευτές μάρκας. Επίσης, τα επιτεύγματα της επωνυμίας πρέπει να διαμοιράζονται και να πανηγυρίζονται στον οργανισμό για να ενισχύσουν τους στόχους της επωνυμίας. Το γεγονός αυτό μπορεί να αποβεί χρήσιμο στην ανάπτυξη εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ και εντός τμημάτων.

Ωστόσο, η συνέχεια των αξιών που προσανατολίζονται στην επωνυμία είναι απαραίτητη για την καθιέρωση ξεχωριστής εικόνας της επωνυμίας στους πελάτες και άλλους ενδιαφερόμενους. *Η υιοθέτηση ενός προσανατολισμού που ακολουθεί στρατηγική προσανατολισμένη στην επιχειρηματικότητα, επιτρέπει τη δημιουργία προοπτικής για την επιχείρηση.* Κατά συνέπεια, μια εταιρεία που ακολουθεί στρατηγική προσανατολισμένη στην επιχειρηματικότητα, μπορεί να ανταποκριθεί γρήγορα σε αναδυόμενες επιχειρηματικές ευκαιρίες, εξελισσόμενες ανάγκες πελατών και τεχνολογικές καινοτομίες για να επωφεληθεί από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της



πρώτης κίνησης. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει στις επιχειρήσεις να διατηρήσουν τη διαφορετικότητά τους σε μια ομοιογενή αγορά. Επομένως, είναι σημαντικό να μετασχηματίσουμε την εικόνα και την ταυτότητα της μάρκας ώστε να αντικατοπτρίζει τη δέσμευση της εταιρείας, να κατέχει ηγετική θέση στην αγορά στην καινοτομία και την προνοητικότητα. Με τον τρόπο αυτό η εταιρεία καθιστά ξεκάθαρο στο κοινό χρησιμοποιώντας τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ότι η επωνυμία δεσμεύεται να δημιουργήσει νέες λύσεις μέσω της καινοτομίας και δεν φοβάται να αναλάβει ρίσκο σε κάποιο ενδεχόμενο κίνδυνο.

Υπόθεση 3 Η υιοθέτηση προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα σχετίζεται με ενίσχυση των διαχειριστικών ικανοτήτων.

Οι διαστάσεις του προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα, επηρεάζουν την απόδοση της εταιρείας μέσω καλών δεξιοτήτων διαχείρισης και σαφή στοχοθέτηση σε κάθε απόφαση που λαμβάνεται και διαφάνεια, ειδικά με το κοινωνικό περιβάλλον (Suci, 2009). Η μέτρηση της απόδοσης μιας εταιρείας, σύμφωνα με τον Suci (2009) και τον Mahmud (2011), αναπτύχθηκε από την έρευνα των Lee and Tsang (2001), όπως αντιπροσωπεύεται από την ανάπτυξη των επιχειρήσεων που συνίσταται στην αύξηση των πωλήσεων και των κερδών. Οι Brahmasari and Suprayetno (2008) μέτρησαν την απόδοση της εταιρείας από την ικανότητα της εταιρείας να: (1) να βελτιώσει την αποτελεσματική χρήση του ανθρώπινου δυναμικού, (2) να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της χρήσης του χρόνου, (3) να προσαρμοστεί στην αλλαγή, και (4) να επιτύχουν τους καθορισμένους στόχους. Σύμφωνα με την Reswanda (2012), η απόδοση της εταιρείας υπολογίζεται από το σχετικό μερίδιο αγοράς, την επιτυχία νέων προϊόντων, την ανάπτυξη της αγοράς, των πελατών και τη συνολική απόδοση. Ο Setiawan (2015) υποστηρίζει ότι η απόδοση της εταιρείας υπολογίζεται από τον κύκλο εργασιών των πωλήσεων, την απόδοση των πωλήσεων, την τοποθέτηση του μάρκετινγκ και τις αυξημένες πωλήσεις. Εν τω μεταξύ, ο Haryadi (2015) μέτρησε την απόδοση της εταιρείας μέσω χρηματοδότησης (κέρδος και περιουσιακά στοιχεία), ανθρώπινο δυναμικό (αριθμός εργαζομένων και παραγωγικότητα εργαζομένων) και μάρκετινγκ (οι πωλήσεις και η συχνότητα αλλαγών προϊόντων).

Θεωρείται ότι τα άτομα με μεγάλη ανάγκη για επίτευξη στόχων τείνουν να έχουν υψηλή πρόθεση να κάνουν καριέρα ως επιχειρηματίες (Jati, 2012). Οι Suci (2009) και Mahmud (2011) διαπίστωσαν ότι ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα έχει θετική και σημαντική επίδραση στην απόδοση. Για παράδειγμα, με την επιθυμία για επιτυχία, οι επιχειρηματίες είναι

διατεθειμένοι να δεχτούν μεγαλύτερη εργασία από την κανονική εργασία. Η ανάγκη επίτευξης επηρεάζει την απόδοση της εταιρείας. Η πλειονότητα των επιτυχημένων επιχειρηματιών είναι εκείνοι που έχουν εμπιστοσύνη, αναγνωρίζουν ένα πρόβλημα αλλά έχουν εμπιστοσύνη στην ικανότητα τους να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα (Purwanti, 2012).

Ο Suci (2009) αποκαλύπτει ότι ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα έχει θετικό και σημαντικό αντίκτυπο στην ικανότητα της διοίκησης, καθώς η εμπιστοσύνη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις ενέργειες και τις αποφάσεις που λαμβάνονται. Οι δυνατότητες διαχείρισης έχουν επίσης θετικό και σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση της εταιρείας. Με βάση τα αποτελέσματα μελέτης, η αυτονομία επηρεάζει την απόδοση της εταιρείας. Ο Mahmud (2011) δείχνει ότι ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα έχει θετικό και σημαντικό αντίκτυπο στην ικανότητα διαχείρισης, εκ των οποίων μία από τις πτυχές αποτελεί η εξωστρέφεια. Εν τω μεταξύ, οι Purnomo and Lestari (2010) δείχνουν ότι η εξωστρέφεια δεν επηρεάζει την απόδοση της εταιρείας. Με βάση τα αποτελέσματα της μελέτης η εξωστρέφεια επηρεάζει την απόδοση της εταιρείας. Οι επιχειρηματίες με προληπτική στάση είναι σε θέση να εντοπίσουν ευκαιρίες για να προβλέψουν αλλαγές στη ζήτηση και είναι σε θέση να αναπτύξουν στρατηγικές για την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων (Mustikowati and Tysari, 2014).

Στην έρευνά τους, οι Quantananda and Haryadi (2015) δείχνουν ότι η προληπτική διάσταση δεν έχει σημαντική σχέση με την απόδοση της εταιρείας. Με βάση τα αποτελέσματα της μελέτης, η ενεργητικότητα επηρεάζει την απόδοση της εταιρείας. Η Marthavita (2013) δηλώνει ότι το να αναλάβει κινδύνους έχει θετική επίδραση στην απόδοση της εταιρείας, πράγμα που σημαίνει ότι όσο υψηλότερο είναι το θάρρος να αναλάβει έναν κίνδυνο, τόσο υψηλότερη είναι η απόδοση. Στην έρευνά τους, οι Quantananda and Haryadi (2015) αποκαλύπτουν ότι η διάσταση της ανάληψης κινδύνων δεν έχει σημαντική σχέση με την απόδοση της εταιρείας. Με βάση τα αποτελέσματα της μελέτης. Η ανάληψη κινδύνων επηρεάζει την απόδοση της εταιρείας. Η Marthavita (2013), στην έρευνά της, δηλώνει ότι η καινοτομία έχει θετική επίδραση στην απόδοση της εταιρείας. Δείχνει ότι η καινοτομία επηρεάζει την ικανότητα της εταιρείας να βελτιώσει την απόδοση της εταιρείας.

Υπόθεση 4 Η υιοθέτηση στρατηγικής προσανατολισμού στην αγορά σχετίζεται με ενίσχυση των διαχειριστικών ικανοτήτων.

Η πέμπτη υπόθεση σχετίζεται με τον αντίκτυπο ενός οργανισμού με στρατηγική προσανατολισμού στην επωνυμία στη βέλτιστη διαχειριστική ικανότητα. Η στρατηγική του προσανατολισμού στην επωνυμία καλείται να επιτελέσει διττό ρόλο. Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική με προσανατολισμό στην επωνυμία δεν επιζητά μόνο την επιτυχή ταυτοποίηση της μάρκας από τον πελάτη αλλά και την αναγνώρισή και την αποδοχή της από τους υπαλλήλους της. Μια επιχείρηση με προσανατολισμό στην επωνυμία επιδιώκει το σύνολο των υπαλλήλων της να αναγνωρίζουν τις αξίες που διαπνέουν τη μάρκα. Οι εταιρείες των οποίων οι υπάλληλοι υιοθετούν τις αξίες που διαπνέουν τη μάρκα προϋποθέτουν ισχυρές οργανωτικές ικανότητες. Με λίγα λόγια, είναι απαραίτητη η αποδοτικότερη συνεργασία όλων με σκοπό την μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του τελικού πελάτη. Δεδομένου ότι η ταυτόχρονη συνεργασία όλων σε μια εταιρεία προϋποθέτει βελτιστοποίηση του εφοδιασμού αλυσίδα και συνεκτική στοχοθέτηση και καλή διαχείριση, καταλήγουμε στην πέμπτη υπόθεση:

Υπόθεση 5 Η υιοθέτηση στρατηγικής προσανατολισμού στην επωνυμία σχετίζεται με ενίσχυση των διαχειριστικών ικανοτήτων.

Πλήθος ερευνητών υποστήριξαν ότι ισχυρότερος προσανατολισμός στην αγορά μπορεί να συντελέσει στην οικοδόμηση μάρκας βασιζόμενος στις ανάγκες των καταναλωτών. (de Chernatony and MacDonald, 1992, Doyle, 2000). Κατά μία άλλη άποψη, μπορεί να παρουσιαστεί διαφοροποίηση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και προσανατολισμού στην επωνυμία, καθώς ο προσανατολισμός στην αγορά προϋποθέτει συνεχή προσαρμογή στις ανάγκες των καταναλωτών ενώ ο προσανατολισμός στην επωνυμία είναι επικεντρωμένος στη μάρκα και δεν αναπροσαρμόζεται ακολουθούμενος τις ανάγκες των καταναλωτών. (Urde, 1999). Αναφορικά, οι Hooley et al. (2005), δεν καταλήγουν στο συμπέρασμα αυτό, όμως οι Reid et al. (2005) προτείνουν ένα σύνδεσμο μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και προσανατολισμού στην επωνυμία, μέσω των δυνατοτήτων της επωνυμίας που δείχνει να υποστηρίζεται σε γενικές γραμμές από τη βιβλιογραφία. Έτσι καταλήγουμε στην έκτη υπόθεση η οποία διατυπώνεται ως εξής:

Υπόθεση 6: Η υιοθέτηση στρατηγικής προσανατολισμού στην αγορά σχετίζεται με ενίσχυση των ικανοτήτων διοίκησης επωνυμίας.

Μια ακόμα σύνδεση που υποστηρίζει την καλύτερη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων της επωνυμίας είναι οι διαχειριστικές δυνατότητες. Hooley et al (2005) πρότειναν ότι οι ικανότητες διοίκησης αποτελούν προαπαιτούμενο της εκμετάλλευσης των ικανοτήτων διοίκησης της

επωνυμίας κι αυτό επειδή οι ικανότητες διοίκησης υποστηρίζουν όλες τις λειτουργίες που λαμβάνουν χώρα άμεσα, μέσω επαφής με τον πελάτη όπως το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις για την ενίσχυση της καινοτομίας. Τα εμπειρικά τους αποτελέσματα υποστηρίζουν τη σχέση αυτή. Με παρόμοιο τρόπο, η δημιουργία εμπορικών σημάτων συνδυάζει τη δημιουργία νέων ιδεών αλλά και τις διαδικασίες συστηματικής δομημένης διαχείρισης (Berthon et al., 2008, de Chernatony, 2001, Wong and Merilles 2005). Οι Panigyrakis and Veloutsou (1999) δείχνουν ότι αναλαμβάνουν διάφορα διαχειριστικά καθήκοντα που περιλαμβάνουν την ανάλυση αγοράς, τον προγραμματισμό, την υλοποίηση και το συντονισμό των δραστηριοτήτων, την αξιολόγηση και το συνδυαστικό μάρκετινγκ καταρτώντας συναδέλφους σε θέματα που σχετίζονται με το εμπορικό σήμα. Συνολικά οι πέντε αυτές μελέτες δείχνουν ότι οι ικανότητες διοίκησης μπορούν να επηρεάσουν καταλυτικά την επιτυχία της επωνυμίας. Έτσι τίθεται η έβδομη υπόθεση

Υπόθεση 7: Οι διαχειριστικές ικανότητες σχετίζονται με ενίσχυση των ικανοτήτων διοίκησης επωνυμίας.

Θα ήταν σημαντική μια σύνδεση μεταξύ εκμετάλλευσης ικανοτήτων μάρκετινγκ και απόδοσης των εταιρειών ενώ εξίσου σημαντική θα ήταν και για την επεξήγηση των μηχανισμών που οδηγούν στη δημιουργία ικανοτήτων διαχείρισης και ικανοτήτων μάρκετινγκ. Πιθανό φαίνεται, η δημιουργία ικανοτήτων μάρκετινγκ για μια εταιρεία να προϋποθέτει την ύπαρξη άλλων δυνατοτήτων που θα παρέχουν τους σωστούς μηχανισμούς. Οι Perry et al, (1993) συνέταξαν μια έκθεση των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των ικανοτήτων.

Διακρίνουν μεταξύ πρώτον, πυρηνικών δυνατοτήτων που οδηγούν άμεσα στην παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δεύτερον υποστηρικτικών ικανοτήτων προστιθέμενης αξίας, εκείνων δηλαδή των ικανοτήτων που διευκολύνουν τις βασικές ικανότητες και τρίτον, βασικών ικανοτήτων που δε δημιουργούν πλεονέκτημα ούτε διευκολύνουν την εργασία που δημιουργεί πλεονέκτημα, αλλά πρέπει να συνεχίσουν αδιατάρακτες για την επιχείρηση. Οι ικανότητες μάρκετινγκ είναι πυρηνικές ικανότητες, και το ενδιαφέρον μετατοπίζεται στον εντοπισμό των ικανοτήτων που τις επηρεάζουν άμεσα.

Παρόλο που ένας αριθμός μεταβλητών είναι δυνατόν να αποτελέσουν υποψήφιους υποστηρικτές ικανοτήτων μάρκετινγκ, ας ακολουθήσουμε τις υποδείξεις των Hooley et al. (2005) και ας

χρησιμοποιήσουμε τον προσανατολισμό στην αγορά και τις διαχειριστικές ικανότητες. Υπάρχει ισχυρή υποστήριξη στη βιβλιογραφία για μια σχέση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και καινοτομίας. Οι μελέτες των Han et al., (1998); Li and Calantone, (1998); Menguc and Auh, (2006). Han et al. (1998) διευκρινίζουν τη σύνδεση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και καινοτομίας. Υποστηρίζουν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά είναι ουσιαστικά μια επιχειρηματική φιλοσοφία, μια κουλτούρα που απαιτεί λειτουργικότητα μέσω της καινοτομίας και μεταξύ άλλων, επηρεάζει την απόδοση. Ιδανικά, η καινοτομία, ευθυγραμμίζεται με την κουλτούρα του προσανατολισμού στην αγορά και αντιστρόφως.

Ορισμένες μελέτες ενώ μοντελοποιούν τη σύνδεση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά, δείχνουν ωστόσο υψηλά επίπεδα συσχέτισης μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και καινοτομίας (Brooksbank et al, 1992; Brooksbank and Taylor, 2002; Brooksbank et al, 2003; Nasution and Mavondo, 2008) που προτείνει μια πιθανή σχέση μεταξύ της μεγαλύτερης έρευνας και της ευφυούς αγοράς από τη μία πλευρά και μεγαλύτερης καινοτομίας από την άλλη. Παρόλο που οι περισσότερες μελέτες δείχνουν θετική σύνδεση μεταξύ του προσανατολισμού στην αγορά και της καινοτομίας, υπάρχουν κάποια αντίθετα στοιχεία, συμπεριλαμβανομένου ενός αδύναμου συνδέσμου στη μελέτη του Hooley et al. (2005). Στην ειδική περίπτωση των νέων τεχνολογιών βιοτεχνολογίας, η καινοτομία των προϊόντων είναι υψίστης σημασίας (Renko et al, 2009). Αυτή η μελέτη δεν βρήκε καμία προηγούμενη επιρροή στην αγορά ή τον προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα, αντανακλώντας ίσως τη ριζική και καταστροφική φύση της νέας τεχνολογίας στη βιομηχανία βιοτεχνολογίας. Με βάση το μεγαλύτερο μέρος (αλλά όχι το σύνολο) της βιβλιογραφίας, θέτουμε την όγδοη υπόθεση:

Υπόθεση 8: Η υιοθέτηση στρατηγικής προσανατολισμού στην αγορά, σχετίζεται με την ενίσχυση των ικανοτήτων ανάπτυξης καινοτομίας.

Ο Hooley et al. (2005) προτείνει ότι οι διαχειριστικές δυνατότητες αποτελούν προαπαιτούμενο των ικανοτήτων ανάπτυξης καινοτομίας. Υποστηρίζουν ότι οι ικανότητες ανώτερης διαχείρισης, μέσω της ολοκλήρωσης και της ομαδικής εργασίας, ενισχύουν την καινοτομία. Τα εμπειρικά τους αποτελέσματα υποστηρίζουν σθεναρά αυτήν τη σχέση. Η καινοτομία συνδυάζει όχι μόνο τη δημιουργία νέων ιδεών, αλλά και τις διαδικασίες ή τα βήματα της διαδικασίας και δομημένης διαχείρισης (Tidd et al, 2001; Trott, 1998). Τα βήματα Cooper (2001) «stage-gate» αποτελούν μια

ειδική περίπτωση της διαδικασίας διαχείρισης καινοτομίας Cobbenha-gen (2000), Motwani et al. (1999) και Pffirmann (1995) αποδεικνύουν τη σημασία των ικανοτήτων διαχείρισης στο πλαίσιο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Συνολικά, ο καλά τεκμηριωμένος ρόλος των διαδικασιών διαχείρισης για την καινοτομία υποδηλώνει ότι οι δυνατότητες διαχείρισης ενδέχεται να επηρεάσουν την επιτυχία της ανάπτυξης καινοτομίας. Έτσι, θέτουμε την ένατη υπόθεση:

Υπόθεση 9: Οι διαχειριστικές ικανότητες σχετίζονται με την ενίσχυση των ικανοτήτων ανάπτυξης καινοτομίας.

Η καθιέρωση της επωνυμίας είναι μια σημαντικότερη ικανότητα του μάρκετινγκ υψηλού επιπέδου που πιθανώς αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της απόδοσης μάρκετινγκ. Οι Gordon et al, (1993), Mudambi et al, (1997) και Kim et al, (1998) επισημαίνουν τα οφέλη της επωνυμοποίησης. Η σημασία της καθιέρωσης επωνυμίας τονίζεται επίσης από τους Mitchell et al (2001), Webster and Keller (2004), Bendixen et al, (2004), McQuiston (2004) και Van Riel de Mortanges and Streukens (2005). Η επωνυμία στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελεί μια σχετικά πρόσφατη προσέγγιση. Ιστορικά, η καθιέρωση επωνυμίας θεωρήθηκε τομέας που αφορούσε αποκλειστικά μεγάλες εταιρείες και λίγη έρευνα πραγματοποιήθηκε στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας σε αυτόν τον τομέα, έχει διεξαχθεί τα τελευταία δέκα χρόνια (Abimbola, 2001; Abimbola and Vallaster, 2007; Berthon et al., 2008; Doyle, 2003; Krake, 2005; Rode and Vallaster, 2005; Wong and Merrilees, 2005). Η επωνυμία είναι καθοριστικός παράγοντας της απόδοσης μάρκετινγκ (Wong and Merrilees, 2008). Η κατεύθυνση αυτής της έρευνας επωνυμοποίησης μας οδηγεί στη δέκατη υπόθεσή μας.

Υπόθεση 10: Οι ικανότητες διοίκησης επωνυμίας σχετίζεται με την ενίσχυση της αξίας της μάρκας.

Όπως σημειώνεται, οι αρχικές μελέτες αντιλαμβάνονται την αξία της επωνυμίας μέσω των ικανοτήτων του μάρκετινγκ ως σύνολο δραστηριοτήτων μάρκετινγκ μέσου επιπέδου, όπως διαφήμιση και διανομή (Vorhies, 1998; Vorhies and Harker, 2000; Vorhies and Morgan, 2005; Weerawardena, 2003) Αν και η έμφασή μας είναι στις ικανότητες μάρκετινγκ υψηλότερου επιπέδου, όπως η καινοτομία και η καθιέρωση επωνυμίας, οι προαναφερθείσες μελέτες χρησιμοποιούνται όταν είναι σχετικές, όπως η σύνδεση από την καινοτομία στην απόδοση.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, ο αντίκτυπος των δυνατοτήτων μάρκετινγκ υψηλού επιπέδου στην απόδοση αφορά δύο επικρατούσες συνιστώσες την καινοτομία και την επωνυμία. Η ενίσχυση της ανάπτυξης καινοτομίας, θεωρούνται κρίσιμες για την οικοδόμηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την ανώτερη απόδοση του μάρκετινγκ (Han et al, 1998; Hooley et al., 2005). Η καινοτομία φαίνεται να είναι ένας ιδιαίτερα ισχυρός καθοριστικός παράγοντας της απόδοσης του μάρκετινγκ και κατ' επέκταση της αξίας της επωνυμίας. Συνοψίζοντας λοιπόν, καταλήγουμε στην ενδέκατη υπόθεση:

Υπόθεση 11: Η ικανότητα ενίσχυσης της ανάπτυξης καινοτομίας σχετίζεται θετικά με την αξία της μάρκας.

Η απόδοση της εταιρείας είναι συνέπεια των αποτελεσματικών ικανοτήτων μάρκετινγκ. Η απόδοση του μάρκετινγκ και η αξία της επωνυμίας εκφράζεται μέσω των πωλήσεων και της ανάπτυξη της αγοράς, ενώ η οικονομική απόδοση αναφέρεται πιο ρητά στην κερδοφορία και στο ποσοστό απόδοσης της επένδυσης. Μερικές φορές, η απόδοση του μάρκετινγκ και η οικονομική απόδοση συνδυάζονται. (Weerawardena, 2003). Εναλλακτικά, το μάρκετινγκ και η οικονομική απόδοση μπορούν να προσδιοριστούν ως δύο ξεχωριστές διαστάσεις ενός μέτρου συνολικής απόδοσης (Vorhies and Morgan, 2005). Ως τρίτη προσέγγιση, οι δύο τύποι απόδοσης μπορούν να προσδιοριστούν ως δύο ξεχωριστές συνθήκες. (Hooley et al., 2005). Για εννοιολογικούς λόγους, η τρέχουσα μελέτη υιοθετεί την τελευταία προσέγγιση. Αρχικά, τα αποτελέσματα της εφαρμογής ικανοτήτων μάρκετινγκ, σχετίζονται άμεσα αποτελέσματα πελατών, όσον αφορά την πώληση περισσότερων μονάδων σε υπάρχοντες πελάτες, την επαναλαμβανόμενη αγορά ή την απόκτηση νέων πελατών. Ο αρχικός σύνδεσμος μπορεί ή δεν μπορεί να είναι κερδοφόρος. Ορισμένες εταιρείες μπορεί να προσπαθήσουν να «αγοράσουν» πωλήσεις μέσω εκπτώσεων ή υπερβολικής διαφήμισης, με αποτέλεσμα μη κερδοσκοπική ανάπτυξης. Έτσι, είναι σκόπιμο να διαμορφώσουμε το προσωπικό επίπεδο ως ξεχωριστή ακολουθία από την απόδοση μάρκετινγκ (Buzzell and Gale, 1987; Homburg and Pflesser, 2003; Hooley et al., 2005; Reicheld and Sasser, 1990; Wong and Merrilees, 2007). Παρόλο που ο σύνδεσμος της αξίας της μάρκας μέσω της απόδοσης του μάρκετινγκ με την οικονομική απόδοση είναι πιθανό να είναι ισχυρός, δεν ταυτίζεται πλήρως. Η υπόθεση που προκύπτει είναι η παρακάτω:

Υπόθεση 12: Η αξία της μάρκας σχετίζεται με την ενίσχυση της απόδοσης της εταιρείας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

### 4.1 Εξεταζόμενη Αγορά

#### 4.1.1 Ο κλάδος των καλλυντικών στην Ελλάδα

Ο κλάδος των καλλυντικών στην Ελλάδα, περιλαμβάνει πολυάριθμες παραγωγικές και εισαγωγικές επιχειρήσεις κυρίως μεγάλου μεγέθους, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε μεγάλο βαθμό σε περισσότερους από έναν κλάδους. Πολλές εκ των επιχειρήσεων αυτών, αποτελούν θυγατρικές πολυεθνικών εταιρειών. Συνήθως, εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο των καλλυντικών δραστηριοποιούνται και σε φάρμακα, ιατροτεχνολογικά προϊόντα, παραφαρμακευτικά σκευάσματα, απορρυπαντικά, βιοκτόνα και χημικά. Αυτό συμβαίνει εν μέρει λόγω του προσωπικού που απασχολεί, της παρεμφερούς νομοθεσίας που ισχύει στους κλάδους αυτούς αλλά και των αναγκών των χώρων που διοχετεύει τα προϊόντα του. Ως αποτέλεσμα, έντονος ανταγωνισμός παρουσιάζεται στον κλάδο, λόγω υπερπροσφοράς προϊόντων και εμπορικών σημάτων κυρίως σε κανάλια διανομής ευρείας χρήσης προϊόντων όπως τα supermarkets και τα καταστήματα καλλυντικών. Οι περισσότερες επιχειρήσεις ωστόσο, συνεχίζουν να δραστηριοποιούνται στο εν λόγω κανάλι διανομής αφενός λόγω δυνατότητας εύκολης πρόσβασης και αφετέρου λόγω εύρους τιμών και εμπορικών σημάτων. Η κατανάλωση καλλυντικών στην Ελλάδα, ωστόσο, είναι χαμηλότερη από άλλες ευρωπαϊκές χώρες γεγονός που εν μέρει μπορεί να αποδοθεί στη μακροχρόνια ανάπτυξη των πωλήσεων σε άλλες χώρες. Αμέσως μετά το κανάλι ευρείας διανομής καλλυντικών, τοποθετείται το κανάλι των επιλεκτικών διανομών.

Από το 2014, η αγορά των καλλυντικών εμφανίζει γενικά αυξητικές τάσεις, ακολουθώντας συνολικά ανοδική πορεία παρά την οικονομική κρίση, την πανδημία και άλλες προκλήσεις που έχουν σημειωθεί στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Από μελέτες της ICAP, φαίνεται ότι κατά το χρονικό διάστημα 2016 -2017, η αγορά των καλλυντικών παρουσίασε αύξηση της αξίας της ξεπερνώντας όλα τα εμπόδια που συνάντησε. Αξίζει να σημειωθεί ότι το μεγαλύτερο ρυθμό αύξησης το χρόνο, εμφάνισε το κανάλι διανομής καλλυντικών του φαρμακείου, αυξάνοντας το μερίδιο στην πίτα.



Ωστόσο, η ζήτηση που παρουσιάζεται επηρεάζεται από τις τιμές αλλά και το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών το οποίο έχει επηρεαστεί από πολλούς παράγοντες από το 2014 και μετά στρέφοντας τους σε οικονομικότερες λύσεις και επιλογές σε διάφορες περιπτώσεις.

Βάσει της έκδοσης της Κλαδικής Μελέτης που εκπονήθηκε από τη Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών της ICAP Group, η συνολική εγχώρια παραγωγή καλλυντικών (σε τιμές χονδρικής) παρουσίασε φθίνουσα πορεία την περίοδο 2007-2013, με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής -2,5%. Από το 2014, σημειώνεται ανάκαμψη. Το 2016 η εγχώρια παραγωγή, εκτιμάται ότι εμφάνισε σημαντική αύξηση (+8,5%), ενώ ανοδική είναι η τάση και για το 2017 (+5,9%) γεγονός που οφείλεται και στην ενισχυμένη εξαγωγική δραστηριότητα των επιχειρήσεων του κλάδου. Το μεγαλύτερο μερίδιο στην παραγωγή εκτιμάται ότι καταλαμβάνουν τα προϊόντα περιποίησης δέρματος, αποσπώντας το 44,5% το 2016.

Η ελληνική βιομηχανία καλλυντικών πριν την κρίση, το 2009, τοποθετείται στο 1,4 δις. Ευρώ. Η αγορά καλλυντικών της Ελλάδας κατά την τριετία 2010-2013, κατέγραψε πτώση, εμφανίζοντας μέση ετήσια μείωση κατά 7,7%. Η πτώση αυτή, μπορεί μερικώς να αποδοθεί σε μειωμένη ζήτηση. Το 2014, η αξία της τοποθετείται στο 1 δις. ευρώ, ενώ από το 2014 η αξία της καταγράφει ανοδική πορεία, εμφανίζοντας μέση ετήσια αύξηση 4,5% το 2016 και +3,0% το 2017. Το διάστημα 2012-2017, οι εξαγωγές φαίνεται να παρουσιάζουν αύξηση κατά 6,3%. (σύμφωνα με στοιχεία της ICAP Group). Οι εξαγωγές, επηρεάστηκαν και από τη γενικότερη τάση που επικρατεί για στροφή σε φυσικά προϊόντα. Επιπλέον τα ελληνικά προϊόντα θεωρούνται υψηλής ποιότητας και κατέχουν εξέχουσα θέση στη συνείδηση των καταναλωτών.

Η εκμετάλλευση του φυσικού ελληνικού πλούτου βοήθησε τις παραπάνω εταιρείες να πετύχουν επέκταση στην Ευρώπη, τις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ασία δημιουργώντας τις καλύτερες προϋποθέσεις για το μέλλον τους, αυξάνοντας το καταναλωτικό κοινό στο οποίο απευθύνονται.. Επιπλέον, η ανάπτυξη της τουριστικής αγοράς της Ελλάδας με ξενοδοχειακά και ιαματικά spa προσφέρει νέο κοινό για την αγορά των καλλυντικών προϊόντων.

Αν και η οικονομική κρίση δημιούργησε τεράστια προβλήματα στη βιομηχανία της ομορφιάς, οι επιχειρήσεις αυτές φαίνεται να ξεπέρασαν σε μεγάλο βαθμό την έλλειψη ρευστότητας και τις συνέπειές της. Η κρίση της πανδημίας του κορονοϊού, φαίνεται να δημιουργεί νέους σκοπέλους στην αγορά των καλλυντικών που εντοπίζονται στο κλείσιμο της αγοράς, το προσωρινό κλείσιμο επιχειρήσεων, δυσκολίες στην πρόσβαση χρηματοδότησης, περιορισμούς των logistics και

διαταραχές εφοδιαστικής αλυσίδας, μειώσεων κύκλου εργασιών, στα μειωμένα έσοδα των καταναλωτών και στη μείωση των αναγκών τους λόγω της παρατεταμένης παραμονής τους εντός της οικείας τους.

Οι εταιρείες του κλάδου στράφηκαν στις διαδικτυακές πωλήσεις, ενώ παράλληλα επηρεάστηκε η εξαγωγική τους δραστηριότητα η οποία αντιμετώπισε περιορισμούς μεταφορών και αύξηση κόστους μεταφορών σε ορισμένες περιπτώσεις δημιουργώντας κινδύνους για οριστικές μόνιμες επιπτώσεις στην επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Η πανδημία δοκίμασε την οργανωσιακή δραστηριότητα των επιχειρήσεων αποκαλύπτοντας την ανυπαρξία επιχειρηματικού σχεδίου και στρατηγικών σε περιπτώσεις κρίσης. Οι επιχειρήσεις ξεκίνησαν διαδικτυακή διαφήμιση ή αύξησαν τις διαφημιστικές τους καμπάνιες. Στις περιπτώσεις στις οποίες οι επιχειρήσεις δεν πουλούσαν τα αγαθά τους στο διαδίκτυο αναγκάστηκαν να το κάνουν συντάσσοντας όλες τις προσπάθειές τους με σκοπό να το πετύχουν και αναγκάστηκαν να απευθυνθούν με όλα τους τα μέσα στο καταναλωτικό κοινό για παράδειγμα μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Πολλές επιχειρήσεις στον κλάδο των καλλυντικών αναγκάστηκαν να διεκδικήσουν αδειοδοτήσεις για παραγωγή αντισηπτικών και βιοκτόνων προϊόντων όπως πρόσταζε η ζήτηση της αγοράς με όλα τα επακόλουθα της κίνησης αυτής (κονδύλια για άδειες στον ΕΟΦ και έρευνας και ανάπτυξης).

Δεδομένου ότι ο κλάδος συμβάλλει ενεργά στο ΑΕΠ, αποδίδει εκατοντάδες εκατομμύρια ευρώ και απασχολεί περί τα 20.000 στελέχη μεταξύ των οποίων επιστήμονες της υγείας ιατρούς, βιολόγους, χημικούς, οικονομικούς επιστήμονες και πωλητές κρίνεται απαραίτητη η διασφάλιση του κλάδου. Η στρατηγική μάρκετινγκ των επιχειρήσεων αποτελεί το μόνο τρόπο προσαρμογής τους στις νέες συνθήκες της αγοράς. Κρίνεται απαραίτητη, περισσότερο από ποτέ, η δραστηριοποίηση των εταιρειών μέσω διαδικτύου με ηλεκτρονικό κατάστημα. Επιπλέον, τα εργαλεία της τεχνολογίας που αναπτύχθηκαν στην υπηρεσία του μάρκετινγκ, επιτρέπουν την άμεση και συχνή επαφή με το καταναλωτικό κοινό. Η παρακολούθηση των αναγκών, των αναζητήσεων και των επιθυμιών του κοινού δίνει την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στις μεταβολές της αγοραστικής συμπεριφοράς.

Κυριότερη κατηγορία του κλάδου θεωρούνται τα προϊόντα περιποίησης του δέρματος στην αγορά των καλλυντικών, τα οποία το 2016 κατέλαβαν το 54,3% της συνολικής αξίας των πωλήσεων καλλυντικών. Την επόμενη θέση κατέλαβαν τα προϊόντα περιποίησης μαλλιών διατηρώντας

29,3% μερίδιο αγοράς. Τα τελευταία τέσσερα χρόνια, η κατηγορία που εμφανίζει τη μεγαλύτερη αύξηση, γεγονός που εν μέρει οφείλεται στην αύξηση των εισαγωγών, είναι τα προϊόντα μακιγιάζ.

Σύμφωνα με τη Σταματίνα Παντελαίου (ICAP Group), το 2016 το κανάλι διανομής των καλλυντικών ευρείας κατανάλωσης, υπολογίζεται ότι κατέκτησε το 47,6% της αγοράς. Στη συνέχεια, το κανάλι των φαρμακείων κατέκτησε 21,3%. Η αγορά των καλλυντικών που διατίθενται στα φαρμακεία, φαίνεται να ακολουθεί ανοδική πορεία εδώ και περισσότερα από 8 χρόνια, αυξάνοντας το μερίδιο των φαρμακείων στην αγορά των καλλυντικών. Το συγκεκριμένο κανάλι, είχε μια ιδιαιτερότητα, το γεγονός ότι οι καταναλωτές αναπτύσσουν προσωπική σχέση με το φαρμακοποιό τους που στηρίζεται στην ειλικρίνεια τους ως προς τις ανάγκες τους αλλά και την εμπιστοσύνη ως προς τη γνώση και την ηθική ενός επαγγελματία υγείας που σε κάποιο βαθμό θεωρούν ότι δε θα τους προτείνει κάτι που θα τους βλάψει στο βωμό του ευκαιριακού κέρδους.

Οι ιδιοκτήτες των φαρμακείων, στοχεύουν από τη μεριά τους σε πώληση καλλυντικών ώστε να μεγιστοποιήσουν το κέρδος τους ενώ παράλληλα αντισταθμίζουν και τις απώλειες που υφίστανται από τις συνεχείς μειώσεις των φαρμακευτικών σκευασμάτων. Καταλυτική η σημασία της αύξησης πωλήσεων υπήρξε η δημιουργία e-shop που ολοένα κερδίζουν έδαφος παρέχοντας στον καταναλωτή τη δυνατότητα να αγοράσει εύκολα, γρήγορα, με ασφάλεια, από την άνεση του σπιτιού του αφού πρώτα συγκρίνει τα προϊόντα και τα διαφημιζόμενα χαρακτηριστικά τους αλλά και τις τιμές στις οποίες πωλούνται ακόμα και σε καιρούς κρίσεων όπως η πανδημία. Φυσικά, η καθιέρωση του πλαστικού χρήματος και η ασφάλεια και η ευκολία των ηλεκτρονικών συναλλαγών έδωσαν την απαραίτητη ώθηση στην άνοδο των πωλήσεων του κλάδου.

Με βάση τις αναλύσεις των ισολογισμών δείγματος 28 επιχειρήσεων καλλυντικών παραγωγικών και εισαγωγικών, υπάρχει αύξηση (7,3%) κατά τη διετία 2015-2016 στο ενεργητικό των εταιρειών ενώ αυξημένα εμφανίζονται (+9,2%) και τα συνολικά ίδια κεφάλαια. Σημαντική αύξηση παρουσιάζουν και οι συνολικές πωλήσεις τους (+12%), γεγονός που οδήγησε στην βελτίωση και των μικτών κερδών (+13,7%) κατά την ίδια περίοδο. Τόσο τα κέρδη EBITDA όσο και το τελικό (καθαρό) αποτέλεσμα του συγκεκριμένου δείγματος εταιρειών εμφάνισαν αξιοσημείωτη αύξηση. Από τις 28 εταιρείες του δείγματος, 23 ήταν κερδοφόρες το 2016 έναντι 22 το 2015. Βάσει των ισχυουσών συνθήκων της οικονομίας και των τάσεων της αγοράς (οικονομικό μοντέλο), για την περίοδο 2018-2020 είχε προβλεφθεί περαιτέρω αύξηση της εγχώριας αγοράς των καλλυντικών, με μέσο ετήσιο ρυθμό 2,4%. Το μεγαλύτερο ετήσιο ρυθμό αύξησης παρουσιάζει το

κανάλι των φαρμακείων. Θετικές διαφαίνονται και οι προοπτικές για το διαδικτυακό εμπόριο (e-commerce) λόγω της αύξησης τόσο του αριθμού χρηστών - αγοραστών μέσω διαδικτύου όσο και του αριθμού των e-shop των εταιρειών του κλάδου ειδικά σε γνωστές επωνυμίες καλλυντικών. Είναι γεγονός ότι ο κλάδος το 2018 έφθασε τα 1 δις ευρώ με τις εξαγωγές να ξεπερνούν τα 300 εκατομμύρια ευρώ και να δημιουργούν περισσότερες από 25.000 θέσεις εργασίας. Ο επίσημος φορέας της Βιομηχανίας στην Ελλάδα και μέλος του Ευρωπαϊκού Συνδέσμου Καλλυντικών Cosmetics Europe ονομάζεται Πανελλήνιος Σύνδεσμος Βιομηχάνων και Αντιπροσώπων Καλλυντικών & Αρωμάτων (ΠΣΒΑΚ). Μια συνολική αξιολόγηση των στοιχείων του Κλάδου εμφανίζει την Ελλάδα ως μια χώρα που θέλει να φροντίσει τον εαυτό της και ότι, μετά τις χειρότερες στιγμές της κρίσης, οι καταναλωτές επιστρέφουν δυναμικά στην αγορά καλλυντικών. Ο φορέας αυτός παρουσιάζει αύξηση του αριθμού των μελών και συνεργατών του κατά την τελευταία πενταετία, γεγονός που δείχνει την αυξανόμενη ανάγκη της προσφοράς.

Στην παρούσα μελέτη κρίθηκε απαραίτητη η διεύρυνση της έρευνας από εταιρείες παραγωγής καλλυντικών σε φαρμακευτικές εταιρείες καθώς τα όρια δραστηριοποίησης τους είναι ασαφή. Η παραγωγή καλλυντικών συμπληρώνεται από την παραγωγή φαρμακευτικού καλλυντικού καθώς και προϊόντων φυτοκοσμητολογίας, οπότε κρίνεται σχεδόν αδύνατο το όριο μελέτης αποκλειστικά εταιρειών παραγωγής καλλυντικών για τη μελέτη του συνόλου των καλλυντικών προϊόντων. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τις οδηγίες που εκδόθηκαν από την Ευρωπαϊκή Ένωση μετά για να διευκολύνουν τις αρχές ως προς το αν ένα προϊόν εμπίπτει στην κατηγορία καλλυντικών προϊόντων (76/768), ή στην κατηγορία ιατρικών προϊόντων (2001/83), η Commission καταλήγει ότι θα πρέπει να εξετάζεται κατά περίπτωση πότε ένα προϊόν εμπίπτει στην μία ή στην άλλη κατηγορία.

Καλλυντικό ονομάζεται από την οδηγία 76/768/ΕΟΚ κάθε ουσία ή παρασκεύασμα που προορίζεται να έλθει σε επαφή με διάφορα εξωτερικά μέρη του ανθρωπίνου σώματος όπως επιδερμίδα, τριχωτά μέρη του σώματος, κόμη, όνυχες, χείλη και εξωτερικά γεννητικά όργανα και επιπλέον με τους οδόντες και τις βλεννογόνους της στοματικής κοιλότητας, με αποκλειστικό ή κύριο σκοπό τον καθαρισμό τους τον αρωματισμό τους, την μεταβολή της εμφάνισής τους, την διόρθωση των σωματικής οσμής τους, την προστασία τους και τη διατήρησή τους σε καλή κατάσταση. Η φράση 'προστασία ή διατήρηση σε καλή κατάσταση' γνωμοδοτήθηκε, πως δεν πρέπει να εμπεριέχει την πρόληψη της ασθένειας ή της μόλυνσης γεγονός που το καθιστά φάρμακο.

Ένα καλλυντικό πρέπει να έχει κοσμητικό σκοπό και δευτερευόντως να συνεισφέρει στη διατήρηση της υγείας. Άρα ένα καλλυντικό δύναται να έχει έναν δευτερεύοντα προληπτικό σκοπό ο οποίος όμως δεν εξαιρεί το προϊόν από την ταξινόμηση του ως καλλυντικό. Σύμφωνα με τον ορισμό του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας (WHO) φάρμακο χαρακτηρίζεται η ουσία ή μίγμα ουσιών, που παράγεται, προσφέρεται προς πώληση, ή παρουσιάζεται για χρήση στη διάγνωση, στη θεραπεία, στον μετριασμό ή στην πρόληψη νόσου, μη φυσιολογικής φυσικής κατάστασης, ή των συμπτωμάτων τους στον άνθρωπο ή στα ζώα καθώς και για χρήση στην αποκατάσταση, την διόρθωση, ή την μεταβολή οργανικών λειτουργιών στον άνθρωπο ή τα ζώα. Τα φαρμακευτικά καλλυντικά αντιμετωπίζουν διαγνωσμένες καταστάσεις του δέρματος και συχνά καλούνται φαρμακοκαλλυντικά, ψευδοφάρμακα ή οριακά καλλυντικά. (Μουλοπούλου-Καρακίτσου, 2001)

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ο Ευρωπαϊκός Κανονισμός 1223/2009 καλύπτει την εμπορία καλλυντικών στην Ευρώπη και στην Ελλάδα ενσωματώνεται ο παραπάνω κανονισμός. Ο κανονισμός αυτός, ορίζει ότι τα καλλυντικά προϊόντα, πρέπει να είναι ασφαλή για την υγεία του ανθρώπου όταν χρησιμοποιούνται σύμφωνα με την επισήμανση του προϊόντος, τρόπου απόρριψης και οδηγίας από το υπεύθυνο πρόσωπο που ορίζει το φυσικό και νομικό πρόσωπο εμπορικής δομής που οργανώνει τη νόμιμη κυκλοφορία των προϊόντων. Ο κανονισμός ορίζει και την προστασία από παραπλάνηση σχετικά με το αποτέλεσμα της χρήσης του καλλυντικού.

Ο Εθνικός Οργανισμός Φαρμάκων (ΕΟΦ) στην Ελλάδα, αποτελεί την ενιαία αρμόδια αρχή που ελέγχει και εγκρίνει τη διάθεση φαρμάκων και καλλυντικών και παρακολουθεί την ποιότητα, την ασφάλεια και την αποτελεσματικότητά τους, Κάθε νέο καλλυντικό προϊόν πρέπει επιπλέον να γνωστοποιείται στην ευρωπαϊκή πύλη για τα καλλυντικά (CPNP) σύμφωνα με ορισμένη διαδικασία. Η πύλη αυτή αποτελεί ένα μητρώο προϊόντων στο οποίο οφείλουν να καταχωρηθούν πριν τη διανομή τους από τους παραγωγούς. Το μητρώο αυτό αποδίδει στο εκάστοτε προϊόν ένα μοναδικό επταψήφιο αριθμό με τον οποίο ταυτοποιούνται και διατηρείται και στον ΕΟΦ, αποδίδονται ένα νομικό αποδεικτικό κυκλοφορίας καλλυντικού προϊόντος το οποίο χρησιμεύει στα αντίστοιχα όργανα για εισαγωγές-εξαγωγές και εκτελωνισμό. Εκτός από άδεια κυκλοφορίας του προϊόντος, ο παραγωγός του καλλυντικού οφείλει να έχει άδεια λειτουργίας παραγωγής, έγκριση για την ασφάλεια, πιστοποιήσεις και συμμόρφωση ως προς τις ετικέτες και τον τρόπο επισήμανσης των προϊόντων. Συντάσσεται δηλαδή ένας τεχνικός φάκελος του προϊόντος με όλες τις πληροφορίες που το αφορούν ο οποίο υπόκειται ανά πάσα στιγμή σε έλεγχο από τον ΕΟΦ. Σε περίπτωση που εντοπιστούν ψευδή, παραπλανητικά, παράνομα στοιχεία, σήμανση και

ελλείψεις φάκελοι, προβλέπονται κυρώσεις αναλόγως του βάρους της παράβασης και απόσυρση των προϊόντων

#### 4.1.2 Ο κλάδος των φαρμάκων στην Ελλάδα

Η φαρμακοβιομηχανία απασχολείται με την έρευνα, την παραγωγή, την ανασυσκευασία και τη διακίνηση προϊόντων αυτοφροντίδας (self care), αυτοθεραπείας (self medication), συνταγογραφούμενων φαρμάκων (Rx), μη συνταγογραφούμενων φαρμάκων (ΜΗΣΥΦΑ, OTC: Over The Counter), ιατροτεχνολογικών προϊόντων με θεραπευτικές ενδείξεις (medical devices), συμπληρωμάτων διατροφής (food supplements) και καλλυντικών (cosmetics). ο φαρμακευτικός κλάδος αποτελεί έναν από τους περισσότερο εποπτευόμενους και ρυθμιζόμενους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, λόγω αυστηρού θεσμικού πλαισίου που διασφαλίζει την τήρηση προδιαγραφών στην παρασκευή, τη μελέτη, την τιμολόγηση και τη συνταγογράφηση.

Μελετώντας των κλάδο των φαρμάκων στην Ελλάδα, η χονδρική αγορά φαρμάκων παρουσιάζεται σε φάση σταθεροποίησης. Σε ό,τι αφορά την οικονομική κατάσταση του κλάδου, κατά την τριετία 2015-2017, η αγορά φαρμάκου εμφανίζεται ελαφρώς ενισχυμένη ως αποτέλεσμα της αυξανόμενης νοσοκομειακής φαρμακευτικής δαπάνης. Σε ποσοστιαία αναλογία, περί το 40,5% της αγοράς αφορά τις πωλήσεις φαρμάκων που διατέθηκαν σε νοσοκομεία. Το 59,5% αφορά πωλήσεις φαρμάκων προς φαρμακεία.. Από το 2014 και μετά, οι παραγωγικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν κερδοφορία. Αντίθετα, το ίδιο διάστημα, οι εισαγωγικές επιχειρήσεις εμφανίζουν μεγαλύτερους δείκτες που αφορούν ανάληψη δανείων.

Στην Ελλάδα, στη φαρμακευτική αγορά, δραστηριοποιούνται περισσότερες από 100 επιχειρήσεις και απασχολούν αυξανόμενο διαχρονικά αριθμό ατόμων. Το 2009, απασχολούσαν 12.000 άτομα στα οποία συμπεριλαμβάνονται επιστήμονες υγείας, χημικοί, βιολόγοι, επιστήμονες διοίκησης, οικονομίας, μάρκετινγκ κ.ά. Σύμφωνα με την Διεθνή Τυποποιημένη Ταξινόμηση της Εκπαίδευσης (ISCED), ο κλάδος δεν απασχολεί μόνο πολυπληθές αριθμό εργαζομένων, συγκεντρώνει όμως και πολύ υψηλό εκπαιδευτικό υπόβαθρο με ποσοστό 60,6% πανεπιστημιακής εκπαίδευσης σε σύνολο της οικονομίας 22,8% εργαζομένων πανεπιστημιακής εκπαίδευσης. (έτος 2018) .Στη συνέχεια, στην Ελλάδα, η απασχόληση εργαζομένων στην παραγωγή φαρμακευτικών προϊόντων για το έτος 2019, διαμορφώθηκε στα 21,2 χιλ. άτομα αυξημένη σε ποσοστό 24,5% σε σχέση με το 2018. Δε θα μπορούσαμε να παραλείψουμε ότι το γεγονός αυτό, αναδεικνύει την υψηλή

σημασία του κλάδου της παραγωγής φαρμάκων επί συνόλου της ελληνικής οικονομίας που τον καθιστά και ανασχετικό παράγοντα του brain drain. Οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις διατηρούν ισχυρή παρουσία και προάγουν τη θεραπευτική, επενδύοντας ιδιαίτερα μεγάλα ποσά σε ερευνητικά προγράμματα τα οποία υπολογίζονται σε €100 εκατ. περίπου το χρόνο. Η ενίσχυση ωστόσο της συνεργασίας μεταξύ διεθνών και εγχώριων εργοστασίων, θα έπρεπε ίσως να αποτελέσει βασικό πυλώνα της φαρμακευτικής δραστηριότητας στην χώρα.

Η αξία των παραγομένων φαρμάκων στην Ελλάδα, παρουσίασε αύξηση με ετήσιο ρυθμό 10,7% κατά την περίοδο 2002-2011. Το 2012, παρουσίασε, ωστόσο πτώση. Η ζήτηση γρήγορα επικεντρώθηκε σε μεγάλο βαθμό σε γενόσημα φάρμακα. Από το 2013 και μετά, η συνολική αξία των εγχωρίων παραγόμενων φαρμάκων να παρουσιάζει άνοδο. Η ελληνική φαρμακοβιομηχανία προσαρμόστηκε στη ζήτηση, με αποτέλεσμα, εμφανή οικονομική βελτίωση και παράλληλα αυξανόμενη χρήση παραγόμενων γενόσημων φαρμάκων σε εγχώριο επίπεδο και διεύρυνσης εξαγωγικής δραστηριότητας. Σε ό,τι αφορά τις πολυεθνικές φαρμακευτικές επιχειρήσεις ενισχύουν τη δραστηριότητα των αντιπροσώπων τους στην Ελλάδα και προχωρούν σε επενδύσεις. Σήμερα, το 21% των απαιτούμενων φαρμάκων σε εγχώριο επίπεδο παράγεται σε πιστοποιημένες εγκαταστάσεις εγχωρίων εργοστασίων με εξειδικευμένο προσωπικό ενώ με κατάλληλα κίνητρα, η εγχώρια παραγωγή διεθνών φαρμάκων δύναται να αυξηθεί.

Η φαρμακευτική δαπάνη σε σύνολο είτε προέρχεται από δημόσια είτε από ιδιωτικά κονδύλια, παρουσίασε άνοδο κατά την τριετία 2006-2009 και το 2009 διαμορφώθηκε σε περίπου €8.5 εκατομμύρια, το οποίο υπολογίζεται σε 3,7% του ΑΕΠ. Τα επόμενα χρόνια και συγκεκριμένα έως το 2017, η συνολική ετήσια εγχώρια φαρμακευτική δαπάνη καταγράφει πτώση και το 2017 υπολογίζεται σε €5.7 εκατομμύρια, το οποίο αντιστοιχεί σε 3,3% του ΑΕΠ.

Αναφορικά με τη δημόσια φαρμακευτική δαπάνη για την περίοδο 2006-2009 κινήθηκε σε άνοδο με μέσο ρυθμό αύξησης 14,6%, και διαμορφώθηκε σε €1.945 εκατομμύρια.. Στη συνέχεια, κατά την περίοδο 2010-2017 η δημόσια φαρμακευτική δαπάνη, ακολούθησε πτωτική πορεία με ρυθμό 11,2%. Το 2018, η συνολική χρηματοδότηση για δαπάνες υγείας στην Ελλάδα διαμορφώθηκε στα €14,3 δισεκ ., από τα οποία τα €8,4 δισεκ . αποτελούν δημόσια χρηματοδότηση και τα €5,8 την ιδιωτική χρηματοδότηση. Ο αριθμός των κλινικών μελετών ανεξαρτήτως φάσης που

πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα μέχρι το 2019 ήταν 2 .811 κλινικές μελέτες (1 .604 ολοκληρωμένες) όσες περίπου δηλαδή πραγματοποιήθηκαν και στην Φινλανδία.

Αναφορικά με την ιδιωτική φαρμακευτική δαπάνη, κατά την περίοδο 2007-2011, παρουσιάζει μειωτική συνεισφορά επί συνόλου φαρμακευτικής δαπάνης. Εντούτοις, την περίοδο 2012-2015, διευρύνθηκε με συνέπεια το 2016 να ανέλθει σε €3.875 εκατ., ενώ το 2017 να διαμορφωθεί σε €3.835 εκατ.

Η ύφεση της ελληνικής οικονομίας και οι συνεχείς μειώσεις στην τιμολόγηση φαρμάκων, αποτέλεσαν και έναν από τους βασικούς λόγους για τους οποίους η αξία της αγοράς παρουσίασε μείωση από το 2010 και μετά. Την τριετία (2015-2017) η αξία της φαρμακευτικής αγοράς παρουσιάζεται ενισχυμένη λόγω αυξανόμενης νοσοκομειακής φαρμακευτικής δαπάνης. Το 40,5% της αγοράς αφορά πωλήσεις φαρμάκων που διατέθηκαν απευθείας σε νοσοκομεία, ενώ το υπόλοιπο 59,5% αφορά πωλήσεις φαρμάκων προς φαρμακεία.

Ωστόσο, η οικονομική ύφεση των προηγούμενων ετών εξώθησαν προς διαφορετική πορεία της φαρμακευτικής αγοράς δημιουργήσαν νέα δεδομένα και συνθήκες στην αγορά του φαρμάκου και αναπόφευκτα καθόρισαν την πορεία της η οποία επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες όπως συνεχείς εναλλαγές στη νομοθεσία (αδράνεια στη λήψη αποφάσεων και εφαρμογή νέων διατάξεων, κλπ) και σημαντική καθυστέρηση στην έγκριση νέων φαρμάκων.

Συμπερασματικά, ο φαρμακευτικός κλάδος αποτελεί ένας από τους πιο σημαντικούς της ελληνικής οικονομίας. Στην αγορά αυτή δραστηριοποιούνται τόσο παραγωγικές όσο και εισαγωγικές φαρμακευτικές επιχειρήσεις. ενώ πολυεθνικές στηρίζουν τις θυγατρικές τους. Η φαρμακοβιομηχανία εκσυγχρονίζεται ενώ την τελευταία δεκαετία η εμπορική δραστηριότητα επηρεάζεται από τις μειώσεις στην τιμολόγηση των φαρμάκων. Την πτωτική πορεία της περιόδου 2011-2018 του κλάδου, διαδέχεται μια ενισχυμένη αγορά κυρίως λόγω αυξανόμενης νοσοκομειακής δαπάνης. Το γεγονός αυτό αντικατοπτρίζεται στις πωλήσεις των φαρμάκων όπου το 44% αφορά προϊόντα που διατίθενται σε νοσοκομειακό περιβάλλον και 56% πωλήσεις προς φαρμακεία.

Το έτος 2019, οι πωλήσεις συγκέντρωσαν \$1.260 δισ. με αύξηση σε παγκόσμιο επίπεδο. Προβλέπεται ότι το 2023, οι πωλήσεις ακολουθώντας αυξητική τάση θα συγκεντρώσουν περίπου



\$1.505 δις. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, το 2018, σύμφωνα με τον Federation Of Pharmaceutical Industries & Associations (EFPIA), παρουσιάζει αύξηση 5,3%., ενώ 765 χιλ. άτομα υπολογίζεται ότι απασχολούνται στον κλάδο.

## 4.2 Μέθοδος Έρευνας

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στη διεξαγωγή της έρευνας αυτής. Σημειώνεται ότι στη μεθοδολογία μιας έρευνας έχουν καθιερωθεί βασικές αρχές, που προσδιορίζουν την πορεία της. Σύμφωνα με τον Παρασκευόπουλο (1993), η επιστημονική έρευνα ορίζεται ως εξής:

- η εργασία που θέτει σκοπό την προαγωγή της επιστημονικής γνώσης, σύμφωνα με διεθνώς αποδεκτές επιστημονικές θεωρίες ή η επεξεργασία νέων θεωριών, ικανών να γίνουν αποδεκτές από τη διεθνή επιστημονική κοινότητα. Είναι αναγκαία προϋπόθεση να υπάρχει πρωτοτυπία στην εργασία αυτή ώστε να χαρακτηριστεί ως ερευνητική.
- συστηματική και καλώς σχεδιασμένη διαδικασία για την επίλυση προβλημάτων βάσει της εμπειρικής παρατήρησης.
- η συστηματική εφαρμογή της επιστημονικής γνώσης, για τη βελτίωση των επιτευγμάτων του ανθρώπου

Για την κάλυψη των ερευνητικών στόχων της εργασίας αυτής, η μελέτη χωρίστηκε σε δύο μέρη, το θεωρητικό και το πρακτικό. Για την κάλυψη των θεωρητικών στόχων της διπλωματικής χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της περιγραφικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Κατά τη μέθοδο αυτή, συλλέγεται το απαραίτητο ερευνητικό υλικό με σκοπό την ανάλυση του προβλήματος, την κάλυψη των στόχων και των ερωτημάτων της έρευνας. Με την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, επιτυγχάνεται κάλυψη του ερευνητικού θέματος μέσα στο θεωρητικό πεδίο. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση για τη βέλτιστη επίτευξη των σκοπών μας, πρέπει να βασίζεται σε αναγνωρισμένες πηγές.

Στην εργασία αυτή, χρησιμοποιήθηκαν τα παρακάτω είδη ερευνών:

- δευτερογενής έρευνα βιβλιογραφικής ανασκόπησης με πηγές ακαδημαϊκά αναγνωρισμένες (δημοσιεύσεις, βιβλία)
- πρωτογενής ποσοτική έρευνα σε επιλεγμένο δείγμα εταιρειών μέσω ερωτηματολογίων.

### 4.2.1 Είδη έρευνας

Τα είδη της έρευνας κατηγοριοποιούνται ως εξής:

- η βασική έρευνα μπορεί να χαρακτηριστεί ως πειραματική ή θεωρητική προσέγγιση, προάγει τη γνώση
- η εφαρμοσμένη έρευνα: είναι πρωτότυπη έρευνα που πραγματοποιείται για την απόκτηση νέας γνώσης. Στόχος της, είναι, κάποιος πρακτικός σκοπός.
- η τεχνολογική έρευνα: στόχος της η επίλυση τεχνολογικού προβλήματος (Λαγουμιντζής, 2015)

Σύμφωνα με άλλη εξίσου σημαντική κατηγοριοποίηση, τα είδη της έρευνας αποτελούν:

- η διερευνητική που προσδιορίζει βασικά ζητήματα και βασικές μεταβλητές
- η περιγραφική που προσπαθεί να ανακαλύψει τη σχέση που υπάρχει μεταξύ μεταβλητών,
- η πειραματική που καταγράφει τις συνέπειες αλλαγής μιας ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη μεταβλητή (Babbie, 2011).

Η μελέτη αυτή, θα μπορούσε λοιπόν να χαρακτηριστεί ως βασική, περιγραφική έρευνα γιατί μέσω ερευνητικών ζητημάτων προσπαθεί να αναδείξει τί ισχύει μέσω συγκεκριμένων υποθέσεων. Μια έρευνα μπορεί να χαρακτηριστεί αναλόγως με τη δυνατότητα ποσοτικοποίησης του αποτελέσματος σε:

- ποιοτική έρευνα και αφορά παράγοντες που είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν οπότε βασίζεται συνήθως σε συνεντεύξεις και χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο στις κοινωνικές επιστήμες με σκοπό την περιγραφή, την κατανόηση και την ανάλυση κοινωνικών φαινομένων
- ποσοτική έρευνα η οποία συνήθως ακολουθεί παραγωγική προσέγγιση. Οι ποσοτικές έρευνες κατά κύριο λόγο πραγματοποιούνται σε μεγαλύτερα δείγματα. Βασικό εργαλείο της ποσοτικής έρευνας αποτελεί η στατιστική για την κατάλληλη επιλογή δείγματος αλλά και για το εκφερόμενο αποτέλεσμα.

- μικτή έρευνα δηλαδή συνδυασμό ποιοτικής και ποσοτικής μεθόδου, η οποία συλλέγει στην αρχή ποιοτικά στοιχεία με σκοπό τη διεξαγωγή ερωτηματολογίου που χρησιμοποιεί ποσοτικά δεδομένα. (Σιώμκος και Μαύρος, 2008).

Γενικά, η συλλογή δεδομένων τείνει να πραγματοποιείται με παρατήρηση, συνέντευξη ή συμπλήρωση ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο έντυπο ή ηλεκτρονικό, αποτελεί μια σειρά από συνεκτικές ερωτήσεις (Λαγουμιντζής, 2015). Στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική έρευνα η οποία χρησιμοποιεί στατιστική ανάλυση με σκοπό να καταλήξει σε κάποια συμπεράσματα. Η επιλογή της ποσοτικής έρευνας επιλέχθηκε ως η κατάλληλη μέθοδος λόγω αξιοπιστίας, επαναληψιμότητας και δυνατότητας γενίκευσης. (Grabowski, 2013)

### 4.3 Δειγματοληψία και Συλλογή Δεδομένων

#### 4.3.2 Μέθοδοι Δειγματοληψίας

Η δειγματοληψία αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνεται ένα μέρος από μια μεγαλύτερη ομάδα. Η βέλτιστη επιλογή σωστής δειγματοληψίας αποτελεί σημαντική παράμετρο του σχεδιασμού της έρευνας. Οι μέθοδοι δειγματοληψίας διακρίνονται σε:

- Πιθανοτική δειγματοληψία (probability sampling), δηλαδή δειγματοληψία με χρήση της πιθανότητας. Το δείγμα πιθανότητας ορίζεται όταν η κάθε μονάδα του πληθυσμού έχει μια πιθανότητα να συμπεριληφθεί στο δείγμα, η οποία δεν είναι μηδενική. Αυτή η πιθανότητα καθορίζεται από την αρχή και χωρίζεται σε: απλή τυχαία δειγματοληψία, συστηματική δειγματοληψία, επιφανειακή δειγματοληψία, δειγματοληψία κατά στρώματα, δειγματοληψία κατά ομάδα.
- Μη πιθανοτική δειγματοληψία (non-probability sampling), δηλαδή στη δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα. Ο τρόπος που επιλέγονται οι μονάδες του δείγματος βασίζεται κυρίως στην ευκολία, τη διαθεσιμότητα των ερωτηθέντων, την εύκολη πρόσβαση και το χρόνο συλλογής και χωρίζεται σε: δειγματοληψία ευκολίας (convenience sampling), δειγματοληψία της χιονοστιβάδας (snowball sampling), ποσοτική δειγματοληψία (quota sampling), δειγματοληψία κρίσεως ή σκόπιμη δειγματοληψία (judgement sampling) (Ζαφειρόπουλος, 2015)

Στην παρούσα μελέτη, η μέθοδος που επιλέχθηκε ως καταλληλότερη για την συλλογή δεδομένων είναι η μη πιθανοτική δειγματοληψία ευκολίας η οποία μετατράπηκε σε χιονοστιβάδας (snowball sampling).

Δειγματοληψία ευκαιρίας (convenience sampling) είναι η συλλογή όσο το δυνατό μεγαλύτερου δείγματος, κατά τη διάρκειά της οποίας συγκεντρώνουμε όλες τις παρατηρήσεις στις οποίες έχουμε εύκολη πρόσβαση. Στη συνέχεια, ερωτώμενοι κλήθηκαν να μοιράσουν ξανά το ερωτηματολόγιο σε άλλες εταιρείες με τις οποίες συνεργάζονταν οπότε και η δειγματοληψία μετατράπηκε σε Δειγματοληψία της χιονοστιβάδας (snowball sampling). Η μέθοδος αυτή, είναι μία μέθοδος κατά την οποία ο ερωτώμενος καλείται να βρει και να υποδείξει άλλους συμμετέχοντες στην έρευνα. Παρά το ότι η διαδικασία αυτή φαίνεται αρκετά παράδοξη, εντούτοις χρησιμοποιείται σε επιστημονικές έρευνες.

#### **4.3.2. Ανάπτυξη Ερωτηματολογίου**

Μια ποσοτική (δομημένη έρευνα) ερευνητική μέθοδος κρίθηκε κατάλληλη για να επιτρέψει τον υπολογισμό των πραγματικών μέτρων. Το μέσο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των στοιχείων ήταν ένα κατάλληλο ερωτηματολόγιο τυποποιημένων ερωτήσεων. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν μέσω διαδικτύου ενώ χρησιμοποιήθηκε βάση δεδομένων εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο στην Ελλάδα.

Το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε σε Google Forms και διανεμήθηκε μέσω επαγγελματικών διευθύνσεων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Έγινε προσπάθεια όλοι οι όροι να αποδοθούν στην ελληνική γλώσσα ενώ όπου θεωρείται απαραίτητο στην ερώτηση περιλαμβάνεται επεξήγηση των ορολογιών που χρησιμοποιήθηκαν προς διευκόλυνση των ερωτηθέντων.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τριάντα τέσσερις (34) ερωτήσεις βασισμένες στις στρατηγικές μάρκετινγκ που εφαρμόζεται από τις εταιρείες με σκοπό τη βελτίωση της αξίας της επωνυμίας και της αύξηση της απόδοσης της εταιρείας. Ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν τις αντιλήψεις τους σχετικά με τα στοιχεία που σχετίζονται με τις ικανότητες διοίκησης της επωνυμίας, της αγοράς, τις ικανότητες ανάπτυξης καινοτομίας, τη διαχειριστική ικανότητα, τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τη χρήση στρατηγικής προσανατολισμό στην αγορά, στην

επωνυμία, προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα, την αξία της επωνυμίας και τη χρηματοοικονομική απόδοση.

Για τη μέτρηση των μεταβλητών του εξεταζόμενου μοντέλου χρησιμοποιήθηκαν κλίμακες που ανακλήθηκαν από τη βιβλιογραφία με στόχο να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία των μετρήσεων. Οι κλίμακες αυτές φαίνονται στον Πίνακα 1.

ΚΛΙΜΑΚΑ	ΠΗΓΗ
Προσανατολισμός στην επωνυμία (Brand Orientation)	Muhammad Anees-ur-Rehman & Wesley James Johnston (2019)
Προσανατολισμός στην αγορά (Market Orientation)	Kajalo et al., 2015
Προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα (Entrepreneurship Orientation)	Kajalo et al., 2015
Διοίκηση επωνυμίας (Branding Capabilities)	Merrilees et al., 2011
Ικανότητες διοίκησης μάρκετινγκ (Marketing Capabilities)	Kajalo et al., 2015
Διαχειριστικές ικανότητες (Management Capabilities)	Merrilees et al., 2011
Ικανότητες ανάπτυξης καινοτομίας (Innovation Capabilities)	Merrilees et al., 2011
Αξία επωνυμίας (Brand Equity)	Muhammad Anees-ur-Rehman & Wesley James Johnston (2019)
Απόδοση επιχείρησης (Business Performance)	Kajalo et al., 2015

Πίνακας 2 Πίνακας που περιέχει τις πηγές των κλιμάκων που χρησιμοποιήθηκαν κατά την κατασκευή του ερωτηματολογίου και του υπό μελέτη μοντέλου.

Επιπλέον χρησιμοποιήθηκαν τέσσερις (4) ερωτήσεις δημογραφικών στοιχείων. Οι ερωτήσεις αυτές απαντώνται από όλους του συμμετέχοντες στην έρευνα υποχρεωτικά. Οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου, ενώ όλες οι ερωτήσεις μετρώνται με την 7-βάθμια κλίμακα Likert (από 1=διαφωνώ απόλυτα έως 7=συμφωνώ απόλυτα).

### 4.3.3. Συλλογή Δεδομένων

Η αποστολή και η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε με τη βοήθεια των ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία που ακολουθήθηκε ήταν η εξής: το ερωτηματολόγιο (link) που αποστάλθηκε στους ερωτηθέντες περιλάμβανε μια εισαγωγική επιστολή που εξηγούσε τους σκοπούς της έρευνας και ζητούσε τη συμμετοχή τους. Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια επιστρέφονταν μέσω της πλατφόρμας Google Forms. Οι λόγοι για τους οποίους επιλέχθηκε η συγκεκριμένη μέθοδος για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ήταν μεταξύ άλλων η ανωνυμία της συμμετέχουσας εταιρείας, το χαμηλό κόστος, το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες δεν πιέζονταν χρονικά για να δώσουν τις απαντήσεις τους. Επιπλέον, δεν επηρεάζονταν για την απάντηση που έδιναν από τον λήπτη των απαντήσεων. Τέλος, θεωρήθηκε η καταλληλότερη μέθοδος και για την απάντηση των «ευαίσθητων» ερωτήσεων που θεωρούνται εμπιστευτικές. Δέκα μέρες μετά την αποστολή των ερωτηματολογίων, το link ξαναστάλθηκε στους ερωτηθέντες με τη μορφή φιλικής υπενθύμισης.

Το ερωτηματολόγιο βασίστηκε σε ερωτήσεις που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα και τις δυνατότητες των διαφόρων στρατηγικών μάρκετινγκ και περιλαμβάνουν ανάπτυξη επωνυμίας, αξιολόγηση επιχειρηματικών αποφάσεων, ανταγωνιστικές κινήσεις, ανάληψη ρίσκου, χρήση καινοτομίας, σχέσεις με πελάτες και διαχειριστικές ικανότητες. Επιπλέον, οι ερωτήσεις αφορούν αναγνωρισιμότητα, ανάπτυξη πωλήσεων και κερδοφορία της επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

### 5.1 Προφίλ του Δείγματος

Στο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονται ερωτήσεις σχετικές με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν το μέγεθος της εταιρείας ως προς τον αριθμό ατόμων που απασχολούν, τα χρόνια δραστηριοποίησης της επιχείρησης, τα ετήσια έσοδα της αλλά και τον ακριβή τομέα δραστηριοποίησής της.

Στη συγκεκριμένη έρευνα, το δείγμα αποτελείται από εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τομέα των καλλυντικών, των φαρμάκων και του ευρύτερου χώρου που περιλαμβάνει ιατροτεχνολογικά προϊόντα, αρώματα και απορρυπαντικά στη χώρα της Ελλάδας και δεν περιορίστηκε σε κάποια συγκεκριμένη περιοχή της. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τη χρονική περίοδο 30/09/2020 έως 15/11/2020. Το μέγεθος του δείγματος της έρευνας ανήλθε σε 124 εταιρείες. Το προφίλ του δείγματος και περισσότερα στοιχεία γι' αυτό παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Στο Διάγραμμα 1, παρουσιάζεται το μέγεθος των υπό μελέτη επιχειρήσεων συναρτήσει των υπαλλήλων που απασχολούνται σε αυτές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το 25,8% του δείγματος δηλαδή τριάντα δύο επιχειρήσεις, πρόκειται για πολύ μικρές επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από δέκα υπαλλήλους. Το 41,1% του δείγματος (51 επιχειρήσεις) αποτελείται από μικρές επιχειρήσεις που απασχολούν 10-50 υπαλλήλους. Το 25% δείγματος (31 επιχειρήσεις) αποτελείται από μεσαίες επιχειρήσεις που απασχολούν 51-250 υπαλλήλους, Στους ερωτηθέντες συμπεριλαμβάνονται οκτώ επιχειρήσεις που απασχολούν περισσότερους από 250 υπαλλήλου

Μέγεθος επιχείρησης  
124 απαντήσεις



Διάγραμμα 1 Μέγεθος των υπό μελέτη επιχειρήσεων συναρτήσει των υπαλλήλων που απασχολούνται σε αυτές.

Στο Διάγραμμα 2, παρουσιάζεται ο τομέας δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων. Αν και έγινε προσπάθεια οι κλάδοι δραστηριοποίησης να είναι σε συναφή αντικείμενα, εμπεριέχουν πολλές διαφορετικές δραστηριότητες. Το μεγαλύτερο ποσοστό αποτελείται από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα των καλλυντικών (74,2%) και ακολουθούν οι φαρμακευτικές εταιρείες σε ποσοστό 12,1%. Το σύνολο του δείγματος συμπληρώνεται από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αρώματα, απολυμαντικά, παραφάρμακα, ιατροτεχνολογικά προϊόντα, συμπληρώματα διατροφής κ.ά.

Τομέας δραστηριοποίησης επιχείρησης  
124 απαντήσεις

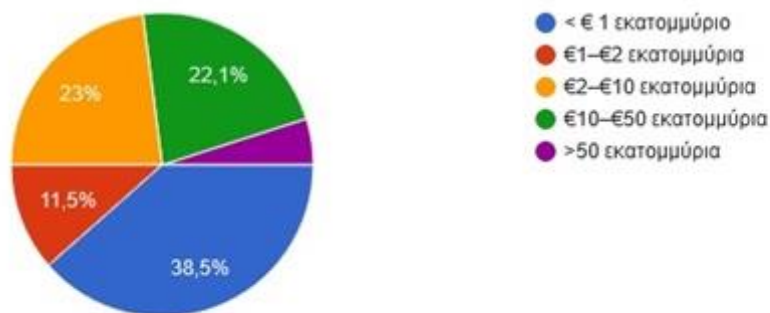


Διάγραμμα 2 Τομέας δραστηριοποίησης υπό μελέτη επιχειρήσεων.

Στο επόμενο διάγραμμα (Διάγραμμα 3), παρουσιάζονται τα ετήσια έσοδα των επιχειρήσεων σε εκατομμύρια ευρώ. Μεγάλο μέρος των υπό μελέτη εταιρειών, σε ποσοστό 38,5%, ισχυρίζεται ότι τα ετήσια έσοδά τους αντιστοιχούν σε λιγότερο του ενός εκατομμυρίου ευρώ. Οι επιχειρήσεις οι οποίες φαίνεται να παρουσιάζουν ετήσια έσοδα 1 έως 2 εκατομμυρίων ευρώ καταλαμβάνουν ποσοστό 11,5% των ερωτηθέντων. Το 23% του δείγματος αποτελείται από επιχειρήσεις με ετήσια έσοδα που κυμαίνονται από 2 έως 10 εκατομμύρια ευρώ, ενώ σε ποσοστό 22,1%, του δείγματος αποτελείται από επιχειρήσεις με ετήσια έσοδα 10-50 εκατομμύρια ευρώ. Τέλος, το δείγμα περιλαμβάνει σε ποσοστό 4,9%, επιχειρήσεις των οποίων τα ετήσια έσοδα ξεπερνούν τα 50 εκατομμύρια ευρώ και αφορά κυρίως μεγάλες φαρμακευτικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Τα στοιχεία αυτά έρχονται σε συμφωνία με το μέγεθος των ερωτηθέντων επιχειρήσεων.



## Ετήσια έσοδα

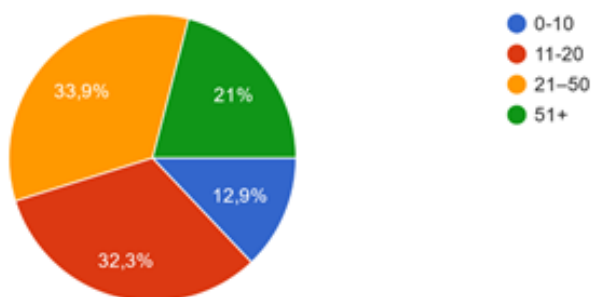


Διάγραμμα 3 Ετήσια έσοδα των υπό μελέτη επιχειρήσεων σε εκατομμύρια ευρώ.

Στο Διάγραμμα 4, παρουσιάζονται οι υπό μελέτη επιχειρήσεις συναρτήσει των ετών δραστηριοποίησής τους. Σε ποσοστό 12,9%, το δείγμα αποτελείται από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται έως δέκα χρόνια. Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται έντεκα έως είκοσι χρόνια καταλαμβάνουν 32,3% του δείγματος. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην επόμενη κλίμακα δηλαδή για είκοσι ένα έως πενήντα έτη αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων και καταλαμβάνουν ποσοστό 33,9%. Τέλος, οι επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται για περισσότερα από πενήντα ένα έτη αποτελούν ποσοστό 21% του δείγματος.

## Έτη δραστηριοποίησης της επιχείρησης

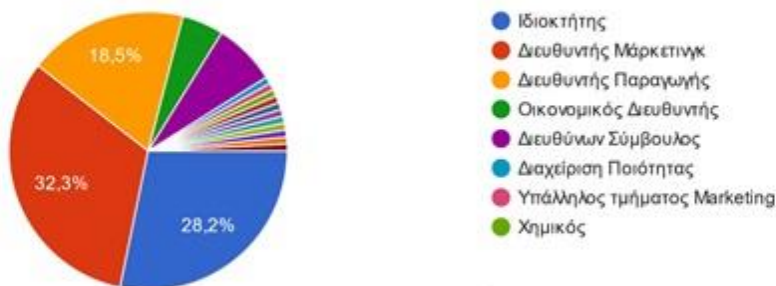
124 απαντήσεις



Διάγραμμα 4 Δραστηριοποίηση υπό μελέτη επιχειρήσεων σε χρόνια.

Είναι γενικά αποδεκτό ότι για να είναι τα στοιχεία μιας έρευνας αξιοποιήσιμα, θα πρέπει να αποτυπώνουν την ισχύουσα πραγματικότητα. Για να διασφαλιστεί ότι οι απαντήσεις αποτυπώνουν την κουλτούρα, τις αντιλήψεις και τις τάσεις της εκάστοτε επιχείρησης, θα πρέπει να προκύπτουν από καταρτισμένο προσωπικό εντός των επιχειρήσεων που γνωρίζει επαρκώς τις θέσεις της επιχείρησης στα υπό διερεύνηση ζητήματα. Για τους παραπάνω λόγους, τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν σε στελέχη της εκάστοτε επιχείρησης ενώ στη συνοδευτική επιστολή υπήρχε η προτροπή προώθησης του ερωτηματολογίου σε περίπτωση που ο λήπτης δε θεωρούσε ότι ήταν ο αρμόδιος να απαντήσει στα ερωτήματα αυτά, εκπροσωπώντας την επιχείρησή του. Στο Διάγραμμα 5, αποτυπώνεται η ιδιότητα του αποκρινόμενου. Σε μεγάλο ποσοστό το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης (28,2%), ή από ανώτερο στέλεχος όπως Διευθυντή Μάρκετινγκ (32,3%), Διευθυντή Παραγωγής (18,5%).

Ιδιότητα του αποκρινόμενου  
124 απαντήσεις



Διάγραμμα 5 Ιδιότητα του αποκρινόμενου προσώπου στο ερωτηματολόγιο για την εκάστοτε υπό μελέτη επιχείρηση.

## 5.2 Έλεγχος Αξιοπιστίας κλίμακας και περιγραφική στατιστική

### 5.2.1 Έλεγχος αξιοπιστίας

Η έννοια της αξιοπιστίας, στη στατιστική αφορά στην έκταση, κατά την οποία ένα σύνολο μεταβλητών είναι συνεπές σε ό,τι πρόκειται να μετρήσει. Αναφέρεται στο συσχετισμό μιας της μεταβλητής ή του μοντέλου με κάτι υποθετικό το οποίο μετρά εκείνο το οποίο επιθυμείται να μετρηθεί στην πραγματικότητα (Cronbach, 1951). Δεδομένου ότι συνήθως το αληθινό μοντέλο δεν είναι διαθέσιμο, η αξιοπιστία εΐθισται να υπολογίζεται από τον υψηλό συσχετισμό μεταξύ των μεταβλητών μέσω δεικτών αξιοπιστίας.

Ο δείκτης Cronbach alpha αποτελεί ένα συνήθη χρησιμοποιούμενο δείκτη, από όσους απαντώνται στη βιβλιογραφία. Η τιμή του πρέπει να είναι μεγαλύτερη του 0,7 (Cronbach, 1951), (Nunnally and Bernstein, 1994). Αξίζει να σημειωθεί ότι κάποιοι ερευνητές επιτρέπουν μικρότερη τιμή (0,6) (DeVellis, 1991), ενώ άλλοι επιμένουν σε τιμή της τάξεως του 0,8 (Hatcher, 1994).

Ο δείκτης Cronbach alpha ερμηνεύεται ως ποσοστό στα εκατό που οποίο εξηγεί τον παράγοντα που χρησιμοποιεί έναν υποθετικό παράγοντα ο οποίος και περιλαμβάνει κάθε δυνατή μεταβλητή. Η τιμή του Cronbach alpha αυξάνεται καθώς αυξάνονται οι μεταβλητές σε ένα μοντέλο. Μέσω της μεθόδου αυτής, γίνεται προσπάθεια ώθησης της τιμής του σε ένα αποδεκτό επίπεδο. Με τον τρόπο αυτό, καταλαβαίνουμε γιατί αυξανόμενου του αριθμού των μεταβλητών, οι μετρήσεις γίνονται πιο αξιόπιστες.

Στον Πίνακα 1, που ακολουθεί παρατίθενται τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας για τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου το οποίο χρησιμοποιήθηκε. Οι ερωτήσεις αφορούσαν στο βαθμό στον οποίο διαφωνούν ή συμφωνούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα με την κάθε κατηγορία του ερωτηματολογίου χρησιμοποιώντας το δείκτη αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach. Παρατηρώντας τις τιμές του δείκτη  $\alpha$  διαπιστώνουμε ότι ο δείκτης υπερβαίνει την τιμή  $\alpha \geq 0.700$ , η οποία έχει οριστεί από τη βιβλιογραφία. Στην περίπτωση του προσανατολισμού στην αγορά και του επιχειρηματικού προσανατολισμού η τιμή ξεπερνά κατά λίγο το 0,7 και τοποθετείται αφενός στο 0,761 και αφετέρου στο 0,788. Στη συνέχεια, διαπιστώνουμε ότι δείκτης ξεπερνά κατά πολύ την τιμή 0,7 και κινείται πέραν του 0,8 αναφορικά με τη στρατηγική προσανατολισμού στην επωνυμία 0,854 αλλά κινείται και σε πολύ υψηλά επίπεδα αναφορικά με τις διαχειριστικές ικανότητες (0,810), τις ικανότητες ανάπτυξης καινοτομίας (0,856), τις ικανότητες διοίκησης της επωνυμίας (0,849) αλλά και την αξία της επωνυμίας (0,824) και την απόδοση της επιχείρησης (0,836) αποδίδοντας μεγάλη αξιοπιστία στις μετρήσεις. Συμπεραίνουμε ότι όλες οι κλίμακες ήταν αξιόπιστες, με την αξιοπιστία να κυμαίνονται από 0,761 έως 0,859. Ο Πίνακας 2 δείχνει το επίπεδο αξιοπιστίας για κάθε κλίμακα και τους παράγοντες φόρτωσης για κάθε στοιχείο σε μια κλίμακα.

Construct	Cronbach's alpha( $\alpha$ )
BOR	0,854
MOR	0,761
EOR	0,788
MNGC	0,810
INNC	0,856
BRDC	0,849
BEQ	0,824
BPERF	0,836

Πίνακας 3 Επίπεδο αξιοπιστίας μετρήσεων

### 5.2.2 Κατανομή Συχνοτήτων

Κατασκευάζονται πίνακες κατανομής συχνοτήτων (frequency tables) που διαμορφώθηκαν από τις μεταβλητές και βρίσκονται στο παράρτημα της μελέτης. Για κάθε μια μεταβλητή υπολογίζονται οι απόλυτες συχνότητες και οι αθροιστικές συχνότητες. Εξετάστηκαν 124 εταιρείες (δείγμα). Η κάθε μια εταιρεία βαθμολόγησε τον εαυτό της με έναν αριθμό για κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου. Για την καλύτερη αποτύπωση των αποτελεσμάτων ταξινομούνται από τη μικρότερη "βαθμολόγηση" προς τη μεγαλύτερη. Άρα στη στήλη "Frequency" συγκεντρώνεται ο αριθμός των ερωτηθέντων εταιρειών εκ του δείγματος που βαθμολόγησε την εταιρεία του με ένα συγκεκριμένο βαθμό της κλίμακας. Είναι προφανές ότι προσθέτοντας τον αριθμό συχνοτήτων για κάθε δοθείσα βαθμολογία συγκεντρώνεται το πλήθος των μετρήσεων μας ή διαφορετικά ο συνολικός αριθμός του δείγματός μας (124 εταιρείες).

Η στήλη των συχνοτήτων, μας επιτρέπει να εντοπίσουμε το πλήθος των εταιρειών που βαθμολόγησε τον εαυτό του με μια συγκεκριμένη βαθμολογία. Η σχετική συχνότητα δείχνει το ποσοστό % του δείγματος που έδωσε μια συγκεκριμένη βαθμολογία. Στο παράρτημα της παρούσας μελέτης, παρουσιάζονται οι πίνακες που συγκεντρώνουν τα αποτελέσματα των συχνοτήτων ανά ερώτηση ταξινομημένα ώστε να φαίνεται η μεταβλητή η οποία καταμετράται.

Τα αποτελέσματα αυτά παρουσιάζονται στο παράρτημα και υπό μορφή ραβδογραμμάτων

### 5.2.3 Πίνακας Συσχετίσεων

Ο συντελεστής συσχέτισης μετρά τη γραμμική σχέση που υπάρχει μεταξύ δύο μεταβλητών (Κάτος, 2004). Το στατιστικό μέσο το οποίο χρησιμοποιείται για την εξέταση της αλληλεξάρτησης μεταξύ δύο μεταβλητών είναι ο Δείκτης Συσχέτισης ( $r$ ) (Correlation Coefficient). Ο συντελεστής λαμβάνει θετικές και αρνητικές τιμές, οι οποίες πληροφορούν τον ερευνητή για την κατεύθυνση της σχέσης που μελετάται. Οι συντελεστές λαμβάνουν τιμή μεταξύ του  $-1 \leq r \leq +1$  και επιτρέπουν την εκτίμηση της σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών (Vořechovský, 2011). Στον Πίνακα 2, φαίνεται η συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών. Η μεγαλύτερη συσχέτιση παρουσιάζεται μεταξύ ικανοτήτων ανάπτυξης καινοτομίας και ικανοτήτων διοίκησης επωνυμίας αλλά και διαχειριστικών ικανοτήτων. Με τον τρόπο αυτό αντιλαμβανόμαστε τη γραμμική σχέση μεταξύ τους και υποδηλώνεται ότι οι διαχειριστικές ικανότητες της επιχείρησης και η διοίκηση της επωνυμίας μπορούν να επηρεάσουν τις ικανότητες ανάπτυξης καινοτομίας της εταιρείας. Η γραμμική σχέση μεταξύ αξίας της επωνυμίας και απόδοσης εταιρείας υποδηλώνει ότι η αξία της επωνυμίας μπορεί να επηρεάσει την απόδοση.

	<i>BOR</i>	<i>MOR</i>	<i>EOR</i>	<i>MNGC</i>	<i>INNC</i>	<i>BRDC</i>	<i>BEQ</i>	<i>BPERF</i>
BOR	1							
MOR	<b>0,543</b>	1						
EOR	0,365	<b>0,373</b>	1					
MNGC	0,570	0,543	<b>0,447</b>	1				
INNC	0,535	0,346	0,306	<b>0,650</b>	1			
BRDC	0,762	0,586	0,459	0,715	<b>0,659</b>	1		
BEQ	0,604	0,357	0,259	0,485	0,540	<b>0,540</b>	1	
BPERF	0,391	0,305	0,395	0,488	0,386	0,496	<b>0,567</b>	1

Πίνακας 3 Πίνακας Συσχετίσεων

Στον επόμενο Πίνακα (Πίνακας 4) έχουν υπολογιστεί τα στοιχεία της περιγραφικής στατιστικής που αναφέρονται στο σύνολο των μετρήσεων και περιλαμβάνουν μέσο, τυπικό σφάλμα, διάμεσο, διακύμανση και εύρος τιμών σε πλήθος 124 ερωτηθέντων εταιρειών.

	BOR	MOR	EOR	MNGC	INNC	BRDC	BEQ	BPERF
Μέσος	5,873	5,763	5,458	5,281	5,296	5,084	4,939	4,751
Τυπικό σφάλμα	0,079	0,074	0,082	0,079	0,098	0,092	0,109	0,084
Διάμεσος	6,174	5,912	5,550	5,194	5,303	5,064	5,052	4,967
Διακύμανση	0,777	0,686	0,829	0,782	1,181	1,041	1,465	0,885
Εύρος	4,273	4,075	4,758	4,806	4,633	5,001	5,000	5,000
Πλήθος	124	124	124	124	124	124	124	124

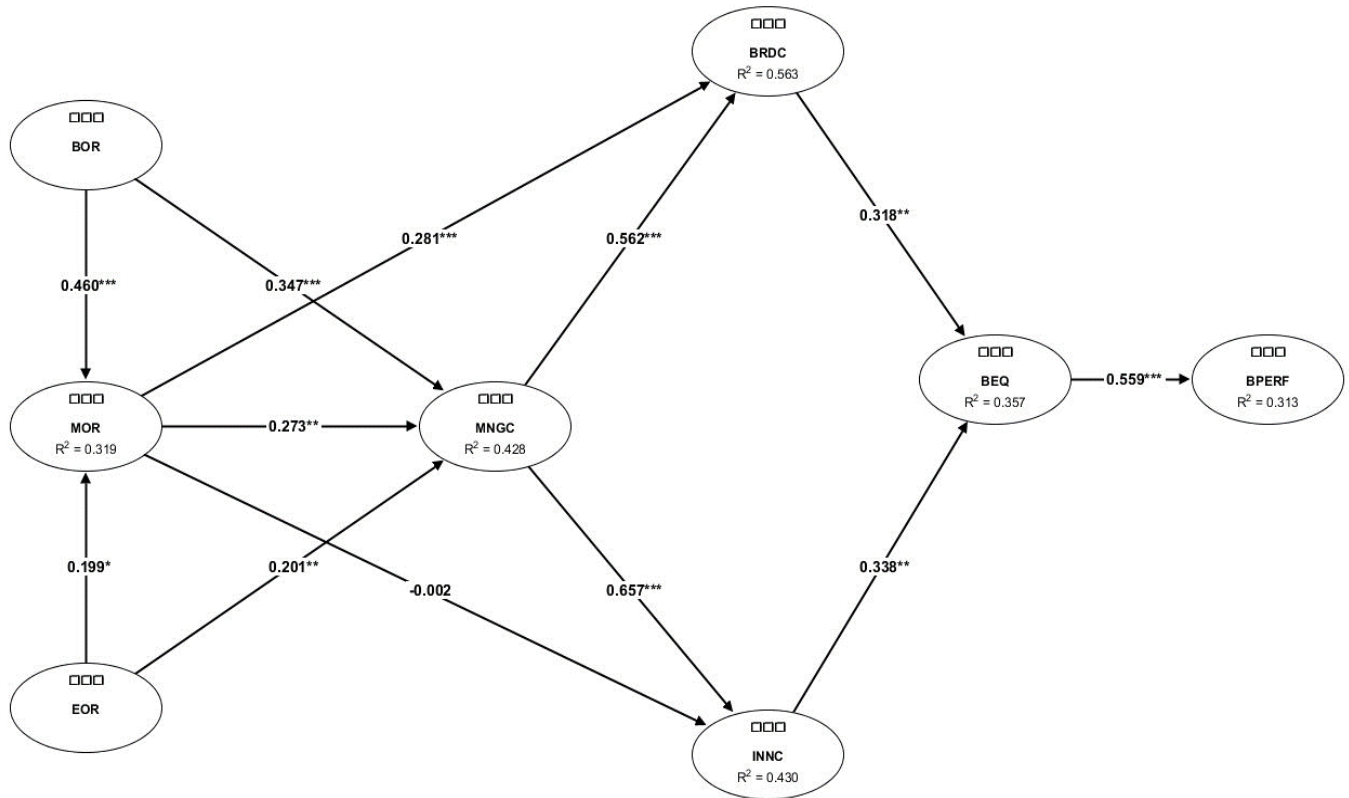
Πίνακας 4 Μέτρα Διασποράς

### 5.3 Το Ερευνητικό Μοντέλο

Οκτώ παράγοντες συνθέτουν το τελικό μοντέλο και περιλαμβάνουν αξία επωνυμίας, οικονομική απόδοση, ικανότητες καινοτομίας, ικανότητα διαχείρισης, δυνατότητες επωνυμίας και προσανατολισμό στην αγορά, επιχειρηματικό προσανατολισμό και προσανατολισμό επωνυμίας.

Η επεξηγηματική ισχύς ( $R^2$ ) των εξισώσεων του μοντέλου είναι πολύ ικανοποιητική: 0,319 για προσανατολισμό αγοράς, 0,43 για ικανότητες διαχείρισης, 0,56 για ικανότητες διοίκησης επωνυμίας, 0,43 για την ανάπτυξη καινοτομίας, 0,357 για την αξία της επωνυμίας και 0,313 για την οικονομική απόδοση. Ο Πίνακας 3 παρουσιάζει τις εκτιμήσεις παραμέτρων του μοντέλου SEM. Όλες οι παράμετροι είναι στατιστικά σημαντικές στο επίπεδο ενός τοις εκατό και υποστηρίζονται έντεκα από τις δώδεκα υποθέσεις. Η αξία της επωνυμίας εξηγείται κυρίως από τις ικανότητες ανάπτυξης καινοτομίας, αλλά με ισχυρή συμβολή από της δυνατότητες της μάρκας. Και οι τρεις προσανατολισμοί στρατηγικής μάρκετινγκ (προσανατολισμός στην αγορά, προσανατολισμός στην επωνυμία, προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα) εξηγούν έντονα κάθε ικανότητα μάρκετινγκ, μέσω της διαχειριστικής ικανότητας της εταιρείας. Η υπόθεση που απορρίπτεται αφορά στη σύνδεση της χρήσης στρατηγικής προσανατολισμού μάρκετινγκ στις εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε καλλυντικά και φάρμακα στην Ελλάδα με την αύξηση της χρήσης καινοτομίας. Ένας τέτοιος ισχυρισμός δε φαίνεται να υποστηρίζεται τουλάχιστον στο συγκεκριμένο κλάδο στην Ελλάδα. Αν και έχει υποστηριχτεί στη βιβλιογραφία ότι η ανάπτυξη καινοτομίας συνάδει με τη στρατηγική προσανατολισμού στην αγορά, (Brooksbank et al, 1992; Brooksbank and Taylor, 2002; Brooksbank et al, 2003; Nasution and Mavondo, 2008) δίνοντας μεγαλύτερη ισχύ στην έρευνα της ευφυούς αγοράς υπάρχουν και αντίθετοι ισχυρισμοί, που συμφωνούν με τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας. Συγκεκριμένα, σε μελέτη των Hooley et al.

(2005) που αφορά τον κλάδο των νέων τεχνολογιών βιοτεχνολογίας όπου η καινοτομία των προϊόντων αναμφίβολα είναι υψίστης σημασίας (Renko et al, 2009). Η μελέτη αυτή δεν βρήκε καμία προηγούμενη συσχέτιση στη χρήση και καινοτομίας και στην ακολούθηση στρατηγικής προσανατολισμού στην αγορά.



Εικόνα 1 Διαγραμματική απεικόνιση του μοντέλου υπό εξέταση.

Η σχέση μεταξύ BOR και MOR ( $b=0,4605$ ,  $t=58,21$ ) και EOR και MOR ( $b=0,1990$ ,  $t=20,852$ ) είναι στατιστικά σημαντικές και άρα οι υποθέσεις H1 και H2 γίνονται δεκτές. Ο προσανατολισμός στην αγορά ενισχύεται από την υιοθέτηση στρατηγικής προσανατολισμού στην επωνυμία ή στρατηγικής στην επιχειρηματικότητα.

Στη συνέχεια βλέπουμε ότι τόσο οι σχέσεις μεταξύ EOR και MNGC ( $b=0,2012$ ,  $t=32,036$ ) και MOR και MNGC ( $b=0,2729$ ,  $t=28,579$ ) όσο και BOR και MNGC ( $b=0,3468$ ,  $t=41,990$ ) παρουσιάζουν σημαντικό στατιστικό αποτέλεσμα άρα η παρατηρούμενη επίδραση αντανάκλα στην πραγματικότητα τα χαρακτηριστικά του κλάδου και δεν αποτελεί κάποιο δειγματοληπτικό σφάλμα άρα οι υποθέσεις H3, H4 και H5 γίνονται αποδεκτές. Έτσι, προκύπτει ότι η ενίσχυση των διαχειριστικών ικανοτήτων προκύπτει από την υιοθέτηση καθενός από τους τρεις στρατηγικούς προσανατολισμούς, στην επιχειρηματικότητα, στην αγορά και στην επωνυμία. Ακόμα, σχετικά με τις ικανότητες της επωνυμίας, MOR και BRDC ( $b=0,2810$ ,  $t=40,887$ ) αλλά και MNGC και BRDC ( $b=0,5620$ ,  $t=88,621$ ) παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικές σχέσεις άρα οι υποθέσεις H6 και H7 γίνονται αποδεκτές. Δηλαδή, οι ικανότητες διοίκησης της επωνυμίας, ενισχύονται από την υιοθέτηση προσανατολισμού στην αγορά αλλά και από καλές διαχειριστικές ικανότητες της επιχείρησης. Προχωρώντας συναντούμε στατιστικά μη σημαντική σχέση μεταξύ MOR και INNOC ( $b=-0,0018$ ,  $t=-0,0209$ ) άρα η υπόθεση H8 απορρίπτεται. Δηλαδή, δεν μπορούμε να συνδέσουμε την υιοθέτηση στρατηγικής προσανατολισμού στην αγορά με την ενίσχυση της ανάπτυξης καινοτομίας στην επιχείρηση. Αντίθετα, η υπόθεση H9 που αφορά κι εκείνη τις ικανότητες ανάπτυξης καινοτομίας από την επιχείρηση συναρτήσει των διαχειριστικών ικανοτήτων MNGC και INNOC ( $b=0,6566$ ,  $t=101,334$ ), παρουσιάζει στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα άρα η σχέση είναι σημαντική και η υπόθεση γίνεται αποδεκτή. Με άλλα λόγια, φαίνεται από τα αποτελέσματα ότι οι διαχειριστικές ικανότητες ενισχύουν την ανάπτυξη καινοτομίας για την επιχείρηση. Τέλος, οι υποθέσεις H10, H11 και H12 γίνονται δεκτές καθώς παρουσιάζουν σχέσεις στατιστικά σημαντικές, BRDC και BEQ ( $b=0,3180$ ,  $t=28,815$ ) INNOC και BEQ ( $b=0,3383$ ,  $t=32,490$ ) και BEQ και BPERF ( $b=0,5595$ ,  $t=94,418$ ). Η μελέτη δείχνει ότι η ενίσχυση της αξίας της επωνυμίας, σχετίζεται με τις ικανότητες διοίκησής της αλλά και τις ικανότητες ανάπτυξης καινοτομίας. Τέλος, η έρευνα καταλήγει στον ισχυρισμό ότι η αξία της μάρκας ενισχύει την απόδοση της εταιρείας.



Effect	Original coefficient	Standard error	t-value	p-value (2-sided)	p-value (1-sided)	Έλεγχος Υποθέσεων	R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>
<b>BOR -&gt; MOR</b>	0.4605	0.0783	58.821	0.0000	0.0000	H1-accept	0,319	0,308
<b>EOR -&gt; MOR</b>	0.1990	0.0954	20.852	0.0372	0.0186	H2-accept		
<b>EOR -&gt; MNGC</b>	0.2012	0.0628	32.036	0.0014	0.0007	H3-accept	0,430	0,421
<b>MOR -&gt; MNGC</b>	0.2729	0.0955	28.579	0.0043	0.0022	H4-accept		
<b>BOR -&gt; MNGC</b>	0.3468	0.0826	41.990	0.0000	0.0000	H5-accept		
<b>MOR -&gt; BRDC</b>	0.2810	0.0687	40.887	0.0000	0.0000	H6-accept	0,563	0,556
<b>MNGC -&gt; BRDC</b>	0.5620	0.0634	88.621	0.0000	0.0000	H7-accept		
<b>MOR -&gt; INNC</b>	-0.0018	0.0861	-0.0209	0.9833	0.4917	H8-reject	0,430	0,421
<b>MNGC -&gt; INNC</b>	0.6566	0.0648	101.334	0.0000	0.0000	H9-accept		
<b>BRDC -&gt; BEQ</b>	0.3180	0.1104	28.815	0.0040	0.0020	H10-accept	0,357	0,347
<b>INNC -&gt; BEQ</b>	0.3383	0.1041	32.490	0.0012	0.0006	H11-accept		
<b>BEQ -&gt; BPERF</b>	0.5595	0.0599	93.418	0.0000	0.0000	H12-accept	0,313	0,307

Πίνακας 5 Έλεγχος υποθέσεων του υπό εξέταση μοντέλου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 6.1 Συζήτηση Αποτελεσμάτων

#### 6.1.1 Θεωρητικές επιπτώσεις

Οι προγενέστερες μελέτες έχουν συγκεντρώσει πληθώρα στοιχείων για τους μεμονωμένους ρόλους τριών προσανατολισμών, ωστόσο, δεν εξηγούν επαρκώς το ρόλο τους συνδυαστικά. Με βάση την έννοια των πολλαπλών στρατηγικών προσανατολισμών, ένας συλλογικός ρόλος αυτών των προσανατολισμών θα σήμαινε ότι κάθε προσανατολισμός έχει ατομικά αποτελέσματα μονομερώς ενώ παράλληλα παρουσιάζει και αποτελέσματα αλληλεπίδρασης. Το κενό αυτό ήρθαν να καλύψουν μεταγενέστερες μελέτες που επιβεβαιώνουν το συνδυαστικό ρόλο αυτών των προσανατολισμών στην αξία της μάρκας και την απόδοση της επιχείρησης (Glynn, 2012; Seyedghorban et al, 2016). Δε θα μπορούσε να μην αποτελεί πρόκληση η απόδειξη αυτή, δηλαδή ότι η εμπειρική υποστήριξη, η μάρκα, η αγορά και οι επιχειρηματικοί προσανατολισμοί θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν συνδυαστικά ώστε να χτίσουν ένα εμπορικό σήμα που έχει αυθεντικές αξίες, καινοτομία και είναι ικανό να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πελατών (Eggers et al, 2013). Ταυτόχρονα, όμως, πιθανώς οι προσανατολισμοί αυτοί, θα μπορούσαν να αποδειχτούν λιγότερο παραγωγικοί ή να έχουν μη γραμμική σχέση όταν αναπτύσσονται συνδυαστικά (π.χ. Bhuian et al, 2005; Dai et al, 2014).

Ως εκ τούτου, προκειμένου να κατανοήσουμε πώς επηρεάζουν οι ακολουθούμενοι προσανατολισμοί μάρκετινγκ συνδυαστικά την επιχείρηση, κρίθηκε απαραίτητη διερεύνηση από μελέτες σαν την τρέχουσα. Η έρευνα αυτή έρχεται να συμβάλει στην κάλυψη του κενού της βιβλιογραφίας στο ερώτημα πώς ο προσανατολισμός στην επωνυμία, ο προσανατολισμός στην αγορά και ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα επηρεάζουν άμεσα και μετριοπαθώς την αξία της επωνυμίας και την επιχειρηματική απόδοση.

Ένα μοντέλο πολλαπλών διαδρομών προτείνεται και δοκιμάζεται ως μοντέλο δομικής εξίσωσης. Το συνολικό μοντέλο λειτουργεί καλά όσον αφορά την επεξηγηματική ισχύ των βασικών μεταβλητών και παρέχει ευρεία υποστήριξη των έντεκα από τις δώδεκα υποθέσεις του.

Οι ικανότητες διοίκησης της επωνυμίας, ανάπτυξης καινοτομίας και οι διαχειριστικές ικανότητες είναι οι κεντρικοί παράγοντες που εξηγούν την αξία της επωνυμίας (απόδοση του μάρκετινγκ). Και οι τρεις αυτές ικανότητες φαίνεται να αποτελούν βασικό ρόλο στον τρόπο λειτουργίας του μάρκετινγκ, αλλά όπως φαίνεται προηγούμενες μελέτες δεν επιβεβαίωσαν την ταυτόχρονη συμβολή τους στον κλάδο φαρμάκων και καλλυντικών. Η παρούσα έρευνα υποστηρίζει ακόμα ότι η στρατηγική προσανατολισμού στην επωνυμία επηρεάζει ισχυρώς θετικά την εφαρμογή των διαχειριστικών ικανοτήτων ενώ αναμένεται μια πιο ασθενής σύνδεση τους με τη στρατηγική προσανατολισμού στην αγορά αλλά και τη στρατηγική στην επιχειρηματικότητα. Επιπλέον, υποστηρίζει ότι η αξία της επωνυμίας σχετίζεται θετικά με την εκμετάλλευση των ικανοτήτων της επωνυμίας. Ακόμη και στην ευρύτερη βιβλιογραφία, λίγες προηγούμενες μελέτες υποστήριξαν ταυτόχρονα τις υποθέσεις 1,2,3,4.

Οι Merilles et al. (2011) υποστήριξαν τις υποθέσεις H6, H7, H8 και H9 επιτυχώς. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας συμφωνούν με τους Merilles et al. (2011) με μία εξαίρεση καθώς στην παρούσα έρευνα δεν υποστηρίζεται η υπόθεση H8. Η σύνδεση αυτή έχει αμφισβητηθεί και από άλλους ερευνητές στο παρελθόν όπως αναλύθηκε ήδη. Για αποτελεσματικές ικανότητες μάρκετινγκ, οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των φαρμάκων και των καλλυντικών πρέπει να αξιοποιήσουν τις δημιουργικές διαδικασίες ανίχνευσης της αγοράς που σχετίζονται με τον προσανατολισμό στην αγορά, αλλά επίσης να ελέγχουν στενά τις πιο πειθαρχημένες, δομημένες διαδικασίες διαχείρισης. Επιπλέον κρίνεται σκόπιμο να ελέγχουν περισσότερο τις διαδικασίες διαχείρισής τους με σκοπό να αυξήσουν την ικανότητα ανάπτυξης καινοτομίας.

Τα οφέλη της επωνυμοποίησης έχουν καταδειχθεί επανειλημμένα από τους Gordon et al (1993), Mudambi, Doyle, and Wong (1997) και Kim et al (1998). Η καθιέρωση της επωνυμίας είναι μια σημαντικότερη ικανότητα του μάρκετινγκ υψηλού επιπέδου που πιθανώς αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της απόδοσης μάρκετινγκ. Η δέκατη υπόθεση βρίσκει υποστήριξη και σε αυτήν την έρευνα, συμφωνώντας με τους προηγούμενους μελετητές.

Οι Hooley et al. (2005) υποστήριξε την υπόθεση H11. Η υπόθεση αυτή, υποστηρίζεται από την παρούσα έρευνα και έρχεται σε συμφωνία με τους Hooley et al. (2005). Η αξία της επωνυμίας σχετίζεται θετικά με την ανάπτυξη χρήσης καινοτομίας στην εταιρεία.

Τέλος, η τρέχουσα μελέτη καταδεικνύει και την ισχυρή σχέση της αξίας της επωνυμίας με την απόδοση της εταιρείας.

Κατά τον βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό μιας εταιρείας, θα πρέπει να καθοριστεί ποιος στρατηγικός τομέας πρέπει να δώσει την υψηλότερη προτεραιότητα καθορίζοντας στόχους προς υλοποίηση σε όλους τους στρατηγικούς προσανατολισμούς, χωρίς κάποιος να παραμελείται. Η μελέτη υπογραμμίζει την άμεση ή έμμεση σχέση κάθε στρατηγικού προσανατολισμού στην άύξηση της αξίας της επωνυμίας και της απόδοσης της εταιρείας. Η μελέτη υπογραμμίζει τη σημασία για τις εταιρείες φαρμάκων και καλλυντικών να αναπτύξουν τρεις βασικές ικανότητες μάρκετινγκ: επωνυμοποίηση, καινοτομία και διαχειριστικές ικανότητες. Η μελέτη καθοδηγεί τις εταιρείες αυτές να αναπτύξουν αυτές τις ικανότητες μάρκετινγκ, ουσιαστικά μέσω πειθαρχημένων, δομημένων διαδικασιών διαχείρισης αλλά και συνδυαστικής καθοδήγησης επιχειρηματικής στρατηγικής με ανίχνευση της αγοράς και καθοδηγούμενης στρατηγικής στην επωνυμία.

Τα αποτελέσματα παρουσιάζουν ομοιότητες με τους Nuttion και Mavondo (2008), που τονίζουν τη σημασία της καινοτομίας και των ανθρωπίνων πόρων που εξηγούν την αξία του πελάτη. Στην τρέχουσα μελέτη, η καινοτομία παραμένει, αλλά η εκμετάλλευση των δυνατοτήτων της επωνυμίας αντικαθιστά τους ανθρώπινους πόρους. Η μελέτη συμβάλλει επίσης στη βιβλιογραφία οριοθετώντας τον ρόλο της εταιρείας σε στρατηγικές αποφάσεις. Ο διαχωρισμός των υπομοντέλων από το μέγεθος της εταιρείας αποκαλύπτει μόνο μικρές διαφορές, καμία από τις οποίες δεν είναι στατιστικά σημαντική. Σε γενικές γραμμές, τα συνολικά αποτελέσματα SEM είναι πιθανό να ισχύουν για κάθε ομάδα τεσσάρων μεγεθών που αναπτύσσεται στην τρέχουσα μελέτη: πολύ μικρές επιχειρήσεις (κάτω των 10 υπαλλήλων), μικρές επιχειρήσεις (προσωπικό 10–50), μεσαίες επιχειρήσεις (προσωπικό 50–250) και μεγάλες επιχειρήσεις που απασχολούν περισσότερους από 250 υπαλλήλους.

Τα αποτελέσματα φανερώνουν ότι οι μικρότερες εταιρείες (ειδικά οι μικροεπιχειρήσεις) χτίζουν ικανότητες ανάπτυξης καινοτομίας μέσω της ανίχνευσης της αγοράς (προσανατολισμός στην αγορά). Οι μικρές εταιρείες φαίνεται να βρίσκονται σε στενότερη επαφή με τους πελάτες τους, σε σύγκριση με τις μεγαλύτερες εταιρείες, και ενσωματώνουν αυτά τα σχόλια των πελατών στην ανάπτυξη καινοτομίας. Αντίθετα, η μεγαλύτερη εταιρεία έχει μεγαλύτερη εξάρτηση από δομημένες διαδικασίες διαχείρισης για να αναπτύξει καινοτομία.

Συνοψίζοντας, η καθιέρωση στρατηγικών στόχων είναι ζωτικής σημασίας για το μάρκετινγκ των επιδόσεων. Είναι σημαντικό να καθοριστούν προτεραιότητες λόγω περιορισμών πόρων. Στο δείγμα που μελετήθηκε, οι πιο δημοφιλείς στρατηγικές βασίστηκαν στην επωνυμοποίηση και την καινοτομία.

### 6.1.2 Πρακτικές Επιπτώσεις

Το κεφάλαιο αυτό κλείνει την παρούσα εργασία με τα τελικά συμπεράσματα που προκύπτουν από την εμπειρική έρευνα που έγινε σε εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο των καλλυντικών και των φαρμάκων στην Ελλάδα, ως προς το ρόλο της ακολουθούμενης στρατηγικής μάρκετινγκ στη διαμόρφωση της αξίας της μάρκας και της απόδοσης της εταιρείας. Στο πρώτο τμήμα συνοψίζονται τα ευρήματα της εμπειρικής έρευνας ανά ερευνητική υπόθεση και στο σύνολο του δείγματος. Στο δεύτερο τμήμα παρουσιάζεται μια συζήτηση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν. Η μελέτη βασίζεται σε μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων.

Αρχικό στόχο αποτέλεσε ο σχεδιασμός μιας έρευνας η οποία θα παρείχε άμεση πληροφόρηση σχετικά με τις ακολουθούμενες στρατηγικές μάρκετινγκ και κατ' επέκταση τα αποτελέσματα τους στις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τομέα των φαρμάκων και των καλλυντικών στην Ελλάδα. Αναμφισβήτητα, η έρευνα αυτή δε θα μπορούσε να αντικαταστήσει την πληροφόρηση που προκύπτει μέσω χρηματοοικονομικής ανάλυσης εταιρειών αλλά θα μπορούσε να συνεκτιμηθεί συνδυαστικά με σκοπό μια καλύτερη εικόνα της αγοράς στην Ελλάδα. Είναι γενικά αποδεκτό ότι η συγκεκριμένη αγορά είναι ένας κλάδος στον οποίο η παρακολούθηση της συμπεριφοράς του πελάτη είναι δύσκολη. Οι έννοιες που άπτονται της ισχύος της επωνυμίας ή της αξίας της επωνυμίας παρουσιάζουν δυσκολίες και τείνουν να μετρούνται έμμεσα, με συσχέτιση της ικανοποίησης του καταναλωτή. Στη χώρα μας, οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των φαρμάκων και των καλλυντικών δεν αποτελούν ένα ενιαίο σύνολο αλλά μπορούν να ταξινομηθούν σε επιμέρους ομάδες που ορίζονται από τα δημογραφικά στοιχεία, όπως συζητήθηκε.

Σε κάποιες εταιρείες μεγάλου μεγέθους επιτυγχάνεται καλύτερη διοικητική διαχείριση και καλύτερη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε για να εντοπιστούν αδυναμίες μέσω αυτοαξιολόγησης, στην αντίληψη της επωνυμίας, την ανάπτυξή του, αλλά και την αξιολόγηση του αποτελέσματος της

στρατηγικής μάρκετινγκ της εταιρείας. Τα αποτελέσματα που εξήχθησαν δείχνουν η πρωτογενής έρευνα συνδέει καλύτερα πρακτικές, αντιλήψεις και την κουλτούρα της εταιρείας με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα στην κερδοφορία της εταιρείας. Η κουλτούρα της εταιρείας, επηρεάζει το βαθμό της πελατοκεντρικής ανάπτυξης προϊόντικών κατηγοριών της εταιρείας αλλά και την προώθηση που επιτυγχάνεται καθώς και την επιδιωκόμενη διανομή.

Η μελέτη επιδίωξε το συσχετισμό αξίας της επωνυμίας και δημιουργίας ικανοποιημένων πελατών. Επιμέρους στοιχεία που προσμετρήθηκαν ήταν η ικανότητα ανταπόκρισης με ταχύτητα στον ανταγωνισμό, ανάληψη ρίσκων αλλά και ανάπτυξης νέων ιδεών με σκοπό το λανσάρισμα νέων προϊόντων σε ελκυστικές τιμές.

Στην παρούσα έρευνα μελετήθηκε η σχέση ανάμεσα στην αντίληψη της αξίας της επωνυμίας και της επίγνωσης της ισχύος της, καθώς και η αντιμετώπισή της ως στρατηγικό πόρο και ρυθμιστικό παράγοντα για τη λήψη αποφάσεων με την απόδοση της εταιρείας. Φαίνεται ότι η αντιλαμβανόμενη αξία της επωνυμίας που περνά στον πελάτη είναι καθοριστικής σημασίας για την αύξηση της απόδοσης της εταιρείας.

Η εταιρεία πρέπει να λαμβάνει υπόψιν την επωνυμία και τον αντίκτυπο κάθε επιχειρηματικής απόφασης για το εμπορικό σήμα της εταιρείας καθώς με τον τρόπο αυτό βελτιώνει την αντιλαμβανόμενη εικόνα των προϊόντων της.

Στη συνέχεια, αποδεικνύεται ότι η αξιολόγηση των ανταγωνιστικών κινήσεων αλλά και η δυνατότητα της άμεσης ανταπόκρισης σε αυτές με γνώμονα τη δημιουργία ικανοποιημένων πελατών είναι μεγίστης σημασίας για την κερδοφορία της επιχείρησης.

Η έρευνα θέτει ερωτήματα που συνδέουν την ανάληψη ρίσκων με σκοπό την επιτυχή ανάπτυξη της επιχείρησης με την κερδοφορία της. Επιπλέον, η έρευνα προσδιορίζει τη σχέση μεταξύ ανάπτυξης και διαχείρισης στενών σχέσεων με τους πελάτες αλλά και τη δυνατότητα να προσφέρει τα προϊόντα της σε ελκυστικές τιμές.

Η έρευνα παρουσιάζει ενδιαφέροντα επιμέρους συμπεράσματα κάποια από τα οποία ήταν αναμενόμενα καθώς έχουν ήδη υποστηριχτεί από άλλους μελετητές όπως το γεγονός ότι τόσο η υιοθέτηση στρατηγικής προσανατολισμού επωνυμίας όσο και η υιοθέτηση επιχειρηματικού

προσανατολισμού στις εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε καλλυντικά και φάρμακα στην Ελλάδα σχετίζεται με ενίσχυση της στρατηγικής προσανατολισμού αγοράς.

Επιπλέον, η έρευνα υποστηρίζει ότι η επιχειρηματική στρατηγική, η στρατηγική προσανατολισμού αγοράς αλλά και η στρατηγική προσανατολισμού επωνυμίας, ενισχύουν την εκμετάλλευση επιχειρησιακών δυνατοτήτων της εταιρείας. Η έρευνα, επιπλέον, καταδεικνύει ότι υιοθέτηση προσανατολισμού αγοράς ή η βέλτιστη εκμετάλλευση των διαχειριστικών δυνατοτήτων από την επιχείρηση σχετίζεται με ενίσχυση των δυνατοτήτων της επωνυμίας.

Η έρευνα θέτει ερωτήματα που σχετίζονται με την υιοθέτηση καινοτομίας στην επιχείρηση και καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η χρήση καινοτομίας δε σχετίζεται με υιοθέτηση στρατηγικής αγοράς της επιχείρησης ενώ αντίθετα σχετίζεται με τη βέλτιστη εκμετάλλευση των διαχειριστικών δυνατοτήτων της επιχείρησης.

Τέλος, η έρευνα υποστηρίζει ότι η στρατηγική μάρκετινγκ που εκμεταλλεύεται τις δυνατότητες της επωνυμίας και η χρήση καινοτομίας σχετίζονται με την αύξηση της αξίας της μάρκας, η οποία καταλήγει σε καλύτερη απόδοση της εταιρείας συνολικά.

Η τρέχουσα μελέτη αποτελεί μεγάλη συμβολή για τον τομέα των φαρμάκων και των καλλυντικών στην Ελλάδα η οποία υπογραμμίζει ότι η απόδοση της εταιρείας καθοδηγείται από την αξία της επωνυμίας. Η μεγιστοποίηση της αξίας της επωνυμίας αποτελεί συνδυαστικό αποτέλεσμα δυνατοτήτων επωνυμίας και καινοτομίας, οι οποίες προϋποθέτουν τη συμβολή βέλτιστων διαχειριστικών ικανοτήτων και προσανατολισμό αγοράς.

Ο προσανατολισμός της αγοράς ενισχύεται από τον προσανατολισμό επωνυμίας και τον επιχειρησιακό προσανατολισμό. Η έρευνα καταδεικνύει ότι οι τρεις προσανατολισμοί συμβάλλουν τόσο μεμονωμένα όσο και συνδυαστικά ώστε να επιτευχθούν καλύτερες διαχειριστικές ικανότητες. Βιβλιογραφικά συμβάλει στο κενό που υπάρχει καθώς δεν υπάρχει προηγούμενη μελέτη στον κλάδο που να ερευνά και να βρίσκει υποστήριξη στο ρόλο που διαδραματίζει η ακολουθούμενη στρατηγική μάρκετινγκ στη διαμόρφωση της αξίας της επωνυμίας και της απόδοσης της εταιρείας.

## 6.2 Περιορισμοί και Μελλοντική Έρευνα

Η εφαρμοζόμενη μέθοδος έρευνας εμπεριέχει ορισμένους περιορισμούς. Ο τρόπος διεξαγωγής της έρευνας μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου προϋποθέτει ότι οι συμμετέχοντες θα δεχτούν να απαντήσουν σε εμπιστευτικές ερωτήσεις που αφορούν το μάρκετινγκ της εταιρείας τους έστω και ανώνυμα. Ο πρώτος περιορισμός λοιπόν αφορά μη απόκριση στην έρευνα. Ενδεχομένως, σε περιπτώσεις που προτίθενται να απαντήσουν δεν υπήρχε ο διαθέσιμος χρόνος ή το link με το ερωτηματολόγιο δεν έφτασε ποτέ στα χέρια του κατάλληλου αποκρινόμενου που γνώριζε τις ορθές απαντήσεις που αφορούσαν την εκάστοτε εταιρεία. Σε περίπτωση που το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από ακατάλληλο άτομο που δε γνώριζε επαρκώς ενδεχομένως λανθασμένες υποθέσεις βλάπτουν το αποτέλεσμα της έρευνας. Σε περίπτωση εφαρμογής διαφορετικής μεθόδου διεξαγωγής της έρευνας, πιθανότατα τα αποτελέσματα της έρευνας να ήταν διαφορετικά. Στη φαρμακευτική αγορά, η αξία του ονόματος της εταιρείας καθοδηγεί τις στρατηγικές αποφάσεις καθώς και την ανάληψη ρίσκου καθώς περιορισμοί και σοβαρότατες κυρώσεις, βαραίνουν σε θέματα ηθικής, διακίνησης και εξαιρέσεων πελατών. Η παραγωγή νέων προϊόντων είναι περιορισμένη, αλλά παράλληλα, προωθείται η παραγωγή γενόσημων. Στην περίπτωση των γενόσημων, δεν υπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον πελάτη εκτός από τη χαμηλότερη κοστολόγηση. Συμπερασματικά, οι εταιρείες αυτές πιθανώς δεν έχουν τις ίδιες δυνατότητες ανάπτυξης νέων προϊόντων. Παράλληλα δεν έχουν τα ίδια κανάλια επικοινωνίας και διάθεσης προϊόντων. Επιπλέον, τα αποτελέσματα αυτά περιορίζεται σε μία χώρα, την Ελλάδα. Ορισμένες μεταβλητές, όπως ο προσανατολισμός της αγοράς, μπορεί να διαδραματίζει διαφορετικό ρόλο σε άλλες χώρες.

Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει αρχικά να εξετάσει επιχειρήσεις που εδρεύουν και δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές χώρες. Μια τέτοια μελέτη θα μπορούσε στη συνέχεια να ελέγξει τη γενικότητα των αποτελεσμάτων. Η τρέχουσα μελέτη δείχνει ότι η καινοτομία, οι διαχειριστικές ικανότητες και η επωνυμία είναι κυρίαρχα στοιχεία του μάρκετινγκ όμως δεν μπορούμε να θεωρήσουμε αυθαίρετα ότι το γεγονός αυτό θα πρόκυπτε από μελέτη σε διαφορετικές χώρες. Επιπλέον, μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διερευνήσει κάποιο υποσύνολο του δείγματος που μελετήθηκε όπως για παράδειγμα τις μεγάλες εταιρείες στις οποίες μια συνεκτική διαχείριση είναι απαραίτητη.



Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να μελετήσει τις διαφορές μεταξύ μεγάλων και μικρομεσαίων και μεγάλων και μικρών επιχειρήσεων για να εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρηματικές στρατηγικές διαφέρουν αλλά και πώς η ικανότητα της επιχείρησης επιδρά στην επιχειρηματική απόδοση της εταιρείας

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity : capitalizing on the value of a brand name*. New York (N.Y.): Free press.
- Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization Science*, 12(1), 54–74.
- Anees-ur-Rehman, M., Wong, H. and Hossain, M., 2016. The Progression of Brand Orientation Literature in Twenty Years: A Systematic Literature Review. *SSRN Electronic Journal*.
- Baker, W. and Sinkula, J., 2009. The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), pp.443-464.
- Balmer, R., 2013. Entry, Investment and Competition In Telecommunications and Media Markets. *SSRN Electronic Journal*,.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barrett, H., and A. Weinstein (1998).“The Effect of Market Orientation and Organizational Flexibility on Corporate Entrepreneurship,”*Entrepreneurship Theory and Practice*23, 57–70.
- Baumgarth, C., Merrilees, B., & Urde, M. (2013). Brand orientation: Past, present, and future. *Journal of Marketing Management*,29, 973–980.
- Baumgarth, C. and Schmidt, M., 2010. How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of ‘internal brand equity’ in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39(8), pp.1250-1260.
- Beverland, Michael & Napoli, Julie & Lindgreen, Adam. (2007). Global industrial brands: A framework and exploratory examination. *Industrial Marketing Management*. 36. 1082-1097.
- Bhuan, S., Menguc, B. and Bell, S., 2005. Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, 58(1), pp.9-17.
- Blombäck, A. and Axelsson, B., 2007. The role of corporate brand image in the selection of new subcontractors. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), pp.418-430.
- Boso, N., Story, V., Cadogan, J., Micevski, M. and Kadić-Maglajlić, S., 2013. Firm Innovativeness and Export Performance: Environmental, Networking, and Structural Contingencies. *Journal of International Marketing*, 21(4), pp.62-87.

- Brockman, B., Jones, M. and Becherer, R., 2012. Customer Orientation and Performance in Small Firms: Examining the Moderating Influence of Risk-Taking, Innovativeness, and Opportunity Focus. *Journal of Small Business Management*, 50(3), pp.429-446.
- Brouthers, K. D., Nakos, G., & Dimitratos, P. (2015). SME entrepreneurial orientation, international performance, and the moderating role of strategic alliances. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1161–1187.
- Chen, Y. C., P. C. Li, and K. R. Evans, (2012), “Effects of Interaction and Entrepreneurial Orientation on Organizational Performance: Insights into Market Driven and Market Driving,” *Industrial Marketing Management*, 41(6), 1019-1034.
- Colton, D., Roth, M. and Bearden, W., 2010. Drivers of International E-Tail Performance: The Complexities of Orientations and Resources. *Journal of International Marketing*, 18(1), pp.1-22.
- Covin, J. and Slevin, D., 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), pp.75-87.
- Dai, L., Maksimov, V., Gilbert, B. and Fernhaber, S., 2014. Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Business Venturing*, 29(4), pp.511-524.
- Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4): 37-52.
- de Chernatony, L. (2001). A model for strategically building brands. *Journal of Brand Management*, 9(1), 32–44.
- Deshpande, R., Farley, J. and Webster, F., 1993. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), p.23.
- Dimitratos, P., Plakoyiannaki, E., Pitsoulaki, A. and Tüselmann, H., 2010. The global smaller firm in international entrepreneurship. *International Business Review*, 19(6), pp.589-606
- Doyle, G., 2002. What’s ‘new’ about the future of communications? An evaluation of recent shifts in UK media ownership policy. *Media, Culture & Society*, 24(5), pp.715-724.
- Eggers, F., O’Dwyer, M., Kraus, S., Vallaster, C. and Guldenberg, S., 2013. The impact of brand authenticity on brand trust and SME growth: A CEO perspective. *Journal of World Business*, 48(3), pp.340-348.
- Feldwick, P. (1996). Do we really need ‘Brand Equity’?. *J Brand Manag* 4, 9–28.
- George, B. and Marino, L., 2011. The Epistemology of Entrepreneurial Orientation: Conceptual Formation, Modeling, and Operationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), pp.989-1024.
- Glynn, M. S. (2012). Primer in B2B brand-building strategies with a reader practicum. *Journal of Business Research*, 65, 666–675. González-Benito, Ó., &

- González-Benito, J. (2005). Cultural vs. operational market orientation and objective vs. subjective performance: Perspective of production and operations. *Industrial Marketing Management*, 34, 797–829.
- Grant RM. 1996. Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science* 7(4): 375–387.
- Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis. *European Journal of Marketing*, 42, 115–134.
- Hakala, H., 2010. Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), pp.199-217.
- Han, J. K., Kim, N. & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link. *Journal of Marketing*, 62(4): 30-45
- Hankinson, P., 2001. Brand orientation in the charity sector: a framework for discussion and research. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(3), pp.231-242.
- Hirvonen, S. and Laukkanen, T., 2013. Brand orientation in small firms: an empirical test of the impact on brand performance. *Journal of Strategic Marketing*, 22(1), pp.41-58.
- Hirvonen, Saku & Laukkanen, Tommi & Salo, Jari. (2016). Does brand orientation help B2B SMEs in gaining business growth?. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 31. 472-487.
- Hoeffler, S. and Keller, K., 2003. The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management*, 10(6), pp.421-445.
- Hooley, Graham & Greenley, Gordon & Cadogan, John & Fahy, John. (2005). The Performance Impact of Marketing Resources. *Journal of Business Research*. 58. 18-27.
- Jaakkola, M., Möller, K., Parvinen, P., Evanschitzky, H., & Mühlbacher, H. (2010). Strategic marketing and business performance: A study in three European 'engineering countries'. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1300–1310.
- Kajalo, Sami & Lindblom, Arto. (2015). Market orientation, entrepreneurial orientation and business performance among small retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 43. 580-596.
- Kamakura, Wagner & Russell, Gary. (1993). Measuring brand value with scanner data. *International Journal of Research in Marketing*. 10. 9-22. 10.1016/0167-8116(93)90030-3.
- Knight, G. A. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, 7, 155–171.
- Keller, K. L. (1993) 'Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity', *Journal of Marketing*, 57(1), pp. 1–22.

Keller, K. (2003). Understanding brands, branding and brand equity. *J Direct Data Digit Mark Pract* 5, 7–20.

Kotler, P. (1999). *Kotler on marketing*. Free Press

Kraus, S. (2013), “The role of entrepreneurial orientation in service firms: empirical evidence from Austria”, *The Service Industries Journal*, Vol. 33 No. 5, pp. 427-444.

Laukkanen, T., Nagy, G., Hirvonen, S., Reijonen, H. and Pasanen, M., 2013. The effect of strategic orientations on business performance in SMEs. *International Marketing Review*, 30(6), pp.510-535.

Laukkanen, T., Tuominen, S., Reijonen, H. and Hirvonen, S., 2015. Does market orientation pay off without brand orientation? A study of small business entrepreneurs. *Journal of Marketing Management*, 32(7-8), pp.673-694.

Lee, J., Park, S. Y., Baek, I., & Lee, C. S. (2008). The impact of the brand management system on brand performance in B–B and B–C environments. *Industrial Marketing Management*, 37, 848–855.

Leek, S. and Christodoulides, G., 2012. A framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components. *Industrial Marketing Management*, 41(1), pp.106-114

Leischnig, A. and Enke, M., 2011. Brand stability as a signaling phenomenon — An empirical investigation in industrial markets. *Industrial Marketing Management*,.

Li, Y., Zhao, Y., Tan, J. and Liu, Y., 2008. Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation-Performance Linkage: Evidence from Chinese Small Firms\*. *Journal of Small Business Management*, 46(1), pp.113-133.

Lings, I. and Greenley, G., 2009. The impact of internal and external market orientations on firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, 17(1), pp.41-53.

Lumpkin, G. and Dess, G., 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), p.135.

M’zungu, S., Merrilees, B. and Miller, D., 2015. Strategic hybrid orientation between market orientation and brand orientation: guiding principles. *Journal of Strategic Marketing*, 25(4), pp.275-288.

Martin, J., Martin, B. and Minnillo, P., 2009. Implementing a Market Orientation in Small Manufacturing Firms: From Cognitive Model to Action. *Journal of Small Business Management*, 47(1), pp.92-115.

Martin, S. L. and R. R. G. Javalgi, (2016), “Entrepreneurial Orientation, Marketing Capabilities and Performance: The Moderating Role of Competitive Intensity on International Journal of Business and Economics 236Latin American International New Ventures,” *Journal of Business Research*, 69(6), 2040-2051.

- Murray, J., G. Gao, and M. Kotabe, (2011), "Market Orientation and Performance of Export Ventures: The Process Through Marketing Capabilities and Competitive Advantage," *Journal of the Academic Marketing Science*, 39(2), 252-269
- Matsuno, K., Mentzer, J. and Özsoyner, A., 2002. The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*, 66(3), pp.18-32.
- Menguc, B. & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1): 63-73.
- Bill Merrilees, Sharyn Rundle-Thiele, Ashley Lye (2011) Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance, *Industrial Marketing Management*, Volume 40, Issue 3, 368-375.
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920.
- Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J. & Vorhies, D. W. (2009). Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4): 284–93.
- Morgan, N.A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40: 271-289.
- Muhammad Anees-ur-Rehman & Wesley James Johnston (2019) How multiple strategic orientations impact brand equity of B2B SMEs, *Journal of Strategic Marketing*, 27:8, 730-750.
- Nasution, H., Mavondo, F., Matanda, M. and Ndubisi, N., 2011. Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, 40(3), pp.336-345.
- Nedergaard, Nicky & Gyrd-Jones, Richard. (2013). Sustainable brand-based innovation: The role of corporate brands in driving sustainable innovation. *The Journal of Brand Management*. 20. 10.1057/bm.2013.16.
- Ngo, L. V. and A. O’Cass, (2012), "Performance Implications of Market Orientation, Marketing Resources, and Marketing Capabilities," *Journal of Marketing Management*, 28(1&2), 173-187.
- O’Cass, A. and Weerawardena, J., 2009. Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation. *European Journal of Marketing*, 43(11/12), pp.1325-1348.

- O'Cass, A. and Viet Ngo, L., 2007. Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), pp.868-887.
- Odoom, R., Narteh, B. and Boateng, R., 2017. Branding in small- and medium-sized enterprises (SMEs). *Qualitative Market Research: An International Journal*, 20(1), pp.68-89.
- Persson, N. (2010). An exploratory investigation of the elements of B2B brand image and its relationship to price premium. *Industrial Marketing Management*, 39, 1269–1277.
- Reid, M., Luxton, M., & Mavondo, F. (2005). The relationship between integrated marketing communication, market orientation and brand orientation. *Journal of Advertising*, 34(4), 11–23.
- Reijonen, H., Laukkanen, T., Komppula, R. and Tuominen, S., 2012. Are Growing SMEs More Market-Oriented and Brand-Oriented?. *Journal of Small Business Management*, 50(4), pp.699-716.
- Schumpeter, J. A. (1936). *The theory of economic development*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Seyedghorban, Z., Matanda, M. and LaPlaca, P., 2016. Advancing theory and knowledge in the business-to-business branding literature. *Journal of Business Research*, 69(8), pp.2664-2677.
- Simon, C., & Sullivan, M. (1993). The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach. *Marketing Science*, 12(1), 28-52
- Slater, S.F. and Narver, J. (1998) Customer Led and Market Oriented: Let's Not Confuse the Two. *Strategic Management Journal*, 19, 1001-1006.
- Slater, S.F., Olson, E.M. and Hult, G.T. (2006) The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability-Performance Relationship. *Strategic Management Journal*, 27, 1221-1231.
- Spence, M., & Essoussi, L. H. (2010). SME brand building and management: An exploratory study. *European Journal of Marketing*, 44, 1037–1054.
- Srivastava, R., and Shocker, A. (1991). Brand equity: A perspective on its meaning and measurement. MSI Report 91-124. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Tajeddini, K., (2010), "Effect of Customer Orientation and Entrepreneurship Orientation on Innovativeness: Evidence from the Hotel Industry in Switzerland," *Tourism Management*, 31(2), 221-231.
- Tsai, Kuen-Hung & Yang, Shu-Yi. (2013). Firm innovativeness and business performance: The joint moderating effects of market turbulence and competition. *Industrial Marketing Management*. 42. 1279–1294.
- Tuominen, S., Hirvonen, S., Reijonen, H. and Laukkanen, T., 2016. The internal branding process and financial performance in service companies: An examination of the required steps. *Journal of Brand Management*, 23(3), pp.306-326.

Urde, M., Baumgarth, C. and Merrilees, B., 2013. Brand orientation and market orientation — From alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, 66(1), pp.13-20.

Urde, M., 1999. Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), pp.117-133.

Vorhies, D. W., Morgan, R. E., & Autry, C. W. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: Impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*, 30(12), 1310–1334.

Wiklund, J. and Shepherd, D., 2003. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), pp.1307-1314.

Wong H. and Merrilees, B., 2005. A brand orientation typology for SMEs: a case research approach. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), pp.155-162.

Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2007). Multiple roles for branding in international marketing. *International Marketing Review*, 24(4), 384–408.

Wong, H. Y. and Merrilees, B., 2008. The performance benefits of being brand-orientated. *Journal of Product & Brand Management*, 17(6), pp.372-383.

Zhang, J., Jiang, Y., Shabbir, R., & Zhu, M. (2016). How brand orientation impacts B2B service brand equity? An empirical study among Chinese firms. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31, 83–98.

Zhao, Y., Li, Y., Lee, S. and Chen, L., 2009. Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning, and Performance: Evidence From China. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), pp.293-317.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Συνοδευτική επιστολή

Αγαπητέ Κύριε/Αγαπητή Κυρία

Ονομάζομαι Μαρία Κουκουβιτάκη και στα πλαίσια του μεταπτυχιακού μου διπλώματος Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA), πραγματοποιώ έρευνα που αφορά τις εταιρείες φαρμάκων και καλλυντικών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

Με επιβλέποντα τον κ. Γιοβάνη Απόστολο, Καθηγητή και Πρόεδρο του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, πραγματοποιώ έρευνα με στόχο τον προσδιορισμό του ρόλου που διαδραματίζει η ακολουθούμενη στρατηγική μάρκετινγκ που εφαρμόζεται στις εταιρείες αυτές, στη διαμόρφωση της αξίας της επωνυμίας και της απόδοσης της εταιρείας.

Η συμβολή της εταιρείας σας είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και εμπιστευτικό και τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά στα πλαίσια της στατιστικής ανάλυσης της έρευνας. Ο χρόνος που θα χρειαστείτε για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι περίπου 5 λεπτά. Εάν θεωρείτε ότι δεν είστε ο κατάλληλος ώστε να απαντήσετε τις ερωτήσεις, παρακαλώ προωθήστε το στον αρμόδιο της εταιρείας σας. Το ερωτηματολόγιο βρίσκεται στο παρακάτω link:

(link)

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για τη συμβολή σας και τον πολύτιμο χρόνο σας.  
Μαρία Κουκουβιτάκη

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

Προσδιορίστε σε μια κλίμακα από 1 ως 7, όπου 1= διαφωνώ απόλυτα και 7 = συμφωνώ απόλυτα, πόσο σύμφωνους σας βρίσκουν οι παρακάτω δηλώσεις σχετικά με το τί ισχύει στην εταιρεία σας.

### BRAND ORIENTATION

1. Στην εταιρεία μας, έχουμε ξεκάθαρη ιδέα για το τί αντιπροσωπεύει η επωνυμία μας- η ταυτότητα και η υπόσχεση της μάρκας μας προς τους πελάτες είναι προσεκτικά καθορισμένες.
2. Αναγνωρίζουμε την επωνυμία μας, ως ένα πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο και ως στρατηγικό πόρο της εταιρείας, την οποία αναπτύσσουμε συνεχώς και την προστατεύουμε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
3. Η αξία\* της επωνυμίας μας (ή ισχύς\*\* της), αποτελεί ρυθμιστικό παράγοντα των αποφάσεων που παίρνουμε στην εταιρεία μας
4. Η ανάπτυξη της επωνυμίας μας δεν είναι ευθύνη μιας μικρής ομάδας ανθρώπων μέσα στην εταιρεία, αλλά και αντικείμενο των υψηλόβαθμων μελών της διοικητικής ομάδας της επιχείρησης.
5. Όλες οι επιχειρηματικές αποφάσεις στην επιχείρηση μας αξιολογούνται με βάση το αντίκτυπό τους στην επωνυμία της.
6. Η μεγάλη πλειονότητα των υπαλλήλων αντιλαμβάνονται τις αξίες που διαπνέουν την επωνυμία της εταιρείας και τις υιοθετούν.

\* Αξία επωνυμίας: υψηλή διαφοροποίηση της μάρκας σε σχέση με τους ανταγωνιστές + μεγάλη συνάφεια της μάρκας με τις ανάγκες των πελατών + υψηλή εκτίμηση της μάρκας από τους πελάτες + υψηλή επίγνωση/εμπειρία της μάρκας από τους πελάτες

\*\* Ισχύς της επωνυμίας: υψηλή διαφοροποίηση της μάρκας σε σχέση με τους ανταγωνιστές + μεγάλη συνάφεια της μάρκας με τις ανάγκες των πελατών

### MARKET ORIENTATION

7. Η εταιρεία μας έχει τη δυνατότητα να ανταποκριθεί με ταχύτητα στις κινήσεις των ανταγωνιστών της.
8. Οι ανταγωνιστικές μας κινήσεις έχουν ως αποκλειστική επιδίωξη την δημιουργία ικανοποιημένων πελατών
9. Στην εταιρεία μας συχνά αξιολογούμε την ικανοποίηση των πελατών
10. Στην εταιρεία μας συχνά αξιολογούμε τη συμπεριφορά των ανταγωνιστών μας

11. Στην εταιρεία μας, συντονίζουμε όλες τις λειτουργίες μας με σκοπό να μεγιστοποιήσουμε την ικανοποίηση των πελατών μας.

#### ENTREPRENEURSHIP ORIENTATION

12. Είμαστε διατεθειμένοι να αναλάβουμε μεγάλα ρίσκα για να επιτύχουμε ανάπτυξη στην επιχείρησή μας

13. Εισάγουμε σε σταθερή βάση νέα προϊόντα και υπηρεσίες για να επιτύχουμε ανάπτυξη στην επιχείρησή μας

14. Προσπαθούμε συνεχώς να υπερτερούμε ως επιχείρηση των ανταγωνιστών μας

#### BRANDING CAPABILITIES

15. Η εταιρεία μας είναι αποτελεσματικότερη, σε σχέση με τον ανταγωνισμό, στην αποτύπωση με ένα απλό τρόπο του της σημασίας της επωνυμίας για τους πελάτες

16. Η εταιρεία μας χρησιμοποιεί την επωνυμία της ως εργαλείο λήψης αποφάσεων.

17. Η εταιρεία μας είναι ικανότερη, σε σχέση με τον ανταγωνισμό, στο να επικοινωνεί τη διαχρονική σημασία της επωνυμίας της

18. Η εταιρεία μας είναι πιθανότερο, σε σχέση με τον ανταγωνισμό, να διαχειρίζεται την επωνυμία της ως περιουσιακό στοιχείο.

19. Η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να προσλαμβάνει εξειδικευμένο προσωπικό που θα υποστηρίζει την επωνυμία της

#### MARKETING CAPABILITIES

20. Η επιχείρησή μας έχει τη δυνατότητα ανάπτυξης και διαχείρισης στενών σχέσεων με τους πελάτες της

21. Η επιχείρησή μας έχει τη δυνατότητα να διευρύνει την γκάμα των προϊόντων με το λανσάρισμα νέων επιτυχημένων προϊόντων

22. Η επιχείρησή μας έχει τη δυνατότητα να έχει ελκυστικές τιμές για τα προϊόντα της

#### MANAGEMENT CAPABILITES

23. Η εταιρεία μας διαθέτει, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, συνολικά καλύτερη διοικητικές και διαχειριστικές ικανότητες

24. Η εταιρεία μας διαθέτει, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, μεγαλύτερη εμπειρία στη διαχείριση των παραγωγικών της δραστηριοτήτων

25. Η εταιρεία μας διαχειρίζεται καλύτερα, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, την αλυσίδα εφοδιασμού της

#### INNOVATION CAPABILITY

26. Η εταιρεία μας είναι καλύτερη, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, στην ανάπτυξη νέων ιδεών για την υποστήριξη των πελατών

27. Η εταιρεία μας είναι καλύτερη, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, να εισάγει νέες προσφορές στους πελάτες

28. Η εταιρεία μας είναι καλύτερη, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, στη διαχείριση των διαδικασιών ώστε να κρατούνται τα κόστη χαμηλά

29. Η εταιρεία μας είναι ικανότερη από με τους ανταγωνιστές της, στη διάθεση στην αγορά συνολικών λύσεων, που επιλύουν τα προβλήματα των πελατών

#### BRAND EQUITY

30. Η επωνυμία της επιχείρησής μας είναι περισσότερο αναγνωρίσιμη από αυτή του σημαντικότερου ανταγωνιστή μας

31. Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα της επωνυμίας της επιχείρησής μας από τους πελάτες, είναι υψηλότερη συγκριτικά με αυτή των ανταγωνιστών μας

32. Ένα μεγάλο ποσοστό προϊόντων, κάτω από την ομπρέλα της επωνυμίας της επιχείρησής μας, είναι ηγέτες στις αγορές τους.

#### BUSINESS PERFORMANCE

33. Η ανάπτυξη των πωλήσεων της επιχείρησής μας είναι καλύτερη από αυτή των ανταγωνιστών μας

34. Η κερδοφορία της επιχείρησής μας είναι καλύτερη από αυτή ανταγωνιστών μας

35. Η επιχείρησή μας είναι πιο επιτυχημένη οικονομικά σε σχέση με τους ανταγωνιστές μας

Δημογραφικά Στοιχεία

Μέγεθος επιχείρησης \*

Πολύ μικρή επιχείρηση (λιγότεροι από 10 υπάλληλοι)

Μικρή επιχείρηση (λιγότεροι από 50 υπάλληλοι)

Μεσαία επιχείρηση (51-250 υπάλληλοι)

Άλλο:

Ετήσια έσοδα \*

< € 1 εκατομμύριο

€1–€2 εκατομμύρια  
€2–€10 εκατομμύρια  
€10–€50 εκατομμύρια  
>50 εκατομμύρια

Άλλο:

Τομέας δραστηριοποίησης επιχείρησης \*

Καλλυντικά

Φάρμακα

Άλλο:

Ηλικία επιχείρησης (σε χρόνια) \*

0-10

11-20

21–50

51+

Ιδιότητα του αποκρινόμενου \*

Ιδιοκτήτης

Διευθυντής Μάρκετινγκ

Διευθυντής Παραγωγής

Οικονομικός Διευθυντής

Διευθύνων Σύμβουλος

Άλλο:

<b>Frequency Table</b>						
<b>BOR1</b>						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	3	7	5,6	5,6	5,6	
	4	2	1,6	1,6	7,3	
	5	18	14,5	14,5	21,8	
	6	37	29,8	29,8	51,6	
	7	60	48,4	48,4	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		
<b>BOR2</b>						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	3	2	1,6	1,6	1,6	
	4	3	2,4	2,4	4,0	
	5	17	13,7	13,7	17,7	
	6	28	22,6	22,6	40,3	
	7	74	59,7	59,7	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		
<b>BOR3</b>						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	2	3	2,4	2,4	2,4	
	4	7	5,6	5,6	8,1	
	5	24	19,4	19,4	27,4	
	6	47	37,9	37,9	65,3	
	7	43	34,7	34,7	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		
<b>BOR4</b>						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	1	8	6,5	6,5	6,5	
	2	4	3,2	3,2	9,7	
	3	3	2,4	2,4	12,1	
	4	20	16,1	16,1	28,2	
	5	8	6,5	6,5	34,7	

	6	33	26,6	26,6	61,3	
	7	48	38,7	38,7	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		
<b>BOR5</b>						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	2	2	1,6	1,6	1,6	
	3	13	10,5	10,5	12,1	
	4	17	13,7	13,7	25,8	
	5	45	36,3	36,3	62,1	
	6	31	25,0	25,0	87,1	
	7	16	12,9	12,9	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		
<b>BOR6</b>						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	2	4	3,2	3,2	3,2	
	3	6	4,8	4,8	8,1	
	4	18	14,5	14,5	22,6	
	5	45	36,3	36,3	58,9	
	6	36	29,0	29,0	87,9	
	7	15	12,1	12,1	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		
<b>MOR1</b>						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	3	5	4,0	4,0	4,0	
	4	11	8,9	8,9	12,9	
	5	10	8,1	8,1	21,0	
	6	57	46,0	46,0	66,9	
	7	41	33,1	33,1	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		
<b>MOR2</b>						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	2	2	1,6	1,6	1,6	

	3	5	4,0	4,0	5,6	
	4	11	8,9	8,9	14,5	
	5	36	29,0	29,0	43,5	
	6	39	31,5	31,5	75,0	
	7	31	25,0	25,0	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		
<b>MOR3</b>						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	3	4	3,2	3,2	3,2	
	4	24	19,4	19,4	22,6	
	5	31	25,0	25,0	47,6	
	6	50	40,3	40,3	87,9	
	7	15	12,1	12,1	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		
<b>MOR4</b>						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	2	1	,8	,8	,8	
	3	6	4,8	4,8	5,6	
	4	15	12,1	12,1	17,7	
	5	36	29,0	29,0	46,8	
	6	43	34,7	34,7	81,5	
	7	23	18,5	18,5	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		
<b>MOR5</b>						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	3	1	,8	,8	,8	
	4	13	10,5	10,5	11,3	
	5	9	7,3	7,3	18,5	
	6	45	36,3	36,3	54,8	
	7	56	45,2	45,2	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		
<b>EOR1</b>						



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	2	3	2,4	2,4	2,4	
	3	6	4,8	4,8	7,3	
	4	33	26,6	26,6	33,9	
	5	36	29,0	29,0	62,9	
	6	34	27,4	27,4	90,3	
	7	12	9,7	9,7	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		
<b>EOR2</b>						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	2	2	1,6	1,6	1,6	
	3	5	4,0	4,0	5,6	
	4	2	1,6	1,6	7,3	
	5	30	24,2	24,2	31,5	
	6	53	42,7	42,7	74,2	
	7	32	25,8	25,8	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		
<b>EOR3</b>						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	2	1	,8	,8	,8	
	3	1	,8	,8	1,6	
	4	8	6,5	6,5	8,1	
	5	32	25,8	25,8	33,9	
	6	50	40,3	40,3	74,2	
	7	32	25,8	25,8	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		
<b>BC1</b>						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	2	1	,8	,8	,8	
	3	8	6,5	6,5	7,3	
	4	25	20,2	20,2	27,4	
	5	29	23,4	23,4	50,8	
	6	48	38,7	38,7	89,5	

	7	13	10,5	10,5	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		
<b>BC2</b>						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	2	6	4,8	4,8	4,8	
	3	9	7,3	7,3	12,1	
	4	33	26,6	26,6	38,7	
	5	38	30,6	30,6	69,4	
	6	23	18,5	18,5	87,9	
	7	15	12,1	12,1	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		
<b>BC3</b>						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	2	2	1,6	1,6	1,6	
	3	4	3,2	3,2	4,8	
	4	41	33,1	33,1	37,9	
	5	30	24,2	24,2	62,1	
	6	28	22,6	22,6	84,7	
	7	19	15,3	15,3	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		
<b>BC4</b>						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	2	2	1,6	1,6	1,6	
	3	7	5,6	5,6	7,3	
	4	22	17,7	17,7	25,0	
	5	31	25,0	25,0	50,0	
	6	45	36,3	36,3	86,3	
	7	17	13,7	13,7	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		
<b>BC5</b>						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	1	1	,8	,8	,8	

	2	1	,8	,8	1,6	
	3	9	7,3	7,3	8,9	
	4	30	24,2	24,2	33,1	
	5	29	23,4	23,4	56,5	
	6	32	25,8	25,8	82,3	
	7	22	17,7	17,7	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		
<b>MKTC1</b>						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	2	1	,8	,8	,8	
	4	10	8,1	8,1	8,9	
	5	18	14,5	14,5	23,4	
	6	50	40,3	40,3	63,7	
	7	45	36,3	36,3	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		
<b>MKTC2</b>						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	3	1	,8	,8	,8	
	4	2	1,6	1,6	2,4	
	5	33	26,6	26,6	29,0	
	6	43	34,7	34,7	63,7	
	7	45	36,3	36,3	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		
<b>MKTC3</b>						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	3	1	,8	,8	,8	
	4	7	5,6	5,6	6,5	
	5	30	24,2	24,2	30,6	
	6	62	50,0	50,0	80,6	
	7	24	19,4	19,4	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		
<b>MNGC1</b>						

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	2	2	1,6	1,6	1,6	
	3	7	5,6	5,6	7,3	
	4	34	27,4	27,4	34,7	
	5	43	34,7	34,7	69,4	
	6	24	19,4	19,4	88,7	
	7	14	11,3	11,3	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		
<b>MNGC2</b>						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	2	2	1,6	1,6	1,6	
	4	23	18,5	18,5	20,2	
	5	32	25,8	25,8	46,0	
	6	43	34,7	34,7	80,6	
	7	24	19,4	19,4	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		
<b>MNGC3</b>						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	2	2	1,6	1,6	1,6	
	3	11	8,9	8,9	10,5	
	4	27	21,8	21,8	32,3	
	5	44	35,5	35,5	67,7	
	6	24	19,4	19,4	87,1	
	7	16	12,9	12,9	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		
<b>INNC1</b>						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	2	2	1,6	1,6	1,6	
	3	9	7,3	7,3	8,9	
	4	28	22,6	22,6	31,5	
	5	31	25,0	25,0	56,5	
	6	35	28,2	28,2	84,7	
	7	19	15,3	15,3	100,0	

	Total	124	100,0	100,0		
<b>INNC2</b>						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	2	4	3,2	3,2	3,2	
	3	10	8,1	8,1	11,3	
	4	25	20,2	20,2	31,5	
	5	30	24,2	24,2	55,6	
	6	37	29,8	29,8	85,5	
	7	18	14,5	14,5	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		
<b>INNC3</b>						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	3	11	8,9	8,9	8,9	
	4	23	18,5	18,5	27,4	
	5	42	33,9	33,9	61,3	
	6	30	24,2	24,2	85,5	
	7	18	14,5	14,5	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		
<b>INNC4</b>						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	3	6	4,8	4,8	4,8	
	4	19	15,3	15,3	20,2	
	5	33	26,6	26,6	46,8	
	6	33	26,6	26,6	73,4	
	7	33	26,6	26,6	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		
<b>BEQ1</b>						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	1	2	1,6	1,6	1,6	
	2	10	8,1	8,1	9,7	
	3	22	17,7	17,7	27,4	
	4	16	12,9	12,9	40,3	

	5	36	29,0	29,0	69,4	
	6	28	22,6	22,6	91,9	
	7	10	8,1	8,1	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		
<b>BEQ2</b>						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	2	1	,8	,8	,8	
	3	14	11,3	11,3	12,1	
	4	20	16,1	16,1	28,2	
	5	31	25,0	25,0	53,2	
	6	37	29,8	29,8	83,1	
	7	21	16,9	16,9	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		
<b>BEQ3</b>						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	2	8	6,5	6,5	6,5	
	3	13	10,5	10,5	16,9	
	4	25	20,2	20,2	37,1	
	5	29	23,4	23,4	60,5	
	6	26	21,0	21,0	81,5	
	7	23	18,5	18,5	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		
<b>BPERF1</b>						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	2	3	2,4	2,4	2,4	
	3	13	10,5	10,5	12,9	
	4	33	26,6	26,6	39,5	
	5	34	27,4	27,4	66,9	
	6	38	30,6	30,6	97,6	
	7	3	2,4	2,4	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		
<b>BPERF2</b>						

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	2	4	3,2	3,2	3,2	
	3	6	4,8	4,8	8,1	
	4	45	36,3	36,3	44,4	
	5	43	34,7	34,7	79,0	
	6	19	15,3	15,3	94,4	
	7	7	5,6	5,6	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		
<b>BPERF3</b>						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	2	3	2,4	2,4	2,4	
	3	9	7,3	7,3	9,7	
	4	35	28,2	28,2	37,9	
	5	57	46,0	46,0	83,9	
	6	12	9,7	9,7	93,5	
	7	8	6,5	6,5	100,0	
	Total	124	100,0	100,0		

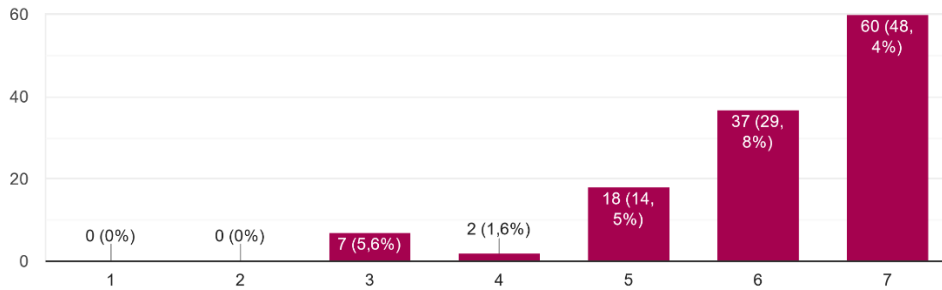
*Πίνακας Πίνακας συχνοτήτων μεταβλητών*

**Descriptive Statistics**

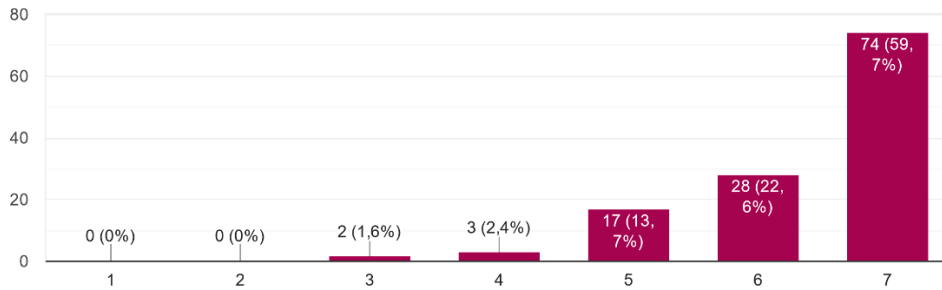
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
BOR1	124	3	7	6,14	1,092	1,192	-1,419	,217	1,627	,431
BOR2	124	3	7	6,36	,922	,851	-1,483	,217	1,884	,431
BOR3	124	2	7	5,94	1,077	1,159	-1,356	,217	2,628	,431
BOR4	124	1	7	5,48	1,787	3,195	-1,189	,217	,492	,431
BOR5	124	2	7	5,11	1,211	1,467	-,360	,217	-,317	,431
BOR6	124	2	7	5,19	1,173	1,377	-,600	,217	,377	,431
MOR1	124	3	7	5,95	1,066	1,136	-1,172	,217	,874	,431
MOR2	124	2	7	5,60	1,168	1,365	-,751	,217	,407	,431
MOR3	124	3	7	5,39	1,034	1,068	-,343	,217	-,622	,431
MOR4	124	2	7	5,48	1,122	1,260	-,570	,217	,002	,431
MOR5	124	3	7	6,15	1,002	1,003	-1,136	,217	,476	,431
EOR1	124	2	7	5,03	1,161	1,349	-,254	,217	-,243	,431
EOR2	124	2	7	5,80	1,074	1,154	-1,267	,217	2,199	,431
EOR3	124	2	7	5,81	,974	,949	-,798	,217	1,082	,431
BC1	124	2	7	5,24	1,136	1,291	-,456	,217	-,450	,431
BC2	124	2	7	4,87	1,288	1,658	-,173	,217	-,334	,431
BC3	124	2	7	5,09	1,203	1,447	,026	,217	-,676	,431
BC4	124	2	7	5,30	1,175	1,382	-,541	,217	-,176	,431
BC5	124	1	7	5,17	1,299	1,687	-,343	,217	-,311	,431
MKTC1	124	2	7	6,02	,983	,967	-1,092	,217	1,406	,431
MKTC2	124	3	7	6,04	,878	,771	-,519	,217	-,245	,431
MKTC3	124	3	7	5,81	,840	,705	-,557	,217	,347	,431
MNGC1	124	2	7	4,98	1,140	1,301	-,001	,217	-,270	,431
MNGC2	124	2	7	5,50	1,101	1,211	-,502	,217	,083	,431
MNGC3	124	2	7	5,01	1,200	1,439	-,102	,217	-,413	,431
INNC1	124	2	7	5,17	1,241	1,540	-,276	,217	-,615	,431
INNC2	124	2	7	5,13	1,300	1,691	-,424	,217	-,472	,431
INNC3	124	3	7	5,17	1,160	1,345	-,115	,217	-,701	,431
INNC4	124	3	7	5,55	1,178	1,388	-,360	,217	-,800	,431
BEQ1	124	1	7	4,60	1,492	2,226	-,355	,217	-,702	,431
BEQ2	124	2	7	5,23	1,274	1,623	-,362	,217	-,747	,431
BEQ3	124	2	7	4,98	1,473	2,170	-,299	,217	-,785	,431
BPERF1	124	2	7	4,81	1,131	1,279	-,364	,217	-,544	,431
BPERF2	124	2	7	4,71	1,073	1,151	,002	,217	,302	,431
BPERF3	124	2	7	4,73	1,039	1,079	-,002	,217	,602	,431
Valid N (listwise)	124									



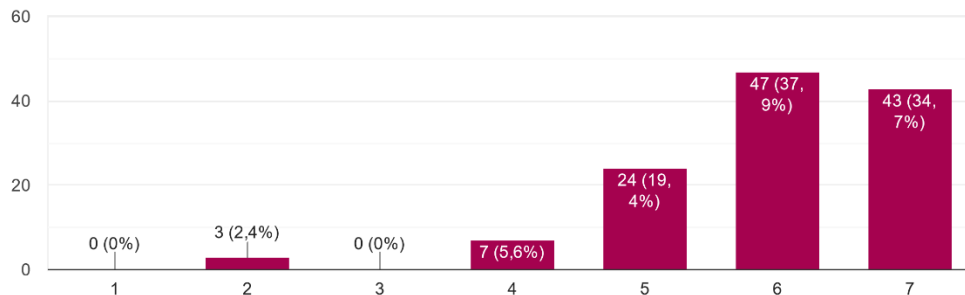
1. Στην εταιρεία μας, έχουμε ξεκάθαρη ιδέα για το τί αντιπροσωπεύει η επωνυμία μας, η ταυτότητα και η υπόσχεση της μάρκας μας προς τους πελάτες, είναι προσεκτικά καθορισμένες.  
124 απαντήσεις



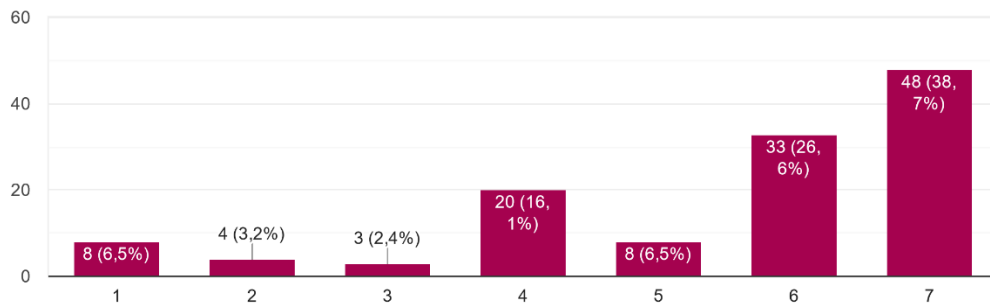
2. Αναγνωρίζουμε την επωνυμία μας, ως ένα πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο και ως στρατηγικό πόρο της εταιρείας, την οποία αναπτύσσουμε συ...ν προστατεύουμε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.  
124 απαντήσεις



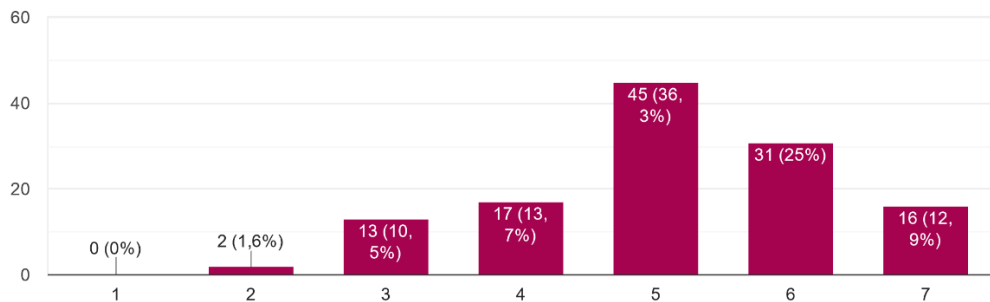
3. Η αξία της επωνυμίας\* μας /ή ισχύς\*\* της, αποτελεί ρυθμιστικό παράγοντα των αποφάσεων που παίρνουμε στην εταιρεία μας. \*Αξία επωνυμ...ανάφεια της μάρκας με τις ανάγκες των πελατών.  
124 απαντήσεις



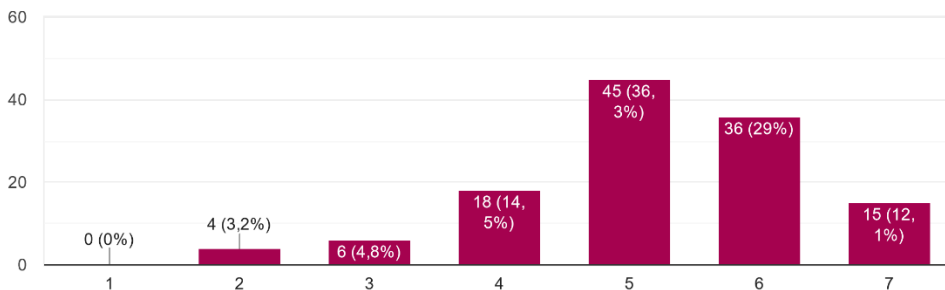
4. Η ανάπτυξη της επωνυμίας μας δεν είναι ευθύνη μιας μικρής ομάδας ανθρώπων μέσα στην εταιρεία, αλλά και αντικείμενο των υψηλόβαθμων μελών της διοικητικής ομάδας της επιχείρησης.  
124 απαντήσεις



5. Όλες οι επιχειρηματικές αποφάσεις στην επιχείρησή μας αξιολογούνται με βάση το αντίκτυπό τους στην επωνυμία της.  
124 απαντήσεις

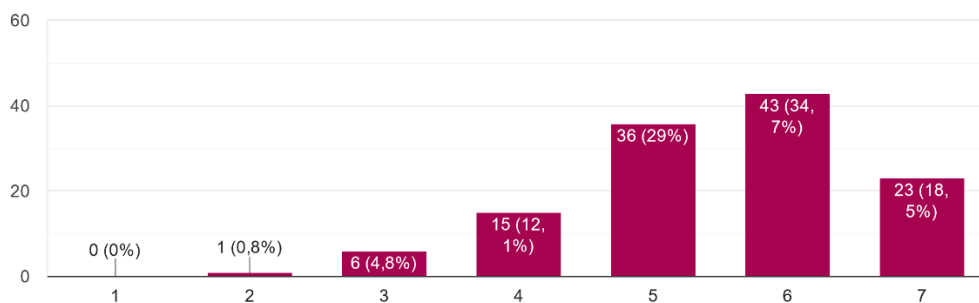


6. Η μεγάλη πλειονότητα των υπαλλήλων αντιλαμβάνονται τις αξίες που διαπνέουν την επωνυμία της εταιρείας και τις υιοθετούν.  
124 απαντήσεις



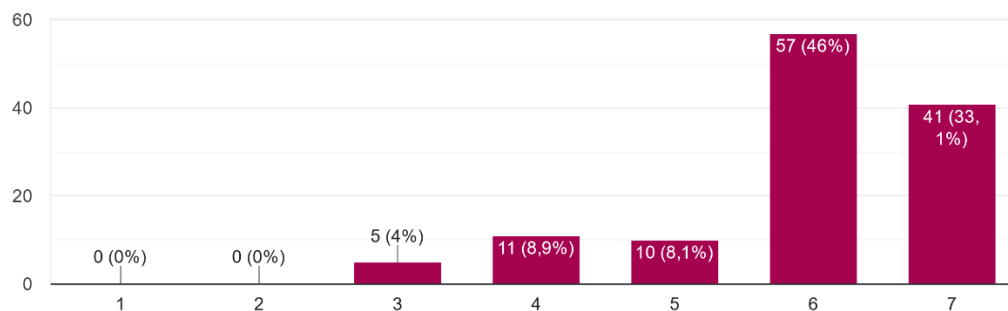
7. Η εταιρεία μας έχει τη δυνατότητα να ανταποκριθεί με ταχύτητα στις κινήσεις των ανταγωνιστών της.

124 απαντήσεις



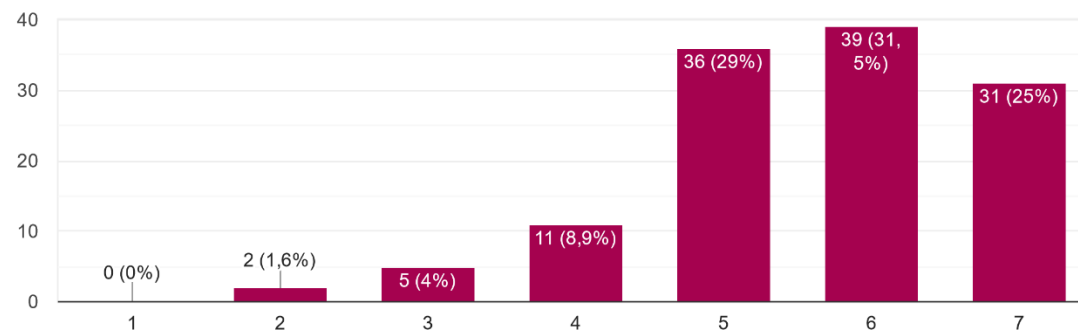
8. Οι ανταγωνιστικές μας κινήσεις έχουν ως αποκλειστική επιδίωξη την δημιουργία ικανοποιημένων πελατών.

124 απαντήσεις



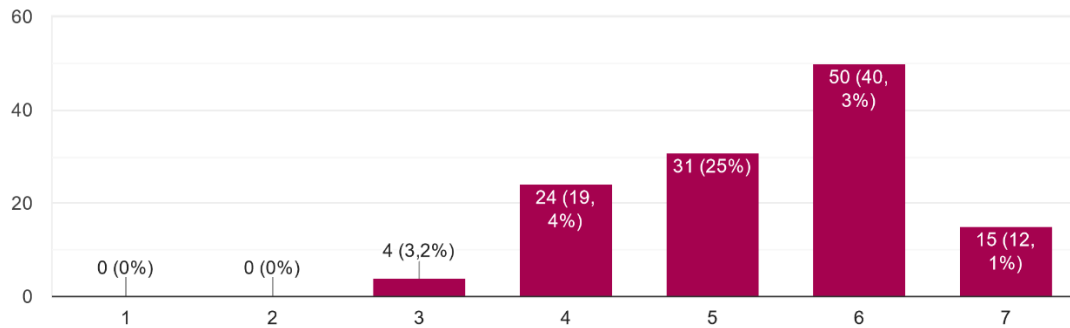
9. Στην εταιρεία μας συχνά αξιολογούμε την ικανοποίηση των πελατών .

124 απαντήσεις



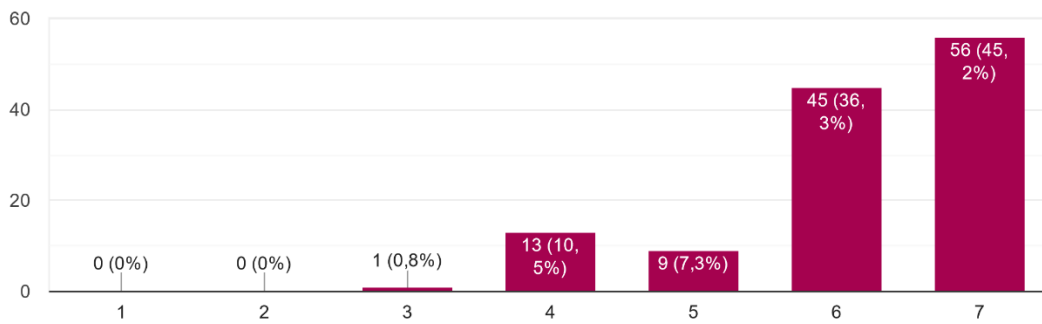
10. Στην εταιρεία μας συχνά αξιολογούμε τη συμπεριφορά των ανταγωνιστών μας.

124 απαντήσεις



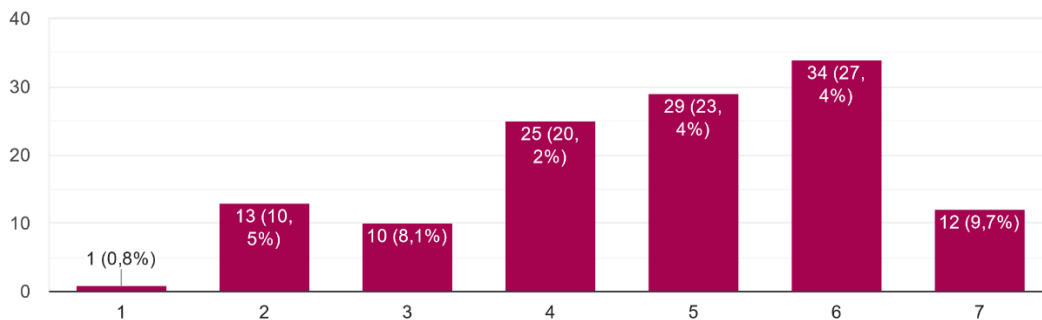
11. Στην εταιρεία μας, συντονίζουμε όλες τις λειτουργίες μας με σκοπό να μεγιστοποιήσουμε την ικανοποίηση των πελατών μας.

124 απαντήσεις



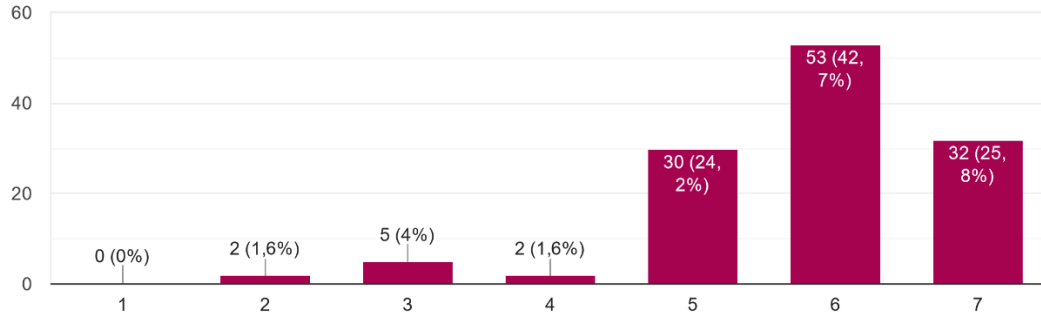
12. Είμαστε διατεθειμένοι να αναλάβουμε μεγάλα ρίσκα για να επιτύχουμε ανάπτυξη στην επιχείρησή μας.

124 απαντήσεις



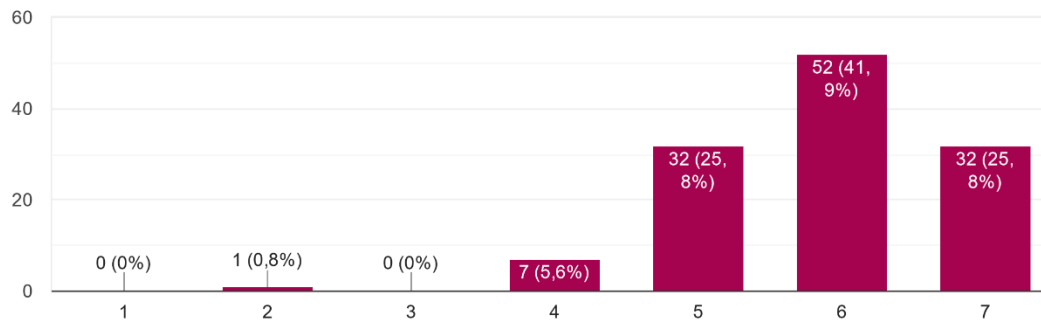
13. Εισάγουμε σε σταθερή βάση νέα προϊόντα και υπηρεσίες για να επιτύχουμε ανάπτυξη στην επιχείρησή μας.

124 απαντήσεις



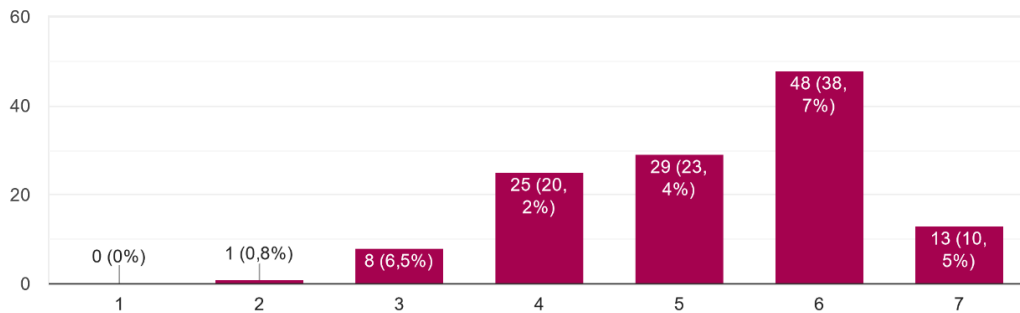
14. Προσπαθούμε συνεχώς να υπερτερούμε ως επιχείρηση των ανταγωνιστών μας.

124 απαντήσεις



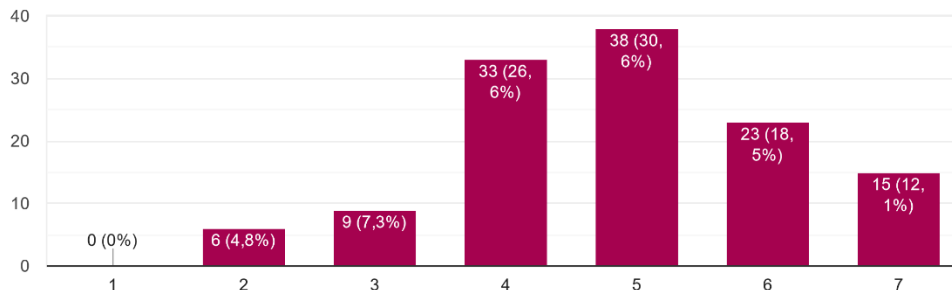
15. Η εταιρεία μας είναι αποτελεσματικότερη, σε σχέση με τον ανταγωνισμό, στην αποτύπωση με ένα απλό τρόπο της σημασίας της επωνυμίας για τους πελάτες.

124 απαντήσεις



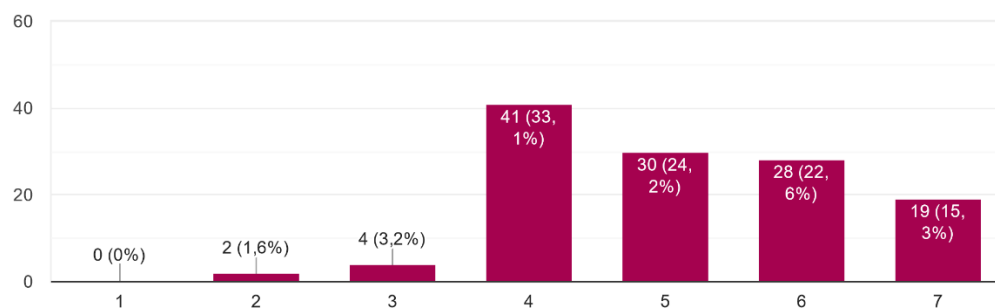
16. Η εταιρεία μας χρησιμοποιεί την επωνυμία της ως εργαλείο λήψης αποφάσεων.

124 απαντήσεις



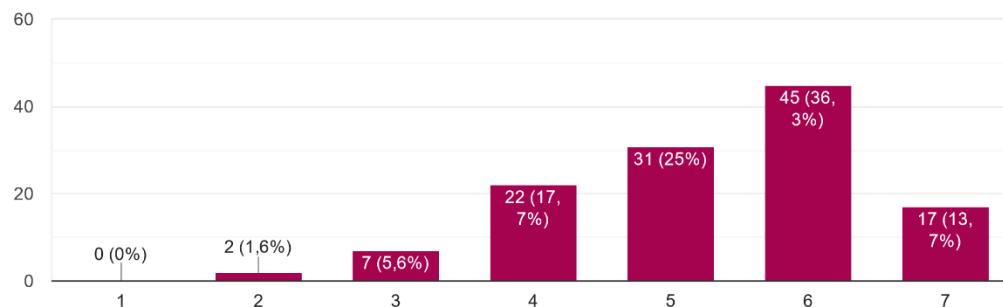
17. Η εταιρεία μας είναι ικανότερη, σε σχέση με τον ανταγωνισμό, στο να επικοινωνεί τη διαχρονική σημασία της επωνυμίας της.

124 απαντήσεις



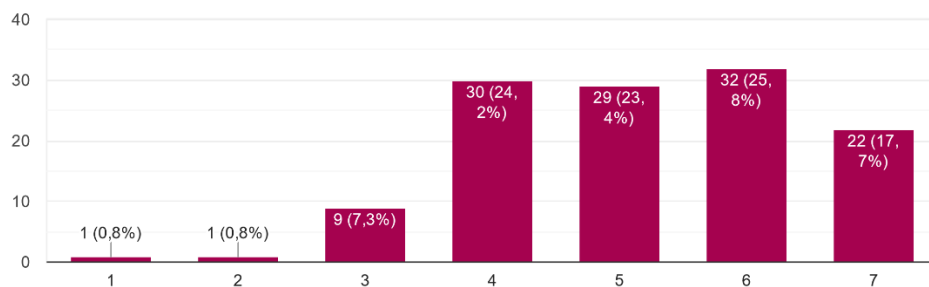
18. Η εταιρεία μας είναι πιθανότερο, σε σχέση με τον ανταγωνισμό, να διαχειρίζεται την επωνυμία της ως περιουσιακό στοιχείο.

124 απαντήσεις



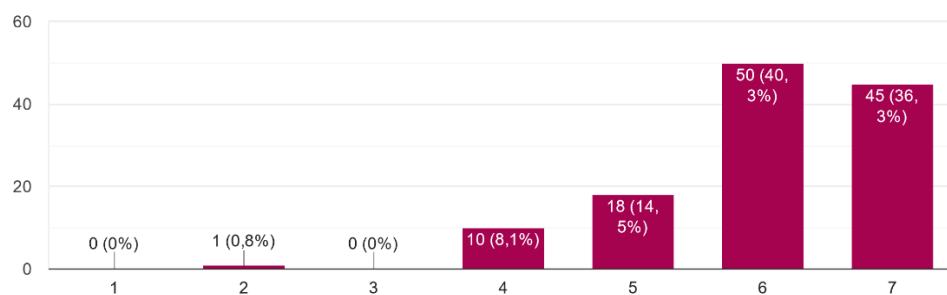
19. Η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να προσλαμβάνει εξειδικευμένο προσωπικό που θα υποστηρίξει την επωνυμία της.

124 απαντήσεις



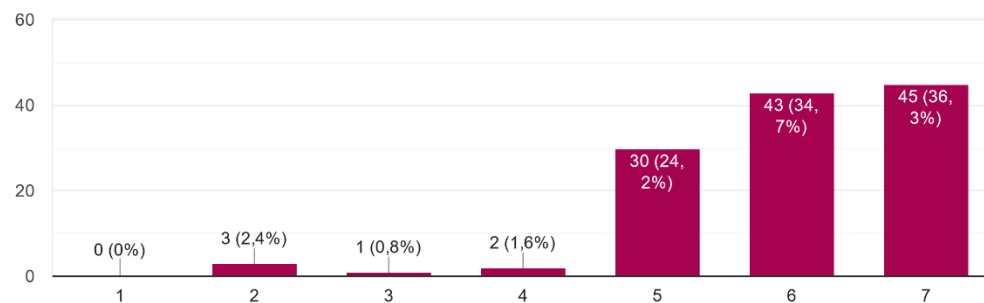
20. Η επιχείρησή μας έχει τη δυνατότητα ανάπτυξης και διαχείρισης στενών σχέσεων με τους πελάτες της.

124 απαντήσεις



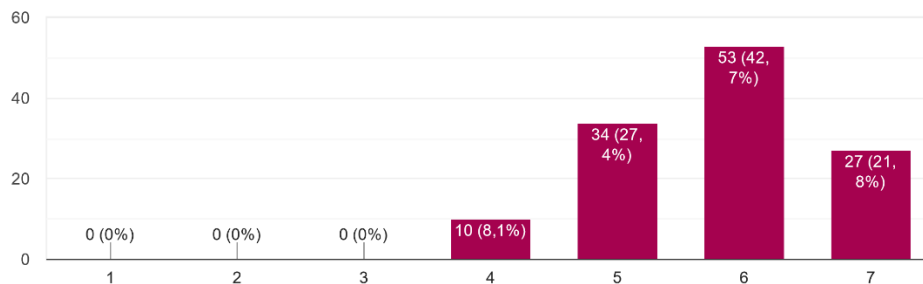
21. Η επιχείρησή μας έχει τη δυνατότητα να διευρύνει την γκάμα των προϊόντων με το λανσάρισμα νέων επιτυχημένων προϊόντων.

124 απαντήσεις



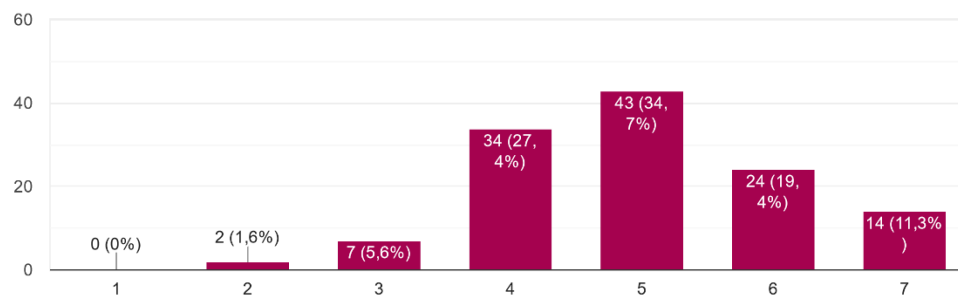
22. Η επιχείρησή μας έχει τη δυνατότητα να έχει ελκυστικές τιμές για τα προϊόντα της.

124 απαντήσεις



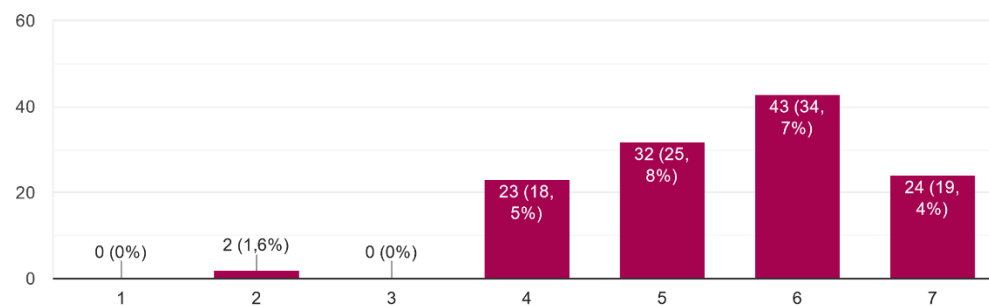
23. Η εταιρεία μας διαθέτει, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, συνολικά καλύτερες διοικητικές και διαχειριστικές ικανότητες

124 απαντήσεις



24. Η εταιρεία μας διαθέτει, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, μεγαλύτερη εμπειρία στη διαχείριση των παραγωγικών της δραστηριοτήτων.

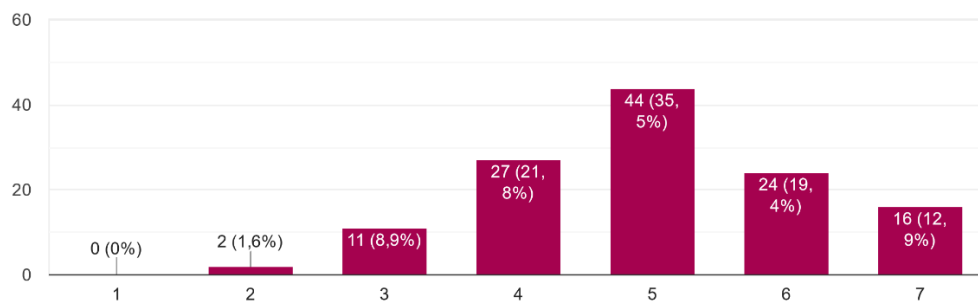
124 απαντήσεις





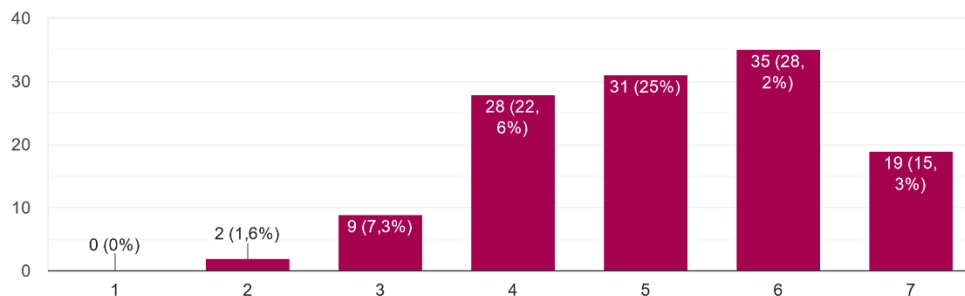
25. Η εταιρεία μας διαχειρίζεται καλύτερα, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, την αλυσίδα εφοδιασμού της.

124 απαντήσεις



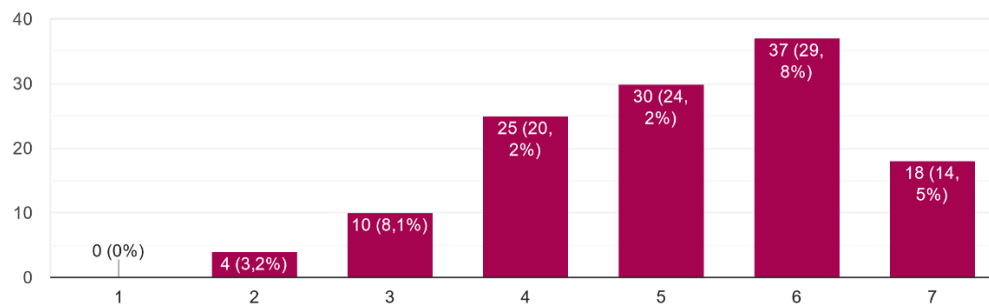
26. Η εταιρεία μας είναι καλύτερη, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, στην ανάπτυξη νέων ιδεών για την υποστήριξη των πελατών.

124 απαντήσεις



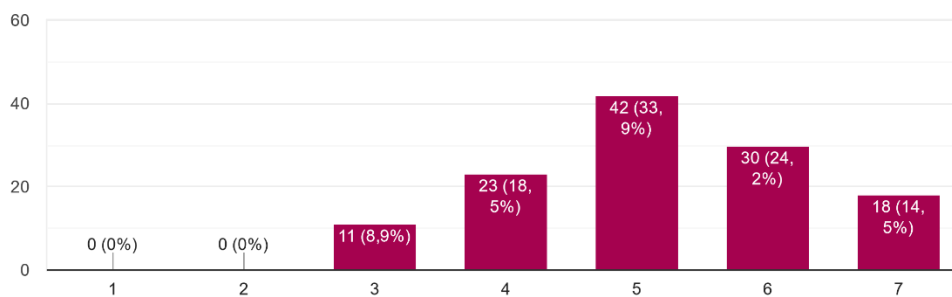
27. Η εταιρεία μας είναι καλύτερη, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, να εισάγει νέες προϊόντικές προτάσεις στους πελάτες.

124 απαντήσεις



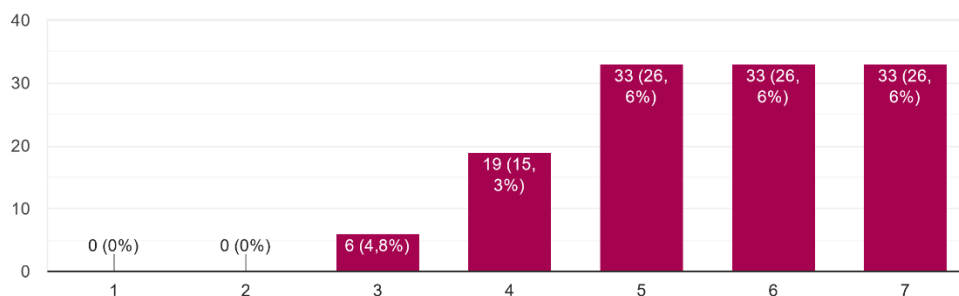
28. Η εταιρεία μας είναι καλύτερη, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, στη διαχείριση των διαδικασιών ώστε να κρατούνται τα κόστη χαμηλά.

124 απαντήσεις



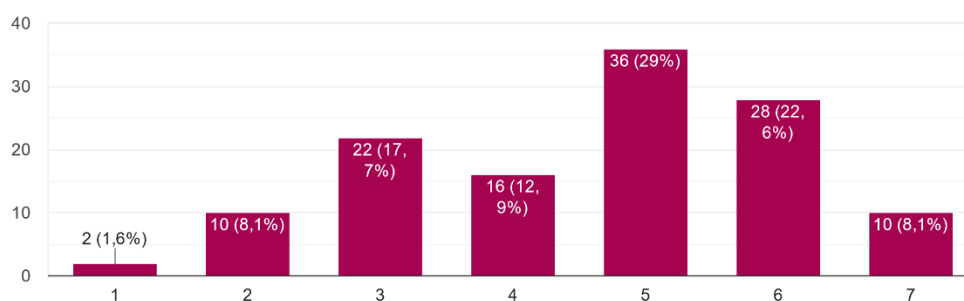
29. Η εταιρεία μας είναι ικανότερη από με τους ανταγωνιστές της, στη διάθεση στην αγορά συνολικών λύσεων, που επιλύουν τα προβλήματα των πελατών.

124 απαντήσεις



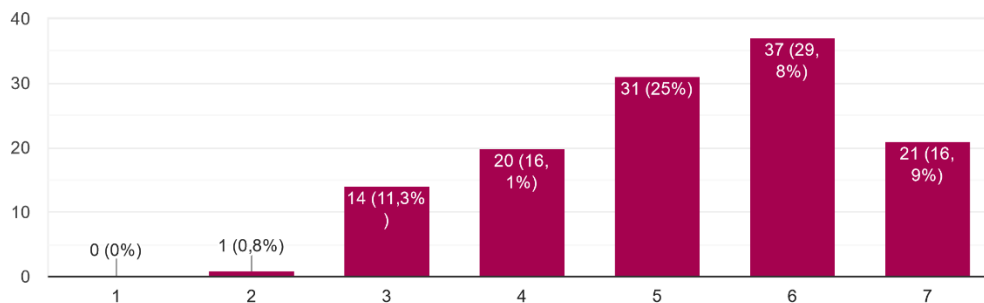
30. Η επωνυμία της επιχείρησής μας είναι περισσότερο αναγνωρίσιμη από αυτή του σημαντικότερου ανταγωνιστή μας.

124 απαντήσεις



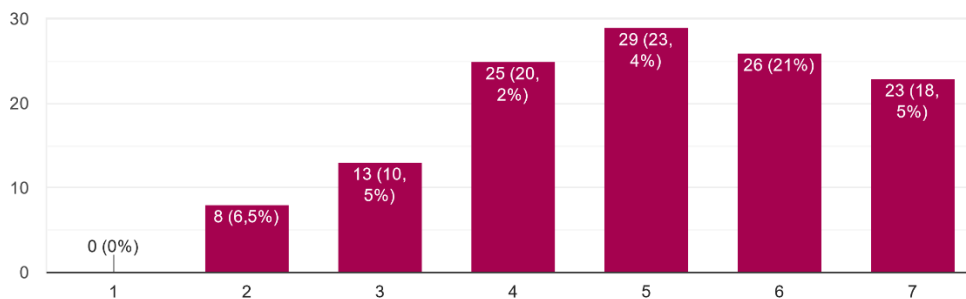
31. Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα της επωνυμίας της επιχείρησής μας από τους πελάτες, είναι υψηλότερη συγκριτικά με αυτή των ανταγωνιστών μας.

124 απαντήσεις



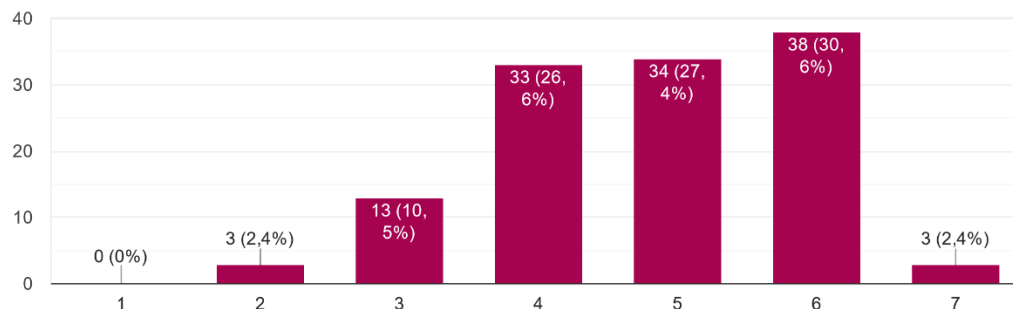
32. Ένα μεγάλο ποσοστό προϊόντων, κάτω από την ομπρέλα της επωνυμίας της επιχείρησής μας, είναι ηγέτες στις αγορές τους.

124 απαντήσεις



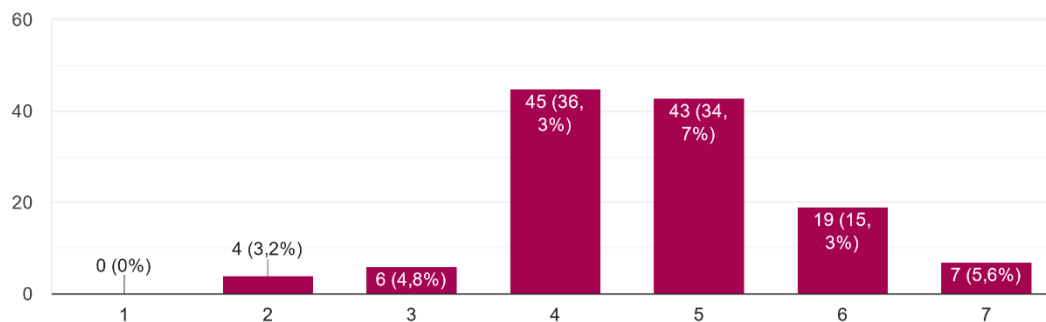
33. Η ανάπτυξη των πωλήσεων της επιχείρησής μας είναι καλύτερη από αυτή των ανταγωνιστών μας.

124 απαντήσεις



34. Η κερδοφορία της επιχείρησής είναι καλύτερη από αυτή των ανταγωνιστών μας.

124 απαντήσεις



35. Η επιχείρησή μας είναι πιο επιτυχημένη οικονομικά σε σχέση με τους ανταγωνιστές μας.

124 απαντήσεις

