



**Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Από τον Προσανατολισμό προς την Αγορά στην  
Επίδοση Μάρκας: Η Περίπτωση των  
Ευρωπαϊκών Επιχειρήσεων Τροφίμων - Ποτών**

**Κολυβάς Πέτρος MSc**

**Ιούνιος 2022**

**Επιβλέπον Καθηγητής: Dr. Γεώργιος Μιχαήλ Κλήμης**

*Εργασία υποβληθείσα στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών του Πανεπιστημίου  
Αιγαίου για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση  
Επιχειρήσεων για Στελέχη – Executive MBA*



**Στη σύζυγό μου Δανάη.**

**Στη μητέρα μου Καλλιόπη.**

**Στη μνήμη του παππού μου Γιώργου.**



## Περίληψη

Η παρούσα εργασία μελετά τη συσχέτιση μεταξύ του προσανατολισμού προς την αγορά, του προσανατολισμού προς τη μάρκα, των ικανοτήτων στο μάρκετινγκ και της επίδοσης μάρκας. Πιο συγκεκριμένα, αντικείμενο της έρευνας που διεξήχθη στα πλαίσια της παρούσας εργασίας αποτέλεσαν οι προαναφερθείσες συσχετίσεις σε ευρωπαϊκές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο τροφίμων και ποτών.

**Προσανατολισμός προς την αγορά** ενός οργανισμού είναι η διατμηματική συλλογή, διανομή και ανταπόκριση που αφορά πληροφορίες της αγοράς. Ο **προσανατολισμός προς τη μάρκα** είναι μια προσέγγιση συγκέντρωσης των διαδικασιών της εταιρείας στη δημιουργία, την ανάπτυξη και την προστασία της ταυτότητας της μάρκας, με σκοπό την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, υπό τη μορφή της μάρκας. Η **Ικανότητα στο Μάρκετινγκ** αφορά την διαδικασία μετατροπής των πόρων Μάρκετινγκ σε αποτελέσματα μάρκετινγκ. Η **επίδοση μάρκας** αποτελεί ένα μικροσκοπικό μέτρο επίδοσης, το οποίο αντικαθιστά την επίδοση προϊόντος βελτιώνοντας το μέτρο ουσιαστικά και καθιστώντας το ανθεκτικό σε περιόδους κρίσης.

Για τον έλεγχο της συσχέτισης των κατασκευών χρησιμοποιήθηκε ο **συντελεστής συσχέτισης του Pearson**. Οι υποθέσεις που διατυπώθηκαν επιβεβαιώθηκαν, σε συμφωνία με τη διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία επί των συγκεκριμένων ζητημάτων. Επιπλέον των συσχετίσεων, ελέγχθηκαν οι διαφορές στις μετρήσεις των ελληνικών επιχειρήσεων με τις αντίστοιχες των ευρωπαϊκών με χρήση **t-test ανεξάρτητων δειγμάτων**. Ο έλεγχος έδειξε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στον προσανατολισμό προς την αγορά και την επίδοση μάρκας.

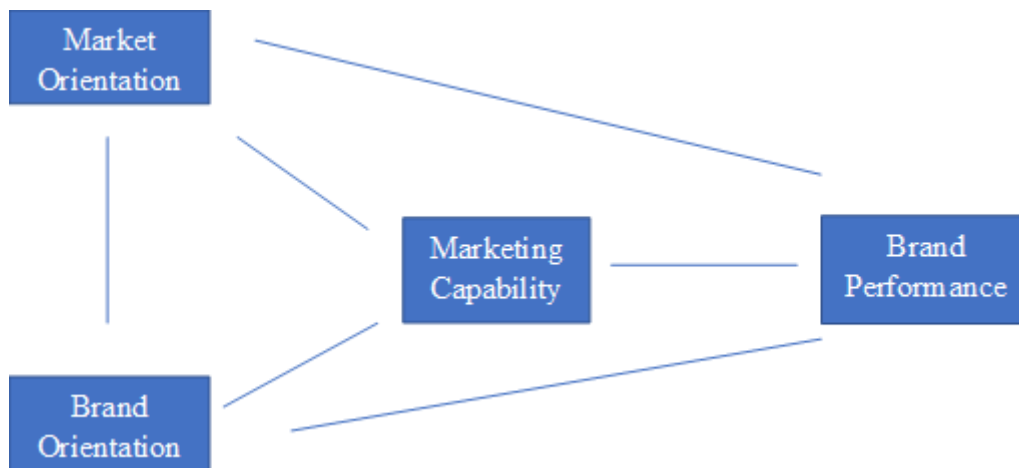
Πιο συγκεκριμένα, προέκυψε πως οι ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων – ποτών είναι εξίσου προσανατολισμένες προς την αγορά και μετρήθηκε αντίστοιχη ικανότητα στο μάρκετινγκ με τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Ενδιαφέρον όμως, παρουσιάζει το εύρημα ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις εμφανίζονται περισσότερο προσανατολισμένες προς τη μάρκα και μετρήθηκε μεγαλύτερη επίδοση μάρκας, με πελατοκεντρικά μέτρα, σε σχέση με τις ευρωπαϊκές.

Τέλος, καταγράφονται ερευνητικά ερωτήματα επέκτασης των αποτελεσμάτων της πραγματοποιηθείσας έρευνας, όπως η διερεύνηση επιδράσεων και του ενδιάμεσου ρόλου συγκεκριμένων κατασκευών στις επιδράσεις αυτές. Επιπλέον προτείνεται και ο περαιτέρω έλεγχος των ευρημάτων για τις ελληνικές εταιρείες τροφίμων & ποτών, όπως και για ελληνικές εταιρείες άλλων κλάδων.

# Περιεχόμενα

Εισαγωγή .....	9
Μέρος Α: Βασικές Κατασκευές – Βιβλιογραφική Ανασκόπηση .....	11
Κεφάλαιο 1 Μάρκετινγκ.....	11
Κεφάλαιο 2 Προσανατολισμός προς την Αγορά (ΜΟ).....	13
2.1 Η προσέγγιση Kohli & Jaworski .....	15
Κεφάλαιο 3 Επίδοση Marketing επιχείρησης (ΜΡ) .....	19
3.1 Επιρροή του προσανατολισμού προς την αγορά στην Επίδοση μιας επιχείρησης .....	20
Κεφάλαιο 4 Θεωρία Πόρων Ικανοτήτων και Ικανότητα στο Μάρκετινγκ (ΜC).....	23
4.1 Θεωρία Πόρων - Ικανοτήτων .....	24
4.2 Ικανότητα Στο Μάρκετινγκ .....	25
Κεφάλαιο 5 Προσανατολισμός προς τη μάρκα (ΒΟ) .....	29
Κεφάλαιο 6 Επίδοση Μάρκας Brand Performance (ΒΡ).....	32
Μέρος Β: Έρευνα.....	34
Κεφάλαιο 7 Συλλογή Δεδομένων .....	34
Κεφάλαιο 8 Περιγραφή του Δείγματος .....	37
Κεφάλαιο 9 Μέτρα .....	44
Κεφάλαιο 10 Αποτελέσματα Έρευνας.....	46
10.1 Συσχετίσεις .....	46
10.2 Οι Ελληνικές Επιχειρήσεις .....	47
Κεφάλαιο 11 Συζήτηση επί των αποτελεσμάτων .....	50
11.1 Συζήτηση επί των Συσχετίσεων .....	50
11.2 Συζήτηση επί των Ελληνικών Επιχειρήσεων .....	50
11.3 Σύντομη Μελέτη Περίπτωσης .....	51
Κεφάλαιο 12 Ελλείψεις έρευνας.....	53
Κεφάλαιο 13 Επιπλέον Έρευνα .....	54
Επίλογος.....	55
Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο .....	57
13.1 Δημογραφικές Ερωτήσεις.....	57
13.2 Προσανατολισμός προς την Αγορά/ Market Orientation .....	58
13.2.1 Συλλογή Πληροφοριών/ Intelligence Generation .....	58
13.2.2 Διάδοση Πληροφοριών/ Intelligence Dissemination (ID).....	58
13.2.3 Ανταπόκριση/ Responsiveness (RESP) .....	59

13.3 Προσανατολισμός προς τη μάρκα/ Brand Orientation .....	59
13.4 Ικανότητα στο Marketing/ Marketing Capability .....	60
13.5 Επίδοση Μάρκας/ Brand Performance .....	60
Παράρτημα 2.....	61
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	62





## Εισαγωγή

Το μάρκετινγκ είναι μια αφηρημένη έννοια, την οποία πολλές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να αφομοιώσουν και να ασπαστούν. Από το 1990 οι Kohli & Jaworski ανέδειξαν την έννοια του προσανατολισμού προς την αγορά, ως έναν δρόμο ασπασμού και εφαρμογής της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ. Μάλιστα έδωσαν έναν πλήρως λειτουργικό ορισμό, ο οποίος θα μπορούσε να εφαρμοστεί στην πράξη από τις εταιρείες. Πολύ σύντομα, ο Urde (1994, 1999) ανέδειξε την έννοια του προσανατολισμού προς τη μάρκα απέναντι από τον προσανατολισμό προς την αγορά. Η βασική τους διαφορά, αναγνωρίστηκε στο γεγονός ότι ο προσανατολισμός προς την αγορά έχει εξωτερικό επίκεντρο, ενώ ο προσανατολισμός προς τη μάρκα έχει εσωτερικό επίκεντρο. Στην πορεία όμως, ο ίδιος ο Urde (2011) συμπέρανε, μέσα από πολυετή έρευνα, πως ο κάθε ένας από αυτούς τους δύο προσανατολισμούς συγκλίνει προς έναν υβριδικό προσανατολισμό που διατηρεί στοιχεία και των δύο.

Η θεωρία πόρων και ικανοτήτων του Barney (1991) αποτελεί μια ιδιαίτερος δημοφιλή στρατηγική θεώρηση, η οποία έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές, κυριαρχεί στη βιβλιογραφία και χρησιμοποιείται από πολλούς μανάτζερ (Day 1994, Παπαδάκης 2016). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, είναι οι ικανότητες που παίζουν καθοριστικό ρόλο τελικά στην κατάκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στα πλαίσια εφαρμογής της θεωρίας πόρων & ικανοτήτων στον υπόχωρο του μάρκετινγκ αναδεικνύονται οι ικανότητες στο μάρκετινγκ. Σημαντική συνεισφορά αποτελεί η δουλειά του Day (1994), ο οποίος κατηγοριοποιεί τις ικανότητες στο μάρκετινγκ και συμβάλει στο χτίσιμο μιας σφαιρικής εικόνας του πως οδηγούμαστε σε αυτές, αλλά και που οδηγούμαστε με αυτές.

Η Επίδοση μάρκας αναδεικνύεται ως ένα σύγχρονο μέτρο επίδοσης (μάρκετινγκ) το οποίο δείχνει σημαντική αντοχή και σε ακραίες καταστάσεις (κρίση 2008-2012) Γενικά, υπάρχει ερευνητικό έλλειμμα στο μικροσκοπικό κομμάτι της επίδοσης, όπως είναι η επίδοση μάρκας.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της συσχέτισης των προαναφερθέντων εννοιών/κατασκευών μεταξύ τους σε εξωστρεφείς ευρωπαϊκές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο τροφίμων και ποτών. Είναι φυσικά αναμενόμενα πολύ περισσότερα από μian απλή συσχέτιση, όπως έχει διερευνηθεί γενικότερα, αλλά η παρούσα εργασία περιορίζεται σε αυτήν.

Για τη συλλογή στοιχείων, ερωτηματολόγια εστάλησαν τυχαία σε συμμετέχουσες εταιρείες στις διεθνείς εκθέσεις τροφίμων – ποτών Sial Paris 2018, Biofach Nuremberg 2020 και Anuga Koln 2021. Οι συγκεκριμένες εκθέσεις είναι οι μεγαλύτερες διεθνείς εκθέσεις του κλάδου και συμμετέχουν, σε συντριπτική πλειοψηφία, αν όχι ολοκληρωτικά, επιχειρήσεις με στόχο την εξωστρέφεια.

Για τον έλεγχο των υποθέσεων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος συσχέτισης του Pearson. Κατά τον στατιστικό έλεγχο επιβεβαιώθηκαν όλες οι διατυπωθείσες υποθέσεις, σε συμφωνία με τα αποτελέσματα της υφιστάμενης ερευνητικής βιβλιογραφίας επί των ζητημάτων. Επιπλέον ελέγχθηκε η διαφοροποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων από τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές. Ύστερα, γίνεται μια συζήτηση επί των αποτελεσμάτων με επιπλέον παρουσίαση μιας σύντομης μελέτης περίπτωσης παραδοσιακής ελληνικής ποτοποιίας.

Η εργασία ολοκληρώνεται με τη διατύπωση ερευνητικών ερωτημάτων για την επέκταση των αποτελεσμάτων της παρούσας εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, προτείνεται η διερεύνηση συγκεκριμένων σχέσεων αιτίας μεταξύ των κατασκευών που μελετήθηκαν, καθώς επίσης και η διερεύνηση του ενδιάμεσου ρόλου της ικανότητας στο μάρκετινγκ επί των διαφαινόμενων επιδράσεων του προσανατολισμού προς την αγορά και του προσανατολισμού προς τη μάρκα στην επίδοση.

## Μέρος Α: Βασικές Κατασκευές – Βιβλιογραφική

### Ανασκόπηση

#### Κεφάλαιο 1 Μάρκετινγκ

*“Η ιδέα του μάρκετινγκ είναι μια ολοκληρωμένη επιχειρηματική φιλοσοφία πελατοκεντρική και κερδοσκοπική.” (Kotler 1984)*

Κατά τον προηγούμενο αιώνα, το μάρκετινγκ είχε κεντρικό ρόλο στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι και αναγνωρίστηκε ως η ιδανική οργανωσιακή κουλτούρα (Gheysari et al, 2012). Το μάρκετινγκ εμπεριέχει την διάθεση μιας επιχείρησης να αναγνωρίσει, να κατανοήσει και να αναπροσαρμόσει το μείγμα μάρκετινγκ της, ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες, τις επιθυμίες του καταναλωτή και δεν περιορίζεται μόνο στη διαφήμιση, την προώθηση και τις πωλήσεις (Houston, 2012).

Ο Felton (1959) θεωρεί το μάρκετινγκ ως την εταιρική πνευματική κατάσταση της επιμονής στην ενσωμάτωση και τον συντονισμό όλων των λειτουργιών μάρκετινγκ, ταυτόχρονα με την συγχώνευσή τους με τις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης, με κύριο σκοπό την επίτευξη μακροπρόθεσμου κέρδους. Ενώ ο McNamara (1972), το ορίζει ως μια επιχειρηματική φιλοσοφία διοίκησης, βασισμένη σε μια καθολική αποδοχή της ανάγκης για προσανατολισμό προς τον πελάτη, προσανατολισμό προς το κέρδος και ταυτόχρονη αναγνώριση της σημαντικότητας του ρόλου του (μάρκετινγκ) στην επικοινωνία (διάδοση των πληροφοριών που αφορούν) των αναγκών της αγοράς σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

Τελικά ως κεντρικοί πυλώνες του μάρκετινγκ αναδεικνύονται (1) η έμφαση στον καταναλωτή (customer focus), (2) το συντονισμένο μάρκετινγκ (coordinated marketing) και (3) η έμφαση στους τρόπους με τους οποίους μια επιχείρηση θα καταστεί αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη στην επίτευξη των στόχων της (συνήθως κερδοφορία) (Kotler, 1988).

Αργότερα (2008), ο Κότλερ ορίζει με έναν έμμεσο, αφηρημένο και πολύ εύστοχο ορισμό το μάρκετινγκ, ως την διοικητική φιλοσοφία η οποία αποδέχεται πως η επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης εξαρτάται από τη γνώση των αναγκών και των επιθυμιών των αγορών στόχων και την εκπλήρωση αυτών από την επιχείρηση καλύτερα από τους ανταγωνιστές.

Το πρόβλημα όμως με τέτοιους ορισμούς είναι η απόσταση που έχουν από την εφαρμογή εκείνων των δράσεων που τους υπηρετούν.

Μια επιχειρηματική φιλοσοφία μπορεί να αντιπαραβάλλεται με την εφαρμογή της, η οποία αντανάκλαται από τις δραστηριότητες και τις συμπεριφορές της στην οργάνωση (Kohli & Jaworski, 1990). Οπότε το μάρκετινγκ, για να καταστεί μια φιλοσοφία με λειτουργικές προεκτάσεις, τις οποίες μάλιστα εμπεριέχει έμμεσα στον πυρήνα του (κέρδος), θα πρέπει να το αντιπαραβάλουμε με κάποια μορφή εφαρμογής του.

## Κεφάλαιο 2 Προσανατολισμός προς την Αγορά (ΜΟ)

*“Ο Προσανατολισμός προς την αγορά είναι μια στρατηγική που τοποθετεί τον πελάτη και τον καταναλωτή γενικότερα στο επίκεντρο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης” (Osuagwu 2019).*

Ανοίγουμε την παρούσα παράγραφο όπως κλείσαμε την προηγούμενη:

Η επιχειρηματική φιλοσοφία μπορεί να αντιπαραβάλλεται με την εφαρμογή της, η οποία αντανακλάται στις δραστηριότητες και στις συμπεριφορές της οργάνωσης (Kohli & Jaworski, 1990).

Ως τέτοια, το μάρκετινγκ, αντιπαραβάλλεται με τον προσανατολισμό προς την αγορά, που είναι ακριβώς η εφαρμογή της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ σε μια επιχείρηση. Όμως ο προσανατολισμός προς την αγορά, δεν χαρακτηρίζεται από την ταμπέλα του εφαρμοσμένου μάρκετινγκ τελικά, όπως θα δούμε παρακάτω. Ο προσανατολισμός προς την αγορά αναδεικνύεται ως αναγκαία συνθήκη για να εφαρμοστεί η ιδέα του μάρκετινγκ σε μια επιχείρηση, ξεπερνά όμως τα πλαίσια του τμήματος μάρκετινγκ μιας εταιρείας (Saphiro, 1988).

Ο προσανατολισμός προς την αγορά εμφανίζεται στη βιβλιογραφία από τη δεκαετία του 1920. Έως και τη δεκαετία του 1960 είχαν διεξαχθεί κάποιες έρευνες που αφορούσαν τις επιδράσεις του. Κατά τη δεκαετία του 1970, μέσα από τον ατομικό προσανατολισμό προς την αγορά (τις πωλήσεις), αναδείχθηκε το γεγονός πως η ροή πληροφοριών εντός ενός οργανισμού συμβάλει στο να καθίσταται ο ίδιος προσανατολισμένος προς την αγορά. Κατόπιν, κατά τη δεκαετία του 1980 αναγνωρίστηκε η επιρροή της εμπιστοσύνης και της ικανοποίησης του πελάτη ως παράγοντας του να είναι ένας οργανισμός προσανατολισμένος προς την αγορά. (Gheysari et al, 2012).

Το 1990 οι Kohli και Jaworski έθεσαν τις βάσεις μιας ευρέως αποδεκτής εννοιολόγησης. Μέχρι τότε, δεν υπήρχε συστηματική διερεύνηση της έννοιας όπως την αντιλαμβανόμαστε σήμερα, παρόλο που η ενασχόληση τόσο των ακαδημαϊκών, όσο και των ίδιων των εταιρειών με τις προγονικές του προσανατολισμού προς την αγορά έννοιες - όπως η “καθοδήγηση από την αγορά”, η “επικέντρωση στην αγορά” και ο “προσανατολισμός προς τον πελάτη” - οδήγησαν στη σημερινή αντίληψη του όρου. Επιπλέον, αυτές οι προγενέστερες προσεγγίσεις συνετέλεσαν στην ίδια την εφαρμογή του μάρκετινγκ κατά τον εικοστό αιώνα, καθώς ο προσανατολισμός προς την αγορά αποτελούσε τον προσανατολισμό προς το μάρκετινγκ και ο ίδιος κείται στην καρδιά του μάρκετινγκ. Φυσικά πλέον, η έννοια του προσανατολισμού προς την αγορά και του προσανατολισμού προς το μάρκετινγκ είναι σαφώς διαχωρισμένες εννοιολογικά (Baines et al, 2017). Παρά το διαχωρισμό αυτόν, στη βιβλιογραφία ο προσανατολισμός προς την αγορά συχνά αναγνωρίζεται ως η λειτουργικοποίηση της έννοιας του μάρκετινγκ. Δηλαδή μέσω του προσανατολισμού προς την αγορά μια επιχείρηση ασπάζεται τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ και δύναται να πραγματώσει

πλάνα μάρκετινγκ, με τον προσανατολισμό προς την αγορά να αποτελεί εργαλείο αυτής της διαδικασίας.

Τη δεκαετία του 1990 λοιπόν, πρώτοι οι Kohli & Jawarski (1990, 1993) και οι Narver & Slater (1990) εργάστηκαν πάνω στην εννοιολόγηση, στην βελτίωση της κατανόησης αλλά και στη μελέτη της επίδρασης του προσανατολισμού προς την αγορά στην επίδοση μιας εταιρείας.

Οι Kohli & Jawarski ανέπτυξαν τη συμπεριφορική προσέγγιση του προσανατολισμού προς την αγορά χτίζοντας την έννοια πάνω σε τρεις διαστάσεις οργανωσιακών λειτουργιών (συμπεριφορών), την συλλογή πληροφοριών, τη διάδοση πληροφοριών και την ανταπόκριση του οργανισμού σε αυτές. Οι Narver & Slater ανέπτυξαν την προσέγγιση της κουλτούρας, ορίζοντας τον ως μια οργανωσιακή κουλτούρα με διαστάσεις, τον προσανατολισμό προς τον πελάτη, τον προσανατολισμό προς τον ανταγωνιστή και τον διατμηματικό συντονισμό. (Osuaquwu 2019).

Οι δύο ορισμοί έχουν ως εξής:

*“Ο προσανατολισμός προς την αγορά ορίζεται ως (1) η συλλογή πληροφοριών, σε οργανωσιακό επίπεδο/εύρος, που αφορούν τις παρούσες και τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών, (2) η διανομή-διάδοση των πληροφοριών σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης και (3) η ανταπόκριση σε αυτές, σε οργανωσιακό επίπεδο/εύρος”* (Kohli & Jaworski, 1990).

*“... ο προσανατολισμός προς την αγορά αποτελείται από τρεις συμπεριφορικές διαστάσεις – (1) προσανατολισμό προς τον πελάτη, (2) προσανατολισμό προς τον ανταγωνιστή και (3) διαλειτουργικό συντονισμό- και δύο κριτήρια απόφασης – (α) μακροπρόθεσμη συγκέντρωση και (β) κερδοφορία.”* (Narver & Slater, 1990).

Παρά τις διαφορές τους, οι δύο προσεγγίσεις έχουν κοινές βασικές τους ιδέες (Noble C. H. Et al, 2002) και οι ερευνητές τις εφαρμόζουν συνδυαστικά (Sommer, 2018). Πράγματι, οι δύο ορισμοί έχουν τέσσερα κοινά σημεία (Kohli & Jaworski, 1996). Πρώτον, έχουν στον πυρήνα τους τον πελάτη. Δεύτερον, συνεπάγονται εξωοργανωσιακό προσανατολισμό. Τρίτον, αναγνωρίζουν τη σημασία της ανταπόκρισης στην πληροφορία που αφορά τον πελάτη. Και τέταρτον, αναγνωρίζουν πως δεν αρκεί η ενασχόληση μόνο με τον πελάτη, αλλά χρειάζεται συγκέντρωση και στον ανταγωνιστή. Η συμπερίληψη των ανταγωνιστών στην έννοια του προσανατολισμού προς την αγορά, αν και συνεπαγόμενο της εννοιολογικής συμπερίληψης των ανταγωνιστών στην έννοια της αγοράς και ταυτοχρόνως έχοντος σημαντικό ρόλο στο μάρκετινγκ και την στρατηγική, είναι ένα σημείο το οποίο μέχρι το 1990 δε συμπεριλαμβανόταν καθολικά στο πως γινόταν αντιληπτός ο προσανατολισμός προς την αγορά.

Σε κάθε περίπτωση, ο προσανατολισμός προς την αγορά συμβάλει στην ανάπτυξη στρατηγικών που οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με αποτέλεσμα τα τμήματα μάρκετινγκ να τον ασπάζονται σε όλους τους τομείς/κλάδους και σε διαφορετικές οικονομίες (Harris & Ogbonna, 2001).

Την προσέγγιση των Kohli & Jaworski θα μπορούσαμε να την χαρακτηρίσουμε και οργανωσιακή, καθώς, σύμφωνα με αυτήν, μια εταιρεία αναγνωρίζεται ως προσανατολισμένη προς την αγορά αν είναι οργανωμένη έτσι ώστε να συγκεντρώνει και να διανέμει πληροφορίες που αφορούν την αγορά και ύστερα να δρα δεδομένων αυτών των πληροφοριών (και αντιστρόφως). Κάτι τέτοιο εγείρει συγκεκριμένες απαιτήσεις από την ίδια τη λειτουργία μιας επιχείρησης και καθιστά αναγκαία μία ανάλογη οργάνωση. Ο οργανωσιακός χαρακτήρας της έννοιας αποδίδεται και από τους Narver & Slater μέσα από την τρίτη συμπεριφορική διάσταση του ορισμού τους.

## 2.1 Η προσέγγιση Kohli & Jaworski

Από την αρχική κιόλας έρευνά τους (Kohli & Jaworski, 1990), ανέλυσαν τη συσχέτιση των τριών πυλώνων του μάρκετινγκ με τον προσανατολισμό προς την αγορά, σε μια προσπάθεια να εξευγενίσουν και να διακρίνουν την έννοια με μεγαλύτερη διαύγεια.

Ο προσανατολισμός προς τον πελάτη, ανέδειξαν ότι, περιλαμβάνει τόσο τη συλλογή πληροφοριών της αγοράς, όσο και την δράση με γνώμονα αυτές. Η σημασία του συντονισμένου μάρκετινγκ ;omnw αναδεικνύεται πολύ περισσότερο κατά την προσπάθεια για προσανατολισμό προς την αγορά. Ο προσανατολισμός προς την αγορά δεν είναι μόνο θέμα του τμήματος μάρκετινγκ. Προϋποθέτει συντονισμό που αφορά τις πληροφορίες της αγοράς ώστε όλα τα τμήματα να είναι ενήμερα και να ανταποκρίνονται στα σημεία που τους αναλογεί. Τέλος, επαναλαμβάνεται και ενισχύεται η άποψη πως η κερδοφορία (επίτευξη στόχων), αποτελεί απόρροια του προσανατολισμού προς την αγορά και όχι διάσταση ή παράγοντάς της. Χαρακτηριστική είναι η εξής αναλογία του Levit (1969) που γράφει πως το να βλέπουμε την κερδοφορία σαν κομμάτι του προσανατολισμού προς την αγορά, είναι “σα να λέμε ότι ο στόχος της ζωής ενός ανθρώπου είναι να τρώει”.

Η προσέγγιση Kohli-Jaworski αναδεικνύει τη συγκέντρωση το διαμοιρασμό/διάχυση των πληροφοριών και την ανταπόκριση σε αυτές ως τις τρεις διαστάσεις του προσανατολισμού προς την αγορά.

Λέμε ότι ένας οργανισμός είναι προσανατολισμένος προς την αγορά, αν όλα τα τμήματά του λαμβάνουν μέρος στην τριών σταδίων διαδικασία της συλλογής, διανομής και της ανταπόκρισης (αξιοποίησης) πληροφοριών που αφορούν την αγορά.

Πρώτα, όσον αφορά τη συγκέντρωση πληροφοριών από μια επιχείρηση έχουμε τη συμβολή όλων των τμημάτων σε αυτή.

Η **συλλογή (generation) πληροφοριών** της αγοράς περιέχει ανάλυση των εξωγενών παραγόντων, οι οποίοι επηρεάζουν τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Τέτοιοι παράγοντες είναι, μεταξύ άλλων, η κρατική παρέμβαση μέσω

της θέσπισης όρων επί του πλαισίου δραστηριότητας μιας επιχείρησης, οι ανταγωνίστηκες επιχειρήσεις, οι προμηθευτές, η τεχνολογία κ.ο.κ.

Οι αποτελεσματικές πληροφορίες της αγοράς δεν περιορίζονται στις παρούσες ανάγκες και προτιμήσεις των καταναλωτών, αλλά αφορούν και τις μελλοντικές. Επιπλέον, οι πληροφορίες της αγοράς δεν περιορίζονται στις ανάγκες του τελικού καταναλωτή, αλλά, πολλές φορές περισσότερο, αφορούν άλλους εμπλεκόμενους. Υπάρχουν περιπτώσεις που ο τελικός πελάτης είναι διαφορετικός από τον τελικό καταναλωτή. Επίσης, οι ανάγκες και οι προτιμήσεις των λιανεμπόρων (retailers) καθώς και των διανομέων (distributors) αποτελούν για πολλές επιχειρήσεις σημαντικότατο γνώμονα δράσης.

Η συλλογή λοιπόν των πληροφοριών δεν περιορίζεται μόνο σε έρευνες καταναλωτή και εγείρει, όπως σας είχαμε προοιδήσει, ιδιαίτερες απαιτήσεις από μια επιχείρηση για να επιτευχθεί. Στο στάδιο της συλλογής, μια εταιρεία μπορεί να συλλέγει πρωτογενή, αλλά και δευτερογενή δεδομένα. Για να επιτευχθεί η συλλογή (generation) πληροφοριών της αγοράς πρέπει να υπάρχει ένας ανάλογος μηχανισμός συλλογής δεδομένων και ανάλυσής τους. Στα πλαίσια του μηχανισμού αυτού καθορίζεται το πως συλλέγονται οι πληροφορίες. Δηλαδή το πως συλλέγονται, αναλύονται και ερμηνεύονται σε πληροφορίες τα δεδομένα. Κάποιες από τις διαδικασίες που πρέπει να περιλαμβάνει ο μηχανισμός, προς τούτο, είναι συναντήσεις με πελάτες, συναντήσεις με εμπορικούς αντιπροσώπους, αναλύσεις αναφορών πωλήσεων, αναλύσεις βάσεων δεδομένων καταναλωτών καθώς και επίσημες έρευνες αγοράς. Ο μηχανισμός, επίσης, πρέπει να καθορίζει το ποιος θα συλλέγει τα δεδομένα. Και σε αυτό το σημείο αναδεικνύεται ξανά η διατμηματική φύση του προσανατολισμού προς την αγορά, καθώς δεδομένα μπορεί να συλλέγονται αφενός από το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης και ερευνητικά περιοδικά, αφετέρου από τα ανώτερα στελέχη και τα εμπορικά περιοδικά.

Οι πληροφορίες της αγοράς συλλέγονται συλλογικά από άτομα και τμήματα από όλη την οργάνωση. Για αυτό πρέπει να υπάρχουν διαδικασίες που θα διανέμουν αποτελεσματικά τις πληροφορίες από εκεί που συλλέχθηκαν, σε άλλα μέρη του οργανισμού, όπου θα μπορούν να αξιοποιηθούν.

### **Διανομή Πληροφοριών (Intelligence dissemination)**

Όπως αναφέρθηκε, στο κομμάτι της συλλογής πληροφοριών συμμετέχουν διαφορετικά τμήματα μιας επιχείρησης όπως το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης (R&D), το τμήμα μάρκετινγκ, το τμήμα παραγωγής, το τμήμα προμηθειών, το οικονομικό τμήμα κ.α. Αντιστοίχως, σε μια προσανατολισμένη προς την αγορά επιχείρηση, διαφορετικά τμήματα μπορούν και πρέπει να ωφεληθούν και να δράσουν βάσει των συλλεχθέντων πληροφοριών της αγοράς. Προκειμένου, λοιπόν, ένας οργανισμός να προσαρμοστεί στις ανάγκες της αγοράς, οι αντίστοιχες πληροφορίες πρέπει να επικοινωνηθούν, να διανεμηθούν και ίσως να προπαγανδιστούν (be sold) σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Οι μέθοδοι διανομής των πληροφοριών χωρίζονται σε επίσημους (formal) και ανεπίσημους (informal). Παραδείγματα επίσημων τρόπων διανομής πληροφοριών αποτελούν τα ενημερωτικά μηνύματα



ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (newsletter), οι προγραμματισμένες συναντήσεις, τα σεμινάρια κ.α. Από την άλλη, οι διηγήσεις, οι συνομιλίες “διαδρόμου” κ.α. συμπεριλαμβάνονται στους ανεπίσημους τρόπους διανομής των πληροφοριών.

Φυσικά, δε χρησιμεύει σε κάτι όλοι να έχουν τις κατάλληλες πληροφορίες, αν είναι να μη γίνει τίποτα τελικά.

### **Ανταπόκριση στις Πληροφορίες της Αγοράς**

Ανταπόκριση στις πληροφορίες της αγοράς είναι η δράση που αναλαμβάνει η επιχείρηση σε συνέχεια της συλλογής και του διαμοιρασμού των πληροφοριών αυτών.

Μια επιχείρηση που έχει συγκεντρώσει και διανείμει κατάλληλα πληροφορίες που αφορούν την αγορά της, οφείλει και είναι σε θέση να δράσει βάσει αυτών. Η επιλογή αγορών στόχων, ο σχεδιασμός και η προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών που να ανταποκρίνονται στις παρούσες και στις μελλοντικές ανάγκες και προτιμήσεις των πελατών, αποτελούν δράσεις οι οποίες δύνανται να εκτελούνται αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα. Επιπλέον οφέλη παρατηρούνται τόσο στην παραγωγή, όσο και στη διανομή, ακόμα και στην προώθηση των προϊόντων με τρόπο που να “αποσπά ευνοϊκή ανταπόκριση” από τον καταναλωτή.

Τελικά, όπως φαίνεται κι από τα παραδείγματα, όλα τα τμήματα ενός προσανατολισμένου προς την αγορά οργανισμού συμμετέχουν στη διαδικασία της ανταπόκρισης.

Ο Ορισμός σε σημεία:

Προσανατολισμός προς την αγορά είναι :

- Η διατμηματική συλλογή πληροφοριών αγοράς που αφορά παρούσες και μελλοντικές ανάγκες πελατών καθώς και άλλους παράγοντες οι οποίες τις επηρεάζουν.
- Η διάδοση των συγκεντρωθείσων πληροφοριών σε όλα τα τμήματα.
- Η διατμηματική ανταπόκριση στις πληροφορίες αυτές.

Ο προσανατολισμός προς την αγορά λοιπόν, έχει εννοιολογηθεί επί των διαστάσεών του.

Με λίγα λόγια:

Προσανατολισμός προς την αγορά ενός οργανισμού είναι η διατμηματική συλλογή, διανομή και ανταπόκριση που αφορά πληροφορίες της αγοράς.

Ο ορισμός αυτός των Kohli & Jawarski είναι ένας λειτουργικός ορισμός, ο οποίος επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες δράσεις και όχι σε “φιλοσοφικές έννοιες”.

Το αν μια εταιρεία είναι ή όχι προσανατολισμένη προς την αγορά δεν είναι απόλυτο. Αντιθέτως, υπάρχουν διαβαθμίσεις και μετράμε το βαθμό στον οποίο μια εταιρεία είναι προσανατολισμένη προς την αγορά. Δηλαδή, μετράμε το κατά πόσο μια εταιρεία (1) συγκεντρώνει, (2) διανέμει και (3) αντιδρά σε πληροφορίες της αγοράς.

## Κεφάλαιο 3 Επίδοση Marketing επιχείρησης (MP)

Στη βιβλιογραφία συναντώνται πολλοί ορισμοί για την έννοια της επίδοσης Μάρκετινγκ ενός οργανισμού. Η ενοιολόγησή της βασίζεται σε δύο προσεγγίσεις, οι οποίες αντιστοιχούν η μία στη βραχυπρόθεσμη οπτική της και η δεύτερη στη μακροπρόθεσμη οπτική της. Δύο χαρακτηριστικοί ορισμοί που αναδεικνύουν τις δύο διαφορετικές και φαινομενικά αντιδιαμετρικές οπτικές είναι οι ακόλουθοι.

- (1) Επίδοση Μάρκετινγκ είναι η ικανότητα μιας εταιρείας να επιτυγχάνει τους βραχυπρόθεσμους στόχους της (Kayabasy & Mtetwa – 2016).
- (2) Η επίδοση Μάρκετινγκ αφορά την ικανότητα μιας εταιρείας να επιτυγχάνει τους μακροπρόθεσμους στόχους της που αφορούν το μάρκετινγκ. (Reimer et al, 2014)

Μπορεί, σε πρώτη ανάγνωση, οι δύο οπτικές να φαίνονται αντικρουόμενες, αλλά τελικά δεν είναι. Η βραχυπρόθεσμη οπτική υπηρετείται από την οικονομική προσέγγιση της έννοιας σε σχέση με τις δραστηριότητες μάρκετινγκ μιας εταιρείας. Αυτή η προσέγγιση μετράει την επίδοση Μάρκετινγκ μέσω της άμεσης επίδρασης που έχουν οι δραστηριότητες μάρκετινγκ μιας εταιρείας σε οικονομικό επίπεδο (Kayabasy & Mtetwa – 2016). Οι δείκτες για τη μέτρηση της επίδοσης μάρκετινγκ υπό τη βραχυπρόθεσμη οπτική έχουν να κάνουν κυρίως με τις πωλήσεις. Κατ' επέκταση, δραστηριότητες ενεργοποίησης των πωλήσεων αποτελούν την πλειοψηφία των δραστηριοτήτων που υπηρετούν τη συγκεκριμένη προσέγγιση, αλλά δεν περιορίζονται σε αυτές. Κάποιοι από τους δείκτες για τη μέτρηση της επίδοσης μάρκετινγκ υπό τη βραχυπρόθεσμη οπτική είναι ο όγκος πωλήσεων, το μερίδιο αγοράς, η κερδοφορία σε μία αγορά, αλλά και η του μείωση κόστους.

Η μείωση του κόστους μπορεί να προκύψει από δραστηριότητες μάρκετινγκ σχεδόν από όλο το φάσμα των τεσσάρων P. Στο προϊόν, μπορεί να προκύψει μείωση του κόστους παραγωγής από την αφαίρεση κάποιου χαρακτηριστικού του προϊόντος, το οποίο δεν επηρεάζει την προτίμηση ή την ικανοποίηση των πελατών στόχων. Με την κατάλληλη τοποθέτηση δύναται η εταιρεία να εξοικονομήσει χρήματα από τη μεταφορά ή/και την αποθήκευση του προϊόντος. Τέλος, η προώθηση, για πολλές κατηγορίες προϊόντων αποτελεί μεγάλο μέρος των εξόδων μιας επιχείρησης. Με τη βελτίωση της απόδοσης των κεφαλαίων που διατίθενται στην προώθηση, μια εταιρεία δύναται να εξοικονομήσει μέρος αυτών των κεφαλαίων.

Η μακροπρόθεσμη οπτική υπηρετείται από την αξιολόγηση των πρακτικών και των στρατηγικών μάρκετινγκ σχετικά με την ικανότητά τους να ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών (Osuaquwu, 2019). Παραδείγματα δεικτών για τη μέτρηση της επίδοσης μάρκετινγκ υπό τη μακροπρόθεσμη οπτική είναι το brand salience, το mental availability, η αναγνωρισιμότητα (awareness) και η φήμη (fame).

Μπορεί οι δείκτες αυτοί να μην έχουν άμεσο αποτέλεσμα στην οικονομική επίδοση μιας επιχείρησης, αλλά η καλή επίδοση σε αυτούς δημιουργεί τις προϋποθέσεις ώστε μακροπρόθεσμα μια επιχείρηση να επιτύχει βελτίωση των επιδόσεών της. Παραδείγματος χάριν το brand salience αποτελεί βασικό κομμάτι της ανάπτυξης μιας μάρκας (brand) (Keller -2009).

### 3.1 Επιρροή του προσανατολισμού προς την αγορά στην Επίδοση

#### μιας επιχείρησης

Μέσα από τον ασπασμό του προσανατολισμού προς την αγορά ένας οργανισμός αναμένεται να βελτιώσει τις επιδόσεις του. Ούτος ειπείν, τα κέρδη, το μερίδιο στην αγορά, τον όγκο πωλήσεων, τη μείωση του κόστους, την ικανοποίηση εργαζομένων, την ικανοποίηση πελατών κ.α.

Από το 1990, οπότε και ετέθησαν τα θεμέλια της σύγχρονης αντίληψης του προσανατολισμού προς την αγορά, έχει διερευνηθεί από πολλούς ερευνητές η συσχέτισή του με την επίδοση μιας εταιρείας. Οι Narver & Slater (1990) βρήκαν θετική συσχέτιση του προσανατολισμού προς την αγορά με αντιληπτικά μέτρα (perceptual measures), ενώ οι Bhattarai, Kwonga & Tasavori (2019) βρήκαν θετική συσχέτιση με την κοινωνική και την οικονομική επίδοση εμπορικών επιχειρήσεων. Από την άλλη, οι ίδιοι οι Jaworski & Kohli (1993), βρήκαν στατιστικά μη σημαντική (unsignificant) συσχέτιση μεταξύ του προσανατολισμού προς την αγορά και αντικειμενικών μέτρων επίδοσης (objective measures).

Απέναντι στην ασυνέπεια της ισχυρής θετικής συσχέτισης του προσανατολισμού προς την αγορά με μέτρα επιδόσεων στις σχετικές έρευνες, οι Deshpande & Fanley (1998), εκτίμησαν ότι αυτή εξαρτάται από το εκάστοτε πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση. Οι εθνικές διαφορές, οι διαφορές στο στάδιο οικονομικής ανάπτυξης, οι σχετικές με τον ιδιαίτερο κλάδο δραστηριοποίησης διαφορές, αποτελούν, μεταξύ άλλων, παραδείγματα διαφοροποιήσεων του πλαισίου μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται διαφορετικές επιχειρήσεις και θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επιρροή του προσανατολισμού προς την αγορά στην επίδοση.

Οι μελέτες της συσχέτισης μεταξύ του προσανατολισμού προς την αγορά και των μέτρων επίδοσης μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες (Osuagwa, 2019)

Στην 1<sup>η</sup> κατηγορία εντάσσονται μελέτες ευθείας συσχέτισης του προσανατολισμού προς την αγορά με μέτρα επίδοσης. Τέτοιες μελέτες είναι συνήθως διακλαδικές και χρησιμοποιούν λιγιστές ή καθόλου ενδιάμεσες ή moderating μεταβλητές. Οι έρευνες σε αυτήν την κατηγορία δείχνουν ασθενέστερη επίδραση σε αντικειμενικά μέτρα (objective measures) σε σχέση με την επίδραση σε υποκειμενικά (subjective measures) μέτρα. Παραδείγματα τέτοιων ερευνών παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Μελέτη	Αποτελέσματα
Liao et al. 2011	Μη ξεκάθαρη συσχέτιση με αντικειμενικά μέτρα.
Cano et al. 2004	Ασθενής εμπειρική συσχέτιση με αντικειμενικά μέτρα.
Kirca et al. 2005	Ασθενής συσχέτιση με αντικειμενικά μέτρα. Θετική γενική επίδραση.
Seet 2017	Ασθενής συσχέτιση

<b>Noble et al. 2002</b>	Μόνο η διάσταση του προσανατολισμού προς τους ανταγωνιστές των Narver & Slater είχε εφαρμόσιμη επίδραση σε αντικειμενικά μέτρα
<b>Alsheq &amp; Hossain 2019</b>	Θετική συσχέτιση με αντικειμενικά μέτρα σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις

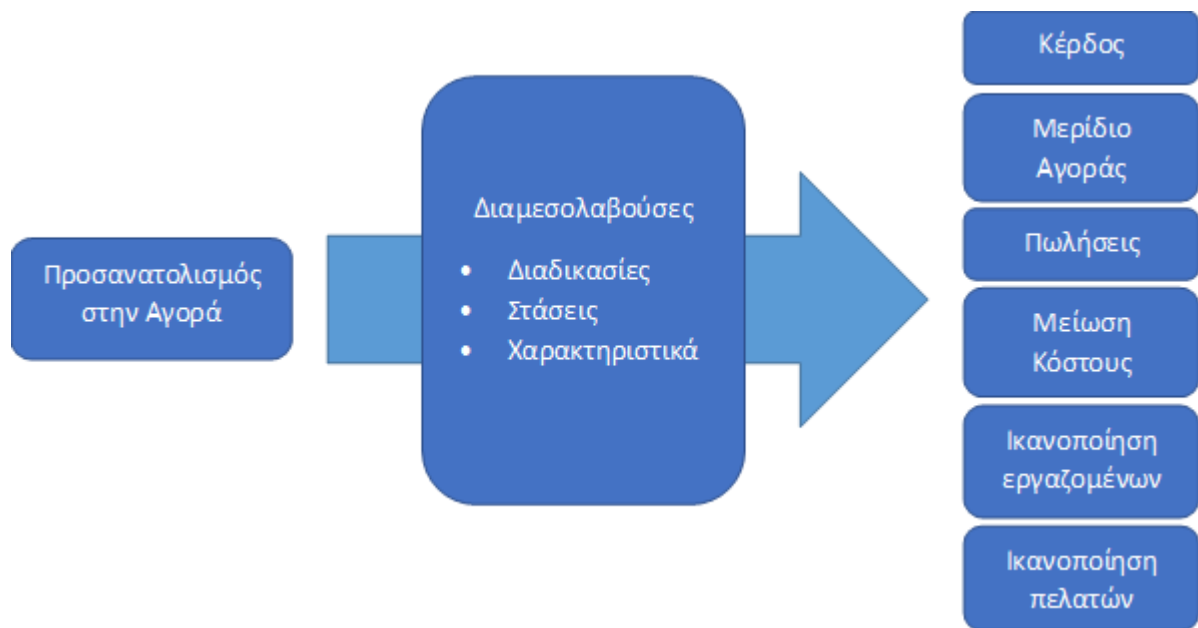
Στην δεύτερη κατηγορία εντάσσονται μελέτες οι οποίες συμπεριλάμβαναν ενδιάμεσες και moderating μεταβλητές. Σε αυτές μελετήθηκε ο διαμεσολαβητικός ρόλος κάποιων παραγόντων, ο οποίος δύναται να καταστεί αναγκαίος όπως προκύπτει, παραδείγματος χάριν, από τα αποτελέσματα των O'cass & Ngo (2011). Παραδείγματα τέτοιων ερευνών παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

<b>Μελέτη</b>	<b>Συμπεράσματα</b>
<b>Hult &amp; Ketdien (2001)</b>	Η θετική επίδραση στην επίδοση εξαρτάται μεταξύ άλλων και από τον προσανατολισμό προς την αγορά
<b>Hult et al. (2005)</b>	Η επίδραση του προσανατολισμού προς την αγορά έχει ως ενδιάμεση μεταβλητή την οργανωσιακή ανταποκρισιμότητα (organizational responsiveness)
<b>Manguc &amp; Auc</b>	Η επίδραση είναι αυξημένη, όταν ο προσανατολισμός προς την αγορά συνδυάζεται με την καινοτομικότητα
<b>O'cass &amp; Ngo (2011)</b>	Η επίδραση του προσανατολισμού προς την αγορά έχει ως ενδιάμεσες μεταβλητές την Ικανότητα στο Μάρκετινγκ και την ικανότητα στην καινοτομία προϊόντων (Product Innovation Capability)

Η συντριπτική πλειοψηφία των παραδειγμάτων που καταγράφονται στους δύο παραπάνω πίνακες εντοπίστηκαν στη μελέτη της Osuagwa (2019).

Άρα ο προσανατολισμός προς την αγορά, ίσως να μην επηρεάζει απ' ευθείας την επίδοση μιας επιχείρησης. Προκειμένου να συμβεί αυτό, διαμεσολαβούν κατάλληλες υποστηρικτικές και διαμεσολαβούσες (mediating ή moderating) διαδικασίες, στάσεις και χαρακτηριστικά (Osuagwu, 2019). Έτσι, χωρίς τον καθορισμό αυτών, πολλές φορές, δε γίνεται να αξιολογηθεί ουσιαστικά η επιρροή του στην επίδοση μάρκετινγκ μιας επιχείρησης.

Άλλωστε, σύμφωνα και με τους O'cass & Ngo (2011), ο προσανατολισμός προς την αγορά παρότι αναγκαίος, δεν είναι αρκετός για να επιτύχει μία επιχείρηση. Για να καταστεί αποτελεσματικός, θα πρέπει να συνδυάζεται με ικανότητες οι οποίες συμβάλουν στη δημιουργία και στην παροχή αξίας στον πελάτη.



Στην παρούσα εργασία διερευνήθηκε η συσχέτιση του προσανατολισμού προς την αγορά σε μία από αυτές τις διαμεσολαβούσες/ντες διαδικασίες/παράγοντες οι οποίες/οι επιδρούν με τη σειρά τους στην επίδοση μάρκετινγκ μιας επιχείρησης, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Aron O'Cass & Liem Viet Ngo-2011, Yu Chang, Xinchun Wang & Dennis B. Arnett-2018, κ.α.). Ο διαμεσολαβητικός ρόλος διαφόρων στάσεων, προσανατολισμών και ικανοτήτων έχει μελετηθεί στη βιβλιογραφία αρκετά, είτε έμμεσα είτε άμεσα. Η ικανότητα στην καινοτομία, η ικανότητα στο Μάρκετινγκ, ο προσανατολισμός στη μάρκα (brand orientation), η επίδοση της μάρκας (brand performance), αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα.

Γενικότερα στη βιβλιογραφία χρησιμοποιούνται οι ενδιάμεσες μεταβλητές για να αναπαρασταθεί η διαμεσολαβητική δράση κάποιας/ου διαδικασίας/παράγοντα. Στην παρούσα εργασία δε μελετάται η ενδιάμεση φύση κάποιας μετηβλητής, αλλά κρίνεται ωφέλιμη η αναφορά στην συγκεκριμένη κατάσταση.

Προς χάριν πληρότητας λοιπόν, παρατίθενται οι ακόλουθοι ορισμοί.

**Ενδιάμεση μεταβλητή** είναι μια μεταβλητή η οποία μεταδίδει το αποτέλεσμα μιας ανεξάρτητης μεταβλητής σε μια εξαρτημένη (Mediating Variable).

**Μεσολαβητική μεταβλητή** είναι μια μεταβλητή η οποία επηρεάζει τη σχέση μιας ανεξάρτητης μεταβλητής και μιας εξαρτημένης (Moderator).

## Κεφάλαιο 4 Θεωρία Πόρων Ικανοτήτων και Ικανότητα στο

### Μάρκετινγκ (MC)

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται σύντομη βιβλιογραφική ανασκόπηση της θεωρίας πόρων – ικανοτήτων και της ικανότητας στο μάρκετινγκ. Ουσιαστικά, στο δρόμο προς τη βελτίωση των επιδόσεων, μια επιχείρηση χαράζει στρατηγική. Η στρατηγική αυτή μπορεί να υποστηρίζεται από τη θεωρία πόρων – ικανοτήτων και η ικανότητα στο μάρκετινγκ αναπτύσσεται ακριβώς στα πλαίσια αυτής της θεωρίας, ως αναγκαιότητα μετάβασης από τους πόρους μάρκετινγκ στο αποτέλεσμα μάρκετινγκ.

Η στρατηγική προτείνει τη βελτίωση των επιδόσεων μέσα από τη δημιουργία (διατηρήσιμου) ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ανάλογα την αγορά και τους διαθέσιμους πόρους, κρίνεται η στρατηγική στόχευση που θα οδηγήσει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι δύο βασικές στρατηγικές στοχεύσεις είναι η ηγεσία κόστους και η διαφοροποίηση της προσφοράς μιας επιχείρησης. Τόσο η πρώτη, όσο και η δεύτερη είναι άμεσα εξαρτημένες από την αγορά, από διαφορετική “μεριά” η κάθε μία. Για την ηγεσία κόστους, προφανώς η επιχείρηση πρέπει να δώσει μεγάλη σημασία στην αγορά των προμηθευτών της, ενώ για τη διαφοροποίηση θα πρέπει να επικεντρωθεί στους πελάτες και στους ανταγωνιστές. Σε κάθε μία από αυτές περιπτώσεις όμως, η επιχείρηση οφείλει να αναπτύξει τις αναγκαίες ικανότητες για να επιτύχει τους σκοπούς της.

Επιπλέον, ήδη συναντάται στο παρόν σημείο μια διασύνδεση μεταξύ της στρατηγικής και της εννοιολόγησης του προσανατολισμού προς την αγορά, το βάθος των διαστάσεων της οποίας επικεντρώθηκε σε προμηθευτές, ανταγωνιστές και πελάτες.

<b>Συλλογή Πληροφοριών Για Προμηθευτές</b>	<b>Διανομή Πληροφοριών Για Προμηθευτές</b>	<b>Αξιοποίηση Πληροφοριών Για Προμηθευτές</b>
<b>Συλλογή Πληροφοριών Για Ανταγωνιστές</b>	<b>Διανομή Πληροφοριών Για Ανταγωνιστές</b>	<b>Αξιοποίηση Πληροφοριών Για Ανταγωνιστές</b>
<b>Συλλογή Πληροφοριών Για Πελάτες</b>	<b>Διανομή Πληροφοριών Για Πελάτες</b>	<b>Αξιοποίηση Πληροφοριών Για Πελάτες</b>

Όπως έχουμε προαναφέρει, η επίδραση του προσανατολισμού προς την αγορά στην επίδοση μιας επιχείρησης αναμένεται θετική. Από τη μία λοιπόν, ο προσανατολισμός προς την αγορά αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Jaworski & Kohli 1993). Από την άλλη όμως, δεν είναι ξεκάθαρος ο τρόπος με τον οποίον επιτυγχάνεται αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από τον προσανατολισμό προς την αγορά (Morgan & Vorhies 2009).

Σύμφωνα με τον Porter (2008) η δημιουργία και η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συνδέεται άρρηκτα με την αφομοίωση ανταγωνιστικής στρατηγικής από τον οργανισμό. Πηγαίνοντας λοιπόν λίγο “πίσω” και σε επίπεδο ρητορικής, φαντάζει εύλογη η σύνδεση του προσανατολισμού προς την αγορά είτε αναγνωρίζοντας ότι η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προέρχεται από τον στρατηγικό προσανατολισμό γενικότερα, είτε αναγνωρίζοντας ότι επηρεάζεται από αυτόν, τον οποίον πιθανότατα με τη σειρά του να επηρεάζει με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ιδέα λοιπόν, είναι η διασύνδεση της έννοιας του προσανατολισμού προς την αγορά με έννοιες οι οποίες ανακύπτουν σε στρατηγικές θεωρήσεις. Η Ικανότητα στο Μάρκετινγκ, όπως θα καταγραφεί παρακάτω, είναι μία τέτοια. Μάλιστα δύναται να παίζει και ενδιάμεσο ρόλο στην επίδραση του προσανατολισμού προς την αγορά στις επιδόσεις μιας εταιρείας.

#### 4.1 Θεωρία Πόρων - Ικανοτήτων

*“Η στρατηγική οπτική της θεωρίας πόρων και ικανοτήτων μελετά τη διασύνδεση των πόρων και των ικανοτήτων μιας εταιρείας με την ανάπτυξη διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων”* Urde (1999)

Η θεωρία πόρων και ικανοτήτων βλέπει μια επιχείρηση σε μια συλλογή απτών και μη απτών πόρων και ικανοτήτων, όπως φυσικοί, ανθρώπινοι και οργανωσιακοί πόροι, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προς την εφαρμογή στρατηγικών δημιουργίας αξίας για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης (Angulo – Ruiz F., Donthu N., Prior D., & Rialp J. 2013, Barney 1991, Helfat & Peteraf 2003). Ουσιαστικά ανάγει την επίτευξη (διατηρήσιμου) ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην ανάλυση, την ανάπτυξη και την αξιοποίηση πόρων και ικανοτήτων από μια επιχείρηση προς αυτό τον σκοπό.

Σύμφωνα με τους Sohyoun & Aiken (2012), επεκτείνοντας την θεωρία πόρων – ικανοτήτων, οι ερευνητές, ισχυρίζονται πως οι ικανότητες αποτελούν βασικότερο σημείο υπεροχής έναντι των ανταγωνιστών από ότι οι πόροι. Αυτή η θεώρηση αναδεικνύεται πράγματι από πολλές έρευνες και ιδιαιτέρως από έρευνες που μελετούν συγκεκριμένα Ικανότητες στο Μάρκετινγκ (Hoque M. T., Ahammad M. F., Tzokas N. & Gabay G, 2020, Morgan N. A. & Vorhies D.W. & Mason C.H. 2009, Angulo – Ruiz F., Donthu N., Prior D., & Rialp J. 2013). Μάλιστα, αναφέρεται ότι για να απευθυνθεί μια εταιρεία σε διαφορετικές αγορές ή σε δυναμικές αγορές χρειάζεται οι ικανότητές της να είναι επίσης δυναμικές. Ορμώμενη από τούτο έχει αναπτυχθεί και η θεωρία Δυναμικών Ικανοτήτων (Dynamic Capabilities).

Η ανεπάρκεια των πόρων να αποδώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση οδηγεί στην ανάγκη ανάπτυξης ικανοτήτων. Οι ικανότητες προκύπτουν από τον σωστό συνδυασμό διαφορετικών πόρων κάθε φορά. *“Είναι ουσιαστικά, πακέτα δεξιοτήτων και συλλογικής γνώσης, που ασκούνται μέσα στις οργανωσιακές λειτουργίες, εξασφαλίζοντας ανώτερο συντονισμό των λειτουργικών δραστηριοτήτων”* (Day, 1994).



Οι ικανότητες χωρίζονται σε θεμελιώδεις (Core Competences) και οριακές, με τις μεν να χαρακτηρίζονται από τη δυσκολία προς την αντιγραφή τους και να δύνανται να προσδώσουν διατηρησιμότητα στο πηγάζων ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από την άλλη οι οριακές ικανότητες είτε αποτελούν κτήμα των ανταγωνιστών είτε μπορούν εύκολα να αντιγραφούν, με αποτέλεσμα να μη δύνανται να προσδώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. (Day – 1994, Παπαδάκης - 2016).

Μια ειδική κατηγορία ικανοτήτων που πηγάζει από τις θεμελιώδεις ικανότητες είναι οι διακριτές ικανότητες (Distinctive Capabilities) οι οποίες, πέραν του χαρακτηριστικού της δυσκολίας αντιγραφής τους, πρέπει να είναι ισχυρές και να μπορούν να αξιοποιηθούν σε διαφορετικά σημεία μιας εταιρείας, προς την κατεύθυνση της προσαρμογής της στις αλλαγές του ανταγωνιστικού της περιβάλλοντος (Day - 1994).

Τελικά, μια ικανότητα για να προσδώσει το στρατηγικό ζητούμενο, δηλαδή ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οφείλει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά (Day 1994):

1. Να καλύπτει κάποιο κενό
2. Να είναι δύσκολο να αντιγραφεί/απομιμηθεί από τους ανταγωνιστές.

Ας γυρίσουμε όμως σε πιο βασικά ζητήματα. Δύο είναι τα σημεία στα οποία συμπυκνώνεται η διαφορά μεταξύ (αξιοποιήσιμων) πόρων και ικανοτήτων. Το πρώτο είναι ότι, σε αντίθεση με τους πόρους, στις ικανότητες δε μπορεί να αποδοθεί χρηματική αξία. Το δεύτερο είναι πως η βαθιά ενσωμάτωση των ικανοτήτων στη λειτουργία της επιχείρησης, αφενός καθιστά αδύνατη τη μεταβίβασή τους, αφετέρου καθιστά δύσκολη την αντιγραφή τους γενικότερα (Dierkx & Cool 1989).

Πέραν της δημιουργίας νέων ικανοτήτων, είναι σημαντική και η αναγνώριση υπαρχόντων ικανοτήτων από τους μάνατζερ. Η βαθιά όμως ενσωμάτωση των ικανοτήτων στη λειτουργία της επιχείρησης, πολλές φορές, καθιστά αυτή τη διαδικασία δύσκολη. Κατ' επέκτασιν ανακύπτουν ζητήματα και στον ίδιο τον στρατηγικό σχεδιασμό. Πως ξέρεις ότι μπορείς (ή τον καλύτερο τρόπο με τον οποίον μπορείς) να κόψεις το μήλο, αν δεν ξέρεις ότι έχεις μαχαίρι?

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στις ικανότητες που συσχετίζονται με την αντίληψη της αγοράς και το μάρκετινγκ γενικότερα. Στην επόμενη παράγραφο λοιπόν ασχολούμαστε με την ανάπτυξη της αντίστοιχης έννοιας.

## **4.2 Ικανότητα Στο Μάρκετινγκ**

Σύμφωνα με τους Ramaswami et al. 2009; Song et al. (2007) και Vorhies & Morgan (2005), οι ικανότητες στο Μάρκετινγκ είναι ικανότητες που συνάδουν στην εκμετάλλευση πόρων μάρκετινγκ με στόχο την τμηματοποίηση και τη στόχευση αγορών, τη διαφήμιση και την τιμολόγηση ή/και την δημιουργία (αντιλαμβανόμενης)

αξίας για τον πελάτη. Άρα η Ικανότητα στο Μάρκετινγκ αφορά την διαδικασία μετατροπής των πόρων Μάρκετινγκ σε αποτελέσματα μάρκετινγκ.

Πράγματι, σύμφωνα και με τους Morgan et al. (2018), ο όρος έχει χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει την διαδικασία διαχείρισης των γνώσεων, σε διαφορετικά επίπεδα, τις οποίες διαθέτει ένας οργανισμός και αφορούν την αγορά, προς την ενίσχυση της αξίας μάρκετινγκ του οργανισμού.

Οι Angulo – Ruiz et al (2013) καταλήγουν πως οι ικανότητες στο μάρκετινγκ πρέπει να συμπεριλαμβάνουν τα εξής τρία στοιχεία:

1. Πόρους Μάρκετινγκ (εισροές)
2. Αποτελέσματα Μάρκετινγκ (εκροές)
3. Διαδικασίες από το 1 προς το 2.

Νωρίτερα, για να βρει το πως και το τι ακριβώς κάνει ένας προσανατολισμένος προς την αγορά οργανισμός, ο Day (1994) εξέτασε τον ρόλο των ικανοτήτων στη δημιουργία τέτοιων οργανισμών. Ο Day (1994) υποστήριξε πως οι προσανατολισμένοι προς την αγορά οργανισμοί χαρακτηρίζονται από τις ικανότητές τους να αντιλαμβάνονται την αγορά και να συνδέουν τις δραστηριότητές τους με τον πελάτη. Με όπλο αυτές τις ικανότητες, ο οργανισμός είναι σε θέση να κατευθύνει καλύτερα όλες τις λειτουργίες του προς την ανταπόκρισή του στις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς. Μάλιστα, σε αυτήν την περίπτωση, είναι σε θέση να το κάνει καλύτερα και πιο έγκαιρα από ότι οι ανταγωνιστές.

Αναλυτικότερα, ο Day (1994) ανέδειξε τρεις **τύπους** ικανοτήτων (γενικότερα και ειδικότερα) στο μάρκετινγκ. Η ιδέα είναι ότι οι ικανότητες δένουν το αποτέλεσμα που επιτυγχάνει μια επιχείρηση (εκροή) με τις προσλαμβάνουσες που έχει (εισροή).

Ο πρώτος τύπος ικανοτήτων είναι εκείνες που αφορούν τις από το εσωτερικό προς το εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίες (inside-out process related capabilities) της επιχείρησης. Αυτές είναι ικανότητες οι οποίες συμβάλουν στο αποτέλεσμα των λειτουργιών μιας επιχείρησης, του οποίου, τελικά, γίνεται αποδέκτης ο πελάτης. Ουσιαστικά, είναι οι ικανότητες της εσωτερικής λειτουργίας της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις αντιλαμβανόμενες ανάγκες της αγοράς (Angulo - Ruiz F. & Donthu N. 2013). Τέτοια παραδείγματα ικανοτήτων στο μάρκετινγκ αποτελούν η ικανότητα στην διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας και κατά την προσωπική άποψη του γράφοντος ο έλεγχος κόστους. Αυτές οι ικανότητες *“ενεργοποιούνται από τις απαιτήσεις της αγοράς, τις προκλήσεις του ανταγωνισμού και τις εξωτερικές ευκαιρίες”* (Day 1994)

Ο δεύτερος τύπος ικανοτήτων είναι εκείνες που αφορούν τις από το εξωτερικό προς το εσωτερικό περιβάλλον λειτουργίες (Outside-In process related Capabilities) της επιχείρησης. Αυτές είναι ικανότητες οι οποίες συμβάλουν στην πρόσληψη, τη διαχείριση πληροφοριών και στην καθοδήγηση και την αξιοποίηση των Inside-Out ικανοτήτων. Παραδείγματα τέτοιων ικανοτήτων μάρκετινγκ αποτελούν οι ικανότητες ανάγνωσης της αγοράς (Market Sensing), αναγνώρισης καναλιών διανομής κ.α. (Day 1994, Angulo - Ruiz F. & Donthu N. 2013)

Ο τρίτος τύπος ικανοτήτων είναι οι ικανότητες που αφορούν τις λειτουργίες διασύνδεσης (Spanning process related capabilities). Αυτές είναι ικανότητες οι οποίες συμβάλουν στη διασύνδεση των λειτουργιών πρόσληψης και αποτελέσματος. Ο ρόλος τους αφορά περισσότερο την ικανοποίηση γνωστών αναγκών του πελάτη (Angulo - Ruiz F. & Donthu N. 2013). Παραδείγματα τέτοιων ικανοτήτων στο μάρκετινγκ αποτελούν η ικανότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων, η ικανότητα στην τιμολόγηση και πολλές άλλες (Day 1994, Angulo - Ruiz F. & Donthu N. 2013).

Στη βιβλιογραφία λοιπόν, όπως έχει φανεί από τα προαναφερθέντα, υπάρχουν αρκετές προσεγγίσεις της έννοιας της Ικανότητας στο Μάρκετινγκ. Αυτές έχουν να κάνουν τόσο με το διαφοροποιημένο τρόπο που οι διαφορετικές σχολές αντιλαμβάνονται την επίδρασή της, όσο και με τις διαφορετικές συνιστώσες που αναδεικνύονται από την κάθε σχολή. Επί παραδείγματι, από τη μία έχουμε την αρχική προσέγγιση του Day (1994) ο οποίος παρουσιάζει την έννοια περισσότερο στατική και θεωρεί ότι η ανάπτυξη τέτοιων ικανοτήτων είναι αναγκαία συνθήκη για να καταστεί μια εταιρεία προσανατολισμένη προς την αγορά. Από την άλλη έχουμε την προσέγγιση των Vohries & Morgan (2005) οι οποίοι αναδεικνύουν την αναγκαιότητα της δυναμικότητας των Ικανοτήτων στο Μάρκετινγκ και καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι αυτές αποτελούν moderator της επίδρασης του προσανατολισμού προς την αγορά στις επιδόσεις μιας εταιρείας. Τέλος έχουμε τα αποτελέσματα των Sohyoun Shin & Kirk Damon Aiken (2012), οι οποίοι μελέτησαν την ενδιάμεση φύση της Ικανότητας στο Μάρκετινγκ κατά την επίδραση διάφορων προσανατολισμών στην επίδοση μιας εταιρείας, Μεταξύ των προσανατολισμών αυτών βρίσκονται ο προσανατολισμός προς τον πελάτη και ο προσανατολισμός προς τον ανταγωνιστή, διαστάσεις του κατά Narver & Slatter (1990) προσανατολισμού προς την αγορά, αλλά κατ' ουσίαν διαστάσεις και των Kohli & Jaworski.

Μερικοί από τους ορισμούς παρουσιάζονται, κυρίως όπως τους παρουσιάζουν οι Angulo - Ruiz F. & Donthu N. (2013), στον ακόλουθο πίνακα:

Συγγραφείς	Ορισμός Ικανότητας στο Μάρκετινγκ
<b>Day (1994)</b>	Οι ικανότητες που οδηγούν την επιχείρηση σε προσανατολισμό προς την αγορά (Κολυβάς)
<b>Vohries &amp; Morgan (2005)</b>	Μετάλλαξη πόρων σε χρήσιμα αποτελέσματα βάσει του κλασικού μίγματος μάρκετινγκ
<b>Song et al (2007)</b>	Γνώση του ανταγωνισμού και των πελατών καθώς και ικανότητα στην τμηματοποίηση και στόχευση αγορών σε επίπεδο διαφήμισης και τιμολόγησης και εφαρμογή τους στη δραστηριότητα μάρκετινγκ
<b>Ramaswami et al (2009)</b>	Αναγνώριση των πελατών, δημιουργία γνώσης περί των πελατών, διαμόρφωση των αντιλήψεων των πελατών για την εικόνα και τα προϊόντα της εταιρείας, Χτίσιμο σχέσεων με τους πελάτες
<b>Dutta et al (2009)</b>	Ανωτερότητα στην αναγνώριση των αναγκών του πελάτη και κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του

<b>Sohyoun &amp; Aiken (2012)</b>	Τα επαναλαμβανόμενα μοτίβα ενός οργανισμού εφαρμογής/αξιοποίησης των πόρων του προς τις ανάγκες της επιχείρησης που αφορούν την αγορά και οι οποίες, με τον καιρό, καθίστανται ενσωματωμένες ρουτίνες.
<b>Angulo &amp; Ruiz (2013)</b>	Διαδικασία συνδυασμού των πόρων μάρκετινγκ μέσω της ανάπτυξης και της εκμετάλλευσης σχεσιακού και διανοητικού κεφαλαίου, προς την ικανοποίηση των πελατών και την επίτευξη κεφαλαίου μάρκας (brand equity)

Στην παρούσα εργασία και σε συμφωνία με τους Morgan N.A., Vorhies D. W. & Mason C.H. (2009), θεωρούμε πως η Ικανότητα στο Μάρκετινγκ συμπυκνώνεται ως συνισταμένη των ακόλουθων ικανοτήτων:

1. Ικανότητα στην ενσωμάτωση των αναγκών του καταναλωτή στο marketing των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών.
2. Ικανότητα στην εφαρμογή των δραστηριοτήτων marketing
3. Ικανότητα στη διαφήμιση και μαζί με δημιουργικές ικανότητες
4. Ικανότητα στην τμηματοποίηση και στη στόχευση αγορών

Κλείνοντας την παράγραφο, η παρούσα έρευνα ελέγχει, μεταξύ άλλων την συσχέτιση της Ικανότητας στο Μάρκετινγκ με τον προσανατολισμό προς την Αγορά

**Υπόθεση 1:** Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του προσανατολισμού προς την αγορά και των ικανοτήτων στο μάρκετινγκ

Επιπλέον σύμφωνα με τους Vohries, Orr & Buss (2011), η Ικανότητα στο Μάρκετινγκ Ενισχύει την Επίδοση Μάρκας, πράγμα το οποίο επίσης ελέγχεται από την παρούσα έρευνα.

**Υπόθεση 4:** Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της Ικανότητας στο Μάρκετινγκ και της επίδοσης μάρκας

## Κεφάλαιο 5 Προσανατολισμός προς τη μάρκα (BO)

*“To be brand oriented is market orientation plus”*, Olle B. Tegstam (1942-2005)

Έχει υποστηριχθεί ερευνητικά πως μια επιτυχημένη μάρκα ενισχύει τα κέρδη και έχει πιο σταθερή επίδοση στην αγορά (Aaker 1996, Keller 2006).

Η έννοια του προσανατολισμού προς τη μάρκα δεν άργησε πολύ να πρωτοεμφανιστεί σε σχέση με τον προσανατολισμό προς την αγορά. Συγκεκριμένα το 1994, ο Urde στη διατριβή του και στο άρθρο του “Brand Orientation - a strategy for survival” εισήγαγε την έννοια, με την οποία ασχολήθηκε έντονα και ερευνητικά τα επόμενα χρόνια, συμβάλλοντας καθοριστικά στην εξέλιξή της. Ο προσανατολισμός προς τη μάρκα, αρχικά τοποθετήθηκε απέναντι από τον προσανατολισμό προς την αγορά. Πιο συγκεκριμένα, αναδείχθηκε έντονα η διαφοροποίηση τους στο γεγονός πως ο προσανατολισμός προς την αγορά έχει έντονη επικέντρωση στον πελάτη, επιβάλλοντας ουσιαστικά ως αξία την ικανοποίηση του πελάτη. Από την άλλη ο προσανατολισμός προς τη μάρκα αναδεικνύει της αξίες της ίδιας της μάρκας ως στρατηγικούς οδηγούς αποφάσεων.

Η ικανοποίηση του πελάτη, κατά τους Urde et al (2013), αποτελεί τον πυρήνα του προσανατολισμού προς την αγορά. Όμως, οι ανάγκες και οι επιθυμίες του πελάτη δεν πρέπει να μονοπωλούν την ανάπτυξη της μάρκας και η προτεραιοποίηση της μάρκας έναντι αυτών των αναγκών και των επιθυμιών δίνει στην εταιρεία μία ακεραιότητα απέναντι τόσο στους πελάτες, όσο και στους ανταγωνιστές της (Urde et al 2013). Όταν ο προσανατολισμός προς την αγορά κυριαρχεί, εγκαθίσταται μια από τα έξω προς τα μέσα προσέγγιση, όπου η εικόνα της μάρκας (brand image) αποτελεί κλειδί για την ικανοποίηση του πελάτη. Από την άλλη όταν κυριαρχεί ο προσανατολισμός προς τη μάρκα, η επιχείρηση γίνεται, μέσω της μάρκας, κοινωνός των αξιών που πρεσβεύει η ίδια η μάρκα. Αυτό σημαίνει πως αλλάζει συνολικά η φορά της προσέγγισης σε μία από τα μέσα προς τα έξω προσέγγιση.

Προτού προχωρήσουμε όμως σε περαιτέρω μελέτη της έννοιας και της σχετικής της θέσης με τον προσανατολισμό προς την αγορά, ας δούμε έναν ορισμό της από τον Urde (1999).

Ο προσανατολισμός προς τη μάρκα είναι “μία προσέγγιση κατά την οποία οι διαδικασίες μιας εταιρείας περιστρέφονται γύρω από τη δημιουργία, την ανάπτυξη και την προστασία της ταυτότητας της μάρκας (brand identity), σε μια διαρκή αλληλεπίδραση με τους πελάτες στόχους, με σκοπό την επίτευξη μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος υπό τη μορφή μάρκας”.

Στη βιβλιογραφία η κουλτούρα, η συμπεριφορά και η επίδοση παρουσιάζονται ως οι κύριες πλευρές του προσανατολισμού προς την αγορά (Urde, 2011). Υπό το πρίσμα της κουλτούρας, ο προσανατολισμός προς τη μάρκα εξισώνεται με κάποιου συγκεκριμένου είδους εταιρική κουλτούρα. Υπό το συμπεριφορικό πρίσμα, αναδεικνύεται ως κεντρικό το ζήτημά του ο ασπασμός της ταυτότητας της μάρκας (αποστολή, όραμα, αξίες) μέσα από συμπεριφορές, όπως η εταιρική ταυτότητα, η

μέτρηση του Brand equity, employer branding και η επίδραση του προσανατολισμού προς την αγορά στη διοίκηση. Υπό το πρίσμα της απόδοσης, το κεντρικό ζήτημα αφορά την επίδραση του προσανατολισμού προς την αγορά στην επίδοση μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με έρευνες υπάρχει θετική συσχέτιση (Urde, 2011).

Ένα βασικό στοιχείο του προσανατολισμού προς τη μάρκα είναι η αντίληψη της μάρκας ως πόρου της επιχείρησης. Όμως, μέχρι και την ανάπτυξη της έννοιας του προσανατολισμού προς τη μάρκα, η θεωρία πόρων και ικανοτήτων αντιμετώπιζε τη μάρκα απλά ως έναν πόρο. Υπήρχε βιβλιογραφικό/ερευνητικό έλλειμμα στα πλαίσια αυτής της στρατηγικής θεώρησης, για το πως μία μάρκα δημιουργείται, εξελίσσεται και συντηρείται (Urde, 1999).

Χαρακτηριστικό λοιπόν μιας προσανατολισμένης προς τη μάρκα εταιρείας είναι ότι αποδίδει στρατηγική σημασία στις μάρκες της και δεν προσπαθεί απλώς να ικανοποιήσει τα θέλω και τις ανάγκες των πελατών. Η προσανατολισμένη προς τη μάρκα εταιρεία πρώτα μεταφράζει τις οργανωσιακές της αξίες σε βασικές αξίες και υποσχέσεις της μάρκας, οι οποίες καθοδηγούν τη λειτουργία της επιχείρησης. Δεύτερον, επικοινωνεί αυτές τις αξίες σε μια προσπάθεια αξιακής σύνδεσης με τον πελάτη.

Οι πόροι μιας επιχείρησης βρίσκονται μέσα σε αυτήν, άρα ο προσανατολισμός προς τη μάρκα, έναν πόρο της επιχείρησης, έχει εσωτερικό επίκεντρο. Από την άλλη, θυμούμενοι τον ορισμό της Osuagwu (2019) για τον προσανατολισμό προς την αγορά, αντιλαμβανόμαστε πως αυτός προσανατολισμός έχει εξωτερικό επίκεντρο (τον πελάτη). Μια προσανατολισμένη προς την αγορά εταιρεία χτίζει τη μάρκα της βάσει ακριβώς των αναγκών της αγοράς. Ενώ, η προσανατολισμένη προς τη μάρκα εταιρεία προσπαθεί, μέσω της μάρκας της, να επικοινωνήσει σε ανώτερο επίπεδο με την αγορά. “Η καθοριστική διαφορά είναι το κατά πόσο η ταυτότητα της μάρκας αντιπροσωπεύει μια στρατηγική πλατφόρμα για την εταιρεία” Urde (1999).

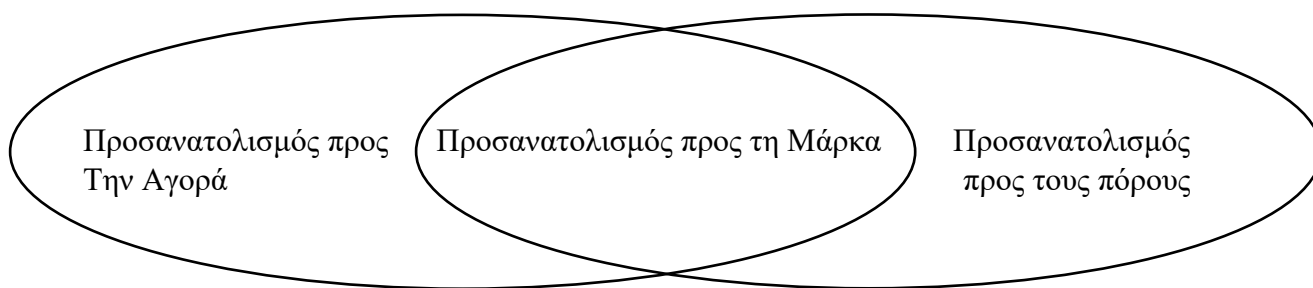
Η χρήση της μάρκας ως εναρκτήριο σημείο αποτελεί έκφραση νοοτροπίας (Urde 1994). Η επιχείρηση λειτουργεί βάζοντας στον πυρήνα των λειτουργιών της τη μάρκα, την οποία δημιουργεί, εξελίσσει και προστατεύει ως στρατηγικό πόρο, με σκοπό την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο πελάτης με τη σειρά του προσλαμβάνει τη μάρκα ως μοναδική και πολύτιμη, καθιστώντας δύσκολη την απομίμησή της. Ο Urde σε αυτό το σημείο επιμένει πως αν μια εταιρεία στοχεύει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από τη μάρκα, τότε αυτή δε μπορεί πια να αποτελεί ανταπόκριση στις ανάγκες και τα θέλω του πελάτη. Κατ’ επέκτασιν, μαζί με πολλές άλλες λειτουργίες, επηρεάζεται και ο τρόπος ανταπόκρισης στις πληροφορίες της αγοράς (Urde 1999).

Παρόλα αυτά όμως, η εταιρεία δεν παύει να έχει ανάγκη για συλλογή και εκμετάλευση πληροφοριών που αφορούν την αγορά. Απλώς, η προσανατολισμένη προς τη μάρκα εταιρεία, δεν αξιοποιεί τις πληροφορίες αυτές για να φτιάξει μια μάρκα στα μέτρα του πελάτη. Η μάρκα αντιπροσωπεύει συγκεκριμένες αξίες, οι οποίες πηγάζουν από το εσωτερικό της εταιρείας και όχι από τις επιταγές της αγοράς. Η αξιοποίηση όμως πληροφοριών της αγοράς δεν περιορίζεται μόνο στη μάρκα. Όπως έχει προαναφερθεί, είναι πολλά τα πεδία αξιοποίησής τους. Μάλιστα, η προσανατολισμένη προς τη μάρκα εταιρεία έχει ανάγκη τις πληροφορίες, που θα την

οδηγήσουν στην προώθηση της κάθε μάρκας και των αξιών που πηγάζουν από αυτήν, ώστε να καταστεί η μάρκα “σύμβολο σε μια συνεχή αλληλεπίδραση μεταξύ της εταιρείας και των πελατών”, όπως τη βλέπει ο Urde (1999). Άλλωστε ο ίδιος ο Urde (2011) σημειώνει πως οι ανάγκες του πελάτη συνεχίζουν να έχουν σημασία, απλά δεν θα πρέπει να καθορίζουν τη μάρκα και την ταυτότητά της.

Από τη μία λοιπόν έχουμε τον προσανατολισμό προς την αγορά, ο οποίος φαίνεται να έχει εξωτερικό επίκεντρο, και από την άλλη τον προσανατολισμό προς τη μάρκα που φαίνεται να έχει εσωτερικό επίκεντρο. Και το ερώτημα είναι προφανές. Είναι οι δύο αυτοί προσανατολισμοί αντίθετοι? Ή δύναται μια εταιρεία να είναι προσανατολισμένη προς την αγορά και προς τη μάρκα ταυτόχρονα?

Τελικά, υπάρχει κοινός τόπος στους δύο αυτούς προσανατολισμούς και σύμφωνα με τον Urde (1999), όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα, είναι ο κοινός προσανατολισμός προς την αγορά και τους πόρους.

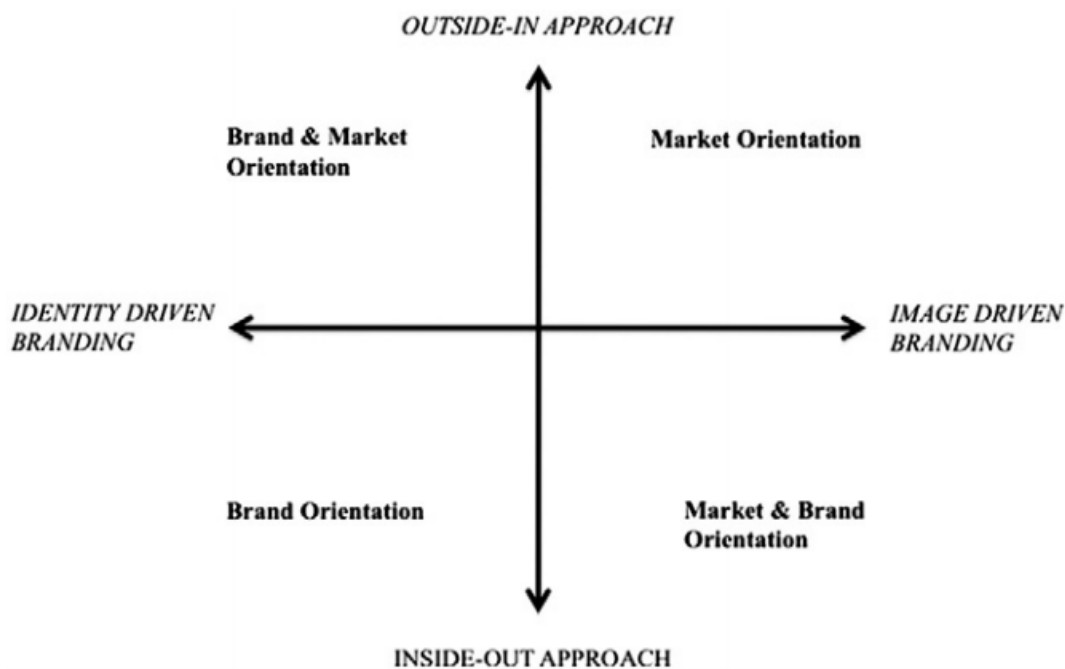


Μάλιστα σύμφωνα με νεότερο άρθρο του Urde (2011), οι εταιρείες οι οποίες ξεκινούν έχοντας έναν από τους δύο προσανατολισμούς (προς την αγορά ή προς τη μάρκα), έχουν την τάση να ασπάζονται και τον άλλον στην πορεία.

Σύμφωνα με τον Urde (2011), ο προσανατολισμός προς την αγορά είναι μία από τα έξω προς τα μέσα νοοτροπία που οδηγεί στη δημιουργία, στην εξέλιξη και στην συντήρηση μιας μάρκας βάσει της επιθυμητής από τον πελάτη εικόνας. Από την άλλη ο προσανατολισμός προς τη μάρκα είναι μία από τα μέσα προς τα έξω νοοτροπία που οδηγεί στη δημιουργία, στην εξέλιξη και στη συντήρηση μιας μάρκας βάσει ταυτότητας (αξιών, οράματος κλπ).

Παρατηρώντας, μέσα από έρευνα, μια τάση μεγάλων εταιρειών οι οποίες βρέθηκαν σε κάποια φάση με μονάχα μία από τις δύο νοοτροπίες, να μετατοπίζονται σε μια υβριδική, πρότεινε το ακόλουθο πλαίσιο τοποθέτησης, διακρίνοντας τέσσερις περιπτώσεις.

1. Προσανατολισμός προς τη μάρκα και την αγορά (2<sup>ο</sup> 4μόριο)
2. Προσανατολισμός προς τη μάρκα (3<sup>ο</sup> 4μόριο)
3. Προσανατολισμός προς την αγορά και τη μάρκα (4<sup>ο</sup> 4μόριο)
4. Προσανατολισμός προς την αγορά (1<sup>ο</sup> 4μόριο)



(Urde, 2011, Fig. 2)

Στην παρούσα εργασία ελέγχονται οι ακόλουθες σχετικές υποθέσεις.

**Υπόθεση 2:** Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του προσανατολισμού προς την αγορά και του προσανατολισμού προς τη Μάρκα

**Υπόθεση 5:** Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του προσανατολισμού προς τη μάρκα και της ικανότητας στο μάρκετινγκ.

## Κεφάλαιο 6 Επίδοση Μάρκας Brand Performance (BP)

Αποδεχόμενοι πως μέσα από τον προσανατολισμό προς τη μάρκα, η μάρκα μπορεί να αποτελέσει πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εξετάζουμε τη συσχέτισή του με την επίδοση μάρκας. Άλλωστε, η άποψη ότι η επίδοση μιας εταιρείας εξαρτάται από την επίδοση μάρκας, είναι σχέση η οποία έχει μελετηθεί εκτενώς (Christodoulides et al 2004).

Τα μέτρα επιδόσεων, στην πλειοψηφία τους, είναι μακροσκοπικά. Όμως, κύριο ρόλο σε αυτά παίζει η επίδοση προϊόντος, η οποία σε μικροσκοπικό επίπεδο μπορεί να ταυτιστεί με την επίδοση μάρκας (O’cass A. & Nfo L. V., 2006)

Στη βιβλιογραφία συναντώνται πολλοί διαφορετικοί τρόποι για τη μέτρηση της επίδοσης μάρκας. Όλοι οι τρόποι όμως έχουν ένα κοινό, είναι πολυπαραγοντικοί. Οι



παράγοντες αυτοί κατηγοριοποιούνται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη συμπεριλαμβάνει τους οικονομικούς παράγοντες μέτρησης της επίδοσης μάρκας, όπως είναι η ανάπτυξη των πωλήσεων, το περιθώριο κέρδους κ.α. Η δεύτερη κατηγορία συμπεριλαμβάνει παράγοντες που βασίζονται περισσότερο στον πελάτη, όπως η αφοσίωση προς τη μάρκα και το μερίδιο της αγοράς της μάρκας.

Σύμφωνα με τους Oliveira – Castro et al (2008), η επίδοση μάρκας πρέπει να αξιολογείται από μεικτούς τρόπους και να μην περιορίζεται μονάχα σε οικονομικούς ή σε πελατοκεντρικούς παράγοντες. Από την άλλη, οι πελατοκεντρικοί παράγοντες επηρεάζουν τους οικονομικούς παράγοντες και προς τούτο, υπάρχει η άποψη ότι η επίδοση μάρκας μπορεί και είναι ωφέλιμο να μετράται βάσει μονάχα πελατοκεντρικών παραγόντων (Molinillo et al 2018)

Τα πελατοκεντρικά μέτρα, ουσιαστικά επικεντρώνονται στον πελάτη, λαμβάνοντας υπόψιν τη διάθεσή του απέναντι στη μάρκα και τις σχετικές του απόψεις. Τα πελατοκεντρικά μοντέλα μέτρησης της επίδοσης μάρκας κάνουν χρήση πολλών μεταβλητών όπως το brand equity, η αφοσίωση στη μάρκα, ο σκοπός μάρκας, η εμπειρία μάρκας, η απλότητα μάρκας κ.α. (Molinillo et al 2018).

Τα οικονομικά μέτρα είναι άμεσα μετρήσιμα, καθώς μετρούνται ο τζίρος, τα υπαρκτά assets, ακόμα και τα προβλεπόμενα έσοδα. Έτσι τα οικονομικά μέτρα πάσχουν από υπολογίσιμα περιθώρια σφάλματος. Επιπλέον, η οικονομική επίδοση μιας εταιρείας επηρεάζεται απευθείας από πελατοκεντρικούς παράγοντες μέτρησης της επίδοσης μάρκας, όπως το brand equity και η αφοσίωση προς τη μάρκα. Τα παραπάνω λοιπόν, έχουν οδηγήσει πολλούς ερευνητές στο να υποστηρίζουν τα πελατοκεντρικά μέτρα για τη μέτρηση της επίδοσης μάρκας (Molinillo S. et al 2018)

Παρά τις αμέτρητες σελίδες που έχουν γραφτεί για τον προσανατολισμό προς την αγορά, για τις ικανότητες στο μάρκετινγκ και για τη επίδοση γενικότερα, υπάρχει ερευνητικό έλλειμμα στο μικροσκοπικό κομμάτι της επίδοσης (O’Cass & Ngo 2006). Εν προκειμένω, στόχος είναι η διερεύνηση της συσχέτισης του προσανατολισμού προς την αγορά, καθώς και των άλλων εννοιών που έχουν αναπτυχθεί, με την επίδοση μάρκας.

Στην παρούσα εργασία, επιπλέον των προαναφερθέντων υποθέσεων, ελέγχονται και οι ακόλουθες, σχετικές με την επίδοση μάρκας, υποθέσεις.

**Υπόθεση 3:** Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του προσανατολισμού προς την αγορά και της επίδοσης μάρκας.

**Υπόθεση 6** Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του προσανατολισμού προς τη μάρκα και της επίδοσης μάρκας.

## Μέρος Β: Έρευνα

### Κεφάλαιο 7 Συλλογή Δεδομένων

Τα στοιχεία της έρευνας συλλέχθηκαν από **48** ευρωπαϊκές επιχειρήσεις στις οποίες εστάλη το ερωτηματολόγιο που παρουσιάζεται στο Παράρτημα 1. Τα ερωτηματολόγια εστάλησαν σε επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στον κλάδο τροφίμων & ποτών και συμμετείχαν σε κάποια από τις ακόλουθες διεθνείς εκθέσεις τροφίμων και ποτών. Σε κάθε μία επιχείρηση εστάλη ένα ερωτηματολόγιο, άρα, κάθε ένα ερωτηματολόγιο που συλλέχθηκε εκπροσωπεί διαφορετική επιχείρηση από τα υπόλοιπα.

#### **Anuga Koln 2021**

Η συγκεκριμένη έκθεση διοργανώνεται κάθε δύο χρόνια και λαμβάνει χώρα στην Κολωνία. Το 2021 την επισκέφτηκαν περισσότεροι από 70,000 επισκέπτες από 169 χώρες και συμμετείχαν περισσότεροι από 4,600 εκθέτες από 96 χώρες (Anuga 2021). Επιπλέον για πρώτη φορά το 2021 η έκθεση ήταν υβριδικού τύπου, με τις επιχειρήσεις να μπορούν να συμμετέχουν και απομακρυσμένα. Η παρούσα έρευνα εστίασε μόνο σε επιχειρήσεις που συμμετείχαν με φυσική παρουσία.

Το ερωτηματολόγιο εστάλη συνολικά σε **456** από τους εκθέτες της Anuga 2021 μέσω email. Κατά την περίοδο αποστολής των ερωτηματολογίων (Νοέμβριος 2021-Ιανουάριος 2022) η επίσημη λίστα εκθετών της έκθεσης περιείχε 5,539 εγγραφές σε 230 σελίδες των 24 εγγραφών η κάθε μία. Από τη λίστα εστάλησαν email σε 8 Ευρωπαϊκές εταιρείες από κάθε τέταρτη σελίδα της λίστας. Αν σε μία σελίδα δε βρίσκονταν 8 εταιρείες από την Ευρώπη, σαρώνονταν οι επόμενες σελίδες και στέλνονταν email στις πρώτες Ευρωπαϊκές εταιρείες που ήταν εγγεγραμμένες. **Από την Anuga Koln 2021 συλλέχθηκαν 23 απαντήσεις.**

#### **Sial Paris 2018**

Η Sial είναι η δεύτερη μεγάλη έκθεση τροφίμων και ποτών στην Ευρώπη και λαμβάνει χώρα στο Παρίσι κάθε δύο χρόνια. Το 2018 ήταν η τελευταία Sial που διοργανώθηκε, καθώς το 2020 η έκθεση δεν πραγματοποιήθηκε λόγω της πανδημίας του Covid-19. Το 2018 πραγματοποιήθηκαν περισσότερες από 310,000 επισκέψεις στην έκθεση με επισκέπτες από 194 χώρες. Το 73% των επισκεπτών δεν ήταν Γάλλοι, με χώρες όπως η Ιταλία, η Ισπανία, η Ολλανδία, το Ηνωμένο Βασίλειο, το Βέλγιο, η Γερμανία, οι Ηνωμένες Πολιτείες, η Κίνα και η Πολωνία να συμπληρώνουν την 1<sup>η</sup> δεκάδα των χωρών από τις οποίες προέρχονται οι περισσότεροι επισκέπτες.

Περισσότεροι από 7,200 εκθέτες από 119 χώρες, εκ των οποίων το 87% ήταν διεθνείς εκθέτες, συμμετείχαν στην έκθεση. Πιο συγκεκριμένα οι 10 χώρες με τη μεγαλύτερη συμμετοχή σε επίπεδο εκθετών ήταν κατά σειρά η Γαλλία, η Ιταλία, η Ισπανία, η Τουρκία, η Ολλανδία, η Κίνα, το Βέλγιο, η Ελλάδα, η Γερμανία και η Πολωνία. Οι πρώτοι 6 τομείς δραστηριότητας των εκθετών ήταν, της ζαχαροπλαστικής, των ποτών, των κρεάτων και πουλερικών, του grocery, των γαλακτοκομικών και αυγών και των κατεψυγμένων.

Το ερωτηματολόγιο εστάλη συνολικά σε **302** από τους εκθέτες της Sial 2018 μέσω email. Κατά την περίοδο αποστολής των ερωτηματολογίων (Φεβρουάριος 2022) η επίσημη λίστα εκθετών (Sial Paris 2018 Exhibitors List) της έκθεσης περιείχε 7,326 εγγραφές σε σελίδες των 12 εγγραφών η κάθε μία. Από τη λίστα εστάλησαν email σε 4 Ευρωπαϊκές εταιρείες από κάθε όγδοη σελίδα της λίστας. Αν σε μία σελίδα δε βρίσκονταν 4 εταιρείες από την Ευρώπη, σαρώνονταν οι επόμενες σελίδες και στέλνονταν email στις πρώτες Ευρωπαϊκές εταιρείες που ήταν εγγεγραμμένες. **Από την Sial Paris 2018 συλλέχθηκαν 14 απαντήσεις.**

### **Biofach Nuremberg 2020**

Η Biofach της Νυρεμβέργης είναι η μεγαλύτερη έκθεση Οργανικών τροφίμων που λαμβάνει χώρα στην Ευρώπη κάθε χρόνο. Το 2020 ήταν η τελευταία διοργάνωση με φυσική παρουσία μέχρι την φετινή (2022) που αναμένεται να λάβει χώρα τον Φλεβάρη του 2022. Το 2021 η έκθεση πραγματοποιήθηκε διαδικτυακά. Τη Biofach Nuremberg 2020 επισκέφθηκαν περισσότεροι από 47,000 επισκέπτες από 136 χώρες και συμμετείχαν 3,792 εκθέτες από 110 χώρες. (NurnbergMesse, 2020)

Το ερωτηματολόγιο εστάλη συνολικά σε **55** ευρωπαϊκές εταιρείες, των οποίων τα στοιχεία επικοινωνίας συλλέχθηκαν δια ζώσης. Οι εταιρείες προέρχονταν στην πλειοψηφία τους από τη Γερμανία, την Ολλανδία, τη Γαλλία, την Ιταλία, την Ισπανία και το Βέλγιο. **Από την Biofach Nuremberg 2020 συλλέχθηκαν 8 απαντήσεις.**

Συνολικά εστάλησαν 813 ερωτηματολόγια και ελήφθησαν 48 απαντήσεις, δίνοντας ένα ποσοστό απάντησης 5,9%. Το ποσοστό απάντησης είναι χαμηλότερο από ότι σε άλλες αντίστοιχες έρευνες, πράγμα που μπορεί να οφείλεται στην αποστολή τους από προσωπικό λογαριασμό ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Επιπλέον, το ποσοστό απαντήσεων από ελληνικές εταιρείες ήταν πολύ υψηλό (33%). Εικάζεται ότι αυτό οφείλεται στο όνομα του γράφοντος της παρούσας εργασίας και αποστολέα του ερωτηματολογίου, το οποίο είναι ελληνικό.

Ο Hays (1994) αμφισβητεί την εγκυρότητα των στατιστικών συμπερασμάτων από ένα δείγμα στο οποίο έχουν σταθμιστεί περιπτώσεις. Στην παρούσα έρευνα δε σταθμίστηκε καθ' οιονδήποτε τρόπο από τους δυνατούς τρόπους το δείγμα, παρά το γεγονός ότι η απόκριση π.χ. από εταιρείες διαφορετικής προέλευσης απέδωσε δεδομένα που κάνουν το δείγμα μη σταθμισμένο και ως προς το δειγματικό χώρο των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και ως προς το δειγματικό χώρο των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων που

έλαβαν μέρος στις διεθνείς εκθέσεις τροφίμων, από τις οποίες αντλήθηκε το δείγμα. Πέραν της άποψης του Hays (1994) που αναφέρεται παραπάνω, καθώς το δείγμα ήταν ήδη μικρό, προτιμήθηκε να μη μειωθεί περαιτέρω σε μια απόπειρα στάθμισής του.

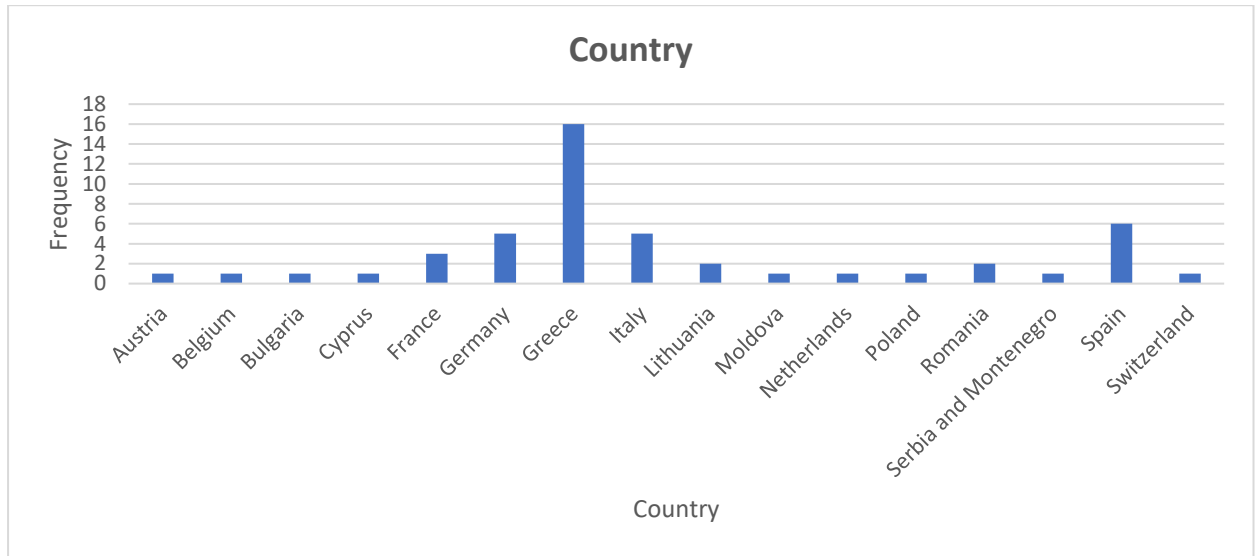
## Κεφάλαιο 8 Περιγραφή του Δείγματος

Οι στατιστικές αναλύσεις, καθώς και οι πίνακες που παρουσιάζονται έγιναν με χρήση του προγράμματος SPSS.

### Χώρες προέλευσης

Στην έρευνα συμμετείχαν 48 επιχειρήσεις από 16 διαφορετικές χώρες της Ευρώπης. Μεγάλος αριθμός αυτών ήταν Ελληνικές (16), ενώ αρκετές ήταν και οι Ισπανικές (6), οι Ιταλικές (5) και οι Γερμανικές (5).

		Country			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Austria	1	2.1	2.1	2.1
	Belgium	1	2.1	2.1	4.2
	Bulgaria	1	2.1	2.1	6.3
	Cyprus	1	2.1	2.1	8.3
	France	3	6.3	6.3	14.6
	Germany	5	10.4	10.4	25.0
	Greece	16	33.3	33.3	58.3
	Italy	5	10.4	10.4	68.8
	Lithuania	2	4.2	4.2	72.9
	Moldova	1	2.1	2.1	75.0
	Netherlands	1	2.1	2.1	77.1
	Poland	1	2.1	2.1	79.2
	Romania	2	4.2	4.2	83.3
	Serbia and Montenegro	1	2.1	2.1	85.4
	Spain	6	12.5	12.5	97.9
	Switzerland	1	2.1	2.1	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

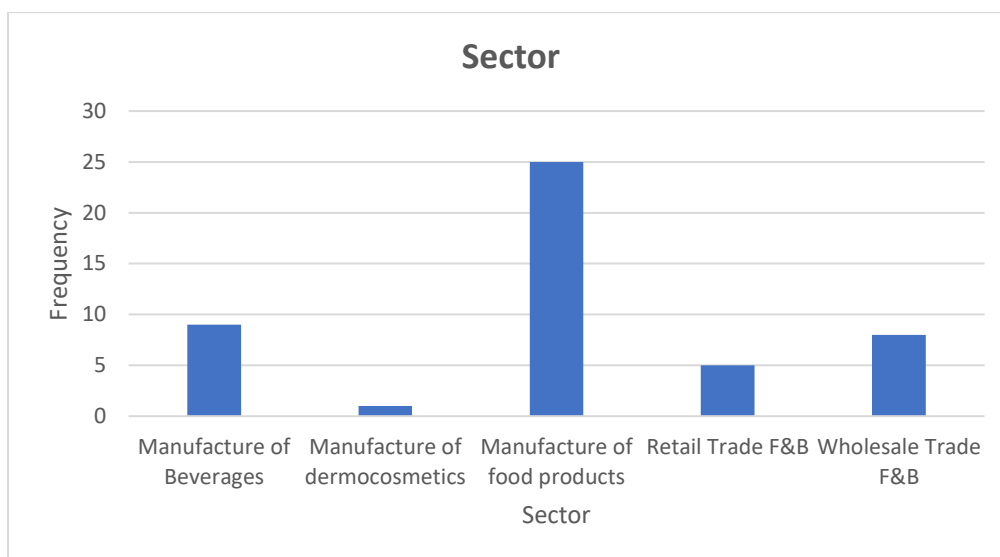


### Τομείς Δραστηριοτήτων

Όσον αφορά τους τομείς δραστηριοτήτων, οι περισσότερες εταιρείες δραστηριοποιούνται στον τομέα της παραγωγής τροφίμων (25/48) και ακολουθούν οι εταιρείες παραγωγής ποτών (9/48), χονδρικής πώλησης τροφίμων (8/48) και Λιανικού εμπορίου τροφίμων (5/48). Μία εταιρεία δραστηριοποιείται στον κλάδο των καλλυντικών. Τούτο δεν αποτελεί μεγάλη έκπληξη, καθώς σε εκθέσεις τροφίμων και ποτών συχνά συμμετέχουν και κάποιες μικρές επιχειρήσεις από τον κλάδο των καλλυντικών.

### Sector

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Manufacture of Beverages	9	18.8	18.8	18.8
Manufacture of dermocosmetics	1	2.1	2.1	20.8
Manufacture of food products	25	52.1	52.1	72.9
Retail Trade F&B	5	10.4	10.4	83.3
Wholesale Trade F&B	8	16.7	16.7	100.0
Total	48	100.0	100.0	



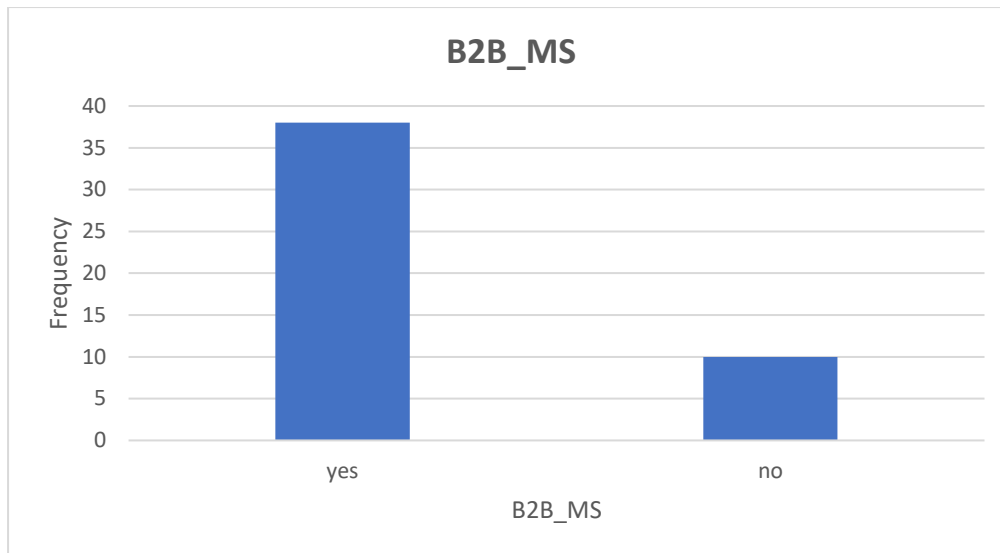
### B2B και B2C Μάρκετινγκ

Οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν και για το κατά πόσον οι εταιρείες τους αναπτύσσουν και εφαρμόζουν B2B και B2C μάρκετινγκ. Οι 32 εταιρείες απάντησαν θετικά και οι 16 αρνητικά όσον αφορά το B2C μάρκετινγκ, ενώ οι 38 εταιρείες απάντησαν θετικά και οι 10 αρνητικά όσον αφορά το B2B μάρκετινγκ.

Συνολικά 26 εταιρείες απάντησαν ότι αναπτύσσουν και εφαρμόζουν B2C και B2B μάρκετινγκ.

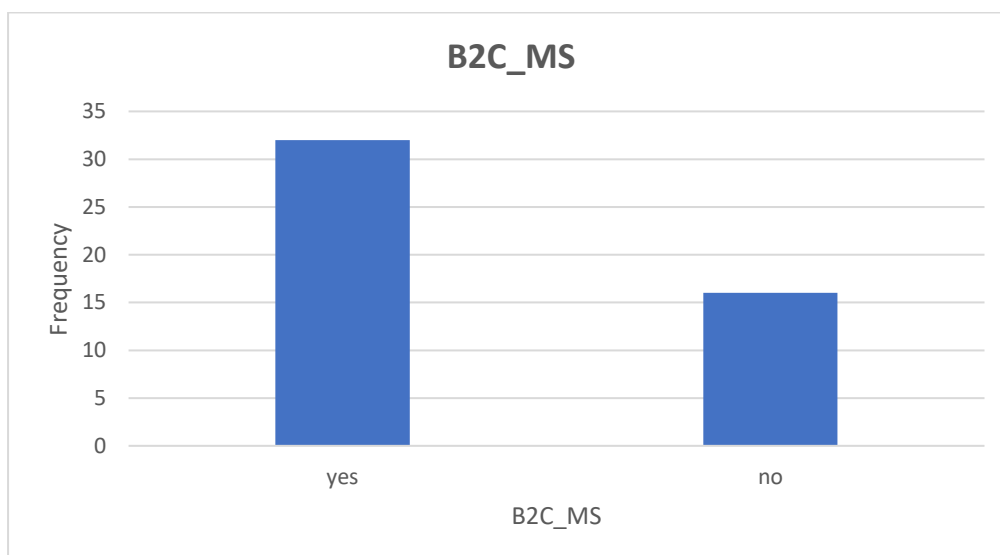
### B2B\_MS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yes	38	79.2	79.2	79.2
	no	10	20.8	20.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	



**B2C\_MS**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid yes	32	66.7	66.7	66.7
no	16	33.3	33.3	100.0
Total	48	100.0	100.0	

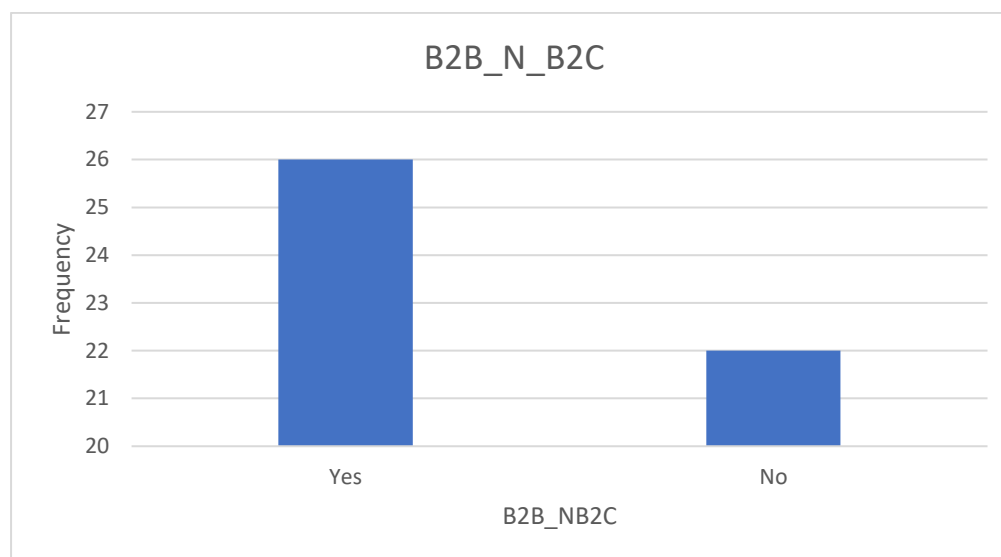


Συνολικά 26 εταιρείες απάντησαν ότι αναπτύσσουν και εφαρμόζουν B2C και B2B μάρκετινγκ.



### B2B\_N\_B2C

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yes	26	54.2	54.2	54.2
	No	22	45.8	45.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

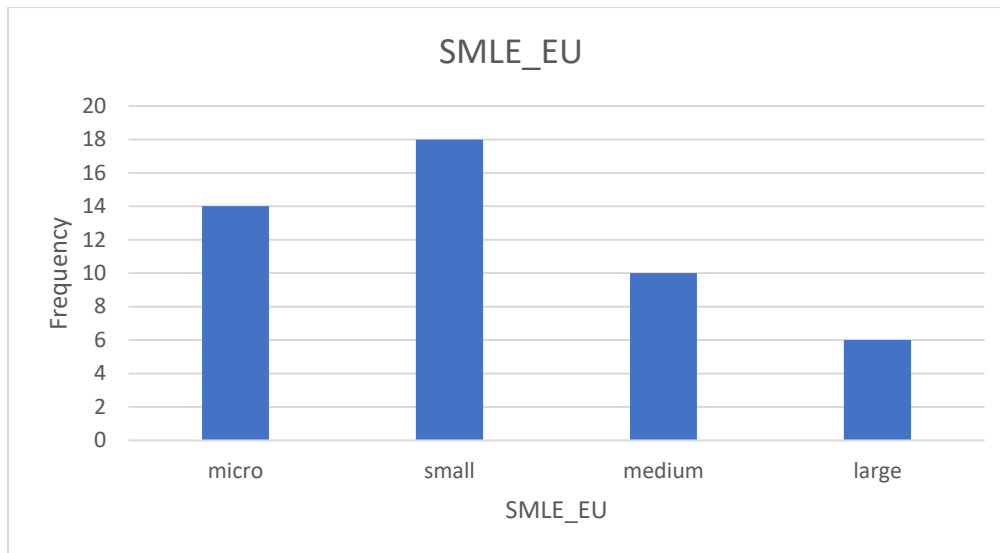


### Τα μεγέθη των εταιρειών οι οποίες συμμετείχαν

Από τις 48 επιχειρήσεις που συμμετείχαν, οι 14 είναι πολύ μικρές, οι 18 μικρές, οι 10 μεσαίες και οι 6 μεγάλες/πολύ μεγάλες. Η κατηγοριοποίηση έγινε σύμφωνα με τα τρέχοντα πρότυπα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

### SMLE\_EU

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	micro	14	29.2	29.2	29.2
	small	18	37.5	37.5	66.7
	medium	10	20.8	20.8	87.5
	large	6	12.5	12.5	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

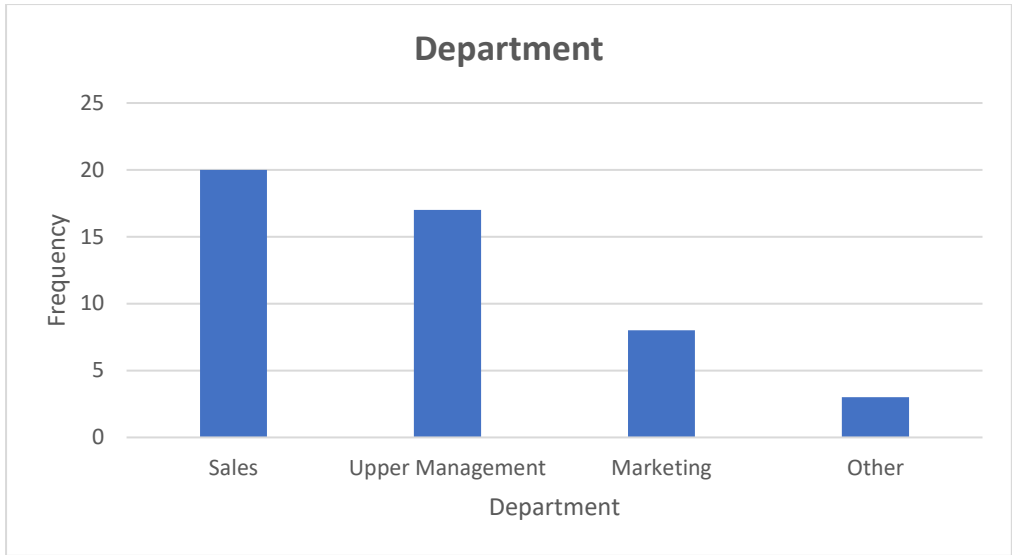


### Τμήμα Συμμετεχόντων Στελεχών

Τέλος, από τα ερωτηθέντα στελέχη, οι 20 απασχολούνται στις πωλήσεις, οι 17 σε θέσεις ανώτερης διοίκησης, οι 8 στο μάρκετινγκ, ενώ οι υπόλοιποι 3 επέλεξαν την απάντηση “άλλο”.

### Department

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sales	20	41.7	41.7	41.7
	Upper Management	17	35.4	35.4	77.1
	Marketing	8	16.7	16.7	93.8
	Other	3	6.3	6.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	



## Κεφάλαιο 9 Μέτρα

Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε στα αγγλικά, καθώς προτιμήθηκε να μοιραστεί η ίδια έκδοση του ερωτηματολογίου σε όλους τους συμμετέχοντες, αντί να μεταφραστεί στη γλώσσα του καθενός. Για να εξασφαλιστεί η ποιότητα του ερωτηματολογίου, πριν τη διεξαγωγή της έρευνας, αυτό μοιράστηκε σε 15 στελέχη εταιρειών τροφίμων - ποτών, ώστε να ελεγχθούν τυχούσες παρανοήσεις. Επιπλέον, ζητήθηκε η παροχή ανατροφοδότησης και προτάσεων για τη βελτίωση του ερωτηματολογίου. Τελικά δεν προέκυψαν σοβαρές παρατηρήσεις και δεν πραγματοποιήθηκαν αλλαγές.

Για τη μέτρηση των βασικών μεγεθών χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα 7 σημείων του Likert (1= “διαφωνώ απόλυτα” και 7=“συμφωνώ απόλυτα”)

Πιο συγκεκριμένα:

### **Προσανατολισμός προς την Αγορά**

Ο προσανατολισμός προς την αγορά μετράται με τη χρήση του ερωτηματολογίου 9 στοιχείων των O’Cass & Ngo (2012). Κρίνεται ότι οι τρεις ερωτήσεις επί της συλλογής, διανομής και ανταπόκρισης των πληροφοριών, ορθώς τίθενται για τα τρία μέρη της αγοράς, τον πελάτη τον ανταγωνιστή και τον προμηθευτή.

### **Ικανότητα στο Μάρκετινγκ**

Η Ικανότητα στο Μάρκετινγκ μετράται με τη χρήση ερωτηματολογίου κλίμακας 4 στοιχείων, όπως αυτή προσαρμόζεται από τους Yu Chang et al (2018), οι οποίοι χρησιμοποιούν το ερωτηματολόγιο των Morgan N.A., Vorhies D. W. & Mason C.H. (2009). Κατά τους Yu Chang et al (2018), το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο επιτυγχάνει στο να μετρήσει το βαθμό κατοχής ικανοτήτων που σχετίζονται με την ανάπτυξη και την εφαρμογή στρατηγικών μάρκετινγκ.

### **Προσανατολισμός προς τη Μάρκα**

Ο προσανατολισμός προς τη μάρκα (**Brand Orientation**) μετράται με τη χρήση ερωτηματολογίου 5 στοιχείων, όπως αυτή προσαρμόζεται από τους Yu Chang et al (2018), οι οποίοι χρησιμοποιούν τα ερωτηματολόγια των H. Reijonen et al (2015) και Yin Won & Merrilees (2007). Κατά τους Yu Chang et al (2018), το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο δείχνει την έκταση της πεποίθησης μιας εταιρείας, ότι το branding αποτελεί απαραίτητο συστατικό της επιχειρηματικής στρατηγικής του χαρτοφυλακίου προϊόντων της” (μτφ από “business strategy portfolio”).

## **Επίδοση Μάρκας**

Η Επίδοση Μάρκας μετράται με χρήση του ερωτηματολογίου 5 στοιχείων, όπως αυτό προσαρμόζεται από τους Yu Chang et al (2018), οι οποίοι χρησιμοποιούν τα ερωτηματολόγια των Baumgarth & Binckenback (2011) και Davis et al (2008). Κατά τους Yu Chang et al (2018), στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο απεικονίζονται τα αποτελέσματα που συσχετίζονται με επιτυχημένες μάρκες.

## Κεφάλαιο 10 Αποτελέσματα Έρευνας

Το σχέδιο της πραγματοποιηθείσας έρευνας περιλάμβανε τις ακόλουθες έξι υποθέσεις.

**Υ1:** Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του προσανατολισμού προς την αγορά και των ικανοτήτων στο μάρκετινγκ.

**Υ2:** Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του προσανατολισμού προς την αγορά και του προσανατολισμού προς τη Μάρκα.

**Υ3:** Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του προσανατολισμού προς την αγορά και της επίδοσης μάρκας.

**Υ4:** Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της Ικανότητας στο Μάρκετινγκ και της επίδοσης μάρκας.

**Υ5:** Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του προσανατολισμού προς τη μάρκα και της ικανότητας στο μάρκετινγκ.

**Υ6:** Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του προσανατολισμού προς τη μάρκα και της επίδοσης μάρκας.

### 10.1 Συσχετίσεις

Για να μετρηθεί η συσχέτιση μεταξύ των κατασκευών που μελετώνται στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης  $r$  του Pearson.

Correlations					
		BP_AV	BO_AV	MO_AV	MC_AV
BP_AV	Pearson Correlation	1	.527**	.591**	.640**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	48	48	48	48
BO_AV	Pearson Correlation	.527**	1	.513**	.653**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	48	48	48	48
MO_AV	Pearson Correlation	.591**	.513**	1	.662**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	48	48	48	48
MC_AV	Pearson Correlation	.640**	.653**	.662**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	

N	48	48	48	48
---	----	----	----	----

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Η **Υπόθεση 1** γίνεται αποδεκτή, καθώς ο συντελεστής συσχέτισης  $r$  του Pearson, μεταξύ του **Προσανατολισμού προς την Αγορά** και της **Ικανότητας στο Μάρκετινγκ** είναι **0.662** και η υποδεικνυόμενη συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική. Μάλιστα η συσχέτιση είναι μέτρια προς ισχυρή, πράγμα που επιβεβαιώνει και τη μη ταύτιση των κατασκευών.

Η **Υπόθεση 2** γίνεται αποδεκτή, καθώς ο συντελεστής συσχέτισης  $r$  του Pearson μεταξύ του **Προσανατολισμού προς την Αγορά** και του **Προσανατολισμού προς τη Μάρκα** είναι **0.513** και η υποδεικνυόμενη συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική. Εδώ η συσχέτιση είναι μέτρια, πράγμα που επιβεβαιώνει και τη μη ταύτιση των κατασκευών.

Η **Υπόθεση 3** γίνεται αποδεκτή, καθώς ο συντελεστής συσχέτισης  $r$  του Pearson μεταξύ του **Προσανατολισμού προς την Αγορά** και της **Επίδοσης Μάρκας** είναι **0,591** και η υποδεικνυόμενη συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική. Όπως και στην **Y1** η συσχέτιση είναι μέτρια προς ισχυρή, πράγμα που επιβεβαιώνει και τη μη ταύτιση των κατασκευών.

Η **Υπόθεση 4** γίνεται αποδεκτή, καθώς ο συντελεστής συσχέτισης  $r$  του Pearson μεταξύ της **Ικανότητας στο Μάρκετινγκ** και της **Επίδοσης Μάρκας** είναι **0.640** και η υποδεικνυόμενη συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική. Ξανά, η συσχέτιση είναι μέτρια προς ισχυρή, πράγμα που επιβεβαιώνει και τη μη ταύτιση των κατασκευών.

Η **Υπόθεση 5** γίνεται αποδεκτή, καθώς ο συντελεστής συσχέτισης  $r$  του Pearson μεταξύ του **Προσανατολισμού προς τη Μάρκα** και της **Ικανότητας στο Μάρκετινγκ** είναι **0.653** και η υποδεικνυόμενη συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική. Και εδώ η συσχέτιση είναι μέτρια προς ισχυρή, πράγμα που επιβεβαιώνει και τη μη ταύτιση των κατασκευών.

Η **Υπόθεση 6** γίνεται αποδεκτή, καθώς ο συντελεστής συσχέτισης  $r$  του Pearson μεταξύ του **Προσανατολισμού προς τη Μάρκα** και της **Επίδοσης Μάρκας** είναι **0.527** και η υποδεικνυόμενη συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική. Όπως και με την **Y2** η συσχέτιση είναι μέτρια, πράγμα που επιβεβαιώνει και τη μη ταύτιση των κατασκευών.

Τα αποτελέσματα είναι σύμφωνα με την άλλες έρευνες όπως περιγράφηκαν και στην βιβλιογραφική ανασκόπηση.

## 10.2 Οι Ελληνικές Επιχειρήσεις

Όπως φαίνεται και από την περιγραφή του δείγματος, το 33% των συμμετεχόντων ήταν ελληνικές επιχειρήσεις. Ενώ δεν ήταν στο αρχικό πλάνο της έρευνας η σύγκριση

των ελληνικών επιχειρήσεων με τις άλλες ευρωπαϊκές, η προαναφερθείσα αστοχία στο δείγμα κατέστησε κάτι τέτοιο δυνατό. Προς την προαναφερθείσα σύγκριση πραγματοποιήθηκε t-test ανεξάρτητων δειγμάτων.

Για το δείγμα μας 48 παρατηρήσεων, σε διάστημα εμπιστοσύνης 95%, έχουμε  $t_{.95} = 2.021$ .

Independent Samples Test t-test for Equality of Means								
							95% Confidence Interval of the Difference	
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	Std. Error Diff.	Lower	Upper
MO_AV	Equal variances assumed	.138	46	.891	.03733	.27001	-.50617	.58082
	Equal variances not assumed	.134	27.530	.895	.03733	.27946	-.53556	.61021
MC_AV	Equal variances assumed	1.699	46	.096	.53125	.31267	-.09812	1.16521
	Equal variances not assumed	1.710	30.621	.097	.53125	.31068	-.10271	1.16521
BO_AV	Equal variances assumed	2.487	46	.017	.95625	.38449	.18231	1.73019
	Equal variances not assumed	2.710	37.813	.010	.95625	.35281	.24192	1.67058
BP_AV	Equal variances assumed	2.364	46	.022	.60000	.25378	.08918	1.11082
	Equal variances not assumed	2.421	32.074	.021	.60000	.24783	.09523	1.10477



Όσον αφορά τον **Προσανατολισμό προς την Αγορά**, η διαφορά μεταξύ των μέσων όρων είναι εξαιρετικά μικρή (0.03733), και ο έλεγχος δείχνει  $t_{MO} = 0.138 < t_{.95}$ , οπότε η διαφορά είναι στατιστικά ασήμαντη.

Όσον αφορά την **Ικανότητα στο Μάρκετινγκ**, η διαφορά μεταξύ των μέσων όρων είναι σαφώς μεγαλύτερη (0.53125), αλλά και πάλι είναι στατιστικά ασήμαντη, καθώς  $t_{MC} = 1.699 < t_{.95}$ .

Όσον αφορά τον **Προσανατολισμό προς τη Μάρκα**, η διαφορά μεταξύ των μέσων όρων είναι ακόμα μεγαλύτερη (0.95625) αγγίζοντας τη μονάδα. Επιπλέον, ο έλεγχος εδώ δείχνει πως η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική, αφού  $t_{BO} = 2.487 > t_{.95}$ .

Τέλος, όσον αφορά την **Επίδοση Μάρκας**, η διαφορά μεταξύ των μέσων όρων είναι ξανά αξιοπρόσεκτη (0,6). Όπως και με τον προσανατολισμό προς τη Μάρκα, ο έλεγχος και εδώ δείχνει στατιστικά σημαντική διαφορά, με  $t_{BP} = 2.364 > t_{.95}$ .

Με λίγα λόγια οι ελληνικές επιχειρήσεις από τη μια μεριά δε διαφέρουν με τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές ως προς τον προσανατολισμό προς την αγορά και την Ικανότητα στο Μάρκετινγκ. Από τη άλλη όμως, παρατηρήθηκε πως είναι περισσότερο προσανατολισμένες προς τη μάρκα και, με πελατοκεντρικό μέτρο, μετρήθηκε μεγαλύτερη επίδοση μάρκας.

## Κεφάλαιο 11 Συζήτηση επί των αποτελεσμάτων

### 11.1 Συζήτηση επί των Συσχετίσεων

Τα αποτελέσματα της πραγματοποιηθείσας έρευνας είναι σύμφωνα με τα αποτελέσματα της καταγεγραμμένης ερευνητικής βιβλιογραφίας, μέρος των οποίων καταγράφηκε και στη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Άλλωστε, είναι αναμενόμενο πως όταν μια εταιρεία προσανατολίζεται προς την αγορά ή/και τη μάρκα, θα αναπτύξει ικανότητα στο μάρκετινγκ, προκειμένου να ανταποκριθεί στους αντίστοιχους στρατηγικούς στόχους, που επιβάλλονται από τέτοιους προσανατολισμούς. Αντίστοιχα, λογικά αναμενόμενη είναι και η επίδραση των προαναφερθέντων κατασκευών στην επίδοση μιας εταιρείας, σχέση η οποία μερικώς επιβεβαιώθηκε από την έρευνα σε επίπεδο συσχέτισης με την επίδοση μάρκας.

Φυσικά, σε επίπεδο επίδρασης, για τις υποθέσεις 3 και 6, δε μπορεί παρά να υφίσταται συγκεκριμένη φορά επίδρασης, δεδομένης της φύσης των κατασκευών. Άλλωστε, οι εταιρείες αναπτύσσουν και εφαρμόζουν στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων τους. Άρα, είναι αναμενόμενο η στρατηγική να επιδρά στην επίδοση. Πράγματι, η βιβλιογραφία ενισχύει την προαναφερθείσα άποψη.

Από την άλλη, όσον αφορά τη συσχέτιση του προσανατολισμού προς την αγορά με τον προσανατολισμό προς τη μάρκα (Υπόθεση 2), δεδομένων των ερευνητικών αποτελεσμάτων που έχει παρουσιάσει ο Urde (2011), όπου έχουμε εταιρείες η οποίες ορμώμενες εκ του ενός από τους δύο προσανατολισμούς, οδηγήθηκαν στον έτερο, το αναμενόμενο αποτέλεσμα θα ήταν να μην υφίσταται επίδραση από έναν εκ των δύο στον άλλον.

### 11.2 Συζήτηση επί των Ελληνικών Επιχειρήσεων

Όσον αφορά τη σύγκριση των ελληνικών εταιρειών τροφίμων – ποτών με τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές, αναδεικνύεται τόσο η συγκέντρωσή τους στη μάρκα όσο και τα αποτελέσματα αυτής της συγκέντρωσης.

Το αποτέλεσμα αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό και δε δείχνει μόνο ότι οι ελληνικές εταιρείες στον κλάδο Τροφίμων & Ποτών υπερτερούν έναντι των αντίστοιχων Ευρωπαϊκών. Επιπλέον δείχνει μια στροφή των ελληνικών επιχειρήσεων προς τη μάρκα.

Είναι γνωστό το πρόβλημα που δημιουργήθηκε σε πολλούς παραγωγικούς κλάδους μετά το 2005, όταν επήλθε “η περαιτέρω φιλελευθεροποίηση του διεθνούς εμπορίου, ... με την κατάργηση της επιβολής των ποσοτώσεων στις εισαγωγές προϊόντων από τρίτες χώρες”, η οποία προβλεπόταν από τον Π.Ο.Ε. και όξυνε ιδιαίτερα τον ανταγωνισμό. Σε πολλούς κλάδους, όπως αυτός των τροφίμων και της κλωστοϋφαντουργίας (Υπουργείο Ανάπτυξης 2012) οι εταιρείες ήταν περισσότερο

προσανατολισμένες προς το κόστος, παρά προς τη μάρκα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Προς τούτο άλλωστε, πολλές παραγωγικές επιχειρήσεις μετέφεραν τις παραγωγικές τους μονάδες σε άλλες βαλκανικές χώρες.

Εδώ λοιπόν, βάσει των αποτελεσμάτων για τις ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων, μπορούμε να σταθούμε σε δύο σημεία.

Το πρώτο είναι ότι οι ελληνικές εταιρείες τροφίμων – ποτών είναι εξίσου προσανατολισμένες προς την αγορά με τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές.

Το δεύτερο και κυριότερο είναι η ανάδειξη του εντονότερου προσανατολισμού προς τη μάρκα σε σχέση με τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Κυριότερο διότι, αφενός υποδεικνύει μία στροφή σε σχέση με παλαιότερα, οπότε ήταν δεδομένου η στρατηγική στόχευση για ηγεσία κόστους. Αφετέρου διότι μια τέτοια στροφή είναι εύστοχη, λαμβάνοντας υπόψιν τις αντικειμενικές αδυναμίες των ελληνικών επιχειρήσεων, όπως η μικρή παραγωγική δυνατότητα σε σχέση με τις ευρωπαϊκές, η οποία ξεκινά από το πρωτογενές στάδιο παραγωγής και αποτυπώνεται και στον δευτερογενή. Πράγματι, η Ελλάδα, ως μέρος της οδηγούμενης προς την οικονομική ολοκλήρωση ευρωπαϊκής νομισματικής ένωσης και δεσμευόμενη από τις εμπορικές πολιτικές της, αλλά και άλλους αντικειμενικούς παράγοντες, είναι δύσκολο να καταστεί ηγέτιδα κόστους στον κλάδο των τροφίμων – ποτών. Η Ισπανία παραδείγματος χάριν έχει χαμηλότερο κόστος παραγωγής ελαιολάδου, καθώς η γεωμορφολογία της διευκολύνει πρακτικές μαζικής διαχείρισης της παραγωγής, οι οποίες οδηγούν σε οικονομίες κλίμακας. Επιπλέον η παραγωγή Ισπανικού ελαιολάδου αποτέλεσε 65.84% (European Union 2022a) της ευρωπαϊκής παραγωγής τα τελευταία πέντε έτη, γεγονός που συμβάλει στη δυνατότητα καθορισμού τιμών χονδρικής, αλλά και δημιουργίας στρατηγικών αποθεμάτων. Έτσι, πολλές κλαδικές μελέτες για τις εξαγωγές ελληνικών προϊόντων τροφίμων – ποτών, αναδεικνύουν την ανάγκη για δυνατές ελληνικές μάρκες. Η ανάγκη αυτή, φαίνεται να έχει αναγνωριστεί τουλάχιστον από τις εξωστρεφείς ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων – ποτών.

### 11.3 Σύντομη Μελέτη Περίπτωσης

Το 2008 οικογενειακή επιχείρηση παραδοσιακής ποτοποιίας **X**, με έδρα ελληνικό νησί, έθεσε ως στόχο το άνοιγμα των αγορών του εξωτερικού, αλλά και τη διεύρυνση της παρουσίας της στην ελληνική αγορά. Όσον αφορά την ελληνική αγορά, σε πρώτο στάδιο, μέσα από δραστηριότητες ενεργοποίησης πωλήσεων, η εταιρεία κατάφερε να τοποθετηθεί σε κάποιες μεγάλες αλυσίδες ελληνικών σούπερ μάρκετ. Όμως, οι υψηλές τιμές του προϊόντος της, οδήγησαν σε χαμηλές πωλήσεις από το συγκεκριμένο κανάλι, που επέφεραν τον τερματισμό των συνεργασιών της με τις εν λόγω αλυσίδες. Στο διεθνές στερέωμα, έπειτα από τις πρώτες της αποτυχημένες συμμετοχές σε διεθνείς εκθέσεις, κρίθηκε σκόπιμη η συνεργασία με άλλη εξαγωγική εταιρεία (παραγωγής ελαιολάδου και άλλων τροφίμων) για την κοινή προώθηση των προϊόντων τους. Οι πρώτες από κοινού επαφές με εν δυνάμει πελάτες ήταν υποσχόμενες, αλλά οι εν λόγω πελάτες απαιτούσαν πολύ χαμηλές τιμές και πολύ μεγάλες ποσότητες. Η εταιρεία **X**, δε μπορούσε να ανταποκριθεί ούτε στις ζητούμενες χαμηλές τιμές, ούτε στις απαιτούμενες ποσότητες. Για να αντιπαρέλθει τα

εμπόδια αυτά, αντί να επενδύσει στην παραγωγική της μονάδα εκσυγχρονίζοντάς την ή μεταφέροντάς την, προκειμένου να επιτύχει μεγαλύτερη παραγωγική δυναμική και χαμηλότερο κόστος παραγωγής, επέλεξε να επενδύσει στη μάρκα. Ανέδειξε λοιπόν τον παραδοσιακό τρόπο παρασκευής, την ποιότητά αλλά και την προέλευση του ποτού της και, μέσα από αυτό, τη βαρύτητα που έχει για την οικογένεια η επιμονή στην ποιότητα, την παράδοση και την εντοπιότητα, οι οποίες έγιναν αξίες που πλέον εκπροσωπούσε η μάρκα. Μέσα από αυτόν τον στρατηγικό προσανατολισμό προς τη μάρκα, η εταιρεία κατάφερε, στο εξωτερικό, να τοποθετήσει το προϊόν της σε καταστήματα και μικρές αλυσίδες καταστημάτων, που απευθύνονταν στο ίδιο, πιο εξειδικευμένο, κοινό που κατάφερε να απευθυνθεί και η εταιρεία μέσω της ανάπτυξης και εξέλιξης της μάρκας της. Επιπλέον, στην ελληνική αγορά, τοποθετήθηκε τόσο σε καταστήματα ποιοτικών τροφίμων και εξειδικευμένες κάβες, όσο και σε ένα σημαντικό ποσοστό μεζεδοπωλείων και ταβερνών, όπου η διαφορά τιμής σε σχέση με τους ηγέτες κόστους του ανταγωνιστικού της περιβάλλοντος, είχε μικρότερη επίδραση στην επιλογή του καταναλωτή.

## Κεφάλαιο 12 Ελλείψεις έρευνας

Το δείγμα ήταν μικρό και πολύ μεγάλο μέρος του αποτέλεσαν ελληνικές εταιρείες. Συγκρίνοντας το δείγμα μας με την προέλευση των συμμετεχόντων στις εκθέσεις, εύκολα καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι αυτό δεν είναι στατιστικό.

Το δείγμα θα ήταν στατιστικό αν κατανεμόταν σύμφωνα με τα στοιχεία που εκδίδουν οι διοργανωτές των εκθέσεων.

Στην παρούσα έρευνα διερευνήθηκε η δυνατότητα διασύνδεσης κάποιων κατασκευών μεταξύ τους με σχέσεις επίδρασης. Πιο συγκεκριμένα, οι επιδράσεις που αναδεικνύονται στη βιβλιογραφία διαφάνηκαν και από τους αποπειραθέντες ελέγχους γραμμικής παλινδρόμησης, με  $r^2$  που τις καθιστούσαν αποδεκτές. Όμως λόγω του μικρού μεγέθους του δείγματος, οι προϋποθέσεις παλινδρόμησης δεν πληρούνταν.

Επιπλέον, δεν διερευνήθηκαν σχέσεις επίδρασης, όπως οι ολικές, οι ευθείς και μη ευθείς επιδράσεις. Τούτες συγκεκριμένα χρησιμοποιούνται και από την κλασική μέθοδο μελέτης του ενδιαμέσου ρόλου κάποιων κατασκευών σε παρομοίου είδους μοντέλα. Κατ' επέκτασιν δε διερευνήθηκε και η ενδιαμέση φύση της Ικανότητας στο μάρκετινγκ επί της επίδρασης του προσανατολισμού προς την αγορά στην επίδοση μάρκας. Αντίστοιχα δε διερευνήθηκε η ενδιαμέση φύση της επί της επίδρασης του προσανατολισμού προς τη μάρκα στην επίδοση μάρκας.

Τέλος, η παρούσα έρευνα περιορίστηκε στον έλεγχο της συσχέτισης μόνο με την επίδοση μάρκας και μάλιστα βάσει πελατοκεντρικών και όχι οικονομικών παραγόντων.

## Κεφάλαιο 13 Επιπλέον Έρευνα

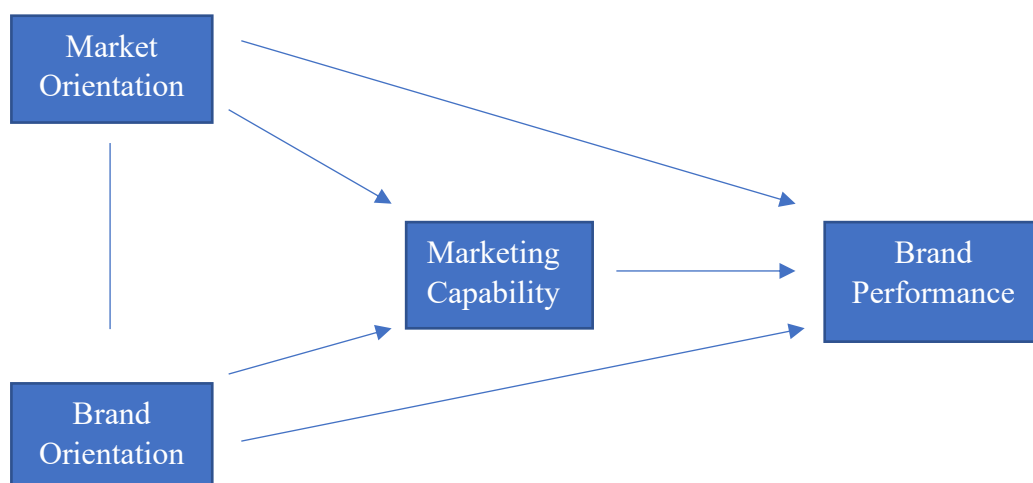
Ξεκινώντας από το τελευταίο, απρόσμενο εύρημα, κρίνεται ενδιαφέρουσα η συστηματικότερη μελέτη των διαφορών μεταξύ των ελληνικών επιχειρήσεων τροφίμων-ποτών με τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές επί των κατασκευών που μελετήθηκαν στην παρούσα εργασία. Επιπλέον, ενδιαφέρον παρουσιάζει και η αντίστοιχη διερεύνηση σε άλλους κλάδους. Πέραν του σχετικού ακαδημαϊκού ενδιαφέροντος, είναι σημαντική μια τέτοια ανάλυση, καθώς μπορεί να προσφέρει στους εμπλεκόμενους χρήσιμες πληροφορίες που αφορούν τις διαφορετικές προσεγγίσεις και επιδόσεις.

Έπειτα, προτείνεται η περαιτέρω διερεύνηση της επίδρασης του προσανατολισμού προς την αγορά, του προσανατολισμού προς τη μάρκα και της ικανότητας στο μάρκετινγκ στην επίδοση μιας επιχείρησης.

Προτείνεται επιπλέον η μελέτη της συσχέτισης της επίδοσης μάρκας με μέτρα επιδόσεων σε μια επιχείρηση.

Τέλος προτείνεται η διερεύνηση του ενδιάμεσου ρόλου των ικανοτήτων στο Μάρκετινγκ μεταξύ της επίδρασης του προσανατολισμού προς την αγορά και του προσανατολισμού προς τη μάρκα σε διάφορα μέτρα επίδοσης μιας επιχείρησης γενικά, και στην επίδοση μάρκας συγκεκριμένα.

Συνολικά, προτείνεται η διερεύνηση του ακόλουθου μοντέλου, όπου τα τρίγωνα επίδρασης είναι mediating μοντέλα.



## Επίλογος

Το μάρκετινγκ για πολλά χρόνια υπήρξε μια σχεδόν μη απτή ιδέα την οποίαν οι επιχειρήσεις κυνηγούσαν στον δρόμο της βελτίωσης των επιδόσεων. Στην πορεία, μία καθόλα πειστική ως προς τη λειτουργικότητά της ιδέα για την αρχή της αφομοίωσης της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ αναδείχθηκε από ερευνητές και στελέχη μεγάλων εταιρειών. Ο προσανατολισμός προς την αγορά έδωσε πρακτική λύση στο τι μπορεί να κάνει μια εταιρεία για να ασπαστεί τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ. Στην πορεία ανέκυψε και η ιδέα του προσανατολισμού προς τη μάρκα ως μια διαφορετική αντίληψη της πρέπουσας αρχής προς την επίτευξη των στόχων μιας εταιρείας μέσα από τον ασπασμό της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ. Ο προσανατολισμός προς την αγορά και ο προσανατολισμός προς τη μάρκα αποτελούν δύο εκ των αρχών τους διαφορετικά εταιρικά state of mind. Όμως, πολύ σύντομα διαφάνηκε πως μια εταιρεία οδηγείται σε μια υβριδική κατάσταση ενσωματώνοντας αμφοτέρους τους δύο προσανατολισμούς.

Στο δρόμο προς τη βελτίωση των επιδόσεών της, όντας προσανατολισμένη με οποιονδήποτε τρόπο, είτε με εσωτερικό είτε με εξωτερικό επίκεντρο, μια εταιρεία οδηγείται στην εκμετάλλευση υπαρχόντων πόρων προς τη δημιουργία ικανοτήτων. Οι ικανότητες αποτελούν ένα απαραίτητο εργαλείο για να οδηγηθεί μια εταιρεία στην κατάκτηση διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, τα οποία την οδηγούν στην επίτευξη των στόχων της. Υπό το πρίσμα του μάρκετινγκ, μελετάται ο ρόλος των ικανοτήτων σε αυτό. Ο προσανατολισμός προς την αγορά και ο προσανατολισμός προς τη μάρκα συμβάλουν στην ανάπτυξη ικανοτήτων στο μάρκετινγκ από μια εταιρεία.

Προς τη βελτίωση των επιδόσεών τελικά, μια εταιρεία προσανατολισμένη προς την αγορά ή και προς τη μάρκα, θα αναπτύξει τις ικανότητες στο μάρκετινγκ. Τα διαφορετικά μέτρα επιδόσεων έχουν το καθένα τη δική του αξία. Η επίδοση μάρκας, ως καλύπτουσα και την επίδοση προϊόντος, αποτελεί ένα σημαντικό μέτρο επίδοσης. Μάλιστα, όπως η επίδοση προϊόντος παλαιότερα, επηρεάζει και την οικονομική επίδοση μιας επιχείρησης.

Η θετική συσχέτιση των δύο προσανατολισμών και της ικανότητας στο μάρκετινγκ με την επίδοση μάρκας μοιάζει συλλογιστικά αναπόφευκτη, και τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, σε συμφωνία με αυτά που βρίσκονται στη βιβλιογραφία, την υποστηρίζουν.

Πιο συγκεκριμένα οι υποθέσεις περί συσχέτισης υποστηρίχθηκαν για ευρωπαϊκές επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων και ποτών, οι οποίες συμμετείχαν στις τρεις μεγάλες διεθνείς εκθέσεις τροφίμων – ποτών που λαμβάνουν χώρα εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης κατά την περίοδο 2018-2021. Αναμενόμενα οι εταιρείες μετρήθηκαν να έχουν υψηλό βαθμό προσανατολισμού προς την αγορά. Από εκεί και πέρα, η σχετικοί συσχετισμοί ήταν από μέτριοι έως μέτριοι προς ισχυροί.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις, σε σύγκριση με τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές, φάνηκαν περισσότερο προσανατολισμένες προς τη μάρκα. Επιπλέον μετρήθηκε στατιστικά σημαντική και η μεγαλύτερη επίδοση μάρκας για αυτές.



# Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο

## 13.1 Δημογραφικές Ερωτήσεις

1. Σε ποια χώρα εδρεύει η επιχείρησή στην οποία εργάζεστε?

/ In which country is your company located?

Ελεύθερη Επιλογή

2. Ποιος από τους ακόλουθους τομείς αποτελεί τον βασικό τομέα δραστηριοποίησης της εταιρείας σας?

/ Which of the following sectors is the main area of your company's activity?

- i. Παραγωγή ποτών/ Manufacture of Beverage
- ii. Παραγωγή τροφίμων/ Manufacture of food products
- iii. Λιανική Πώληση τροφίμων ή/και ποτών/ Retail Trade, except of motor vehicles and motorcycles
- iv. Χονδρική πώληση τροφίμων ή και ποτών/ Wholesale trade, except of motor vehicles and motorcycles
- v. Άλλο/ Other

3. Η εταιρεία μας αναπτύσσει και εφαρμόζει στρατηγικές επιχειρηματικού (B2B) μάρκετινγκ. /Our company develops and implements **B2B** marketing strategy

- i. Yes
- ii. No

4. Η εταιρεία μας αναπτύσσει και εφαρμόζει στρατηγικές καταναλωτικού (B2C) μάρκετινγκ. /Our company develops and implements **B2C** marketing strategy

- i. Yes
- ii. No

5. Σε ποιο τμήμα της εταιρείας σας υπάγεστε? / In which department of your company are you working?

- i. Πωλήσεις/ Sales
- ii. Μάρκετινγκ/ Marketing
- iii. Ανώτερη Διοίκηση/ Upper Management
- iv. Άλλο/ Other

6 . Πόσους εργαζόμενους απασχολεί η εταιρεία σας?

How many people are employed by your firm?

7. Ποιος είναι ο τζίρος της εταιρείας σας/

What is your company's turnover

1=<€2mil, 2=€2mil-€10mil, 3=€10mil-€50mil, 4=<€50mil

8. Ποιος από τους ακόλουθους χαρακτηρισμούς περιγράφει το περιβάλλον των προμηθευτών στον κλάδο που δραστηριοποιείται η εταιρεία σας?

Which of the following best describes the supplier environment you've been recalling?

i.1= Δεν υφίστανται μεγάλα brands/Has no major brands

ii.2= Έχει μικρό αριθμό μεγάλων brands/Has a small number of major brands

iii.3= Έχει μεγάλα και μικρά brands/Has an even mix of major brands and less well-known brands

iv.Έχει πολλά μεγάλα brands/Has many major brands

## 13.2 Προσανατολισμός προς την Αγορά/ Market Orientation

### 13.2.1 Συλλογή Πληροφοριών/ Intelligence Generation

1. Συλλέγουμε πληροφορίες που αφορούν τους **πελάτες** μας (π.χ. ανατροφοδότηση για την αποστολή των προϊόντων, ανάγκες, προτιμήσεις).

We generate information about our **customers** (e.g., feedback on delivered products and/or services, needs, product/service preferences). **MO1**

2. Συλλέγουμε πληροφορίες που αφορούν τους **ανταγωνιστές** μας (π.χ. ανταγωνιστικά προϊόντα, τιμές, καμπάνιες προώθησης, στρατηγικές κινήσεις).

We generate information about our **competitors** (e.g., competitive products and/or services, pricing, promotion campaigns, strategic moves). **MO2**

3. Συλλέγουμε πληροφορίες που αφορούν τους **προμηθευτές** μας (π.χ. διαδικασίες παραγωγής, πρακτικές της βιομηχανίας, πελάτες).

We generate information about our **suppliers** (e.g., manufacturing process, industry practices, clientele). **MO3**

### 13.2.2 Διάδοση Πληροφοριών/ Intelligence Dissemination (ID)

4. Διαδίδουμε τις πληροφορίες που αφορούν τους **πελάτες** εντός της εταιρείας μας χρησιμοποιώντας μια ποικιλία μέσων επικοινωνίας (π.χ. κυκλοφορούντα έγγραφα, διαλειτουργικές συναντήσεις).

We disseminate information about **customers** (e.g., feedback on delivered products and/or services, needs, product/service preferences) throughout the business using a range of communication tools (e.g., circulated documents, cross-functional meetings). **MO4**

5. Διαδίδουμε τις πληροφορίες που αφορούν τους **ανταγωνιστές** εντός της εταιρείας μας χρησιμοποιώντας μια ποικιλία μέσων επικοινωνίας (π.χ. κυκλοφορούντα έγγραφα, διαλειτουργικές συναντήσεις).

We disseminate information about **competitors** (e.g., competitive products and/or services, pricing, promotion campaigns, strategic moves, etc.) throughout the business using a range of communication tools (e.g., circulated documents, cross-functional meetings). **MO5**

6. Διαδίδουμε τις πληροφορίες που αφορούν τους **προμηθευτές** εντός της εταιρείας μας χρησιμοποιώντας μια ποικιλία μέσων επικοινωνίας (π.χ. κυκλοφορούντα έγγραφα, διαλειτουργικές συναντήσεις).

We disseminate information about **suppliers** (e.g., manufacturing process, industry practices, clientele, etc.) throughout the business using a range of communication tools (e.g., circulated documents, cross-functional meetings).

**MO6**

### 13.2.3 Ανταπόκριση/ Responsiveness (RESP)

7. Ανταποκρινόμαστε στις πληροφορίες που έχουμε αποκτήσει και διαδώσει εντός της εταιρείας μας και αφορούν τους **πελάτες** μας.

We respond to information about **customers** that we have generated and disseminated. **MO7**

8. Ανταποκρινόμαστε στις πληροφορίες που έχουμε αποκτήσει και διαδώσει εντός της εταιρείας μας και αφορούν τους **ανταγωνιστές** μας.

We respond to information about **competitors** that we have generated and disseminated. **MO8**

9. Ανταποκρινόμαστε στις πληροφορίες που έχουμε αποκτήσει και διαδώσει εντός της εταιρείας μας και αφορούν τους **προμηθευτές** μας.

We respond to information about **suppliers** that we have generated and disseminated. **MO9**

### 13.3 Προσανατολισμός προς τη μάρκα/ Brand Orientation

1. Η διαδικασία δημιουργίας και της ενίσχυσης της μάρκας είναι απαραίτητο στοιχείο της στρατηγικής μας./  
“Branding is essential to our Strategy”
2. Το Branding διαπερνά όλες τις δραστηριότητες marketing της εταιρείας μας./  
“Branding flows through all our marketing activities.”
3. Το branding αποτελεί απαραίτητο συστατικό της διοίκησης της εταιρείας μας./  
“Branding is essential in running this company.”
4. Ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός μάρκας είναι καθοριστικός για τη μελλοντική επιτυχία της εταιρείας μας./  
“Long-term brand planning is critical to our future success.”
5. Η μάρκα αποτελεί σημαντικό ενεργητικό (asset) της εταιρείας μας./  
“The brand is an important asset for us.”

## 13.4 Ικανότητα στο Marketing/ Marketing Capability

1. Η ενσωμάτωση των αναγκών του καταναλωτή στο marketing των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών είναι ανώτερη από την αντίστοιχη των ανταγωνιστών.  
“Our firm's incorporation of customer needs into marketing of products and services has been better than competitors.”
2. Η εταιρεία μας εφαρμόζει τις δραστηριότητες marketing καλύτερα από τους ανταγωνιστές.  
Our firm's implementation of marketing activities has been better than competitors.
3. Στην εταιρεία μας η διοίκηση διαφήμισης και οι δημιουργικές ικανότητες είναι ανώτερες σε σύγκριση με αυτές των ανταγωνιστών.  
Our firm's advertising management and creative skills are better in comparison with our competitors.
4. Η ικανότητα της εταιρείας μας στην τμηματοποίηση και τη στόχευση αγορές είναι ανώτερη από αυτήν των ανταγωνιστών.  
Our firm's skills to segment and target markets are better in comparison with our competitors.

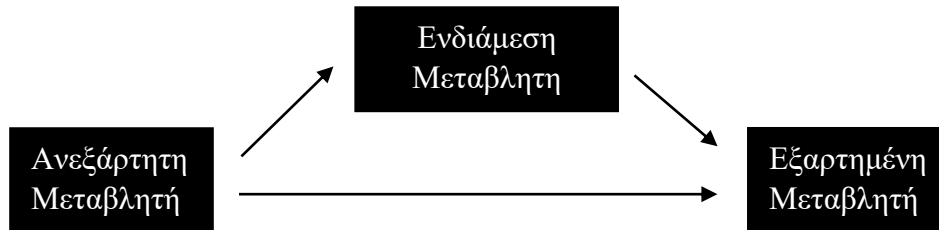
## 13.5 Επίδοση Μάρκας/ Brand Performance

Σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές μας

1. Οι πελάτες μας είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερο, προκειμένου να συνδιαλλαγούν με εμάς.  
Our customers are willing to pay more in order to do business with us. **BP1**  
**Margin**
2. Οι πελάτες μας περιμένουν να συνεχίσουν τη συνεργασία με εμάς, για μεγάλο χρονικό διάστημα.  
Our customers expect to continue the business relationship with us for a long time. **BP2**  
**Loyalty**
3. Η εταιρεία μας έχει χτίσει ισχυρή αφοσίωση προς το/τα brand της.  
Our firm has built strong customer brand loyalty. **BP3**  
**Loyalty**
4. Η εταιρεία μας βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση (έναντι του ανταγωνισμού).  
Our firm is in advantageous position relative to our competitors. **BP4**
5. Η εταιρεία επιτυγχάνει στο να διατηρεί τους υπάρχοντες πελάτες της.  
Our firm is successful in retaining current customers. **BP5**  
**Loyalty**

## Παράρτημα 2

Στην παρούσα εργασία, όπου αναφερόμαστε σε ενδιάμεσες μεταβλητές, αποδεχόμαστε το μοντέλο του παρακάτω σχήματος, που παρουσίασαν οι Baron R.M. & Kenny D.A. (1986).



## Βιβλιογραφικές Αναφορές

Anees-ur-Rehman, M., Wong, H.Y. & Hossain, M., (2016), “The progression of brand orientation literature in twenty years: A systematic literature review”, *J Brand Manag* 23, pp. 612–630 – [doi](https://doi.org/10.1057/s41262-016-0008-2) : 10.1057/s41262-016-0008-2

Anuga 2021 - Peggy Krause - Communications Manager, “Anuga 2021 exceeds all expectations”, link: [https://www.anuga.com/press/press-releases/press-releases-of-anuga/?fairnumber=0250&fairyear=2021&pressrelease=22&language=EN%20\(GB\)&abbreviation=EN%20\(GB\)&datei=pm\\_0250\\_2021\\_22\\_EN%20\(GB\).xml](https://www.anuga.com/press/press-releases/press-releases-of-anuga/?fairnumber=0250&fairyear=2021&pressrelease=22&language=EN%20(GB)&abbreviation=EN%20(GB)&datei=pm_0250_2021_22_EN%20(GB).xml)

Aron O'Cass & Liem Viet Ngo, (2011), “Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities”, *Industrial Marketing Management* Vol. 41, Iss. 1, pp. 125-135 - [doi](https://doi.org/10.1016/j.indmar.2011.01.004)

Aaker D.A. (1996), “Measuring Brand Equity Across Products and Markets”, *California Management Review* VOL 38. NO. 3 Spring 1996, pp 102-120

Barron R.M. & Kenny D.A., (1986) “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 51(6), Dec 1986, pp. 1173-1182

Bhatarai, Kwonga & Tasavori (2019), “Market orientation, market disruptiveness capability and social enterprise performance: An empirical study from the United Kingdom”, *Journal of Business Research* Volume 96, March 2019, pp. 47-60

Cristodoulides, De Chernatony & Harris, (2004), “Developing a brand performance measure for financial services brands”. *The Service Industries Journal*, 24, pp. 15–33.

Day, G.S. (1994), “The capabilities of market-driven organizations”, *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 4, pp. 37-52.

Dierckx, I. & K. Cool (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, December - 35, pp. 1504-1515.

European Union 2022a, “BILANS HUILE D'OLIVE POUR L'UNION EUROPÉENNE”, [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/food-farming-fisheries/plants\\_and\\_plant\\_products/documents/olive-oil-balance-sheet\\_fr.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/food-farming-fisheries/plants_and_plant_products/documents/olive-oil-balance-sheet_fr.pdf)

Felton A. P. (1959), "Making the Marketing Concept Work," *Harvard Business Review*, 37 (July-August), pp. 55-65.

Gheysari H., Rasli A., Roghanian P. & Norhalim N. (2012), “A Review on the Market Orientation Evolution”, *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 40, pp. 542-549 – [doi](https://doi.org/10.1016/j.indmar.2018.11.004): <https://doi.org/10.1016/j.indmar.2018.11.004>

Gefen D. & Straub D. (2005) “A Practical Guide To Factorial Validity Using PLS-Graph: Tutorial And Annotated Example”, *Communications of the Association for Information Systems* (Volume 16, 2005) pp. 91-109

- Harris, L. C. & Ogbonna E. (2001), "Leadership Style and Market Orientation: An Empirical Study", *European Journal of Marketing*, 35(5/6), pp. 744–764. – Doi: <https://doi.org/10.1108/03090560110388196>
- Hays W.L., 1994, "Statistics", London: Holt-Saunders
- Helen Reijonen, Saku Hirvonen, Gábor Nagy, Tommi Laukkanen & Mika Gabrielsson, (2015), "The impact of entrepreneurial orientation on B2B branding and business growth in emerging markets", *Industrial Marketing Management* Vol. 51 pp. 35-46 - [doi](#)
- Houston F.S., (1986), "The marketing concept: what it is and what it is not" *The Journal of Marketing* 1986 pp. 81-87.
- Ho Yin Wong & Bill Merrilees, (2007), "Multiple roles for branding in international marketing", *International Marketing Review*, Vol. 24 Iss 4 pp. 384 – 408 - [doi](#)
- Kayabasi, A., & Mtetwa, T. (2016). "Impact of Marketing Effectiveness and Capabilities and Export Market Orientation on Export Performance: Evidence from Turkey", *European Business Review*, 28(6), p.p. 532–559. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2014-0084>
- Keller K. L., (2006) "Building strong brands in a modern communication environment", *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), 135-55
- Kohli A. K. & Jaworski B., (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications" *Journal of Marketing*, 54, pp.1–15. – doi: <https://doi.org/10.2307/1251866>
- Kohli, K., Jaworski, B. J., & Kumar, A., (1993), "MARKOR: Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, 30(4), pp. 467–478. doi - <https://doi.org/10.2307/3172691>
- Kohli A. K. & Jaworski B., (1996)
- Kotler P., Roberto E., Lee N. (2008) "Social marketing", Sage Publications (Book)
- McNamara, Carlton P. (1972), "The Present Status of the Marketing Concept" *Journal of Marketing*, 36 (January) 50-7, pp.
- Molinillo S., Ekinci Y. & Japutra A., (2008), "A consumer based brand performance model for assessing brand success", *International Journal of Market Research*
- Morgan N.A., Vorhies D. W. & Mason C.H. (2009), "Market orientation, marketing capabilities, and firm performance", *Strategic Management Journal*, 30(8), pp. 909–920. Doi - 10.1002/smj.764
- Narver J. C. & Slater S. F., (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54, pp. 20–35. Doi - <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>

NurnbergMesse, (2020), “BIOFACH and VIVANESS 2020: Global sector gathering wows more than 47,000 trade visitors”, [https://www.biofach.de/en/news/press-releases/2020-closing-report-aemvb340ob\\_pireport](https://www.biofach.de/en/news/press-releases/2020-closing-report-aemvb340ob_pireport)

Noble C. H., Sinha R. K. & Kumar A., (2002), “Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications”, *Journal of Marketing*, 66(4), pp. 25–39. – doi: <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.4.25.18513>

O’Cass & Ngp L. V. (2006), “Market Orientation versus Innovative Culture: two routes to superior Brand Performance”. *European Journal of Marketing*, Vol 41 Issue 7/8, pp. 868-887

Osuagwu C., (2019), “Market Orientation Conceptualizations, Components and Performance-Impacts: A Literature Review and Conceptual Framework”, *International Journal of Marketing Studies*; Vol. 11, No. 2; 2019 pp. 102-114 – doi: <https://doi.org/10.5539/ijms.v11n2p102>

Παπαδάκης Β. Μ., 2016, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία Τόμος; Α’”, Εκδόσεις Μπένου

Reimer, K., Rutz, O. J., & Pauwels, K. (2014). “How Online Consumer Segments Differ in Long-Term Marketing Effectiveness”. *Journal of Interactive Marketing*, 28(4), p.p. 271–284. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2014.05.002>

Sial Paris 2018 Exhibitors List :

[https://www.sialparis.com/Exhibitors/Catalogue/Exhibitors-List-2018/\(search\\_on\)/all/\(limit\)/12/\(sort\)/raisonSociale\\_asc/\(page\)/2](https://www.sialparis.com/Exhibitors/Catalogue/Exhibitors-List-2018/(search_on)/all/(limit)/12/(sort)/raisonSociale_asc/(page)/2)

Shapiro B. P., (1988), “What the Hell Is Market Oriented?”, *Harvard Business Review*, 66 (6), pp. 119-25 - doi

Sohyoun Dhin & Kirk D. A. (2012), “The mediating role of marketing capability: evidence from Korean companies”, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 24 No. 4, pp. 658-677. Doi: <https://doi.org/10.1108/13555851211259070>

Sommer C. (2018), “Market Orientation of New Startups”, *The Journal of Media Innovations*, 4(2),34–54. Sorensen, E. (2005). On market Orientation. *Management*, 3, pp. 23–31

Urde M. (1994) , “Brand Orientation- a strategy for survival”, *Journal of Consumer Marketing* 11(3), pp. 18-32

Urde M. (1999). “Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources”, *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 117–133. - doi

Yu Chang, Xinchun Wang & Dennis B. Arnett, (2018), “Enhancing firm performance: The role of brand orientation in business-to business marketing”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 7 pp.17-25 - doi



Καρβαζαράκης Ε. & Λάρδα Μ. (2003) , “Σημείωμα για τη βιομηχανία κλωστοϋφαντουργικών, ενδυμάτων και δερμάτινων ειδών της Τσεχίας” Οικονομικό & Εμπορικό Τμήμα Ελληνικής Πρεσβείας στην Τσεχία

Υπουργείο Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας, Υποδομών, Μεταφορών & Δικτύων (2012), “Έρευνες Πεδίου και Έκθεση Αξιολόγησης δεικτών ανταγωνιστικότητας επτά κλάδων ΜΜΕ: Το κλαδικό οικοσύστημα της Κλωστοϋφαντουργίας”

**Κολυβάς Πέτρος MSc**

**Από τον Προσανατολισμό προς την Αγορά στην  
Επίδοση Μάρκας: Η Περίπτωση των  
Ευρωπαϊκών Επιχειρήσεων Τροφίμων - Ποτών**

**Ιούνιος 2022**