

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

# Η φύση του μάρκετινγκ

### Περίγραμμα κεφαλαίου

Τι είναι το μάρκετινγκ

Η εξέλιξη του μάρκετινγκ

Μάρκετινγκ και επιχειρηματική απόδοση

Το εύρος του μάρκετινγκ

Σχεδιάζοντας τις δραστηριότητες μάρκετινγκ

### Μαθησιακά αποτελέσματα

Στο τέλος του κεφαλαίου αυτού θα έχετε κατανοήσει:

1. τι είναι το μάρκετινγκ,
2. τη φύση της αξίας για τον πελάτη,
3. την εξέλιξη της θεωρίας του μάρκετινγκ με την πάροδο των χρόνων,
4. το εύρος του μάρκετινγκ,
5. τη σχέση μεταξύ της υιοθέτησης μιας φιλοσοφίας μάρκετινγκ και της επιχειρηματικής απόδοσης,
6. το ρόλο και τη σπουδαιότητα του σχεδιασμού μάρκετινγκ.



## ΣΤΟ ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

### Twitter

Αν υπάρχει μια εταιρεία εξόχως αντιπροσωπευτική της σύγχρονης εποχής των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, αυτή είναι το Twitter. Η υπηρεσία μικροϊστολόγησης (micro-blogging) αυτή, που ιδρύθηκε το 2006, αποτελεί πλέον παγκόσμιο φαινόμενο. Το Twitter, με 200 εκατομμύρια χρήστες όπως εκτιμάται, αποτελεί μια υπηρεσία που επιτρέπει στα μέλη να αναρτούν (ή αλλιώς να κάνουν tweet!) σύντομα μηνύματα που δεν ξεπερνούν τους 140 χαρακτήρες. Αυτή η κρίσιμη διαφορά από τα συνηθισμένα ιστολόγια αποτελεί ένα από τα κλειδιά της επιτυχίας του. Τα σύντομα αυτά μηνύματα μπορούν να παραχθούν ταχύτατα και πολλά αναρτώνται με χρήση φορητών συσκευών χειρός, γεγονός που προσφέρει μια αίσθηση αμεσότητας. Στη συνέχεια τα tweets διαβάζονται από «ακολουθητές» (followers) και τα δημοφιλή μηνύματα με τη σειρά τους αναπαράγονται (re-tweet) από τους ακολουθητές στους δικούς τους αναγνώστες. Σε οποιονδήποτε τομέα, οποιαδήποτε δεδομένη στιγμή, είτε πρόκειται για επιχειρηματική δραστηριότητα είτε για πολιτική, φίλους ή διασημότητες, κάποιος μπορεί να αποκτήσει γρήγορα και σε πραγματικό χρόνο μια αίσθηση του τι συμβαίνει ακολουθώντας συζητήσεις στο Twitter και παρακολουθώντας τις τάσεις που δημιουργούνται (trending).

Αρχικά το Twitter ήταν πολύ δημοφιλές στους κύκλους των οπαδών της τεχνολογίας, τους οποίους σύντομα ακολούθησαν οι διασημότητες. Ανάμεσα σε αυτούς με τον μεγαλύτερο αριθμό ακολουθητών συγκαταλέγονται αυτή τη στιγμή οι Lady Gaga, Justin Beiber και Britney Spears. Το 2011, ο ιδιόρρυθμος ηθοποιός Charlie Sheen απέσπασε το Παγκόσμιο Βραβείο Guinness για το 1 εκατομμύριο ακολουθητές που απέκτησε σε λίγο περισσότερο από 25 ώρες, αναδεικνύοντας έτσι την ισχυρή κοινωνική δυναμική του μέσου. Μαζί με άλλα κοινωνικά μέσα, όπως το Facebook, και ιστοσελίδες διαμοιρασμού φωτογραφιών και βίντεο, όπως το Flickr και το You Tube, το Twitter αποτελεί αντιπροσωπευτικό παράδειγμα μιας κοινωνίας που είναι «πάντα συνδεδεμένη», στην οποία οι άνθρωποι περνούν όλο και μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους μπροστά σε μια οθόνη, συνδεδεμένοι με φίλους, ή εργαζόμενοι, παρέχοντας πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο.

Ποιες είναι, λοιπόν, οι συνέπειες όλων αυτών των εξελίξεων όσον αφορά το μάρκετινγκ; Υπάρχουν πολλές. Πρώτον, το Twitter αποτυπώνει εύγλωττα την ταχύτητα με την οποία μεταβάλλονται οι αγορές. Η συγκεκριμένη επιχείρηση είναι μόνο οκτώ ετών, αλλά έχει μεταβάλει καταλυτικά τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι λαμβάνουν πληροφορίες και έχει επηρεάσει σημαντικά τις λειτουργίες επιχειρήσεων όπως το ραδιόφωνο και οι εφημερίδες. Δεύτερον, οι μαρκετίστες προσπαθούν επίμονα να αξιοποιήσουν το Twitter ως εργαλείο μάρκετινγκ για ενημέρωση σχετικά με προϊόντα ή ειδικές προσφορές, για να απαντούν σε ερωτήσεις πελατών κ.ο.κ. Η βρετανική εταιρεία επίπλων Habitat έγινε δέκτης αρνητικών δημοσιευμάτων επειδή χρησιμοποίησε λέξεις-κλειδιά σχετικές με τις ιρανικές εκλογές το 2009, προκειμένου να κατευθύνει κίνηση προς τα tweet της. Τρίτον, οι οργανισμοί οφείλουν να είναι πιο προσεκτικοί από ποτέ αναφορικά με ζητήματα όπως η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά κ.λπ. καθώς η κριτική και τα αρνητικά tweet κοινοποιούνται ταχύτατα. Τέλος, ένα από τα βασικά θέλγητρα του μάρκετινγκ μέσω του Twitter είναι ότι οι ακολουθητές έχουν επιλέξει να συμμετάσχουν προκειμένου να λαμβάνουν μηνύματα, σε αντίθεση με τις παραδοσιακές, παρεμβατικές μορφές επικοινωνίας όπως οι τηλεοπτικές διαφημίσεις. Εταιρείες όπως η παρασκευάστρια φρουτοχυμών innocent Ltd χρησιμοποιούν το Twitter για να διαδώσουν τις αξίες της μάρκας μέσω της ανάρτησης ιδιόρρυθμων μηνυμάτων για ποικίλα θέματα.

Παρότι φιλοξενεί περίπου 1 εκατομμύριο tweets την εβδομάδα και η αξία του υπολογίζεται στα US\$10 δισεκατομμύρια, το μέλλον του Twitter παραμένει αβέβαιο. Παρά τη ραγδαία του ανάπτυξη και τα υψηλά ποσοστά χρήσης, μόλις που έχει αρχίσει να αποφέρει κάποια έσοδα μέσω διαφημίσεων αναζήτησης και προβολής. Η εξαργύρωση της δημοφιλίας του σε χρήμα θα αποτελέσει μία από τις βασικές του προκλήσεις για τα επόμενα χρόνια.<sup>1</sup>

Οι δραστηριότητες των εταιρειών αντικατοπτρίζουν αλλά και διαμορφώνουν τον κόσμο στον οποίο ζούμε. Για παράδειγμα, ορισμένοι ισχυρίζονται ότι η εφεύρεση του αυτοκινήτου έχει καθορίσει τον τρόπο ζωής σήμερα γιατί επέτρεψε τις ατομικές μετακινήσεις σε μια άνευ προηγουμένου κλίμακα. Συνέβαλε στην ανάπτυξη των προαστίων, στην αύξηση της δυνατότητας αναψυχής και στην απότομη άνοδο της καταναλωτικής πίστης. Μας πρόσφερε εμπορικά κέντρα, θεματικά πάρκα, μοτέλ, τον κλάδο των ταχυφαγείων (fast food) και μια γενιά «ταινιών δρόμου» (road movies). Στο ίδιο πνεύμα, πολλοί τώρα υποστηρίζουν ότι το Facebook θα έχει μια ανάλογα βαθιά επίδραση στη ζωή μας, μεταβάλλοντας τον τρόπο με τον οποίο μαθαίνουμε, αλληλεπιδρούμε με άλλους και το πώς οι εταιρείες εφαρμόζουν το μάρκετινγκ (βλέπε Εικόνα 1.1).

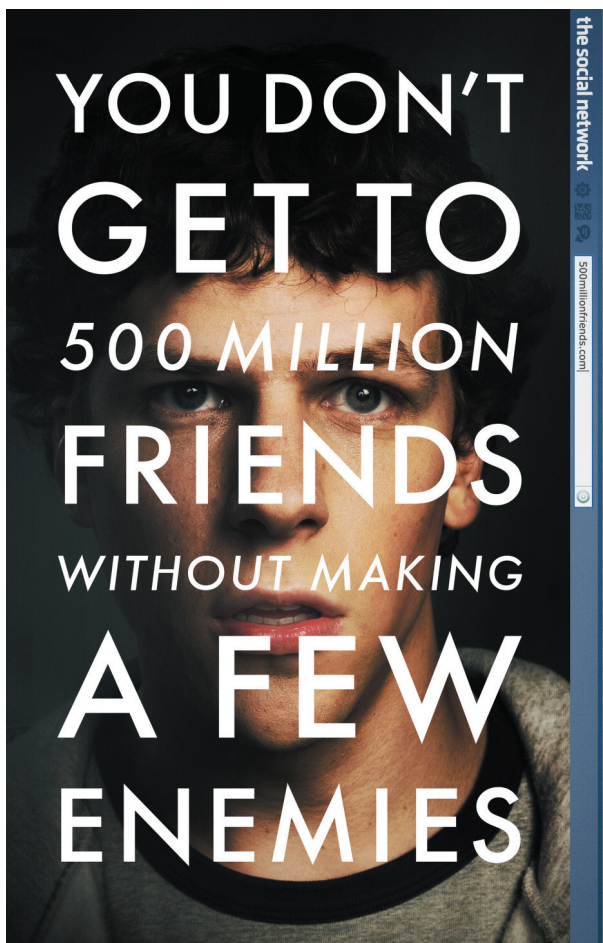
Συνεπώς, ο επιχειρηματικός κόσμος είναι ένας κόσμος συναρπαστικός, με καθημερινά νέες επιτυχίες και αποτυχίες. Ο κλάδος των εφημερίδων ήταν κάποτε πανίσχυρος και το βασικό μέσο πληροφόρησης των καταναλωτών για όσα συνέβαιναν στον κόσμο. Η ακμή του συνεχίστηκε ακόμα και όταν εμφανίστηκαν το ραδιόφωνο και η τηλεόραση, συμπληρώνοντάς τα. Όμως, το διαδίκτυο μετέβαλε τον τρόπο με τον

οποίο οι ειδήσεις αιχμαλωτίζονται και μεταδίδονται σε τέτοιο βαθμό, που ανάγκασε πολλές εφημερίδες να πασχίζουν να επιβιώσουν ή να κλείνουν. Μέχρι πρόσφατα η Sony κυριαρχούσε στον κλάδο των ηλεκτρονικών παιχνιδιών με τις κονσόλες PlayStation 3 και μια συναρπαστική γκάμα παιχνιδιών. Ενώ προσπαθούσε να βελτιώσει τη λειτουργικότητα του PlayStation 3, δεν αντέδρασε στην απειλή που αποτελούσε το Nintendo Wii, του οποίου η ευκολία χρήσης, η χαμηλότερη τιμή λιανικής και η ευρύτερη απήχηση του επέτρεψαν να κατακτήσει ηγετικό μερίδιο στην αγορά. Τώρα, μάλιστα, και οι δύο εταιρείες καλούνται να ανταποκριθούν σε μια αυξανόμενη προτίμηση των πελατών για online παιχνίδια σε εικονικούς κόσμους.

Στην καρδιά όλων αυτών των αλλαγών βρίσκεται το μάρκετινγκ. Οι εταιρείες σημειώνουν επιτυχίες και αποτυχίες για πολλούς λόγους, αλλά συχνά το μάρκετινγκ επιτελεί κεντρικό ρόλο στο αποτέλεσμα. Η αιτία είναι ότι το μάρκετινγκ επικεντρώνει στους πελάτες και στις μεταβαλλόμενες ανάγκες τους. Αν δεν υπάρχουν πελάτες, δεν υπάρχει ούτε επιχείρηση. Επιτυχημένες εταιρείες είναι εκείνες που καταφέρνουν όχι μόνο να κερδίσουν πελάτες αλλά και να τους διατηρήσουν με το να είναι διαρκώς ενήμερες για τις μεταβαλλόμενες ανάγκες τους. Στόχος του μάρκετινγκ είναι η μακροπρόθεσμη ικανοποίηση των πελατών, όχι η βραχυχρόνια παραπλάνηση και τα τεχνάσματα. Η θέση αυτή υποστηρίζεται από τα γραπτά του κορυφαίου συμβούλου στο μάνατζμεντ Peter Drucker, ο οποίος δήλωνε:<sup>2</sup>

*Επειδή στόχος της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι η δημιουργία και διατήρηση πελατών, δύο είναι μόνο οι βασικές της λειτουργίες – το μάρκετινγκ και η καινοτομία. Η κύρια λειτουργία του μάρκετινγκ είναι να προσελκύσει και να διατηρήσει τους πελάτες με κέρδος για την επιχείρηση.*

Τι μας λέει η δήλωση αυτή; Πρώτον, αναγνωρίζει ότι το μάρκετινγκ διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην επιτυχία μιας επιχείρησης, εφόσον αφορά την προσέλκυση και διατήρηση πελατών. Η αποτυχία πολλών προϊόντων, ιδιαίτερα εκείνων σε τομείς όπως της τεχνολογίας πληροφοριών, συχνά αποδίδεται στην παραμέληση των αναγκών των πελατών. Μια πρόσφατη ενδεικτική περίπτωση ήταν το Google Wave, μία από τις πιο εξελιγμένες τεχνολογικά εφαρμογές του Παγκόσμιου Ιστού (Web) που κατασκευάστηκαν ποτέ. Η εταιρεία ξόδεψε χιλιάδες εργατοώρες για την κατασκευή της ιστοσελίδας, αλλά ούτε η εταιρεία (ούτε ο καταναλωτής) μπορούσε να αποφανθεί με βεβαιότητα για το τι εξυπηρετούσε, και έτσι αποσύρθηκε το 2010 μετά από μόλις λίγους μήνες λειτουργίας. Δεύ-



Εικόνα 1.1 Το Facebook γρήγορα αναδείχθηκε σε μια τεράστια διεθνή επιχείρηση.

τερον, στον κόσμο του εμπορίου είναι δεδομένο ότι η προσέλκυση νέων πελατών είναι πολύ πιο δαπανηρή από τη διατήρηση των υφισταμένων. Πράγματι, έχει διαπιστωθεί πως το κόστος της προσέλκυσης νέων πελατών είναι έξι φορές υψηλότερο από το κόστος διατήρησης υφιστάμενων πελατών.<sup>3</sup> Συνεπώς, οι εταιρείες που προσανατολίζονται στο μάρκετινγκ αναγνωρίζουν τη σημασία οικοδόμησης σχέσεων με τους πελάτες μέσω της παροχής ικανοποίησης, και της προσέλκυσης νέων πελατών μέσω της δημιουργίας προστιθέμενης αξίας. Ο Grönroos υπογράμμισε τη σημασία της οικοδόμησης σχέσεων στον ορισμό του μάρκετινγκ που έδωσε, στον οποίο περιγράφει ως στόχο του μάρκετινγκ την εδραίωση, ανάπτυξη και εμπορευματοποίηση μακροχρόνιων σχέσεων με πελάτες, έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι στόχοι όλων των μελών που μετέχουν στη σχέση.<sup>4</sup> Τρίτον, εφόσον οι περισσότερες αγορές χαρακτηρίζονται από έντονο ανταγωνισμό, η δήλωση επίσης υπονοεί την ανάγκη παρακολούθησης και κατανόησης των ανταγωνιστών, εφόσον στους ανταγωνιστές είναι που θα στραφούν οι πελάτες αν δεν ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους. Στη συνέχεια του κεφαλαίου θα εξετάσουμε ορισμένες από αυτές τις ιδέες λεπτομερέστερα.

## Τι είναι το μάρκετινγκ;

Η σύγχρονη **έννοια του μάρκετινγκ** (marketing concept) μπορεί να διατυπωθεί ως «η υλοποίηση των εταιρικών στόχων μέσω της κάλυψης και υπέρβασης των αναγκών των πελατών καλύτερα από ό,τι με τον ανταγωνισμό». Για παράδειγμα, το μότο της Procter & Gamble, μίας από τις ηγέτιδες εταιρείες καταναλωτικών προϊόντων παγκοσμίως, είναι ότι πρέπει να κερδίζει στην πρώτη και στη δεύτερη στιγμή της αλήθειας – με άλλα λόγια στο κατάστημα, όπου ο καταναλωτής αποφασίζει ποια μάρκα θα επιλέξει και στο σπίτι, όταν χρησιμοποιεί το προϊόν. Τρεις είναι οι συνθήκες που πρέπει να πληρούνται για να μπορεί να εφαρμοστεί η έννοια του μάρκετινγκ. Πρώτον, οι δραστηριότητες της εταιρείας πρέπει να επικεντρωθούν στην **παροχή ικανοποίησης στον πελάτη** (customer satisfaction) αντί, για παράδειγμα, απλά στην παραγωγή προϊόντων. Αυτό δεν είναι πάντα τόσο εύκολο όσο αρχικά φαίνεται. Οι οργανισμοί είναι σχεδόν εξ ορισμού εσωστρεφείς, εστιάζοντας στους δικούς τους ανθρώπους, στις δικές τους λειτουργίες και στα δικά τους προϊόντα. Συχνά ο πελάτης ενδέχεται να εμφανίζεται κάπως απομακρυσμένος από τον οργανισμό και όταν οι ανάγκες του μεταβάλλονται ραγδαία, οι εταιρείες μπορεί να χάσουν την επαφή τους με αυτόν. Για παράδειγμα, μέχρι πρόσφατα η φινλανδική Nokia κυριαρχούσε παγκοσμίως και με σημαντικό προβάδι-

σμα στην κατασκευή κινητών τηλεφώνων. Ωστόσο, παρότι ακόμα διαθέτει στην αγορά ετησίως περισσότερα τηλέφωνα από οποιονδήποτε άλλο ανταγωνιστή, υστερεί πλέον σημαντικά σε σχέση με την Apple σε επίπεδα κερδοφορίας και δεν είναι καλά τοποθετημένη ώστε να εκμεταλλευτεί τη μεταβολή στα γούστα των καταναλωτών προς πιο προηγμένα τεχνολογικά έξυπνα τηλέφωνα (smartphones).

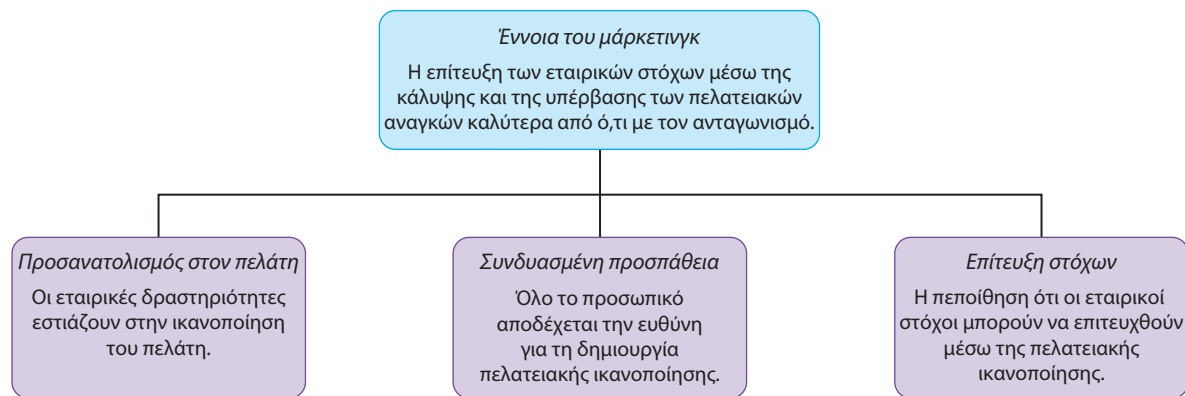
Δεύτερον, το επίτευγμα της ικανοποίησης των πελατών βασίζεται σε συνδυαστική προσπάθεια. Η ευθύνη της υλοποίησης της ιδέας δεν περιορίζεται στο τμήμα μάρκετινγκ, αλλά θα πρέπει να διατρέχει όλα τα τμήματα, της παραγωγής, των οικονομικών, της έρευνας και ανάπτυξης, του μηχανικού σχεδιασμού και άλλα. Το γεγονός ότι το μάρκετινγκ είναι ευθύνη όλων στον οργανισμό συνεπάγεται σημαντικές προκλήσεις για τη διοίκηση των εταιρειών. Τέλος, για την ευόδωση των συνδυαστικών προσπαθειών, η διοίκηση πρέπει πραγματικά να πιστεύει ότι οι εταιρικοί στόχοι είναι δυνατό να επιτευχθούν μέσω ικανοποιημένων πελατών (βλέπε Σχήμα 1.1). Ορισμένες εταιρείες αναγνωρίζουν ταχύτερα και καλύτερα τη σημασία της θεώρησης του μάρκετινγκ από άλλες. Για παράδειγμα, η Nike εισήλθε αργά στο χώρο των αθλητικών παπουτσιών για τρέξιμο, όπου κυριαρχούσαν μάρκες όπως η Reebok και η Puma, αλλά έχει καταφέρει να εδραιωθεί ως η ηγέτιδα εταιρεία παγκοσμίως στην αθλητική ένδυση, χάρη στη μετάδοση ισχυρών αξιών της μάρκας.

Εν ολίγοις, οι εταιρείες μπορούν να θεωρηθούν είτε εσωστρεφείς είτε εξωστρεφείς. Στην πρώτη περίπτωση εστιάζονται στην κατασκευή ειδών ή στην παροχή υπηρεσιών, δίνοντας μεγάλη προσοχή στην αποδοτικότητα με την οποία διεξάγονται οι εσωτερικές λειτουργίες και διαδικασίες. Οι εταιρείες που οικοδομούν έξωθεν στρατηγική ξεκινούν από τον πελάτη και εργάζονται κινούμενες προς τα πίσω, με αφετηρία την κατανόηση του τι έχει πραγματικά αξία για τους πελάτες. Αυτή η διαφορά στο πού δίδεται έμφαση είναι λεπτή αλλά πολύ σημαντική. Διατηρώντας μια έξωθεν εστίαση, οι εταιρείες μπορούν να κατανοήσουν τι έχει αξία για τους πελάτες και πώς μπορούν, καινοτομώντας με συνέπεια, να εκμεταλλεύονται τις νέες πηγές αξίας για τους πελάτες που συνεχώς προκύπτουν. Εφαρμόζοντάς το αποδοτικά διασφαλίζεται η δημιουργία και παροχή αξίας με κέρδος για την επιχείρηση – ο ύστατος στόχος του μάρκετινγκ.

## Η φύση της αξίας για τον πελάτη

Αν η δημιουργία **αξίας για τον πελάτη** (customer value) είναι καίρια για την οικοδόμηση μιας επιτυχημένης επιχείρησης, πώς μπορεί μια εταιρεία να γνωρίζει αν πραγματικά δημιουργεί τέτοια αξία; Η απά-





Σχήμα 1.1 Θεμελιώδη συστατικά της έννοιας του μάρκετινγκ

ντηση σε αυτό το ερώτημα έχει αποδειχθεί δυσεπίλυτο πρόβλημα για πολλές εταιρείες. Για παράδειγμα, ορισμένες επιχειρήσεις προσθέτουν καινούργια χαρακτηριστικά σε προϊόντα, ελπίζοντας ότι έτσι θα προσελκύσουν πελάτες. Άλλες εμπλέκονται σε νέες δραστηριότητες μάρκετινγκ όπως διαφημιστικές καμπάνιες, διαγωνισμοί στο Facebook ή στη δημιουργία εμπειριών λιανικής. Άλλες πάλι μπορεί να επιδιώκουν την εκμετάλλευση της προτίμησης των καταναλωτών για μεγαλύτερη οικονομία, προσφέροντας προϊόντα ή υπηρεσίες σε χαμηλότερες τιμές. Το θέμα, ωστόσο, είναι αν οι καταναλωτές θεωρούν τις αλλαγές αυτές επωφελείς για τους ίδιους και αν πιστεύουν ότι αυτά τα οφέλη αξίζουν το κόστος που θα πρέπει να επωμιστούν για να τα αποκτήσουν. Συνεπώς, η αξία για τον πελάτη συχνά διατυπώνεται με τους όρους του παρακάτω ορισμού και είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι είναι οι πελάτες και όχι οι οργανισμοί αυτοί που καθορίζουν τι έχει αξία:

Αξία για τον πελάτη = αντιληπτά οφέλη – αντιληπτή  
θυσία

Τα *αντιληπτά οφέλη* μπορεί να προέρχονται από το προϊόν (για παράδειγμα, το δωμάτιο του ξενοδοχείου και το εστιατόριο), τη συναφή υπηρεσία (για παράδειγμα, το κατά πόσο το ξενοδοχείο ανταποκρίνεται στις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών) και την εικόνα της εταιρείας (για παράδειγμα, είναι η εικόνα της εταιρείας/του προϊόντος ευνοϊκή;) (βλ. Εικόνα 1.2). Η επικοινωνία των ωφελειών αποτελεί μια κρίσιμη ενέργεια του μάρκετινγκ και είναι καίριας σημασίας για την τοποθέτηση και την ανάπτυξη μάρκας (branding), όπως θα δούμε στα Κεφάλαια 5 και 6.

*Αντιληπτή θυσία* είναι το συνολικό κόστος που σχετίζεται με την αγορά του προϊόντος. Συνίσταται όχι μόνο στο χρηματικό κόστος, αλλά επίσης στο

χρόνο και στην ενέργεια που απαιτείται για την αγορά. Για παράδειγμα, στην περίπτωση του ξενοδοχείου, μια καλή τοποθεσία μπορεί να μειώσει το χρόνο και την ενέργεια που απαιτούνται για την εύρεση του κατάλληλου τόπου διαμονής. Όμως, οι μαρκετίστες πρέπει να αναγνωρίζουν και μία ακόμα σημαντική θυσία σε ορισμένες περιπτώσεις αγορών: πρόκειται για το ενδεχόμενο ψυχολογικό κόστος που προκύπτει από μια εσφαλμένη απόφαση. Αβεβαιότητα ση-



Εικόνα 1.2 Διαφήμιση της L'Oréal Elvive.



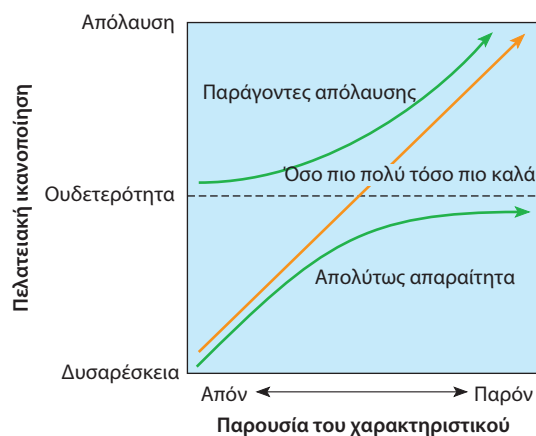
Επισκεφτείτε την ιστοσελίδα του βιβλίου για να δείτε πώς η L'Oréal παρουσιάζει τα ευεργετικά αποτελέσματα της χρήσης των σαμπουάν της Elvive.  
[links.kritiki.gr/marketing-fahy-jobber](http://links.kritiki.gr/marketing-fahy-jobber)

μαίνει ότι οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται κάποιο ρίσκο όταν αγοράζουν. Συνεπώς, ξενοδοχεία όπως το Marriott και εστιατόρια όπως τα McDonald's επιδιώκουν τη συνέπεια έτσι ώστε οι πελάτες τους να είναι βέβαιοι για την ποιότητα των υπηρεσιών όταν επισκέπτονται τους εν λόγω παρόχους.

Ένα περαιτέρω σημείο-κλειδί για την επιτυχία του μάρκετινγκ είναι να διασφαλιστεί ότι η προσφερόμενη αξία υπερβαίνει αυτή των ανταγωνιστών. Οι καταναλωτές αποφασίζουν για τις αγορές τους βάσει της κρίσης τους για την αξία που προσφέρουν διάφοροι προμηθευτές. Από τη στιγμή που το προϊόν αγοράζεται, η ικανοποίηση του πελάτη εξαρτάται από την αντιληπτή απόδοσή του σε σύγκριση με τις προσδοκίες του αγοραστή και θα επιτευχθεί αν αυτές οι προσδοκίες ικανοποιηθούν ή ξεπεραστούν. Οι προσδοκίες διαμορφώνονται βάσει προ-αγοραστικών εμπειριών, συζητήσεων με άλλα άτομα και δραστηριοτήτων μάρκετινγκ των προμηθευτών. Οι εταιρείες πρέπει να αποφεύγουν το λάθος να γεννούν πολύ υψηλές προσδοκίες στον πελάτη μέσω υπερβολικών προωθητικών ισχυρισμών, αφού αυτό μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια αν η απόδοση δεν ανταποκριθεί στις προσδοκίες.

Στο τρέχον ανταγωνιστικό κλίμα, δεν είναι συνήθως αρκετό η απόδοση απλά να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες. Προκειμένου να επιτευχθεί εμπορική επιτυχία, οι προσδοκίες πρέπει να ξεπερνιούνται έτσι ώστε οι πελάτες να ενθουσιάζονται με το αποτέλεσμα. Για την κατανόηση της έννοιας της ικανοποίησης του πελάτη, το μοντέλο του Kano (βλ. Σχήμα 1.2) βοηθά στη διάκριση των χαρακτηριστικών που προκαλούν δυσαρέσκεια, ικανοποίηση και ενθουσιασμό. Τρία χαρακτηριστικά διέπουν το μοντέλο: τα «απολύτως απαραίτητα», τα «όσο πιο πολύ τόσο πιο καλά» και οι «παράγοντες απόλαυσης».

Τα χαρακτηριστικά που αναγνωρίζονται ως «απο-



**Σχήμα 1.2 Δημιουργία πελατειακής ικανοποίησης**  
**Πηγή:** Joiner B.L. (1994), *Fourth Generation Management*, New York: McGraw-Hill.

λύτως απαραίτητα» είναι αναμενόμενα και κατ'επέκταση θεωρούνται δεδομένα. Για παράδειγμα, οι επιβάτες θεωρούν δεδομένο ότι τα αεροπλάνα ή τα τρένα θα αναχωρούν στην ώρα τους και ότι θα τηρούνται τα ωράρια. Η απουσία αυτών των γνωρισμάτων προκαλεί εκνευρισμό, αλλά η παρουσία τους απλά εξουδετερώνει τη δυσαρέσκεια. Τα γνωρίσματα «όσο πιο πολύ τόσο πιο καλά» μπορούν να μεταφέρουν την ικανοποίηση από τα επίπεδα της ουδετερότητας σε επίπεδα θετικής ικανοποίησης. Για παράδειγμα, η μη απάντηση σε μια κλήση μπορεί να προκαλέσει δυσαρέσκεια, αλλά μια γρήγορη απάντηση μπορεί να προκαλέσει θετική ικανοποίηση. Η χρηστικότητα των αποτελεσμάτων της αναζήτησης αποτελεί ένα παράδειγμα του «όσο πιο πολύ τόσο πιο καλά» και έχει εξελιχθεί σε κρίσιμο παράγοντα διαφοροποίησης στον κλάδο των μηχανών αναζήτησης, γεγονός που επέτρεψε στην Google να αναδειχθεί σε κυρίαρχο παίκτη. Οι «παράγοντες απόλαυσης» είναι τα απρόσμενα χαρακτηριστικά που εκπλήσσουν τον πελάτη. Η απουσία τους δεν προκαλεί δυσαρέσκεια, αλλά η παρουσία τους ενθουσιάζει τον πελάτη. Για παράδειγμα, οι τουρίστες που θεωρούν ότι κάποιος ταξιδιωτικός προορισμός ξεπέρασε τις προσδοκίες τους χάρη στην ποιότητα των υπηρεσιών που έλαβαν θα ενθουσιαστούν και είναι πιθανότερο να συστήσουν τον προορισμό σε φίλους και συναδέλφους.

Με την πάροδο του χρόνου, ωστόσο, αυτοί οι «παράγοντες απόλαυσης» γίνονται αναμενόμενοι, γεγονός που σημαίνει ότι ο πήχης ανεβαίνει διαρκώς. Για παράδειγμα, κάποιοι κατασκευαστές αυτοκινήτων παρείχαν απρόσμενους «παράγοντες απόλαυσης», όπως CD players και μηχανισμούς καθυστέρησης των εσωτερικών λαμπτήρων, έτσι ώστε να δίνεται επαρκής χρόνος στον οδηγό να βρει τη μίζα τη νύχτα. Αυτά αποτελούν πλέον βασικό εξοπλισμό στα περισσότερα αυτοκίνητα, έχοντας μετατραπεί σε «απολύτως απαραίτητα» χαρακτηριστικά επειδή οι πελάτες τα θεωρούν πια δεδομένα. Αυτό σημαίνει ότι οι μάρκετιντίστες πρέπει να πασχίζουν διαρκώς να επινοούν καινούργιους τρόπους να ενθουσιάσουν· η καινοτόμα σκέψη και ο κανόνας «άκου τον πελάτη» αποτελούν καίρια συστατικά αυτής της στρατηγικής.

### Τέσσερις μορφές αξίας για τον πελάτη

Παρότι οι σύγχρονοι οργανισμοί προσφέρουν αμέτρητη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών, έχουν επισημανθεί οι ακόλουθες τέσσερις μορφές αξίας για τον πελάτη:

**Αξία τιμής:** Είναι ένα από τα ισχυρότερα κίνητρα αγοράς για τον πελάτη επειδή το προϊόν γίνεται αντιληπτό ως φτηνότερο από τα αντίστοιχα που προσφέρουν οι ανταγωνιστές. Ο παράγοντας αυτός αξιοποιεί-

ται σε πολλούς κλάδους, όπως στις αερομεταφορές (Ryanair), στη λιανική πώληση τροφίμων (Aldi), στην ενοικίαση αυτοκινήτων (EasyCar) κ.λπ. Αυτού του είδους οι οργανισμοί αναγνωρίζουν ότι, στην αγορά τους, ορισμένοι καταναλωτές θα προσπεράσουν τα πρόσθετα χαρακτηριστικά του προϊόντος χάριν της χαμηλής τιμής (βλ. τμηματοποίηση της αγοράς στο Κεφάλαιο 5). Οι οργανισμοί αυτοί ανταποκρίνονται παρέχοντας βασικά προϊόντα σε χαμηλές τιμές. Για παράδειγμα, οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους έχουν σταματήσει πλέον πολλές από τις παροχές που στο παρελθόν χαρακτήριζαν τα αεροπορικά ταξίδια, όπως τα γεύματα κατά τη διάρκεια της πτήσης, το check-in στο αεροδρόμιο και την απουσία περιορισμών αναφορικά με τις αποσκευές. Οι καταναλωτές που επιθυμούν αυτά τα χαρακτηριστικά χρεώνονται τώρα παραπάνω, και η κερδοφορία των εταιρειών με χαμηλές τιμές ενισχύεται περαιτέρω χάρη στη μεγάλη προσοχή που δίνεται στην αποδοτικότητα των δραστηριοτήτων τους. Η εταιρεία λιανικής πώλησης ειδών διατροφής Aldi εμφανίζει εκτιμώμενα ετήσια έσοδα 40 δισεκατομμύρια ευρώ και είναι μία από τις πιο επιτυχημένες γερμανικές εταιρείες. Η επιχειρηματική της πρόταση είναι να προσφέρει στους πελάτες ένα περιορισμένο εύρος προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, σε σταθερά χαμηλές τιμές, σε λιτό περιβάλλον.

**Αξία απόδοσης:** Όπως ακριβώς κάποιοι πελάτες δείχνουν προτίμηση προς τις χαμηλές τιμές, άλλοι ενδιαφέρονται περισσότερο για την απόδοση του προϊόντος. Αυτό που αναζητούν είναι τα πιο σύγχρονα χαρακτηριστικά και αυτό που τους ελκύει στα προϊόντα είναι η λειτουργικότητα και το αντιληπτό επίπεδο ποιότητας. Προτεραιότητα για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε αυτό το χώρο είναι η συνέπειά τους στην καινοτομία μέσω της εκμετάλλευσης των αλλαγών και ασυνεχειών στην τεχνολογία, προκειμένου να διαθέσουν προϊόντα με ελκυστικά χαρακτηριστικά και λειτουργικότητα. Για παράδειγμα, η βρετανική εταιρεία κατασκευής ηλεκτρικών ειδών Dyson απασχολεί μια ομάδα 420 μηχανικών και επιστημόνων που εργάζονται πάνω σε ιδέες για νέα προϊόντα· έτσι η εταιρεία έχει να επιδείξει καινοτομίες όπως η κυκλική ηλεκτρική σκούπα, το σεσουάρ Airblade και το Contrarotator, που ήταν το πρώτο παγκοσμίως πλυντήριο ρούχων με δύο κάδους αντίστροφης περιστροφής για καλύτερο καθαρίσμα. Εταιρείες όπως η Dyson επιδιώκουν να προσφέρουν στον πελάτη αξία βάσει της λειτουργικότητας και των χαρακτηριστικών απόδοσης των προϊόντων και των υπηρεσιών της.

**Συναισθηματική αξία:** Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις με τις οποίες έρχονται αντιμέτωπες οι σύγχρονες εταιρείες είναι να βρουν αποτελεσματικούς τρόπους ώστε να διαφοροποιήσουν προϊόντα βάσει στοιχείων που αφορούν την απόδοση. Μια μα-

τιά στις αυτοκινητοβιομηχανίες καθιστά φανερό ότι οι τεχνικές διαφορές μεταξύ αυτοκινήτων σε συγκεκριμένες κατηγορίες, όπως στα οικονομικά και τα οικογενειακά αυτοκίνητα, είναι αμελητέες. Τα περισσότερα εμφανίζουν παρεμφερή σχεδιασμό, λειτουργικότητα και χαρακτηριστικά, ενώ συχνά διαφορετικοί κατασκευαστές μοιράζονται το χρόνο στις ίδιες γραμμές παραγωγής. Ομοίως, για ένα ολόκληρο φάσμα καταναλωτικών προϊόντων όπως βασικές ηλεκτρικές συσκευές, οι μάρκες ανταγωνιστικών εταιρειών συχνά κατασκευάζονται από μικρό αριθμό εταιρειών και οι τεχνικές διαφορές μεταξύ τους είναι ελάχιστες. Συνεπώς, η μόνη πραγματική διαφορά ανάμεσα σε αυτές τις μάρκες είναι στο μυαλό του καταναλωτή, και είναι αυτό που αποκαλείται συναισθηματική αξία. Ορισμένοι καταναλωτές ίσως προτιμούν τα Volvo γιατί πιστεύουν ότι είναι ασφαλέστερα από ό,τι ανταγωνιστικές μάρκες (πράγμα το οποίο δεν ισχύει από τεχνικής άποψης) και κατ'επέκταση παραμένουν πιστοί αγοραστές της Volvo. Αυτού του είδους η συναισθηματική αξία δημιουργείται μέσω της δραστηριότητας μάρκετινγκ, όπως θα εξηγήσουμε στο βιβλίο. Επίσης, μας βοηθά να εξηγήσουμε γιατί κάποιοι καταναλωτές καταβάλλουν εξαιρετικά υψηλά ποσά για μάρκες πολυτελείας (Channel, Hermès) και γιατί άλλοι στέκονται ώρες στην ουρά για να είναι οι πρώτοι μεταξύ των συνομηλίκων τους που θα αποκτήσουν συγκεκριμένα προϊόντα (iPad, ρούχα σχεδιασμένα από την Kate Mos [βλ. Εικόνα 1.3]).

**Σχεσιακή αξία:** Ένα άλλο σημαντικό κίνητρο αγορών είναι η ποιότητα των υπηρεσιών που απολαμβάνει ο πελάτης. Αυτό αποτελεί μια ιδιαίτερη ευκαιρία στην περίπτωση των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών (βλ. Κεφάλαιο 7), όπως κάποιο γεύμα σε εστιατόριο ή φοροτεχνικές υπηρεσίες για επιχειρήσεις, οι οποίες δεν είναι εύκολο να αξιολογηθούν πριν την αγορά. Όταν ο πελάτης βρει κάποιον που προσφέρει καλής ποιότητας υπηρεσίες, πιθανότατα θα θέλει να παραμείνει σε αυτόν, και καθώς η σχέση οικοδομείται, ένα υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης εδραιώνεται μεταξύ των δύο μερών. Κεντρικό ρόλο σε αυτό έχει η έννοια της **διαχρονικής αξίας του πελάτη** (lifetime value of a customer), που αποτελεί αναγνώριση εκ μέρους της εταιρείας των δυνητικών πωλήσεων, των κερδών και της υποστήριξης που προέρχονται από έναν πελάτη αφοσιωμένο για αρκετά χρόνια στην εταιρεία. Η σχεσιακή αξία όμως δεν περιορίζεται μόνο σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Όλα τα είδη των οργανισμών γίνονται πλέον ικανοί χρήστες των **συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων** (customer relationship management – CRM), για να γνωρίσουν καλύτερα τους πελάτες τους και να αλληλεπιδρούν μαζί τους τακτικά (βλ. Κεφάλαιο 7). Ακόμα και μάρκες ταχέως διακινούμενων καταναλωτικών





Εικόνα 1.3 Οι μάρκες πολυτελείας όπως η Hermès διέπονται από υψηλά επίπεδα συναισθηματικής αξίας.

αγαθών, όπως της innocent και της Walkers, επιδιώκουν να οικοδομήσουν μια πιο ισχυρή σχέση με σημαντικούς πελάτες μέσω της διοργάνωσης εκδηλώσεων στις οποίες οι πελάτες θα διασκεδάσουν (το φεστιβάλ village fête της innocent, ο διαγωνισμός «Do Us a Flavour» της Walkers), ενώ με τη σειρά της η εταιρεία επωφελείται όχι μόνο από την πιστότητα του πελάτη αλλά και από τη δημιουργία ιδεών για νέα προϊόντα που προέρχονται από την αγορά (βλ. Εικόνα 4.) Ο ρόλος των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για τη δημιουργία της σχεσιακής αξίας διερευνάται στη μελέτη περίπτωσης «Μάρκετινγκ με χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης 1.1».

Η πρόκληση για τους οργανισμούς έγκειται λοιπόν στο να προσπαθήσουν να ηγηθούν, σε επίπεδο αξίας, σε μία από αυτές τις τέσσερις διαστάσεις. Εκείνοι που κατακτούν αυτές τις ηγετικές θέσεις, όπως η Ryanair (ηγέτιδα στην αξία τιμής στον κλάδο των αερομεταφορών) ή η Louis Vuitton (ηγέτιδα στη συναισθηματική αξία στο χώρο των πολυτελών αγαθών μόδας) τείνουν να είναι σημαντικά πιο επιτυχημένες από τις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου τους. Αυτό συμβαίνει επειδή έχουν μια ξεκάθαρη **πρόταση αξίας για τον πελάτη** (customer value proposition) ή μια μοναδική πρόταση πώλησης (USP), που αποτελεί έναν από τους λόγους για τους οποίους οι πελάτες επιστρέφουν διαρκώς σε αυτές. Συνήθως δεν είναι δυνατό για τις εταιρείες να ανταγωνίζονται σε παραπάνω από μία διάσταση, καθώς κάτι τέτοιο θα είχε ως συνέπεια την

παροχή ενός συγκεχυμένου μηνύματος στην αγορά. Ωστόσο, η πρότασή τους ενδέχεται να εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου. Για παράδειγμα, τα φρουτοποτά της innocent αρχικά κατέκτησαν ένα μερίδιο της αγοράς μέσω της ποιότητας των χυμών τους (αξία απόδοσης), αλλά αυτό γρήγορα επισκιάστηκε από την προσωπικότητα της μάρκας – τη χιουμοριστική, ιδιόρρυθμη επιχειρηματική της προσέγγιση και την κοινωφελή δραστηριότητά της (συναισθηματική αξία). Όπως μάλιστα σημειώθηκε και παραπάνω, κάποιες από τις πιο πρόσφατες πρωτοβουλίες της υποδεικνύουν μια κίνηση προς τη σχεσιακή αξία.

Ο ρόλος-κλειδί της αξίας για τον πελάτη μάς επιτρέπει να διατυπώσουμε τον παρακάτω ορισμό του **μάρκετινγκ**.

*Μάρκετινγκ είναι η προσφορά αξίας στους πελάτες με κάποιο κέρδος.*

Ως εκ τούτου, διαπιστώνουμε ότι τα δύο κύρια στοιχεία του μάρκετινγκ είναι η αξία και το κέρδος. Οι οργανισμοί πρέπει να δημιουργούν και να προσφέρουν κάποιας μορφής αξία για μια ομάδα πελατών. Πρέπει, όμως, επίσης να μπορούν να το κάνουν με τρόπο που τους επιτρέπει να δημιουργήσουν κέρδος, ειδάλλως η επιχείρησή τους δεν θα είναι βιώσιμη. Η ικανότητα σταθερής προσφοράς αξίας και δημιουργίας κέρδους αποτελεί χαρακτηριστικό των πιο επιτυχημένων εταιρειών όπως η Apple και η Tesco.





## Μάρκετινγκ με χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης 1.1

### Η επιστροφή της Wispa

**Κριτική σκέψη:** Ακολουθεί η ανασκόπηση της πρώιμης επιτυχίας, αποτυχίας και επανόδου στην επιτυχία της μάρκας Wispa. Το προϊόν δεν άλλαξε ποτέ, αλλά τα επίπεδα πωλήσεων του μεταβλήθηκαν σημαντικότερα. Αξιολογήστε κριτικά τους λόγους για τους οποίους αυτό συνέβη.

Η μάρκα σοκολάτας Wispa που δημιούργησε η Cadbury έχει να επιδείξει μια πορεία με πολλές διακυμάνσεις. Εισήλθε στην αγορά το 1984 και στην αρχή ήταν τόσο επιτυχημένη, που το σύστημα παραγωγής της εταιρείας μετά βίας κατάφερε να ανταποκριθεί στη ζήτηση. Παρά την πρώιμη αυτή επιτυχία, οι πωλήσεις άρχισαν να μειώνονται τη δεκαετία του 1980 και αρκετές επεκτάσεις της μάρκας, όπως η Wispa Gold και η Wispa Mint, δεν κατάφεραν παρά ελάχιστα να αντιστρέψουν τη φθίνουσα πορεία. Το 2003, η Cadbury έλαβε την απόφαση να αποσύρει τη μάρκα και να την εντάξει στο χαρτοφυλάκιο της Cadbury ως Cadbury Dairy Milk Bubbly.

Ωστόσο, λόγω του ισχυρού δεσμού που είχε αναπτυχθεί με τους πελάτες, οι καταναλωτές σχεδόν αμέσως άρχισαν να ζητούν την επαναφορά της μάρκας. Το ίδιο είχε συμβεί στο παρελθόν, όταν μάρκες ειδών ζαχαροπλαστικής είχαν αποσυρθεί, αλλά η περίπτωση τώρα διέφερε ως προς το ότι αυτοί οι απεγνωσμένοι οπαδοί της μάρκας είχαν ένα καινούργιο φόρουμ – τα κοινωνικά δίκτυα, όπου μπορούσαν να εκφράζουν την άποψή τους. Μέχρι το 2007, περισσότεροι από 10.000 οπαδοί είχαν συγκεντρωθεί στο Facebook – τότε ήταν μία από τις μεγαλύτερες ομάδες στο Facebook – οι οποίοι μετέφεραν την καμπάνια τους και στον πραγματικό κόσμο όταν όρμησαν στη σκηνή όπου τραγουδούσε ο Iggy Pop κατά τη διάρκεια του φεστιβάλ στο Glastonbury με πανό όπου αναγραφόταν το σλόγκαν «Φέρτε πίσω τη Wispa». Η Cadbury αποφάσισε να ελέγξει αν αυτή η ζήτηση θα μεταφραζόταν σε

πραγματικές πωλήσεις και επανέφερε τη Wispa σε δοκιμαστικό πλαίσιο παράγοντας 23 εκατομμύρια σοκολάτες. Αυτές όμως πουλήθηκαν προτού ακόμα γίνει το 50% των διανομών και ορισμένοι αγοραστές άρχισαν να τις διακινούν ακόμα και μέσω eBay.

Στηριζόμενη σε αυτή την επιτυχία, η Wispa επανήλθε μόνιμα στην αγορά το 2008. Εκμεταλλευόμενη το επιτυχημένο της προφίλ στο Facebook, η μάρκα αποφάσισε να τοποθετήσει τους οπαδούς της στην καρδιά της επικοινωνιακής της στρατηγικής. Τους κάλεσε να αναλάβουν δράση ζητώντας τη δέσμευσή τους στο πλαίσιο της καμπάνιας «Για την αγάπη της Wispa». 300 οπαδοί (από τις τουλάχιστον 2.000 δεσμεύσεις που ελήφθησαν) επιλέχθηκαν να πρωταγωνιστήσουν σε μια διαφήμιση για τον εορτασμό της επιστροφής της μάρκας. Η συμμετοχή των οπαδών κατ' αυτό τον τρόπο ενδυνάμωσε τη σχέση τους με τη μάρκα, ενώ παράλληλα βοήθησε στην αύξηση της βάσης των οπαδών της Wispa. Την καμπάνια αυτή ακολούθησε μια άλλη, η «Wispa Gold Messages», κατά την οποία οι οπαδοί μπορούσαν να ανταλλάσσουν μηνύματα σε μεγάλους διαφημιστικούς πίνακες που χορηγούσε η Wispa. Επικεντρωνόμενη στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, η Wispa ανέκτησε τη θέση της ως η νούμερο ένα μπάρα σοκολάτας στη Μ. Βρετανία, με πωλήσεις σχεδόν 60 εκατομμυρίων λιρών το 2010 και σχεδόν 1 εκατομμύριο οπαδούς στο Facebook.

**Βασισμένο στα:** Farquhar, Barrie and Goodwin (2010)<sup>5</sup>, Parry (2008).<sup>6</sup>

## Η εξέλιξη του μάρκετινγκ

Οι ρίζες του σύγχρονου μάρκετινγκ εντοπίζονται στη Βιομηχανική Επανάσταση που έλαβε χώρα στη Μ. Βρετανία γύρω στο 1750, καθώς επίσης στις ΗΠΑ και στη Γερμανία γύρω στο 1830.<sup>7</sup> Η πρόοδος στον τομέα της παραγωγής και της διανομής, αλλά και η μαζική εσωτερική μετανάστευση από την περιφέρεια στα αστικά κέντρα, έθεσαν τα θεμέλια για τη δημιουργία

αγορών μεγάλης κλίμακας. Καθώς οι επιχειρηματίες προσπάθησαν να εκμεταλλευτούν τις εν λόγω αγορές, οι φορείς του μάρκετινγκ, όπως τα διαφημιστικά μέσα και οι δίαυλοι διανομών, άρχισαν να αναπτύσσονται και να εξελίσσονται. Το μάρκετινγκ ως επιστημονικός κλάδος εμφανίστηκε στις αρχές του 20ού αιώνα με μαθήματα που διερευνούσαν ζητήματα σχετικά με τη διανομή.<sup>8</sup> Τα μαθήματα μάρκετινγκ κατά τις δεκαετίες του 1950 και 1960 εστίαζαν στο «πώς να



**Εικόνα 1.4** Η καμπάνια «Do Us a Flavour» της Walkers συνέβαλε στην οικοδόμηση της πρότασης σχεσιακής αξίας της μάρκας.

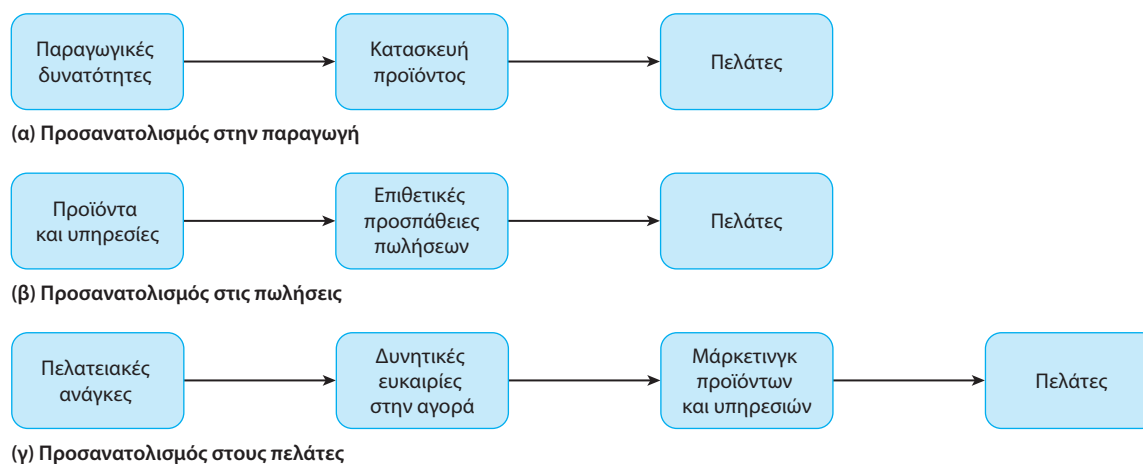
Όπως και στην παραπάνω διαφήμιση της Walkers, πολλές από τις δραστηριότητες μάρκετινγκ της innocent Ltd έχουν σχεδιαστεί για να οικοδομήσουν τη σχεσιακή της αξία.

[links.kritiki.gr/marketing-fahy-jobber](https://links.kritiki.gr/marketing-fahy-jobber)

το κάνει», με έμφαση στις τεχνικές του μάρκετινγκ.<sup>9</sup> Πιο πρόσφατα, η προσοχή στράφηκε στη φιλοσοφία του μάρκετινγκ ως τρόπο επιχειρηματικής δράσης, καθώς επίσης στη φύση και στον αντίκτυπο του μάρκετινγκ στις ομάδες ενδιαφερομένων και στην κοινωνία γενικότερα.

Παρά τη μακρά αυτή παράδοση, τίποτα δεν εγγυάται ότι όλες οι εταιρείες θα υιοθετήσουν έναν **προσανατολισμό στο μάρκετινγκ** (marketing orientation). Πολλές εταιρείες στις μέρες μας χαρακτηρίζονται από μια εσωστρεφή στάση, εστιάζοντας στα υφιστάμενα προϊόντα ή στις εσωτερικές λειτουργίες της εταιρείας, κάτι το οποίο θυμίζει την εμφάνιση της μαζικής παραγωγής στις ΗΠΑ τις δεκαετίες του 1920 και 1930. Το Σχήμα 1.3α παρουσιάζει τον **προσανατολισμό στην παραγωγή** (production orientation) στην πιο στοιχειώδη του μορφή. Η εστίαση έγκειται στις τρέχουσες δυνατότητες παραγωγής. Στόχος του οργανισμού είναι να αναπτύξει προϊόντα ή υπηρεσίες, των οποίων η ποιότητα και η καινοτομία θεωρούνται τα κλειδιά για την επιτυχία. Για παράδειγμα, μια έκθεση σχετικά με τον κλάδο διαχείρισης κεφαλαίων στη Μ. Βρετανία διαπίστωσε ότι τον κλάδο χαρακτηρίζει, κατά κανόνα, η απουσία επικέντρωσης στον πελάτη και αποτελεσματικής τμηματοποίησης της αγοράς, με αποτέλεσμα πολλά προϊόντα που προσφέρονταν να είναι ακατάλληλα και να οδηγούν σε απώλεια δυνητικών πωλήσεων.<sup>10</sup>

Πολλοί άλλοι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από αυτό που περιγράφεται ως υπέρμετρη προσήλωση στις πωλήσεις. Ενώ μπορεί να διαθέτουν καλά προϊόντα και υπηρεσίες, πιστεύουν ότι το μάρκετινγκ πρέπει πρωτίστως να διασφαλίζει ότι οι πελάτες θα αγοράσουν τα προσφερόμενα είδη (βλ. Σχήμα 1.3β). Πρόκειται για μια προσέγγιση που διαμορφώθηκε στις ΗΠΑ την περίοδο μετά τον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο,



### Σχήμα 1.3 Εναλλακτικοί επιχειρηματικοί προσανατολισμοί

όταν χάρη στις μηχανές μαζικής παραγωγής υπήρχε πλεόνασμα προϊόντων στην αγορά και απαιτούνταν επιθετικές προσπάθειες πώλησης, προκειμένου οι πελάτες να πεισθούν να αγοράσουν. Πολλοί κλάδοι, όπως οι φαρμακοβιομηχανίες, βασίζονται σημαντικά στο δυναμικό πωλήσεων, προκειμένου να ωθήσουν τα προϊόντα στην αγορά.

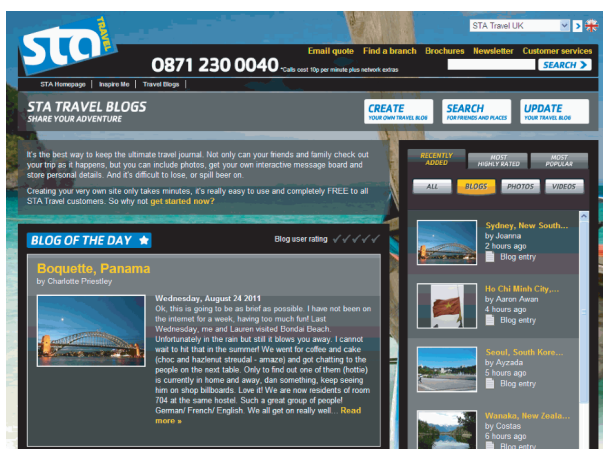
Η αποτυχία πολλών επιχειρήσεων υπέρμετρα προσηλωμένων στα προϊόντα ή στις πωλήσεις έστρεψε τότε την προσοχή στις ανάγκες των καταναλωτών. Αυτός ο προσανατολισμός φαίνεται στο Σχήμα 1.3γ. Επειδή οι προσανατολισμένες στον πελάτη εταιρείες προσεγγίζουν τους πελάτες τους, κατανοούν τις ανάγκες και τα προβλήματά τους. Όταν η προσωπική επαφή είναι ανεπαρκής ή αδύνατη, ανατίθεται σε ειδικούς κάποια τυπική έρευνα μάρκετινγκ, που θα επιτρέψει στις εταιρείες να κατανοήσουν τα κίνητρα και τη συμπεριφορά των πελατών τους. Μέρος της επιτυχίας των γερμανικών κατασκευαστικών μηχανικών εργαλείων μπορεί να αποδοθεί στην προθυμία τους να αναπτύξουν νέα προϊόντα με πελάτες που ηγούνται της αγοράς – με αυτές δηλαδή τις εταιρείες που ήταν και οι ίδιες καινοτόμες.<sup>11</sup> Η στάση αυτή βρίσκεται στον αντίποδα των βρετανών κατασκευαστών μηχανικών εργαλείων, οι οποίοι θεώρησαν ότι το μάρκετινγκ δεν είναι παρά μια τακτική να καθυστερήσουν προτάσεις για νέα προϊόντα και οι οποίοι φοβήθηκαν ότι η εμπλοκή των πελατών στο σχεδιασμό νέων προϊόντων ενδεχομένως θα είχε αρνητικές συνέπειες στις πωλήσεις των υφιστάμενων προϊόντων τους.

Ένα από τα μεγάλα οφέλη που προκύπτουν όταν ο πελάτης νιώθει ικανοποιημένος είναι ότι θα μιλήσει και σε άλλους για την εμπειρία του, ενισχύοντας περαιτέρω τις πωλήσεις (βλ. Εικόνα 1.5). Για παράδειγμα, πρόσφατες έρευνες έχουν δείξει ότι η εμπειρία των άλλων πελατών σχετικά με κάποιο προϊόν ή υπηρεσία

επηρεάζει καταλυτικά τις αγοραστικές αποφάσεις σε τομείς όπως οι αυτοκινητοβιομηχανίες και οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες.<sup>12</sup> Οι διαδικτυακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κατά κόρον το μάρκετινγκ από στόμα σε στόμα (word-of-mouth). Για παράδειγμα, το TripAdvisor είναι μια ιστοσελίδα όπου ικανοποιημένοι και δυσαρεστημένοι πελάτες αναρτούν τις κριτικές τους για ξενοδοχεία και προορισμούς τους οποίους επισκέφτηκαν, και αυτές οι κριτικές επηρεάζουν την αγοραστική απόφαση άλλων καταναλωτών.

Μερικές φορές αυτοί οι τρεις προσανατολισμοί παρουσιάζονται ως έχοντες χρονολογική σειρά, με τον **προσανατολισμό στην παραγωγή** (production orientation) (περί τη δεκαετία του 1930) να ακολουθείται από τον **προσανατολισμό στις πωλήσεις** (sales orientation) (περί τη δεκαετία του 1950) και τέλος τον **προσανατολισμό στον πελάτη** (customer orientation) να εμφανίζεται τις δεκαετίες του 1960 και 1970. Ωστόσο, είναι φανερό ότι στην πράξη και οι τρεις προσανατολισμοί αποτελούν μέχρι και σήμερα κοινοτοπία. Μεγάλη σημασία αποδίδεται επίσης σε νεότερους επιχειρηματικούς προσανατολισμούς που έχουν εμφανιστεί πρόσφατα, ιδιαίτερα στην **έννοια του κοινωνικού μάρκετινγκ** (societal marketing concept). Μία από τις μεγαλύτερες ανησυχίες τόσο των επιχειρήσεων όσο και της κοινωνίας είναι ότι οι πόροι του πλανήτη είναι πεπερασμένοι και η επιχειρηματική δραστηριότητα ασκεί σημαντικές πιέσεις στους ήδη περιορισμένους αυτούς πόρους. Η έννοια του κοινωνικού μάρκετινγκ υποστηρίζει ότι η στρατηγική μάρκετινγκ θα πρέπει να προσφέρει αξία στους καταναλωτές με τρόπο που να διατηρεί ή να αναβαθμίζει την ευημερία τόσο του καταναλωτή όσο και της κοινωνίας. Αυτό σημαίνει ότι εκτός από την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, η επιχείρηση πρέπει επίσης να συμμετέχει σε δραστηριότητες όπως ο περιορισμός της μόλυνσης, και να αναπτύσσει προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Η έννοια του κοινωνικού μάρκετινγκ θα διερευνηθεί εκτενέστερα στο Κεφάλαιο 2.

Τέλος, όλο και περισσότερο αναγνωρίζεται ότι η επικέντρωση στις ανάγκες του πελάτη δεν προσφέρει πάντα το είδος των γνώσεων που η επιχείρηση προσδοκά.<sup>13</sup> Οι καταναλωτές ενδέχεται να μην είναι σε θέση να διατυπώσουν σαφώς τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους, ενώ κατά διαστήματα θα πρέπει και οι επιχειρήσεις να κατευθύνουν τις αγορές. Αυτές οι **καθοδηγούμενες από την αγορά εταιρείες** (market-driven ή outside-in firms) προσπαθούν να προβλέψουν αλλά και να εντοπίσουν τις καταναλωτικές ανάγκες δημιουργώντας τα απαιτούμενα προφίλ πόρων, ώστε να ανταποκριθούν στην τρέχουσα και την προβλεπόμενη μελλοντική ζήτηση. Στο ίδιο πνεύμα, οι Vargo και Lusch υποστηρίζουν την απομάκρυνση



**Εικόνα 1.5** Η ιστοσελίδα STA Travel επιτρέπει σε φοιτητές να φτιάξουν ιστολόγια, όπου παρουσιάζουν τις ταξιδιωτικές τους εμπειρίες προσφέροντας χρήσιμες πληροφορίες για επίδοξους ταξιδιώτες.



από το οικονομικό μοντέλο του μάρκετινγκ, που βασίζεται στις έννοιες των κατασκευασμένων αγαθών και των συναλλακτικών ανταλλαγών, και τον προσανατολισμό προς ένα μοντέλο που στηρίζεται πιο ξεκάθαρα σε σχεσιακές ανταλλαγές μεταξύ φορέων, όπου η αξία δημιουργείται από κοινού αντί να καθορίζεται από ένα φορέα και να ανταλλάσσεται με κάποιον άλλο.<sup>14</sup> Πρόσφατες εξελίξεις όπως η ταχεία ανάπτυξη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης υπογραμμίζουν περαιτέρω τον σημαντικό ρόλο του πελάτη για τη συν-δημιουργία αξίας (βλ. Μάρκετινγκ με χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης 1.1).

Εν ολίγοις, οι διαφορές μεταξύ των προσανατολισμένων προς την αγορά και των εσωστρεφών επιχειρήσεων συνοψίζονται στον Πίνακα 1.1. Οι έννοιες αυτές μπορούν να θεωρηθούν ως τα δύο άκρα ενός πεδίου. Οι καθοδηγούμενες από την αγορά επιχειρήσεις επιδεικνύουν ενδιαφέρον για τον πελάτη σε όλη την έκταση της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας· κατανοούν τα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι πελάτες για να επιλέξουν μεταξύ ανταγωνιστικών προμηθευτών· επενδύουν στην έρευνα αγοράς και παρακολουθούν τις αλλαγές στην αγορά· θεωρούν τις δαπάνες για το μάρκετινγκ επένδυση και κυνηγούν τις νέες ευκαιρίες με ταχύτητα και ευελιξία.

### Αποδοτικότητα έναντι αποτελεσματικότητας

Μπορούμε να αντιληφθούμε από μια άλλη προοπτική τον προσανατολισμό στον πελάτη αν κατανοήσουμε τη διάκριση μεταξύ **αποδοτικότητας** (efficiency) και **αποτελεσματικότητας** (effectiveness). Η αποδοτικότητα αφορά στα εισερχόμενα και εξερχόμενα.

Μια αποδοτική εταιρεία παράγει προϊόντα με τρόπο οικονομικό – ενεργεί σωστά. Το όφελος είναι ότι το κόστος ανά μονάδα είναι χαμηλό και ως εκ τούτου έχει τη δυνατότητα να προσφέρει χαμηλές τιμές προκειμένου να κερδίσει μερίδιο στην αγορά ή να χρεώνει μέτριες προς υψηλές τιμές ώστε να εξασφαλίσει μεγάλα περιθώρια κέρδους. Ωστόσο, προκειμένου μια εταιρεία να είναι επιτυχημένη, πρέπει να είναι κάτι περισσότερο από αποδοτική· πρέπει να είναι και αποτελεσματική. Αποτελεσματικότητα σημαίνει να γίνονται οι σωστές ενέργειες. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει τη δραστηριοποίηση σε ελκυστικές αγορές και την παραγωγή προϊόντων που πραγματικά επιθυμούν να αγοράσουν οι καταναλωτές. Αντίθετα, οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε μη ελκυστικές αγορές ή που δεν παράγουν προϊόντα τα οποία πραγματικά ανταποκρίνονται στις επιθυμίες των καταναλωτών θα κλείσουν – με το μόνο ερώτημα να παραμένει το πότε θα γίνει αυτό. Η σχέση μεταξύ της απόδοσης και των συνδυασμών αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας παρουσιάζεται στο Σχήμα 1.4.

Μια εταιρεία που όχι μόνο δεν είναι αποδοτική αλλά επιπλέον είναι αναποτελεσματική σύντομα θα καταρρεύσει γιατί παράγει με τρόπο δαπανηρό προϊόντα.

	Αναποτελεσματική	Αποτελεσματική
Μη αποδοτική	Κλείνει γρήγορα	Επιβιώνει
Αποδοτική	Αργοπεθαίνει	Πηγαίνει καλά Ακμάζει

Σχήμα 1.4 Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα

Πίνακας 1.1 Επιχειρήσεις προσανατολισμένες στο μάρκετινγκ έναντι επιχειρήσεων με εσωτερικό προσανατολισμό

Επιχειρήσεις προσανατολισμένες στο μάρκετινγκ	Επιχειρήσεις προσανατολισμένες εσωτερικά
Το ενδιαφέρον για τον πελάτη διατρέχει όλη την επιχείρηση.	Προέχει η ευκολία.
Γνωρίζουν τα κριτήρια επιλογής του πελάτη και προσαρμόζουν αντίστοιχα το μείγμα μάρκετινγκ.	Θεωρούν την τιμή και την απόδοση του προϊόντος κλειδί για μεγιστοποίηση των πωλήσεων.
Τμηματοποιούν την αγορά βάσει των πελατειακών διαφορών.	Τμηματοποιούν την αγορά βάσει προϊόντος.
Επενδύουν στην έρευνα αγοράς και παρακολουθούν τις αλλαγές στην αγορά.	Βασίζονται σε πρακτικές και «έτοιμη γνώση».
Καλοδέχονται την αλλαγή.	Προτιμούν την υφιστάμενη κατάσταση.
Προσπαθούν να κατανοήσουν τον ανταγωνισμό.	Αγνοούν τον ανταγωνισμό.
Οι δαπάνες για μάρκετινγκ θεωρούνται επένδυση.	Οι δαπάνες για μάρκετινγκ θεωρούνται πολυτέλεια.
Επιβραβεύουν την καινοτομία.	Η καινοτομία τιμωρείται.
Αναζητούν αφανείς αγορές.	Εμμένουν στα γνωστά.
Είναι γρήγορες.	Δεν βιάζονται.
Πασχίζουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.	Τους αρκεί να αντιγράψουν τους ανταγωνιστές.

## Το μάρκετινγκ στην πράξη 1.1 Dell Inc.

**Κριτική σκέψη:** Ακολουθεί η ανασκόπηση των ανταγωνιστικών προκλήσεων που αντιμετώπισε η Dell Inc. Αξιολογήστε κριτικά ποια απέβη πιο ζημιογόνα για την εταιρεία – η απώλεια του προβάδισματος που κατείχε ως προς την αποτελεσματικότητα ή η απώλεια ως προς την αποδοτικότητα;

Η απόδοση της Dell Inc. στον κλάδο των υπολογιστών αποτελεί αντιπροσωπευτικό παράδειγμα ανάδειξης των δυναμικών της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Η εταιρεία ιδρύθηκε, όπως είναι ευρέως γνωστό, από τον Michael Dell ενόσω ήταν φοιτητής στο Πανεπιστήμιο του Τέξας στο Austin και ήταν επαναστατικός ο τρόπος με τον οποίο προσέγγισε τον κλάδο των προσωπικών υπολογιστών. Την εποχή εκείνη, άλλοι κατασκευαστές παρήγαγαν υπολογιστές η πώληση των οποίων γινόταν μέσω ενός καναλιού εξειδικευμένων μεταπωλητών προστιθέμενης αξίας, καθώς ήταν διάχυτη η πεποίθηση ότι οι πελάτες χρειάζονταν βοήθεια στις αγοραστικές τους επιλογές. Ωστόσο, καθώς η τεχνολογία εξελισσόταν ραγδαία, προϊόντα παρωχημένα που έμεναν απούλητα συχνά επιβάρυναν τόσο τους κατασκευαστές όσο και τους μεταπωλητές προστιθέμενης αξίας. Ο Dell υιοθέτησε μια διαφορετική προσέγγιση. Πρωτοστάτησε με ένα μοντέλο παραγωγής κατά παραγγελία (make-to-order), γεγονός που σήμαινε ότι οι πελάτες μπορούσαν να αποκτήσουν τις πιο πρόσφατες τεχνολογίες καθώς και ένα προϊόν σχεδιασμένο με βάση τις προδιαγραφές που αυτοί έθεταν (αποτελεσματικότητα). Αυτή η αξία ενισχύθηκε από το γεγονός ότι η Dell είχε τη δυνατότητα να πουλά φτηνά τους υπολογιστές της μέσω ενός αποδοτικού συστήματος παραγωγής. Υιοθέτησε τις ίδιες πρακτικές παραγωγής προϊόντων τη στιγμή που χρειάζονταν (just-in-time), που ήταν δημοφιλείς στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας, και οι «επαφές» στη γραμμή συναρμολόγησης ή, με άλλα λόγια, οι παρεμβάσεις του προσωπικού ήταν μόλις 60 εν συγκρίσει με ένα μέσο όρο 130 παρεμβάσεων στον κλάδο. Η επιχείρηση εκτοξεύτηκε και η τιμή της μετοχής της αυξήθηκε κατά ένα εκπληκτικό 29.600 % τη δεκαετία του 1990.

Η επόμενη δεκαετία, ωστόσο, υπήρξε σημαντικά απαιτητικότερη για την εταιρεία. Η ηγετική της θέση από άποψη αποδοτικότητας έχει κλονιστεί ποικιλοτρόπως. Οι ανταγωνιστές έχουν υιοθετήσει ανάλογες παραγωγικές πρακτικές και ορισμένοι, όπως η κινεζική Lenovo, έχουν την έδρα τους σε περιοχές χαμηλότερου κόστους. Συνεπώς, η Dell διέκοψε όλες τις παραγωγικές της δραστηριότητες στις ΗΠΑ και στην Ιρλανδία και αντ' αυτών στράφηκε σε μονάδες παραγωγής στην Πολωνία, στο Μεξικό, στη Μαλαισία και στην Κίνα. Το προβάδισμά της ως προς την αποτελεσματικότητα έχει επίσης εξασθενήσει ποικιλοτρόπως. Το παραγωγή-κατά-παραγγελία μοντέλο είναι πλέον καθιερωμένο στον κλάδο και όλοι οι μεγάλοι κατασκευαστές όπως η HP, η Sony και η Gateway προσφέρουν παρεμφερή χαρακτηριστικά και πλεονεκτήματα με την Dell. Η επιτυχία της Apple με τις φορητές συσκευές όπως το iPod και το iPhone έχει αναβιώσει το ενδιαφέρον για τους υπολογιστές της εταιρείας – τα iMac, ενώ τα ελκυστικά καταστήματα λιανικών πωλήσεων που διαθέτει αποτελούν πλέον τόσο σημαντικό μέρος της επιτυχίας της εταιρείας, που η Dell αναγκάστηκε να συνεργαστεί με λιανοπωλητές για πρώτη φορά. Ίσως όμως η μεγαλύτερη από όλες τις απειλές προέρχεται, για μία ακόμα φορά, από τις αλλαγές στην τεχνολογία και στον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές ικανοποιούν τις «υπολογιστικές» τους ανάγκες. Οι ταμπλέτες-υπολογιστές ή απλά ταμπλέτες που συνδυάζουν χαρακτηριστικά υπολογιστών, ψυχαγωγίας και ενημέρωσης έχουν καταστεί δημοφιλείς από το 2010, με εταιρείες όπως η Apple και η Samsung να κατακτούν το προβάδισμα στην αγορά στον τομέα αυτό. Από ένα υψηλό πάνω από \$50 στις αρχές του 2000, η μετοχή της Dell έφτασε να διαπραγματεύεται στα \$15 περίπου το 2011, ενώ τα περιθώρια κέρδους της έπεσαν στο 5 % περίπου.

να που οι καταναλωτές δεν επιθυμούν να αγοράσουν. Αυτό συνέβη με πολλές εταιρείες βασισμένες στο διαδίκτυο, οι οποίες συστάθηκαν κατά τη διάρκεια της φούσκας του διαδικτύου στα τέλη της δεκαετίας του 1990. Μια εταιρεία που είναι αποδοτική αλλά αναποτελεσματική μπορεί να αντέξει λίγο περισ-

σότερο επειδή η χαμηλού κόστους βάση της μπορεί να δημιουργεί περισσότερα κέρδη προερχόμενα από τον φθίνοντα όγκο πωλήσεων που πραγματοποιεί. Οι εταιρείες που είναι αποτελεσματικές αλλά μη αποδοτικές έχουν πιθανότητες να επιβιώσουν επειδή δραστηριοποιούνται σε ελκυστικές αγορές και προω-

θούν προϊόντα που ο κόσμος θέλει να αγοράσει. Το πρόβλημα είναι ότι η έλλειψη αποδοτικότητας τις εμποδίζει να αποκομίσουν τα μέγιστα κέρδη από τις προσπάθειές τους. Είναι ο συνδυασμός αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας που οδηγεί στην ύψιστη επιχειρηματική επιτυχία. Οι εταιρείες αυτές ευημερούν και ακμάζουν επειδή δραστηριοποιούνται σε ελκυστικές αγορές, προωθούν στην αγορά προϊόντα που το καταναλωτικό κοινό επιθυμεί να αγοράσει και επωφελούνται από μια βάση χαμηλού κόστους.

Ο κλάδος της αυτοκινητοβιομηχανίας στην παγκόσμια αγορά αποτελεί μια κλασική μελέτη των δυναμικών της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Εδώ και πολλά χρόνια, οι τρεις μεγάλες αμερικανικές αυτοκινητοβιομηχανίες – η Ford, η General Motors και η Chrysler – αντιμετωπίζουν προβλήματα. Το 2006 η Ford και η GM απέλυσαν συνολικά περίπου 55.000 εργάτες στις ΗΠΑ, ενώ τα παραρτήματα της Chrysler στη Γερμανία άλλους 8.500. Είχαν προηγηθεί άλλοι γύροι σκληρών απολύσεων το 1980, το 1991 και το 2001. Ορισμένες αποδοτικές κινήσεις κατά διαστήματα απλά επιμήκυναν το χρόνο της κατάρρευσης αυτών των κάποτε κυρίαρχων εταιρειών. Ως τον Ιανουάριο του 2009, η αμερικανική κυβέρνηση χορήγησε περίπου 25 δισ. δολάρια στην GM και την Chrysler για να τις βοηθήσει να επιπλεύσουν και να τους παράσχει μια οικονομική ανάσα, ώστε να αναδιοργανώσουν τις λειτουργίες τους. Αντίθετα, η Toyota έχει αναδειχθεί σε ηγετική εταιρεία αυτοκινήτων παγκοσμίως χάρη στο συνδυασμό εξαιρετικά αξιόπιστων οχημάτων, που προσφέρονται σε ανταγωνιστικές τιμές (αποτελεσματικότητα) και παράγονται με πολύ αποδοτικό τρόπο με χρήση καινοτόμων και πρωτοποριακών για τον κλάδο πρακτικών παραγωγής (αποδοτικότητα). Ωστόσο, το 2009 και το 2010, η Toyota υποχρεώθηκε να ζητήσει την ανάκληση περισσότερων από 9 εκ. αυτοκινήτων παγκοσμίως λόγω προβλημάτων με το σύστημα επιτάχυνσης. Αυτή η ανάκληση αμαύρωσε τη φήμη της Toyota στην αγορά ως αποτελεσματικής εταιρείας και ανέδειξε τη δυναμική φύση τόσο της αποδοτικότητας όσο και της αποτελεσματικότητας (βλ. Το μάρκετινγκ στην πράξη 1.1).

## Μάρκετινγκ και επιχειρηματική απόδοση

Αποδίδει το μάρκετινγκ; Πρόκειται, παραδόξως, για αντιφατικό ερώτημα, καθώς πολλοί αποφαίνονται καταφατικά υποστηρίζοντας ότι προφανώς αποφέρει αποτελέσματα, ενώ άλλοι εκφράζονται με μικρότερη βεβαιότητα. Η δυσκολία αφορά τόσο τον ορισμό όσο και την ασαφή φύση του μάρκετινγκ. Πολλοί

οργανισμοί πιστεύουν ότι εφαρμόζουν μάρκετινγκ, ενώ απλά ασχολούνται με τις πωλήσεις ή την προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών και, εάν αυτές οι δραστηριότητες δεν επιτύχουν τους προσδοκώμενους στόχους, ίσως θεωρήσουν πως οι προσπάθειές τους στο μάρκετινγκ υπήρξαν αναποτελεσματικές. Αυτό που θα μάθουμε, όμως, στο βιβλίο αυτό είναι ότι οι πωλήσεις και η προώθηση αποτελούν μονάχα μέρος της διαδικασίας του μάρκετινγκ. Επίσης, πιθανώς να είναι δύσκολη η εκ των προτέρων πρόβλεψη σχετικά με την επιτυχία κάποιας καμπάνιας μάρκετινγκ ή προώθησης. Υπάρχουν φορές που οι καμπάνιες είναι εντυπωσιακά επιτυχημένες. Για παράδειγμα, η διάσημη καμπάνια για τα παντελόνια Levi's 501 της δεκαετίας του 1980, στην οποία πρωταγωνιστούσε ο Nick Kamen, είχε ως αποτέλεσμα οι πωλήσεις του συγκεκριμένου παντελονιού να αυξηθούν κατά 800%. Ακόμα πιο εκπληκτικό είναι το γεγονός ότι αυξήθηκαν γενικότερα οι πωλήσεις των τζιν παντελονιών (ακόμα και ανταγωνιστικών εταιρειών). Καινούργιες καμπάνιες είναι επίσης δυνατόν να εκτοξεύσουν τις πωλήσεις μαρκών που βρίσκονται σε τέλμα, όπως στην περίπτωση του παγωτού Magnum, του οποίου οι πωλήσεις παρέμεναν στάσιμες σε όλη την Ευρώπη. Προσανατολισμένη στις γυναίκες και συνδυάζοντας τηλεοπτικές διαφημίσεις, διαφημίσεις εξωτερικού χώρου και μέσω διαδικτύου, η καμπάνια Magnum 7 Deadly Sins αύξησε τις πωλήσεις της μάρκας κατά 20% σε ένα χρόνο.<sup>15</sup>

Σε άλλες εταιρείες το μάρκετινγκ θεωρείται βασική κινητήριος δύναμη για την επιχειρηματική ανάπτυξη (βλ. Το μάρκετινγκ στην πράξη 1.2). Για παράδειγμα, η Nestlé αποτελεί μια τεράστια πολυεθνική εταιρεία με 8.000 προϊόντα (αριθμός που αυξάνεται σε 20.000 αν υπολογιστούν και προϊόντα προσαρμοσμένα στις τοπικές αγορές) και έναν ετήσιο προϋπολογισμό για μάρκετινγκ ύψους 2,5 δισ. δολαρίων. Εταιρείες αυτού του είδους θεωρούν τις δαπάνες για το μάρκετινγκ επένδυση, όχι κόστος, εξακολουθώντας να ξοδεύουν χρήματα για μάρκετινγκ ακόμα και κατά τη διάρκεια κάποιας οικονομικής ύφεσης, όταν οι πωλήσεις και η ζήτηση μειώνονται. Ενδεικτικό παράδειγμα είναι η μάρκα βιταμινών Berocca, η οποία ανήκει στη γερμανική εταιρεία Bayer. Εισήλθε στην αγορά της Ιρλανδίας το 2001 αλλά, χάρη κυρίως σε μια επένδυση της τάξης του 25% του τζίρου της στο μάρκετινγκ, είδε τις πωλήσεις της να αυξάνονται από ένα αρχικό επίπεδο 500.000 ευρώ σε περισσότερο από 4 εκ. ευρώ το 2010. Αυτό της εξασφάλισε ένα μερίδιο 40% της ιρλανδικής αγοράς, καθιστώντας την έτσι μία από τις καλύτερες αγορές του κόσμου για την Berocca με βάση την κατά κεφαλή κατανάλωση.<sup>16</sup> Ωστόσο, για ορισμένους το ζήτημα έγκειται όχι στην αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ αλλά στο γεγο-



νός ότι αποδίδει υπερβολικά πολύ. Το μάρκετινγκ έχει υπάρξει αντικείμενο έντονης κριτικής.<sup>17</sup> Έχει εξισωθεί με το δόλο και την εξαπάτηση, ενώ του αποδίδεται η κατηγορία ότι πείθει ανθρώπους (συχνά χαμηλής εισοδηματικής τάξης) να αγοράσουν προϊόντα στην πραγματικότητα περιττά. Ορισμένες από τις σημαντικότερες αντιπαραθέσεις γύρω από το μάρκετινγκ συνοψίζονται στο Ηθικό ζήτημα 1.1.

Εν ολίγοις, το μάρκετινγκ αποδίδει. Η πρόκληση για τους μαρκετίστες είναι να το κάνουν να αποδώσει υπό οποιεσδήποτε συνθήκες. Από την άποψη αυτή, πρέπει να λαμβάνουν υπόψη κάποια ζητήματα που αφορούν τη φύση και τον αντίκτυπο του μάρκετινγκ.

## Μάρκετινγκ και απόδοση

Η υιοθέτηση της έννοιας του μάρκετινγκ θα βελτιώσει την απόδοση της επιχείρησης – αυτό αποτελεί θε-

μελιώδη αρχή. Το μάρκετινγκ δεν είναι αφηρημένη έννοια· η αξία του κρίνεται από την επίδραση που έχει η χρήση του σε καίριους επιχειρηματικούς δείκτες όπως η κερδοφορία και το μερίδιο αγοράς. Τα τελευταία χρόνια, μελέτες που διεξήχθησαν τόσο στην Ευρώπη όσο και στη Βόρεια Αμερική προσπάθησαν να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ του μάρκετινγκ και της απόδοσης. Τα αποτελέσματα αποδεικνύουν ότι η σχέση των δύο είναι θετική.

Οι Narver και Slater, για παράδειγμα, μελέτησαν διεξοδικά τη σχέση μεταξύ επιχειρηματικής απόδοσης και του προσανατολισμού στο μάρκετινγκ.<sup>18</sup> Συγκέντρωσαν δεδομένα από 113 στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (SBU) μιας μεγάλης αμερικανικής εταιρείας. Κατά βάση, στη μελέτη τους διαπίστωσαν ότι η σχέση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και κερδοφορίας ήταν έντονα γραμμική, με τις εταιρείες που επιδείκνυαν τον υψηλότερο βαθμό προσα-

## Το μάρκετινγκ στην πράξη 1.2 Ο αγώνας της Tesco για υπεροχή

**Κριτική σκέψη:** Ακολουθεί η ανασκόπηση της ανόδου της Tesco τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Αφού διαβάσετε το κείμενο, να αξιολογήσετε κριτικά το ρόλο που διαδραμάτισε το μάρκετινγκ στην επιτυχία της.

Είναι δύσκολο να πιστέψει κανείς ότι στα μέσα της δεκαετίας του 1990 η Tesco ήταν μια εγχώρια αλυσίδα παντοπωλείων, που πάσχιζε να επιβιώσει καταλαμβάνοντας με δυσκολία την τρίτη θέση στη βρετανική αγορά, πίσω από τη Sainsbury's. Ως το 2010 εκτιμήθηκε ότι το ένα τρίτο των βρετανικών νοικοκυριών έκαναν τα εβδομαδιαία τους ψώνια εκεί και 300.000 άνθρωποι εργάζονταν στην εταιρεία. Είχε μετατραπεί μακράν σε ηγετική δύναμη της αγοράς, ενώ είχε επίσης επεκταθεί διεθνώς, δραστηριοποιούμενη στην Ευρώπη, στην Ασία και στις ΗΠΑ.

Η απαρχή αυτής της αξιοσημείωτης μεταστροφής έγινε όταν ο Sir Terry Leahy προήχθη στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας το 1992 ως διευθυντής του Τμήματος Μάρκετινγκ (εν συνεχεία έγινε διευθύνων σύμβουλος το 1997). Το μότο του για αλλαγή ήταν απλό – γνώρισε τους πελάτες σου και βελτίωσε τα καταστήματά σου. Η Tesco άρχισε να μεταφέρεται από κεντρικές αστικές συνοικίες σε μεγάλα σουπερμάρκετ στα προάστια, διαθέτοντας ευρύτερη γκάμα προϊόντων σε σχέση με το παρελθόν, όταν ήταν γνωστή ως αλυσίδα καταστημάτων που απευθυνόταν αποκλειστικά σε πελάτες που αναζητούσαν φτηνά

προϊόντα. Ξεκίνησε ένα πρόγραμμα κάρτας καταναλωτικής πίστης – της Clubcard – που της επέτρεψε να γνωρίσει τις αγοραστικές συνήθειες των πελατών της καλύτερα και να προσαρμόσει την ποικιλία των προϊόντων και τις ειδικές προσφορές στα συγκεκριμένα αγοραστικά μοτίβα. Κάθε χρόνο, η εταιρεία κατέστρωνε ένα σχέδιο έρευνας των πελατών για όλες τις αγορές της, το οποίο της επέτρεπε να παράγει αξία για τους πελάτες της ταχύτερα από τους ανταγωνιστές της, όπως συνέβη με τις σειρές Tesco Value και Tesco Finest.

Με το πέρασμα του χρόνου, αυτή η πρακτική επέτρεψε στην Tesco να έχει απήχηση σε όλα τα τμήματα της αγοράς, ενώ ανταγωνιστικές εταιρείες όπως η Asda και η Waitrose φαίνονταν να στοχεύουν σε συγκεκριμένα μόνο τμήματα της αγοράς. Επίσης, η γνώση για τους πελάτες της τής επέτρεψε να επεκταθεί και σε άλλα είδη πέραν των τροφίμων, αλλά και σε υπηρεσίες, από οικιακά είδη ως ασφάλειες αυτοκινήτων. Διατυπώθηκε έτσι ο ισχυρισμός ότι η Tesco γιγαντώθηκε πουλώντας τα πάντα, σε όλους, παντού.

**Βασισμένο στο:** Rigby (2010).<sup>19</sup>



## Ηθικό ζήτημα 1.1 Μάρκετινγκ: Καλό ή κακό;

Η θεώρηση του μάρκετινγκ μπορεί να γίνει υπό διαφορετικές οπτικές γωνίες. Από μια θετική οπτική γωνία, το μάρκετινγκ προσφέρει σημαντικά οφέλη στην κοινωνία. Για παράδειγμα, οι προσπάθειες των εταιρειών για καινοτομία προσφέρουν σε εμάς, ως καταναλωτές, έναν κόσμο επιλογών και ποικιλίας. Μια αναζήτηση στο Google μας επιτρέπει να ανακτήσουμε πληροφορίες για οτιδήποτε θελήσουμε· με μια εφαρμογή Apple στα iPhone τους, οι γιατροί δεν χρειάζονται πια στηθοσκόπιο για να εξετάζουν τους ασθενείς, ενώ ιστοσελίδες όπως το Amazon και το eBay μας επιτρέπουν να κάνουμε τα ψώνια μας από την άνεση του γραφείου μας. Οι καινοτομίες του αύριο θα μας προσφέρουν καινούργια, ελκυστικά προϊόντα, υπηρεσίες και λύσεις. Δεύτερον, καθώς η πρακτική του μάρκετινγκ βελτιώνεται, οι ιδιαίτερες ανάγκες μας ικανοποιούνται όλο και περισσότερο. Αν τρώμε μόνο προϊόντα χωρίς γλουτένη, μας αρέσει η ελεύθερη πτώση και λατρεύουμε τα ιαπωνικά origami, υπάρχουν οργανισμοί που θα ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες μας. Καθώς οι εταιρείες συγκεντρώνουν περισσότερες πληροφορίες για τους πελάτες τους, επινοούν λύσεις που ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες προδιαγραφές που θέτει ο χρήστης. Τέλος, ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών τις υποχρεώνει διαρκώς να βελτιώνουν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα τους, αλλά και να προσφέρουν πρόσθετη αξία στους πελάτες τους. Για παράδειγμα, οι φτηνές αερογραμμές έχουν προκαλέσει επανάσταση στον τομέα των αεροπορικών μετακινήσεων, επιτρέποντας σε άτομα που παραδοσιακά δεν πετούσαν συχνά να ταξιδεύουν πολύ συχνότερα σε νέους προορισμούς.

Την ίδια στιγμή, το μάρκετινγκ αποτελεί αντικείμενο αιχμηρότατης κριτικής. Για παράδειγμα, πιστεύεται ότι όχι μόνο ικανοποιεί ανάγκες αλλά ότι επίσης δημιουργεί περιττές επιθυμίες. Οι επικριτές υποστηρίζουν ότι οι εταιρείες χρησιμοποιούν προηγμένες τεχνικές μάρκετινγκ για να δημιουργήσουν προσδοκίες και να κάνουν τους καταναλωτές να αγοράσουν προϊόντα που δεν χρειάζονται πραγματικά, με αποτέλεσμα πολλοί καταναλωτές να συσσωρεύουν μεγάλα χρέη. Τα επίπεδα καταναλωτικής πίστωσης βρίσκονται στα υψηλότερα όλων των εποχών σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες. Συναφής είναι η αύξηση του υλισμού στην κοινωνία. Οι υπέρμαχοι αυτής της άποψης υποστηρίζουν ότι ο σύγχρονος καταναλωτής έχει αναπτύξει εμμονή με την κατανάλωση, όπως φαίνεται ξεκάθαρα, για παράδειγμα, από την αυξημένη καταναλωτική κίνηση τις Κυριακές. Οι ψυχολόγοι υποστηρίζουν ότι αυτή η αύξηση της κατανάλωσης έχει συμβάλει ελάχιστα στο να αισθάνονται οι άνθρωποι πιο ευτυχισμένοι και να νιώθουν καλύτερα με τον εαυτό τους. Ταυτόχρονα με την αύξηση του υλισμού, εκφράζεται όλο και μεγαλύτερη ανησυχία για τη ραγδαία εξάντληση των φυσικών πόρων παγκοσμίως και για το γεγονός ότι τα τρέχοντα επίπεδα κατανάλωσης δεν θα είναι εφικτά στο μέλλον. Τρίτον, εκφράζεται ανησυχία για τον τρόπο με τον οποίο οι μαρκετίστες στοχεύουν σε ευάλωτες ομάδες, όπως τα μικρά παιδιά, όπου χρησιμοποιούνται οι δεξιότητες των ψυχολόγων για να βρεθούν περισσότεροι και πιο καινοτόμοι τρόποι εμφύσησης προτιμήσεων για συγκεκριμένες μάρκες από πολύ νεαρή ηλικία. Τέλος, υπάρχει ανησυχία για τον τρόπο με τον οποίο οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ φαίνεται να έχουν εισβάλει σε όλους τους τομείς της κοινωνίας. Δημόσια ψυχαγωγικά γεγονότα, όπως αθλητικές εκδηλώσεις, παραστάσεις και συναυλίες, συνήθως έχουν πλέον κάποιο εταιρικό συνεργάτη, με αποτέλεσμα να τυχαίνει εκδηλώσεις που απευθύνονται σε εφήβους, για παράδειγμα, να αποτελούν χορηγία κάποιας εταιρείας αλκοολούχων ποτών. Επιπλέον, ο περιορισμός που υφίστανται οι κρατικές επιχορηγήσεις σε σχολεία, νοσοκομεία κ.λπ. δημιουργούν ευκαιρίες για τις εταιρείες να συνδεθούν με ανάλογους φορείς, πράγμα συχνά αμφιλεγόμενο από ηθικής άποψης.

Η επίλυση αυτής της αντιπαράθεσης είναι εξαιρετικά δύσκολη, αλλά ο πυρήνας του ζητήματος έγκειται στα κύρια συστατικά του ορισμού του μάρκετινγκ – συγκεκριμένα, στην αξία και στο κέρδος. Όταν οι οργανισμοί παρέχουν γνήσια αξία στους πελάτες τους, το μάρκετινγκ κάνει αυτό που πρέπει, με αποτέλεσμα να ωφελούνται τόσο οι εταιρείες όσο και η κοινωνία. Όταν η εταιρεία δημιουργεί μια επίφαση αξίας ή επιχειρεί να εκμεταλλευτεί τους πελάτες με σκοπό το κέρδος, τότε δεν ωφελούνται ούτε οι καταναλωτές ούτε η κοινωνία. Όπως όλα τα επαγγέλματα, έτσι και στο χώρο του μάρκετινγκ υπάρχουν αδίστακτοι επαγγελματίες και θα υπάρχουν πάντα άτομα και οργανισμοί που θα προσπαθούν να εκμεταλλευτούν ευάλωτους πελάτες. Όμως, σε έναν κόσμο πλούσιο σε πληροφορίες, τέτοιοι επαγγελματίες πρέπει να κατονομάζονται και να διασύρονται.

**Προτεινόμενη βιβλιογραφία:** James (2007),<sup>20</sup> Klein (2000),<sup>21</sup> Linn (2004).<sup>22</sup>

**Προβληματισμός:** Αξιολογήστε κριτικά τα παραπάνω επιχειρήματα και διαμορφώστε τη δική σας άποψη σχετικά με το αν το μάρκετινγκ είναι καλό ή κακό.

νατολισμού στην αγορά να εξασφαλίζουν τα μεγαλύτερα επίπεδα κερδοφορίας, ενώ εκείνες που εμφάνιζαν τον χαμηλότερο βαθμό προσανατολισμού στην αγορά να παρουσιάζουν και τη χαμηλότερη κερδοφορία. Όπως δηλώνουν οι συγγραφείς: «Τα ευρήματα προσφέρουν στους θεωρητικούς και στους επαγγελματίες του μάρκετινγκ μια βάση, πέρα από την απλή διαίσθηση, για την υποστήριξη της υπεροχής του προσανατολισμού στην αγορά».

Μια μελέτη που δημοσιεύτηκε στη Βρετανία από τους Hooley, Lynch και Shepherd<sup>23</sup> επιδίωξε να αναπτύξει μια τυπολογία των προσεγγίσεων του μάρκετινγκ και συσχετίζοντας αυτές τις προσεγγίσεις με την επιχειρηματική απόδοση. Επισήμαναν τέσσερις κατηγορίες εταιρειών και πιο συγκεκριμένα τους «φιλοσόφους του μάρκετινγκ», τους «υποστηρικτές πωλήσεων», τους «μαρκετίστες τμημάτων» και τους «αβέβαιους». Οι φιλόσοφοι του μάρκετινγκ αντιλήφθηκαν το μάρκετινγκ ως λειτουργία της οποίας πρωταρχική ευθύνη είναι ο εντοπισμός και η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, καθώς και ως κατευθυντήρια φιλοσοφία για ολόκληρο τον οργανισμό. Δεν θεώρησαν ότι το μάρκετινγκ περιορίζεται στο αντίστοιχο τμήμα ούτε ότι εξυπηρετεί αποκλειστικά την υποστήριξη των πωλήσεων. Οι υποστηρικτές των πωλήσεων θεώρησαν ότι πρωταρχικές λειτουργίες του μάρκετινγκ ήταν η υποστήριξη των πωλήσεων και της προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών. Το μάρκετινγκ περιοριζόταν σε ό,τι έπραττε το αντίστοιχο τμήμα και ουσιαστικά δεν καταπιανόταν με τον εντοπισμό και την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Οι μαρκετίστες τμήματος όχι μόνο ενστερνίζονταν την άποψη των φιλοσόφων του μάρκετινγκ ότι το μάρκετινγκ αφορά τον εντοπισμό και την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, αλλά επίσης πίστευαν ότι το μάρκετινγκ περιοριζόταν στις ενέργειες του αντίστοιχου τμήματος. Η τελευταία κατηγορία εταιρειών – οι αβέβαιοι – ήταν αναποφάσιμοι ως προς την προσέγγισή τους στο μάρκετινγκ.

Οι νοοτροπίες, η οργάνωση και οι πρακτικές των τεσσάρων κατηγοριών υποβλήθηκαν σε σύγκριση, με τους φιλοσόφους του μάρκετινγκ να επιδεικνύουν πολλά ξεχωριστά χαρακτηριστικά, όπως συνοψίζονται παρακάτω:

1. Οι φιλόσοφοι του μάρκετινγκ υιοθέτησαν μια πιο προληπτική, επιθετική στάση απέναντι στο μέλλον.
2. Υιοθέτησαν μια πιο προληπτική προσέγγιση στην ανάπτυξη νέων προϊόντων.
3. Έδωσαν μεγαλύτερη σημασία στην εκπαίδευση στο μάρκετινγκ.
4. Υιοθέτησαν πιο μακροπρόθεσμους χρονικούς ορίζοντες για το σχεδιασμό του μάρκετινγκ.

5. Το μάρκετινγκ απολάμβανε υψηλότερο κύρος στην εταιρεία.
6. Το μάρκετινγκ ήταν πιθανότερο να αντιπροσωπεύεται σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου.
7. Ήταν περισσότερες οι πιθανότητες στενής συνεργασίας του τμήματος μάρκετινγκ με άλλους λειτουργικούς τομείς.
8. Το μάρκετινγκ συνεισέφερε περισσότερο στα στρατηγικά σχέδια.

Είναι αξιοσημείωτο ότι οι φιλόσοφοι του μάρκετινγκ εξασφαλίζουν μεγαλύτερη απόδοση της επένδυσής τους (ROI) από τις υπόλοιπες εταιρείες του δείγματος. Οι μαρκετίστες τμήματος είχαν απόδοση ίση με τον μέσο όρο, ενώ η απόδοση των αβέβαιων και των υποστηρικτών πωλήσεων ήταν πολύ χειρότερη. Το συμπέρασμα των Holley κ.ά. ήταν ότι το μάρκετινγκ έπρεπε να θεωρείται όχι απλά ως λειτουργία του συγκεκριμένου τμήματος, αλλά ως φιλοσοφία που καθύθυνε ολόκληρο τον οργανισμό.

Προκαλεί έκπληξη λοιπόν ότι το μάρκετινγκ δεν είχε την επιρροή που θα δικαιολογούσε η σημασία του στα διοικητικά συμβούλια των εταιρειών. Μια μελέτη στη Μ. Βρετανία οδήγησε στο συμπέρασμα ότι μόνο το 21% των διευθυνόντων συμβούλων (CEO) των εταιρειών που συμπεριλαμβάνονται στο δείκτη FTSE 100 του χρηματιστηρίου του Λονδίνου είχαν εργαστεί στο μάρκετινγκ πριν μεταβούν στο χώρο του γενικού μάντζεμεντ και μόνο 5 από τις εταιρείες του FTSE 100 συμπεριλάμβαναν αποκλειστικούς διευθυντές μάρκετινγκ στα διοικητικά τους συμβούλια.<sup>24</sup> Έρευνες στις ΗΠΑ δείχνουν ότι η πλειονότητα των διευθυνόντων συμβούλων τις τελευταίες δεκαετίες είχαν χρηματοοικονομικό υπόβαθρο.<sup>25</sup> Ο Doyle υποστηρίζει ότι ο λόγος για το σχετικά χαμηλό κύρος του μάρκετινγκ είναι ότι η σχέση μεταξύ των επενδύσεων στον τομέα του μάρκετινγκ και της μακροπρόθεσμης κερδοφορίας του οργανισμού είναι ακόμα ασαφής.<sup>26</sup> Πολύ συχνά, οι μαρκετίστες προσπαθούν να δικαιολογήσουν τις επενδύσεις τους με όρους μεγαλύτερης καταναλωτικής επίγνωσης, όγκου των πωλήσεων ή μεριδίου αγοράς. Ο Doyle προτείνει την έννοια του **μάρκετινγκ που βασίζεται στην αξία** (value-based marketing), όπου στόχος του μάρκετινγκ θεωρείται η συμβολή στη μεγιστοποίηση της **αξίας για τους μετόχους** (shareholders value), κάτι που αποτελεί τον κυρίαρχο στόχο των διευθυνόντων συμβούλων όλο και περισσότερων εταιρειών. Η προσέγγιση αυτή συμβάλλει στην αποσαφήνιση της σημασίας της επένδυσης σε περιουσιακά στοιχεία του μάρκετινγκ, όπως οι μάρκες και η γνώση του μάρκετινγκ, και στην αποτροπή των αυθαίρετων περικοπών όσον αφορά τις δαπάνες του μάρκετινγκ εκ μέρους της διοίκησης, όπως οι δαπάνες για διαφήμιση σε εποχές οικονομικά δυσχερείς.