



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«Διοίκηση Επιχειρήσεων.»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΔΙΚΤΥΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.
ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.**

ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΠΕΤΡΙΔΗΣ

ΘΩΜΑΣ ΦΩΤΙΑΔΗΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2015



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«Διοίκηση Επιχειρήσεων.»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΔΙΚΤΥΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.
ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.**

ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΠΕΤΡΙΔΗΣ

ΘΩΜΑΣ ΦΩΤΙΑΔΗΣ

ΛΕΥΚΟΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2015

Πίνακας περιεχομένων

| | |
|---|-----------|
| Περίληψη | 4 |
| Abstract | 5 |
| 1. Εισαγωγή | 6 |
| 1.1 Ερευνητικό Υπόβαθρο | 5 |
| 1.2 Προσδιορισμός Ερευνητικού Προβλήματος..... | 5 |
| 1.3 Διεθνής εμπειρία, υποθέσεις και περιορισμοί..... | 6 |
| 1.4 Σκοπός και θέση διατριβής..... | 7 |
| 1.5 Δομή Εργασίας..... | 7 |
| 2. Βιβλιογραφική Επισκόπηση | 10 |
| 2.1 Έννοια και ορισμοί του Μάρκετινγκ..... | 11 |
| 2.2 Ολιστικό Μάρκετινγκ..... | 12 |
| 2.3 Μείγμα μάρκετινγκ | 14 |
| 2.4 Το μάρκετινγκ σήμερα - ο καταναλωτής και κρίση..... | 16 |
| 2.5 Ορισμός κοινωνικών δικτύων | 21 |
| 2.5.1 Ιστορική αναδρομή των κοινωνικών δικτύων..... | 21 |
| 2.5.2 Κατηγοριοποίηση βάση του τύπου των κοινωνικών δικτύων..... | 22 |
| 2.5.3 Ο κύκλος ανατροφοδότησης των κοινωνικών δικτύων | 23 |
| 2.5.4 Κοινωνικά δίκτυα στις επιχειρήσεις και ο ρόλος των καταναλωτών..... | 23 |
| 2.6 Πολυεπίπεδο Μάρκετινγκ | 26 |
| 2.6.1 Ιστορική αναδρομή..... | 26 |
| 2.6.2 Η γέννηση του σύγχρονου MLM | 27 |
| 2.7 Τα δίκτυα ανθρώπων – κοινωνικά δίκτυα..... | 31 |
| 2.8 Τα κοινωνικά δίκτυα στον κόσμο των επιχειρήσεων και του MLM..... | 34 |
| 3. Ερευνητική Προσέγγιση | 38 |
| 4. Εμπειρική Προσέγγιση - Μελέτες Περίπτωσης | 42 |
| 4.1 Μελέτη Περίπτωσης: Amway | 2142 |
| 4.2 Μελέτη Περίπτωσης: Avon | 47 |
| 4.3 Μελέτη Περίπτωσης: Herbal Life | 50 |
| 4.4 Μελέτη Περίπτωσης: Tupperware Brands Corporation | 55 |
| 4.5 Μελέτη Περίπτωσης: Oriflame | 59 |
| 4.6 Μελέτη Περίπτωσης: Forever Living Products | 65 |
| 4.7 Μελέτη Περίπτωσης: LR | 68 |
| 4.8 Μελέτη Περίπτωσης: Organo Gold | 71 |

| | |
|---|------------|
| 4.9 Μελέτη Περίπτωσης: Talk Fusion | 74 |
| 4.10 Μελέτη Περίπτωσης: Lyoness Group | 81 |
| 5. Αποτελέσματα Εμπειρικής Προσέγγισης | 87 |
| 6. Συμπεράσματα | 93 |
| 6.1 Μελλοντική έρευνα..... | 98 |
| Βιβλιογραφία | 100 |

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία περιλαμβάνει ένα θεωρητικό κομμάτι, στο οποίο αναλύονται τόσο γενικές έννοιες σχετικές με το μάρκετινγκ όσο και ειδικές έννοιες που αφορούν τα κοινωνικά δίκτυα αλλά και το δικτυακό ή πολυ-επίπεδο μάρκετινγκ (MLM). Στο δεύτερο μέρος αναλύονται μελέτες περίπτωσης 10 εταιρειών άμεσων πωλήσεων.

Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στην εισαγωγή της διπλωματικής εργασίας. Αναλύεται και προσδιορίζεται το ερευνητικό πρόβλημα, θέτονται οι διεθνείς υποθέσεις και οι περιορισμοί που αφορούν στην συγκεκριμένη έρευνα και αναδεικνύεται ο τελικός στόχος της εργασίας. Φυσικά, δε θα μπορούσε να μην παρουσιαστεί περιληπτικά και η ακολουθούμενη δομή της εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η βιβλιογραφική επισκόπηση, αναπτύσσονται γενικές έννοιες και ορισμοί του μάρκετινγκ, περιγράφεται η ιστορική του εξέλιξη από το μάρκετινγκ προσανατολισμένο στην παραγωγή μέχρι το μάρκετινγκ σχέσεων και του συνεργατικού ανταγωνισμού, ενώ γίνονται αναφορές στο μείγμα μάρκετινγκ αλλά και στο πως η κρίση που διαπερνάει όλες τις δομές της κοινωνίας το επηρεάζει. Στη συνέχεια του κεφαλαίου η διπλωματική εστιάζει στα κοινωνικά δίκτυα, δίνοντας ορισμούς και ανατρέχοντας ιστορικά τα κατηγοριοποιεί εμβαθύνοντας παράλληλα στο ρόλο των ίδιων των καταναλωτών μέσα σε αυτά. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την εισαγωγή σε έννοιες του πολυ-επίπεδου ή δικτυακού μάρκετινγκ, με την απαραίτητη ιστορική τους εξέλιξη, την επεξήγηση της ιδιαίτερης ορολογίας που χρησιμοποιείται από τις εταιρείες άμεσων πωλήσεων αλλά και της άμεσης σχέσης που αυτό έχει με τις κοινότητες καταναλωτών και τα κοινωνικά δίκτυα ανθρώπων.

Στο τρίτο κεφάλαιο, επεξηγείται η μεθοδολογία της έρευνας, δηλαδή αναλύεται διεξοδικά η ερευνητική προσέγγιση που αποφασίστηκε να υιοθετηθεί και ο λόγος για τον οποίο επιλέχθηκε αυτή, ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο αναπτύσσονται οι μελέτες περίπτωσης των 10 επιλεγμένων εταιριών δικτυακού μάρκετινγκ που δραστηριοποιούνται και στην Ελλάδα.

Στο πέμπτο και στο τελευταίο κεφάλαιο, διαπιστώνονται τα κυριότερα αποτελέσματα και συμπεράσματα που προέκυψαν από τις μελέτες περίπτωσης, πινακοποιούνται τα αποτελέσματα για καλύτερη σύγκριση και αξιολόγησή τους, και τέλος, προτείνονται κενά σημεία της έρευνας που χρήζουν επιπρόσθετης μελλοντικής έρευνας, όπως για παράδειγμα η έλλειψη ποσοτικής έρευνας.

Abstract

This master thesis consists of a theoretical part, which analyzes both general and specific concepts related to marketing on social networks and on network or multi-level marketing (MLM). The second part analyzes case studies of 10 direct sales companies. More specifically:

The first chapter refers to the introduction of this thesis. The research problem is analyzed and defined, the international assumptions and restrictions relating to the specific research are being formulated, and the ultimate goal of the work paper is highlighted.

The second chapter includes the literature review: describes general concepts and definitions of marketing, the historical background of marketing development from production orientated marketing to relationship marketing and to synergetic competition. There also references on the marketing mix and on the way that crisis, that passes through all society structures, affects it. Also, in this chapter the thesis focuses on social networks, by giving definitions and by categorizing them based on a historical review, meanwhile is going deeper on the role of consumers in those networks. The chapter ends with the introduction to concepts of multi-level or network marketing, with the necessary historical development, the explanation of the specific terminology used by the direct sales companies, and also the direct relationship that network marketing presents with consumer communities and social human networks.

In the third chapter, the research methodology is explained, thus is analyzed the research approach that it has been decided to be adopted. Subsequently, in the fourth chapter, 10 case studies of selected network marketing companies operating worldwide and in Greece are being examined.

In the fifth and in the last chapter, the master thesis identifying the results and main conclusions from the case studies, by tabulating the results for a better compare and assessment, and finally some gaps research and points requiring additional future research, such as the lack of quantitative research, are highlighted.

Key words: Multi Level Marketing, MLM, Network Marketing, Direct Sales Company.

1. Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό παρουσιάζει την εισαγωγή στην διατριβή που σκοπεύω να πραγματοποιήσω. Αρχίζει με την σχετική εισαγωγή του υποβάθρου της έρευνας καθορίζοντας την περιοχή στην οποία θα επικεντρωθεί η τελευταία. Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο προσδιορισμός του προβλήματος της διατριβής, οι διεθνείς θεωρίες και υποθέσεις στις οποίες θα στηριχτεί η διατριβή, ο σκοπός και η θέση της διατριβής και τέλος μια σύντομη περιγραφή των κεφαλαίων που θα ακολουθήσουν.

1.1 Ερευνητικό Υπόβαθρο

Το δικτυακό μάρκετινγκ, γνωστό και ως πολυ-επίπεδο μάρκετινγκ, είναι ένα σύστημα στο οποίο η κατασκευάστρια εταιρεία αντί να ξοδεύει χρήματα για να διαφημίσει τα προϊόντα της, αμείβει ανθρώπους έξω από την επιχείρηση ώστε να προωθήσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της απευθείας στους καταναλωτές (Harris, 2004). Ως επιπλέον αντάλλαγμα, οι διάφοροι εξωτερικοί συνεργάτες έχουν το δικαίωμα να χτίσουν τη δική τους δικτυακού μάρκετινγκ επιχείρηση, στρατολογώντας, εκπαιδεύοντας και ενθαρρύνοντας άλλους ανθρώπους να κάνουν και αυτοί το ίδιο (Vander Nat & Keep, 2002).

Σύμφωνα με την Direct Selling Association στις Η.Π.Α, το 70% των εσόδων από την βιομηχανία των άμεσων πωλήσεων δημιουργήθηκε από εταιρείες δικτυακού μάρκετινγκ, και το μεγαλύτερο μέρος αυτών προήλθε από τις περισσότερες γνωστές εταιρείες, όπως είναι η Amway, Nuskin, Oriflame και άλλες (Haryana, 2013). Επίσης, σύμφωνα με την World Federal Direct Selling Association, τα συνολικά έσοδα πωλήσεων των εταιρειών δικτυακού μάρκετινγκ μέσα στο έτος 2005 ξεπέρασαν το 1 δις δολάρια Η.Π.Α ενώ η βιομηχανία ξεπέρασε τους 500.000 ανεξάρτητους διανομείς και καταναλωτές στην Αυστραλία (WFDSA, 2009).

1.2 Προσδιορισμός Ερευνητικού Προβλήματος

Είναι γενικά παραδεκτό στην επιστημονική κοινότητα ότι ο ορισμός του **σχεσιακού μάρκετινγκ (Relationship Marketing)** δεν είναι μονοσήμαντος, δηλαδή υπάρχουν διαφορετικές χρήσεις του συγκεκριμένου όρου. Όντως, το φαινόμενο αναγνωρίστηκε μεταξύ άλλων και από τον Coviello (R. Brodie, N. Coviello, R. Brookes & V. Little, 1997), ο οποίος αναγνώρισε 4 επίπεδα χρήσης του όρου:

1. Μάρκετινγκ με χρήση βάσης δεδομένων (**Database Marketing**). Πρόκειται για ένα εργαλείο βασισμένο στη χρήση της τεχνολογίας το οποίο χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για να προσελκύσουν και να διαχειριστούν πελάτες.
2. Μάρκετινγκ διατήρησης πελατείας (**Retention Customer Marketing**) το οποίο εστιάζει στις σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης και της πελατειακής της βάσης.
3. Μάρκετινγκ εταιρικής συνεργασίας πελατών (**Customer Partnering Marketing**), όπου ο αγοραστής εμπλέκεται στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
4. Μάρκετινγκ με όλα τα παραπάνω στοιχεία μαζί ("**Catch-all Marketing**").

Λόγω, λοιπόν, της ιδιαιτερότητας και της πολυπλοκότητας των σχέσεων υπάρχει μια κατάχρηση του συγκεκριμένου όρου, με αποτέλεσμα στην βιβλιογραφία να το θεωρούν ίδιο με το δικτυακό μάρκετινγκ (**Network Marketing**) ή με το **Interactive Marketing**, το οποίο χρησιμοποιεί ηλεκτρονικά μέσα για την επικοινωνία και αλληλεπίδραση με τον πελάτη. Στη διατριβή που θα πραγματευτώ σκοπεύω να αναφερθώ στο **δικτυακό ή άμεσο ή πολύ επίπεδο μάρκετινγκ** και ιδιαίτερα στο πως αυτό αντιμετωπίζεται από τους Έλληνες καταναλωτές, μέσα από μια σειρά περιπτώσιολογίας (**case studies**)

1.3 Διεθνής εμπειρία, υποθέσεις και περιορισμοί

Για την παραπάνω προσέγγιση του προβλήματος θα χρησιμοποιηθεί η υπάρχουσα διεθνής εμπειρία, η οποία προκύπτει μέσα από αναλυτικές έρευνες που έχουν γίνει σχετικά με το δικτυακό μάρκετινγκ, όπως για παράδειγμα είναι η έρευνα των P. Vander και W. Keep που αφορά τις συγκριτικές διαφορές του δικτυακού μάρκετινγκ και των περιπτώσεων σχημάτων πυραμίδας (*P. Vander Nat & W. Keep, 2002*), ή η έρευνα του Jean Assouly για το τεχνολογικό Ινστιτούτο της Μασαχουσέτης που αφορά της οργάνωση και την στρατηγική μάρκετινγκ των εταιριών άμεσων πωλήσεων (*J. Assoloy, 1994*). Επίσης, θα χρησιμοποιηθεί πληθώρα επιστημονικών άρθρων και αναφορών επίσημων εταιρικών ιστοσελίδων.

Αν και οι εταιρείες δικτυακού μάρκετινγκ προϋπάρχουν εδώ και αρκετές δεκαετίες, οι εμπειρικές μελέτες που έχουν εκδοθεί είναι περιορισμένες. Η πρώτη κατανοητή προσπάθεια μελέτης εταιρίας MLM από κοινωνιολογική σκοπιά είναι εκείνη του Biggart ενώ οι υπάρχουσες εμπειρικές μελέτες καλύπτουν κυρίως την ηγεσία στον κλάδο (*Sparks & Schenk, 2001*), την οργανωτική κοινωνικοποίηση (*Bhattacharya & Mehta, 2000*), την επιχειρηματική δημιουργία κινήτρου (*Kuntze, 2001*), και την επιχειρηματική ηθική (*Lin, 2007*) των εταιριών δικτυακού μάρκετινγκ. Τέλος, οι Aggarwal και Kumar (2014) ανέλυσαν το πλαίσιο εργασίας

των εταιρειών πολυ-επίπεδου μάρκετινγκ, δίνοντας έμφαση τόσο στα προβλήματα που αυτές αντιμετωπίζουν (όπως για παράδειγμα ο κορεσμός των αγορών ή έλλειψη στοιχειώδους εκπαίδευσης από τους εν δυνάμει πωλητές), όσο και στις πιθανές λύσεις που μπορούν να υπάρξουν μέσα από κατάλληλες στρατηγικές κινήσεις.

1.4 Σκοπός και θέση διατριβής

Βάσει, λοιπόν της υπάρχουσας διεθνής εμπειρίας αλλά και τον συγκριτικά μικρό αριθμό εμπειρικών ερευνών σε σχέση με το δικτυακό μάρκετινγκ, ο σκοπός της συγκεκριμένης διατριβής είναι:

1. **Να ερευνηθεί το πώς δραστηριοποιούνται οι εταιρίες δικτυακού μάρκετινγκ απέναντι στους καταναλωτές, ιδιαίτερα στην περίοδο της κρίσης, μέσω της χρήσης μελετών περίπτωσης (cases studies).**
2. **Να αναδειχτεί γιατί υπάρχει άμεση σύνδεση των καταναλωτών με τις αγορές ως κοινωνία.** Με άλλα λόγια, θα επιχειρηθεί να επεξηγηθεί ο τρόπος με τον οποίο, ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης όπως η είναι η σημερινή, οι καταναλωτές όχι μόνο ορίζουν τις αγορές αλλά τείνουν να λειτουργούν μέσα σε αυτές όπως και στην κοινωνία, δημιουργώντας δηλαδή κύκλους και κοινότητες κοινωνικών ομάδων κατανάλωσης, οι οποίες τελικά αποτελούν και τη βάση του δικτυακού μάρκετινγκ ως μοντέλο λιανικών πωλήσεων.

1.5 Δομή Εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία περιλαμβάνει ένα θεωρητικό κομμάτι, στο οποίο αναλύονται τόσο γενικές έννοιες σχετικές με το μάρκετινγκ όσο και ειδικές έννοιες που αφορούν τα κοινωνικά δίκτυα αλλά και το δικτυακό ή πολυ-επίπεδο μάρκετινγκ (MLM). Στο δεύτερο μέρος αναλύονται μελέτες περίπτωσης 10 εταιρειών άμεσων πωλήσεων. Πιο συγκεκριμένα:

- Το **πρώτο κεφάλαιο** αναφέρεται στην εισαγωγή της διπλωματικής εργασίας. Αναλύεται και προσδιορίζεται το ερευνητικό πρόβλημα, θέτονται οι διεθνείς υποθέσεις και οι περιορισμοί που αφορούν στην συγκεκριμένη έρευνα και αναδεικνύεται ο τελικός στόχος της εργασίας. Φυσικά, δε θα μπορούσε να μην παρουσιαστεί περιληπτικά και η ακολουθούμενη δομή της εργασίας.

- Στο **δεύτερο κεφάλαιο** γίνεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση της εργασίας. Ειδικότερα, στο **δεύτερο κεφάλαιο** αναπτύσσονται γενικές έννοιες και ορισμοί του μάρκετινγκ, περιγράφεται η ιστορική του εξέλιξη από το μάρκετινγκ προσανατολισμένο στην παραγωγή μέχρι το μάρκετινγκ σχέσεων και του συνεργατικού ανταγωνισμού (Δημητριάδης Σ. - Τζωρτζάκη Α., 2010), ενώ γίνονται αναφορές στο μείγμα μάρκετινγκ αλλά και στο πως η κρίση που διαπερνάει όλες τις δομές της κοινωνίας το επηρεάζει. Επίσης, η διπλωματική εστιάζει στα κοινωνικά δίκτυα, δίνοντας ορισμούς και ανατρέχοντας ιστορικά τα κατηγοριοποιεί εμβαθύνοντας παράλληλα στο ρόλο των ίδιων των καταναλωτών μέσα σε αυτά. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την εισαγωγή σε έννοιες του πολυ-επίπεδου ή δικτυακού μάρκετινγκ, με την απαραίτητη ιστορική τους εξέλιξη, την επεξήγηση της ιδιάζουσας ορολογίας που χρησιμοποιείται από τις εταιρείες άμεσων πωλήσεων (π.χ γραμμή αναδοχής, ανεξάρτητος διανομές κ.α) αλλά και της άμεσης σχέσης που αυτό έχει με τις κοινότητες καταναλωτών και τα κοινωνικά δίκτυα ανθρώπων.
- Στο **τρίτο κεφάλαιο**, αρχικά επεξηγείται η μεθοδολογία της έρευνας, δηλαδή αναλύεται διεξοδικά η ερευνητική προσέγγιση που αποφασίστηκε να υιοθετηθεί και ο λόγος για τον οποίο επιλέχθηκε αυτή. Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζεται ο λόγος για τον οποίο επιλέχθηκε ως τρόπος έρευνας η ευέλικτη στρατηγική των μελετών περίπτωσης και διακρίνονται αντικειμενικά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου, δίνοντας όμως ιδιαίτερως σημασία στο ταίριασμα της (fit in) με την ιδιαίτερη περίπτωση του δικτυακού μάρκετινγκ (π.χ περιορισμένη διεθνής εμπειρία, σύγχρονο φαινόμενο και διαρκώς εξελιζόμενο που απαιτεί συνεχής μελέτη).
- Στο **τέταρτο κεφάλαιο** αναπτύσσονται οι μελέτες περίπτωσης των 10 επιλεγμένων εταιριών δικτυακού μάρκετινγκ που δραστηριοποιούνται και στην Ελλάδα.
- Το **πέμπτο κεφάλαιο** εστιάζει στα αποτελέσματα της εμπειρικής προσέγγισης.
- Στο **έκτο και τελευταίο κεφάλαιο**, διαπιστώνονται τα κυριότερα συμπεράσματα που προέκυψαν από τις μελέτες περίπτωσης, πινακοποιούνται τα αποτελέσματα για καλύτερη σύγκριση και αξιολόγησή τους, εντοπίζοντας συγκεκριμένες ομοιότητες, πιθανά στοιχεία διαφοροποίησης ή λόγους υπεροχής της μιας εταιρείας έναντι της άλλης, και φυσικά αναγνωρίζεται η επίτευξη ή μη των αρχικών στόχων της εργασίας. Τέλος, προτείνονται κενά σημεία της έρευνας που χρήζουν επιπρόσθετης μελλοντικής έρευνας, όπως για παράδειγμα η έλλειψη ποσοτικής έρευνας.

2. Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Η σύγχρονη επιχειρησιακή πρακτική απαιτεί την ευθυγράμμιση των δραστηριοτήτων μίας επιχείρησης με τους νόμους και τους κανόνες του marketing προκειμένου αυτή να είναι βιώσιμη και ανταγωνιστική στο σημερινό συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον. Αλλά τί ακριβώς εννοούμε με τον όρο marketing;

Το marketing εννοιολογικά δεν αναφέρεται μόνο στην διάθεση του προϊόντος, αλλά προηγείται και από την ίδια του την παραγωγή. Η επιτυχία μιας επιχείρησης θα εξαρτηθεί από τον βαθμό ικανοποίησης μιας συγκεκριμένης ανάγκης των πελατών της. Για την εξασφάλιση της ικανοποίησης των πελατών η επιχείρηση πρέπει να συμβουλευέται συνέχεια το περιβάλλον της και να προσαρμόζεται σε αυτό. Με λίγα λόγια, η έννοια του marketing περικλείει πολλούς όρους οι οποίοι όχι μόνο σχετίζονται με την πορεία της εταιρείας, αλλά και με τις τάσεις στρατηγικής και πολιτικής της (Rod Davey & Jacks Anthony, 2002).

Σύμφωνα με τον Kotler (1994) *"Το έργο μίας επιχείρησης είναι να προσδιορίσει τις ανάγκες, τα θέλω και τα ενδιαφέροντα του στόχου αγοράς και να παραδώσει τις επιθυμητές ικανοποιήσεις πιο αποτελεσματικά και πιο αποδοτικά από τους ανταγωνιστές με τρόπο τέτοιο ώστε να διαφυλάσσει ή να αυξάνει τους πελάτες και το καλό της κοινωνίας αμφότερα"*. Ο ορισμός του Kotler αποδεκτός παγκοσμίως, τονίζει την μοντέρνα ανάγκη της κοινωνίας για ισορροπία μεταξύ κέρδους της εταιρείας και ικανοποίησης του πελάτη. Επίσης, υπογραμμίζει τον απώτερο σκοπό μιας εταιρείας και αυτός δεν είναι άλλος από το καλό του κοινωνικού συνόλου.

Ένας πιο συνοπτικός και άμεσος ορισμός αποδίδεται από τον Theodore Levitt του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ, ο οποίος χαράσσει μια ευδιάκριτη αντίθεση μεταξύ της έννοιας της πώλησης και την έννοια του marketing: *"Η πώληση εστιάζει στις ανάγκες του πωλητή. Το marketing στις ανάγκες του αγοραστή. Μέλημα της πώλησης είναι η ανάγκη του πωλητή να μετατρέψει το προϊόν του σε χρήμα. Έννοια του marketing είναι να ικανοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη μέσα από το προϊόν και όλο το σύνολο των αγαθών που σχετίζονται με την δημιουργία, παράδοση και, τέλος, την κατανάλωσή του"*.

Μια από τις πιο σύγχρονες μορφές μάρκετινγκ είναι το MLM (Multi-Level Marketing). Το πολυ-επίπεδο μάρκετινγκ (MLM) είναι μια στρατηγική μάρκετινγκ στην οποία η δύναμη των πωλήσεων έχει ως στόχο να λάβει αμοιβές όχι μόνο για τις πωλήσεις που δημιουργεί προσωπικά, αλλά και για τις πωλήσεις των άλλων πωλητών που προσλαμβάνουν ή που μπαίνουν υπό την εποπτεία τους και συνήθως ανήκουν στον κοινωνικό και οικογενειακό κύκλο τους. Αυτοί που προσλαμβάνονται αναφέρονται με τον διεθνή όρο "downline" (στην

Ελλάδα χρησιμοποιείται και ο όρος πλοκάμι ή γραμμή αναδοχής), και μπορεί να προσφέρουν πολλαπλά επίπεδα οικονομικών επιβραβεύσεων. Άλλοι όροι που χρησιμοποιούνται για MLM είναι η πώληση πυραμίδα (που όμως απορρίπτουν οι περισσότερες επιχειρήσεις στο MLM), το δίκτυο μάρκετινγκ, και το μάρκετινγκ παραπομπής (**reference marketing**) (Croft, 2008).

Στις περισσότερες των περιπτώσεων οι πωλητές αναμένεται να πουλήσουν τα προϊόντα απευθείας στους καταναλωτές μέσω των κοινωνικών και οικογενειακών επαφών τους αλλά και μέσω του word of mouth (μάρκετινγκ στόμα με στόμα). Μερικοί άνθρωποι χρησιμοποιούν τις άμεσες πωλήσεις ως συνώνυμο για MLM, αν και MLM είναι μόνο ένα είδος άμεσης πώλησης.

Θα ήταν σωστό όμως να αναφέρουμε, προτού συνεχίσουμε με το υπόλοιπο της εργασίας, ότι οι περισσότερες εταιρείες στο MLM, αν όχι όλες, έχουν γίνει αντικείμενο κριτικής τόσο από παλαιότερους χρήστες των αγαθών τους αλλά και μέλη/πωλητές τους όσο και από την κοινή γνώμη γενικότερα. Σε αυτή την περίπτωση έχουμε να κάνουμε με την προσέλευση των νέων πωλητών αλλά και με το αν τελικά μπορεί κάποιος να γίνει πολύ εύκολα οικονομικά ανεξάρτητος μέσω του MLM. Η γενική πεποίθηση είναι ότι πολλές εταιρίες ή οι πωλητές τους, βασίζονται σε ανήθικες πρακτικές ενώ αυτό που υπόσχονται σε σχέση με αυτό που τελικά θα πάρουν ως απολαβές έχει μεγάλη διαφορά (Vander et al, 2002).

2.1 Έννοια και ορισμοί του Μάρκετινγκ

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν δύο βασικές προσεγγίσεις για το τι είναι το μάρκετινγκ. Έτσι, (Κούτουλας 2001), το μάρκετινγκ σύμφωνα με την πρώτη είναι μια επιχειρηματική φιλοσοφία που διαπερνά όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Η δεύτερη προσέγγιση ουσιαστικά ταυτίζει το μάρκετινγκ με την λειτουργία της πώλησης. Μια δεύτερη διαφοροποίηση αναφέρεται στην έμφαση που δίνουν οι επιχειρήσεις στους επιμέρους στόχους τους. Ιστορικά το μάρκετινγκ αναπτύχθηκε στις αγορές και επιχειρήσεις καταναλωτικών προϊόντων, σε ένα περιβάλλον μαζικής παραγωγής και πώλησης, κυρίως αναπτυσσόμενων αγορών (Δημητριάδης Σ. - Μπαλτάς Γ., 2003). Μερικοί συγγραφείς θεωρούν ως βασικό στόχο του μάρκετινγκ την πώληση των προϊόντων ενώ άλλοι θεωρούν ότι κύρια επιδίωξη των επιχειρήσεων πρέπει να είναι η ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών που έχουν οι καταναλωτές.

Για τον Williams (1981) το μάρκετινγκ είναι μια επιχειρησιακή λειτουργία η οποία αποτελεί τη γέφυρα μεταξύ της ανάγκης που έχει μια επιχείρηση να αποκομίσει κέρδη ή να πετύχει άλλους στόχους προκειμένου να επιβιώσει και της ανάγκης των καταναλωτών να

έχουν τα κατάλληλα προϊόντα την κατάλληλη στιγμή και στην κατάλληλη τιμή. Σήμερα έχει επικρατήσει η αντίληψη σύμφωνα με την οποία το μάρκετινγκ έχει ως σκοπό να εντοπίσει και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών με αποτέλεσμα η παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών να γίνεται με βάση τις ανάγκες των καταναλωτών. Οι Hart και Troy (1986, σελ.4) τονίζουν ότι η υπέρτατη επιδίωξη του μάρκετινγκ είναι να μπορέσουν τα στελέχη μιας επιχείρησης να δουν την προσφορά της μέσα από τα μάτια των πελατών.

Για το ίδιο θέμα ο Hebestreit (1992) σημειώνει ότι η έννοια του μάρκετινγκ αντιστοιχούσε αρχικά στο γερμανικό όρο «Πώληση», ο οποίος με τη λειτουργική του διάσταση, αποδίδει τη φάση που ακολουθεί την παραγωγή. Τέλος, η πιο απλή ερμηνεία της έννοιας του Μάρκετινγκ σύμφωνα με τον Middleton (1998) είναι αυτή μιας διαδικασίας για την επίτευξη μιας εκούσιας συναλλαγής μεταξύ ενός πελάτη που αγοράζει ή χρησιμοποιεί ένα προϊόν και ενός παραγωγού που προμηθεύει και πωλεί το εν λόγω προϊόν. Ο Middleton (1998) παραθέτει την άποψη του Kotler ότι το Μάρκετινγκ περιέχει τα παρακάτω τρία στοιχεία.

1. Τις απόψεις και αποφάσεις των καταναλωτών για τη χρησιμότητα και αξία των διαθέσιμων αγαθών και υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις οικονομικές τους δυνατότητες.
2. Τις απόψεις και αποφάσεις των παραγωγών για τη παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών που προορίζονται για πώληση.
3. Τους τρόπους με τους οποίους οι παραγωγοί διανέμουν ή παρέχουν πρόσβαση στα προϊόντα τους και επικοινωνούν με τους καταναλωτές τόσο στο σημείο και τη στιγμή πώλησης όσο και πριν ή μετά από αυτήν.

Βέβαια, θα πρέπει να τονίσουμε ότι όλες οι παραπάνω ερμηνείες ή οι ορισμοί του μάρκετινγκ θεωρούνται ήδη ξεπερασμένοι και αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην ίδια τη φύση της επιστήμης, η οποία συνεχώς εξελίσσεται και αλλάζει. Συνεπώς, **μια νεότερη και περισσότερο ορθή αντιμετώπιση της σημασίας του μάρκετινγκ παρουσιάζεται στην επόμενη ενότητα.**

2.2 Ολιστικό Μάρκετινγκ

Σήμερα που οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις και ευκαιρίες, συμπεριλαμβανομένων της παγκοσμιοποίησης, των επιπτώσεων της τεχνολογικής προόδου, και της απορρύθμισης των αγορών ανταποκρίνονται σε αυτές με τη ριζική αλλαγή του

τρόπου με τον οποίο διεξάγουν το μάρκετινγκ και κυρίως με τη θεώρηση του ολιστικού μάρκετινγκ.

Το ολιστικό μάρκετινγκ αναγνωρίζει ότι "όλα έχουν σημασία" στο μάρκετινγκ και ότι μια πλατιά και ολοκληρωμένη άποψη είναι συνήθως απαραίτητη. Βασίζεται στην ανάπτυξη, το σχεδιασμό, και την υλοποίηση προγραμμάτων, διεργασιών, και δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ που αναγνωρίζουν το εύρος και την αλληλεξάρτησή τους. Τα **τέσσερα συστατικά** του (P. Kotler και U. Keller, 2006) είναι τα εξής:

- Το **μάρκετινγκ σχέσεων** που περιλαμβάνει την καλλιέργεια του σωστού είδους σχέσεων με τις κατάλληλες ομάδες που είναι: οι πελάτες, το προσωπικό, οι συνεργάτες (κανάλια, προμηθευτές, διανομείς, αντιπρόσωποι, πράκτορες) και τα μέλη της οικονομικής κοινότητας (μέτοχοι, επενδυτές, αναλυτές). Το τελικό αποτέλεσμα του μάρκετινγκ σχέσεων είναι η δημιουργία ενός μοναδικού περιουσιακού στοιχείου της εταιρείας, του δικτύου μάρκετινγκ. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι ο προσανατολισμός στο μάρκετινγκ σχέσεων ως κουλτούρα που είναι διάχυτη σε όλη την επιχείρηση συγκλίνει με μια άλλη σύγχρονη τάση της επιχειρηματικότητα, τη διοίκηση ολικής ποιότητας (Mele C., 2007).
- Το **ολοκληρωμένο μάρκετινγκ** όπου καθήκον του στελέχους του μάρκετινγκ είναι να επινοεί δραστηριότητες και να καταρτίζει σχέδια μάρκετινγκ με σκοπό τη δημιουργία, την επικοινωνία, και την παροχή αξίας στους πελάτες. Σημαντικό ρόλο σε αυτό, έπαιξε τόσο η εξέλιξη στο βιομηχανικό μάρκετινγκ, δηλαδή στο μοντέλο μάρκετινγκ στις συναλλαγές ανάμεσα σε περισσότερες επιχειρήσεις, όσο και η μεγάλη ανάπτυξη του κλάδου των υπηρεσιών, η οποία οδήγησε και στην πρόταση προσεγγίσεων προσαρμοσμένων στις ιδιαιτερότητες των υπηρεσιών και κατά συνέπεια έντονα προσαρμοσμένες στις σχέσεις με τον πελάτη (Γούναρης Σ., 2010).
- Το **εσωτερικό μάρκετινγκ** που διασφαλίζει ότι όλα τα μέλη της οργάνωσης υιοθετούν τις κατάλληλες αρχές του μάρκετινγκ και ιδιαίτερα τα μέλη της διοίκησης. Εσωτερικό μάρκετινγκ είναι το έργο της πρόσληψης, της εκπαίδευσης, και της παρακίνησης ικανών υπαλλήλων που θέλουν να εξυπηρετήσουν ικανοποιητικά τους πελάτες
- Το **μάρκετινγκ κοινωνικής ευθύνης** που περιλαμβάνει την κατανόηση των γενικότερων αντιλήψεων και του ηθικού, περιβαλλοντικού, νομικού, και κοινωνικού πλαισίου των δραστηριοτήτων και των σχεδίων του μάρκετινγκ. Η φιλοσοφία του κοινωνικού μάρκετινγκ θέτει το ερώτημα του εάν η στενή έννοια του μάρκετινγκ

παραβλέπει πιθανές συγκρούσεις μεταξύ βραχυπρόθεσμων επιθυμιών και της μακροπρόθεσμης ευημερίας των καταναλωτών. Με άλλα λόγια, κατά τη φιλοσοφία αυτή, η στρατηγική μάρκετινγκ θα πρέπει να παρέχει αξία προς τους καταναλωτές με τρόπο που να βελτιώνει ή τουλάχιστον να συντηρεί τόσο της ευημερία του καταναλωτή όσο και την ευημερία της κοινωνίας, θεωρεί δηλαδή **άμεση τη σύνδεση των καταναλωτών με τις αγορές ως κοινωνία** (Armstrong G. & Kotler Ph.,2009).

2.3 Μείγμα μάρκετινγκ

Το μείγμα μάρκετινγκ (P. Kotler και U. Keller, 2006) ορίζεται: ως το σύνολο των εργαλείων μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να προωθήσει τους στόχους της στην αγορά - στόχο. Ο Freyer (1999) παραθέτει τον ακόλουθο ορισμό: Το μείγμα μάρκετινγκ είναι ο βέλτιστος συνδυασμός των επιμέρους εργαλείων του μάρκετινγκ. Η βελτιστοποίηση του εν λόγω συνδυασμού εργαλείων γίνεται με κριτήριο τόσο τους στόχους όσο και τις δυνατότητες της επιχείρησης, ενώ εξαρτάται επίσης από τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά (σε σχέση με τους καταναλωτές και τους ανταγωνιστές) αλλά και από τις γενικότερες τάσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος.

Ο Tietz (1975, σελ. 17) βλέπει τα εργαλεία του μάρκετινγκ ως μέσα επηρεασμού της αγοράς και σημειώνει επίσης (σελ. 1240-1241) ότι το μείγμα μάρκετινγκ μιας επιχείρησης αντανακλά τη φιλοσοφία της στην αγορά και αναφερόμενος στη διάκριση του ποιοτικού από το ποσοτικό μείγμα μάρκετινγκ τονίζει ότι υπάρχουν δύο τύποι αποφάσεων:

- i. ποιες κατηγορίες εργαλείων του μάρκετινγκ θα επιλεγούν και πώς θα συνδυαστούν (ποιοτική διάσταση),
- ii. σε ποια ποσότητα θα χρησιμοποιηθεί κάθε εργαλείο και πώς θα συνδυαστεί με τα υπόλοιπα (ποσοτική διάσταση).

Κάθε εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιείται στο μείγμα σε μόνιμη ή σε περιορισμένη βάση καθώς και σε τακτική ή σε μη τακτική βάση. Από αυτές τις παραμέτρους μπορεί να εξαχθεί η δομή του μείγματος μάρκετινγκ ως προς τα εργαλεία.

Σύμφωνα με τον Κούτουλα (2001) πολύ συζήτηση έχει γίνει για την ομαδοποίηση των εργαλείων του μάρκετινγκ. Οι Αυλωνίτης και Παπασταθόπουλος (2010) αναφέρουν ότι το μείγμα μάρκετινγκ αποτελείται από τέσσερα βασικά συστατικά στοιχεία. Επειδή οι αγγλικοί όροι που αντιστοιχούν στις τέσσερις αυτές μεταβλητές αρχίζουν με το λατινικό γράμμα P (product, price, promotion, place), έχει καθιερωθεί να καλείται το **μείγμα μάρκετινγκ** ως τα **"4 Ps"**..:

- Την ανάπτυξη του κατάλληλου υλικού ή άυλου προϊόντος (**Product**). Το μείγμα προϊόντος περιλαμβάνει τεχνικά και συμβολικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, όπως διαστάσεις, ποσότητες σε κάθε είδος, συσκευασία, μάρκα, ετικέτα αλλά και εξυπηρέτηση μετά την πώληση.
- Την κατάλληλη τιμολόγησή του (**Price**). Το μείγμα τιμολόγησης περιλαμβάνει τη το ύψος των τιμών, τη διαφοροποίησή τους, την ψυχολογική τιμολόγηση και τους όρους πληρωμής.
- Την κατάλληλη διανομή του (**Place**). Το μείγμα διανομής περιλαμβάνει τα κανάλια διανομής, θεσμικούς διαμεσολαβητές (π.χ λιανέμπορους και χονδρέμπορους), γεωγραφική κάλυψη, κατανομή των λειτουργιών κατά είδος μεσάζοντα, φυσική διανομή και επίπεδο εξυπηρέτησης πελατείας.
- Την κατάλληλη προβολή του (**Promotion**). Το μείγμα προβολής περιλαμβάνει τη διαφήμιση, το μήνυμα και τα μέσα, την προσωπική πώληση, την επιλογή και αμοιβή των πωλητών, την προώθηση των πωλήσεων, τις εκθέσεις και τα δείγματα, τις εκπτώσεις, τις προσφορές, τη δημοσιότητα και τις δημόσιες σχέσεις.

Βέβαια, ο Baker (1991) θεωρεί αναγκαίο να προστεθεί ως πέμπτο "P" ο ανθρώπινος παράγοντας, "το βασικότερο αλλά ταυτόχρονα και το πιο περίπλοκο συστατικό στοιχείο του μείγματος", ενώ πιο ευρύς είναι ο εμπλουτισμός που περιγράφεται από τον Cowell (όπως παρατίθεται από τον Middleton 1988), ο οποίος προτείνει ένα "αναθεωρημένο» μείγμα με τη χρήση "7 Ps", ειδικά για το **μάρκετινγκ των υπηρεσιών**, δηλαδή στα γνωστά "4 Ps" προσθέτει τα εξής:

- Οι άνθρωποι (**People**)
- Οι υλικές εγκαταστάσεις όπου οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών δέχονται την πελατεία τους): επίπλωση, χρώματα, φωτισμός, ήχοι (**Physical evidence**)
- Οι διαδικασίες: μέθοδοι παροχής υπηρεσιών, συμμετοχή των πελατών (**Process**).

Όπως και να έχει, το θέμα δεν είναι αν θα έπρεπε να υπάρχουν 4 ή 7Ps αλλά, το σημαντικότερο από όλα είναι να βρεθεί το καταλληλότερο πλαίσιο που εξυπηρετεί περισσότερο στο σχεδιασμό ολοκληρωμένων προγραμμάτων μάρκετινγκ. Μάλιστα, αυτό το σκεπτικό, έρχεται να προστεθεί σε μια πραγματική ανησυχία που όντως έχει βάση: η προσέγγιση των τεσσάρων Ps αντανακλά κυρίως τη θεώρηση του πωλητή για την αγορά, όχι του αγοραστή. Κατά την άποψη του αγοραστή, σε αυτή την εποχή της αξίας των πελατών και

των σχέσεων με αυτούς, τα τέσσερα Ps ίσως θα έπρεπε να γίνουν τα **4 Cs** (*Armstrong G. & Kotler Ph., 2009*):

- Λύσης για τους πελάτες (**Customer solution**)
- Έξοδα πελατών (**Customer cost**)
- Άνεση/ευκολία (**Convenience**)
- Επικοινωνία (**Communication**)

2.4 Το μάρκετινγκ σήμερα - ο καταναλωτής και κρίση

Το μάρκετινγκ είναι μία πολυσύνθετη επιστήμη και αποτελεί ένα μίγμα διαφορετικών εννοιών. Μία από αυτές είναι και η συμπεριφορά του καταναλωτή. Πιο αναλυτικά, οι επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες στη φιλοσοφία του μάρκετινγκ ξεκινούν πάντα τη δραστηριότητα τους με την ανάλυση της συμπεριφοράς του καταναλωτή, δηλαδή με τις ενέργειες αυτές των ατόμων οι οποίες στοχεύουν στην απόκτηση, χρήση και διάθεση οικονομικών αγαθών και υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της αγοραστικής διαδικασίας, η οποία προηγείται και καθορίζει τις ενέργειες αυτές (*Σιώμοκος, 2011*)

Η συμπεριφορά του καταναλωτή είναι μια διαδικασία συνεχής και η πράξη της αγοράς αποτελεί μόνο ένα στάδιο της. Γενικότερα με τον όρο συμπεριφορά του καταναλωτή εννοούμε "όλες εκείνες τις ενέργειες των ατόμων – πράξεις ή παραλείψεις – που οδηγούν στην αγορά και τη χρήση διαφόρων προϊόντων ή υπηρεσιών ή την μη αποδοχή τους" (*Καζάκης, 2006*). Υπάρχουν πολλοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την αγοραστική διαδικασία, από τα εσωτερικά κίνητρα και τις συνήθειες μέχρι τις πολυποίκιλες επιρροές από το περιβάλλον των καταναλωτών. Τα κίνητρα και η συμπεριφορά μπορούν να αναλυθούν μέσω της έρευνας του μάρκετινγκ. Σημειώνεται ότι οι ποσοτικοποιημένες προβλέψεις εμπεριέχουν ποσοστό λάθους, αλλά με προσεκτική και καλά σχεδιασμένη ποσοτική και ποιοτική έρευνα μπορούμε να μειώσουμε σημαντικά το ποσοστό αυτό.

Η συμπεριφορά των καταναλωτών έχει γίνει το αντικείμενο πολλών ερευνών τα τελευταία 25 χρόνια. Ένα ενδιαφέρον σημείων αυτής πτυχής το μάρκετινγκ είναι ότι η συμπεριφορά του καταναλωτή αλλάζει συνεχώς και προσαρμόζεται σε νέα δεδομένα. Επίσης οι αλλαγές που υπάρχουν τα τελευταία χρόνια στην συμπεριφορά του καταναλωτή είναι πάρα πολλές και συχνά δύσκολες στην κατανόηση τους (*Kar, 2010*). Μια πηγή αλλαγών σε ό,τι αφορά την συμπεριφορά του καταναλωτή είναι η οικονομική ύφεση. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξεταστούν, με την χρήση σχετικών ερευνών, οι επιπτώσεις της

οικονομικής κρίσης στην συμπεριφορά των καταναλωτών και εν συνέχεια οι πρακτικές για τον σχεδιασμό του μάρκετινγκ.

Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι μετά τον Β Παγκόσμιο Πόλεμο το ενδιαφέρον του κράτους αλλά και των εταιρειών στράφηκε προς την προστασία των καταναλωτών. Χαρακτηριστικό είναι το US Consumer Bill of Rights –καθώς και παρόμοιες ενέργειες στην Ελλάδα όπως ο Συνήγορος του Καταναλωτή – με στόχο την προστασία του καταναλωτή αλλά και το δικαίωμα της επιλογής του αγαθού που θα προτιμήσει. Επίσης, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι το φαινόμενο του consumer vertigo, που σχετίζεται με τον υπερκαταναλωτισμό, ήταν ένα φαινόμενο που ζήσαμε όλοι ως και πρόσφατα. Σε πολλές περιπτώσεις οι καταναλωτές έκαναν επιλογές που δεν συνδέονταν με τις ανάγκες τους. Βέβαια αυτά ήταν χαρακτηριστικά της υπερκατανάλωσης (συχνά και φαινόμενα ωνιομανίας) που κυριάρχησε ως ιδεολογία τα τελευταία χρόνια σε ότι αφορά το μάρκετινγκ και την σχέση του με την συμπεριφορά των καταναλωτών (Kar, 2010).

Ένα πρώτο αποτέλεσμα της κρίσης, όπως έχει καταγραφεί, είναι η αλλαγή της στάσης των καταναλωτών σε σχέση με την αγορά αγαθών. Το γεγονός ότι οι καταναλωτές σήμερα έχουν λιγότερο ρευστό, αλλά και αν έχουν έχει αυξηθεί η αβεβαιότητα που έχει ως αποτέλεσμα το να είναι διατακτικοί με την αγορά αγαθών, οδηγεί σε επιλογές όπου η ευχαρίστηση της αγοράς διαρκεί περισσότερο και συχνά έχει άμεση επίπτωση την ικανοποίηση των καταναλωτών. Αυτό σημαίνει ότι το μοντέλο της αγοράς δίχως συναίσθηση που επικρατούσε ως πριν λίγα χρόνια, έχει αντικατασταθεί από μια πιο συντηρητική προσέγγιση ως προς την αγορά αγαθών, ιδίως αγαθών που δεν ικανοποιούν άμεσες ανάγκες.

Μάλιστα, ο *Drakopoulos (2008)* αναφέρεται στην αποτυχία του σύγχρονου μοντέλου του καταναλωτισμού και την δημιουργία ενός νέου μοντέλου καταναλωτή που είναι πολύ πιο προσεκτικός στις επιλογές του και πιο συνειδητοποιημένος. Το *Euro RSCG Worldwide (2010α)* αναφέρεται στο ότι ως πριν την κρίση η καταναλωτική συμπεριφορά σχετιζόταν με την επιθυμία των καταναλωτών να βελτιώσουν το κοινωνικό στάτους τους με την αγορά αγαθών που είχαν μεγάλη κοινωνική και αγοραστική αξία αλλά δεν ικανοποιούσαν κάποια άμεσα και βασική ανάγκη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ήταν η αγορά πολυτελών αυτοκινήτων.

Ο *Drakopoulos (2008)* αναφέρει επίσης ότι μπορεί να ικανοποιούνται με τον τρόπο αυτό βραχυπρόθεσμες ανάγκες, που συχνά δεν είναι πραγματικές αλλά είναι ανάγκες που δημιουργεί υποκειμενικά η υπερκαταναλωτική κοινωνία, όμως η πραγματικότητα ήταν ότι οι καταναλωτές δεν ένοιωσαν κάποια αισθητική βελτίωση της ζωής τους αλλά και ούτε αυξήθηκε η "ευχαρίστησή" τους από την αγορά αυτών των αγαθών. Το φαινόμενο αυτό – που

κυριάρχησε πριν από την κρίση – το ονόμασε "**paradox of happiness**" με την έννοια ότι υπήρχε μια αλόγιστη υπερκατανάλωση δίχως να δημιουργεί αίσθημα ευφορίας.

Η κρίση έδωσε μια ευκαιρία για να μπορέσουν οι καταναλωτές να επαναξιολογήσουν την σχέση τους με την πράξη της αγοράς αγαθών. Το γεγονός ότι η κρίση μείωσε το διαθέσιμο εισόδημα τους δεν περιορίσε μόνο τις αγορές τους αλλά και επαναπροσδιόρισε τις καταναλωτικές τους συμπεριφορές και αντιλήψεις. Μάλιστα το *Euro RSCG Worldwide (2010b)* αναφέρει ότι η κρίση απλώς επιτάχυνε μια πορεία που είχε χαραχτεί πώς προς την συμπεριφορά των καταναλωτών που όπως είχαν τα πράγματα θα εγκατέλειπαν αυτό το πρότυπο συμπεριφοράς. Αντιθέτως, οι καταναλωτές πλέον θέλουν αγαθά που έχουν μεγαλύτερη σημασία και νόημα για αυτούς, προσφέρουν μεγαλύτερη ικανοποίηση και γενικότερα υπάρχει σαφής λόγος να τα αγοράσουν.

Οι *Lewis and Bridger (2000)* αναφέρονται στον "νέο καταναλωτή" που από μια πρακτική ματιά έχει άμεση σχέση με τον γεγονός ότι οι σύγχρονοι καταναλωτές είναι πολύ πιο συνειδητοποιημένοι. Ας το θέσουμε αυτό με ένα παράδειγμα. Στην Ελλάδα είδαμε ως το 2010 μια άνθηση στην αγορά αυτοκινήτων πολυτελείας. Η χρήση τους στους στενούς δρόμους της Θεσσαλονίκης δεν είχε καμία πρακτική αξία ενώ δημιουργούσε και περισσότερα προβλήματα όπως δυσκολία στο παρκινγκ και μια μη ευχάριστη χρήση τους. Η οικονομική κρίση είχε ως αποτέλεσμα την στροφή του καταναλωτικού κοινού προς πιο λογικές λύσεις όπως τα μικρά και τα μεσαία αυτοκίνητα. Αυτό επηρέασε και τον σχεδιασμό στο μάρκετινγκ των εισαγωγέων αυτοκινήτων που στράφηκαν προς τα μικρά αυτοκίνητα αλλά και τα μικρομεσαία.

Ο καταναλωτής της κρίσης έχει ξοδέψει σημαντικό μέρος των αποθεματικών του και πλέον έχει αλλάξει όχι μόνο τρόπο ζωής αλλά και στάσεις και αντιλήψεις. Αυτό σημαίνει και ότι η αγορά ενός απλού αγαθού μπορεί να φέρει μεγάλα ποσοστά χαράς και ευχαρίστησης στο καταναλωτή, ίσως πολύ περισσότερη από την αγορά ενός αγαθού υψηλής αξίας στην προ-κρίσης οικονομίας (*Onete et al, 2010*). Αυτό έχει οδηγήσει πολλές εταιρείες είτε στο να βγάλουν αγαθά και υπηρεσίες χαμηλότερου κόστους είτε να συνεργαστούν με σουπερ μάρκετ για την έκδοση αγαθών ιδιωτικής μάρκας (**private label**.)

Θα πρέπει εδώ να σταθούμε στις μάρκες ιδιωτικής ετικέτας που σίγουρα έχουν ενισχυθεί από την κρίση και η ενδυνάμωση τους δείχνει το πόσο έχει επηρεάσει η κρίση την αγοραστική συμπεριφορά. Οι μάρκες ιδιωτικής ετικέτας έχουν καταφέρει τα τελευταία χρόνια να εξελιχθούν σε προϊόντα πρώτης επιλογής από τους καταναλωτές. Ενώ για πολλά χρόνια ήταν αγαθά που οι καταναλωτές τα απέρριπταν ως χαμηλής ποιότητας, εδώ και κάποια χρόνια οι προτιμήσεις των καταναλωτών έχουν αλλάξει και έχουν στραφεί προς τις

μάρκες ιδιωτικής ετικέτας. Η μεταστροφή αυτή σχετίζεται κυρίως με την συμπεριφορά των καταναλωτών.

Πιο αναλυτικά, οι καταναλωτές συχνά βασίζονται για την αγορά σε καταναλωτικά αγαθά σε μεταβλητές όπως η πίστη στην μάρκα, η ικανοποίηση από την μάρκα, η γνώση για τη μάρκα αλλά και το γύρω περιβάλλον που τους ωθεί να αγοράζουν την ίδια μάρκα (*Cotteril et al, 2000*). Σε γενικά πλαίσια μπορούμε να αναφέρουμε ότι οι μεγάλες μάρκες έχουν σημαντική επίδραση στην αγοραστική συμπεριφορά λόγω της φήμης τους αλλά και των μέσω μάρκετινγκ που διαθέτουν όπως προβολή, διαφήμιση κλπ. Το αποτέλεσμα είναι να έχουν οι καταναλωτές την εικόνα ότι οι μεγάλες μάρκες είναι αυτές που έχουν και την καλύτερη ποιότητα ενώ ότι δεν είναι γνωστή μάρκα συχνά είναι χαμηλής ποιότητας.

Όμως αυτά έχουν αλλάξει. Τα δύο βασικά κριτήρια που έχουν επηρεάσει την αγοραστική συμπεριφορά σε σχέση με τα αγαθά ιδιωτικής ετικέτας είναι η τιμή και η γνώση των καταναλωτών για τα αγαθά αυτά που έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό και τις αντιλήψεις των καταναλωτών σε σχέση με τις μάρκες ιδιωτικής ετικέτας (*Baltas et al, 1997*).

Σε ότι αφορά την τιμή, βασικό στοιχείο είναι ότι οι μάρκες ιδιωτικής ετικέτας προσφέρονται με ένα πολύ χαμηλό κόστος που σαφώς και αποτελεί ένα κίνητρο για τους καταναλωτές ειδικά σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Κατά δεύτερο λόγο είναι η γνώση. Πολλοί καταναλωτές δεν γνώριζαν το τι σημαίνει ιδιωτική ετικέτα με αποτέλεσμα να μην τις εμπιστεύονται. Όμως πολλοί λιανέμποροι έχουν κάνει εκστρατείες ενημέρωσης του καταναλωτικού κοινού με αποτέλεσμα οι καταναλωτές να έρθουν σε επαφή με τις μάρκες ιδιωτικής ετικέτας. Η γνωριμία με τις μάρκες αυτές όπως και η απόκτηση γνώσης, είτε με την επαφή μέσω δειγμάτων είτε με τη ενημέρωση για το τρόπο παραγωγής τους, έχει φέρει τους καταναλωτές πιο κοντά και έχει αλλάξει τις αντιλήψεις τους (*Corstjens and Lal, 2011*).

Σημαντικό στοιχείο είναι το γεγονός ότι φυσικά οι μάρκες ιδιωτικής ετικέτας παρασκευάζονται από μεγάλες αλυσίδες σουπερ μάρκετ σε συνεργασία με γνωστούς παραγωγούς. Το αποτέλεσμα είναι να υπάρχει η εμπιστοσύνη των καταναλωτών. Η γνώση της πληροφορίας αυτής έχει βοηθήσει σε μεγάλο βαθμό να αναστραφεί η άποψη των καταναλωτών για τα αγαθά ιδιωτικής ετικέτας.

Σε ότι αφορά την Ελλάδα, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι δύο πρόσφατες έρευνες δείχνουν την στροφή των καταναλωτών προς τα αγαθά ιδιωτικής ετικέτας. Η μία έρευνα αναφέρει ότι ένας στους πέντε καταναλωτές αγοράζει αγαθά ιδιωτικής μάρκας αλλά και ότι υπάρχει ένα σχετικό ποσοστό ικανοποίησης, όπως φαίνεται από την επόμενη εικόνα (*TA NEA, 2011*).



Εικόνα 2.1: Κατηγοριοποίηση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.

Πηγή: Τα Νέα, 2011.

Επίσης, μια δεύτερη έρευνα φανερώνει το ότι ως το 2020 το ποσοστό των ιδιωτικών μαρκών στη αγορά θα υπερβαίνει το 30%, ενώ οι καταναλωτές δεν φοβούνται να εκφράσουν ανοικτά την προτίμηση τους προς αυτά τα προϊόντα, κάτι που δεν γινόταν προ τη κρίσης (ICAP, 2012). Γενικότερα φαίνεται ότι η στροφή των καταναλωτών προς τα αγαθά ιδιωτικής μάρκας αλλά και σε εναλλακτικές μορφές εμπορίου, όπως η αγορά μέσω του διαδικτύου και η αγορά δίχως μεσάζοντες (Beneke, 2010, Collins, Lindley, 2003) δείχνουν ότι υπάρχει ένα νέο πνεύμα στην αγοραστική συμπεριφορά.

Για να ανακεφαλαιώσουμε, η κρίση φέρνει μια σειρά αλλαγών όπως οι αλλαγές στις ανάγκες των καταναλωτών, η προτίμηση σε φτηνότερα προϊόντα, η στροφή προς τα private labels και η ενίσχυση των εναλλακτικών καναλιών διανομής. Για τον σχεδιασμό μάρκετινγκ των επιχειρήσεων αυτό σημαίνει ότι ίσως να πρέπει και να επανασχεδιαστεί η βάση τους. Αυτό μπορεί να συμπεριλαμβάνει δράσεις όπως:

- Απόσυρση ακριβών προϊόντων
- Επανασχεδιασμός του brand personality
- Παραγωγή low-end μαρκών
- Δημιουργία πακέτων προσφορών πχ 2 σε 1
- Χρήση εναλλακτικών δικτύων διανομής
- Μείωση κόστους της αλυσίδας αξίας και τροφοδοσίας.

Όλες οι παραπάνω είναι δράσεις που θα πρέπει να αναλάβει το μάρκετινγκ μιας εταιρείας ώστε να ανταποκριθεί στις σαφείς αλλαγές στην συμπεριφορά των καταναλωτών. Ιδιαίτερα, μετά την κατάρρευση του παραδοσιακού μοντέλου λιανεμπορίου, η χρήση εναλλακτικών δικτύων διανομής ίσως να είναι και μονόδρομος για τον προσανατολισμό των επιχειρήσεων στην προσπάθειά τους να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των καταναλωτών. Πιο συγκεκριμένα, ένα εναλλακτικό δίκτυο διανομής μπορεί να είναι και το MLM μάρκετινγκ, όπως παρουσιάζεται στο επόμενο κεφάλαιο.

2.5 Ορισμός κοινωνικών δικτύων

Ένα κοινωνικό δίκτυο είναι μια κοινωνική δομή που αποτελείται από ένα σύνολο παραγόντων όπως (άτομα ή οργανισμοί) και τις δυαδικές σχέσεις μεταξύ αυτών των παραγόντων. Η κοινωνική διάσταση του δικτύου παρέχει ένα σαφή τρόπο για την ανάλυση της δομής του συνόλου των κοινωνικών φορέων. Η μελέτη αυτών των δομών που χρησιμοποιεί την ανάλυση των κοινωνικών δικτύων για την αναγνώριση των τοπικών και παγκόσμιων προτύπων, εντοπίζει την επιρροή των φορέων, και εξετάζει τη δυναμική του δικτύου (*Wasserman & Faust, 1994*).

Τα κοινωνικά δίκτυα και η ανάλυσή τους είναι ένα εγγενώς διεπιστημονικό ακαδημαϊκό πεδίο που προέκυψε από την κοινωνική ψυχολογία, την κοινωνιολογία, τις στατιστικές και τη θεωρία γραφημάτων. Ο Georg Simmel που έχει συγγράψει τις αρχές των διαρθρωτικών θεωριών στον τομέα της κοινωνιολογίας, δίνει έμφαση στη δυναμική των τριάδων “τις ιστοσελίδες με τις ομάδες συνεργασίας” (*Scott & Davis, 2003*).

2.5.1 Ιστορική αναδρομή των κοινωνικών δικτύων

Μερικές από τις ιδέες για τα κοινωνικά δίκτυα εντοπίζονται προσεγγιστικά στα γραπτά των αρχαίων Ελλήνων. Στα τέλη του 1800, τόσο ο Emile Durkheim, όσο και ο Ferdinand Tönnies προοιωνίζονται την ιδέα των κοινωνικών δικτύων στις θεωρίες τους και στην έρευνα των κοινωνικών ομάδων. Ο Tönnies υποστήριξε ότι οι κοινωνικές ομάδες μπορούν να υπάρχουν ως προσωπικοί και άμεσοι κοινωνικοί δεσμοί που συνδέουν τα άτομα με κοινές αξίες και πεποιθήσεις ή απρόσωποι, επίσημοι και καθοριστικοί κοινωνικοί δεσμοί. Σύμφωνα με τον Durkheim ο οποίος έδωσε μια μη-ατομιστική εξήγηση των κοινωνικών γεγονότων υποστηρίζοντας ότι κοινωνικά φαινόμενα προκύπτουν όταν αλληλεπιδρούν άτομα

τα οποία αποτελούν μια πραγματικότητα που δεν μπορεί πλέον να λαμβάνεται υπόψη όσον αφορά τις ιδιότητες των επιμέρους παραγόντων.

2.5.2 Κατηγοριοποίηση βάση του τύπου των κοινωνικών δικτύων

Σύμφωνα με τους *Rosenberg & Hall (2009)*, αν και αυτό που θα αναφέρουμε δεν αποτελεί πλήρη λίστα, ακολουθεί μια γενική ανάλυση των τύπων των ιστοσελίδων των κοινωνικών δικτύων που μπορεί κάποιος χρήστης του διαδικτύου να χρησιμοποιήσει. Δε χρειάζεται να συγχύζεται κανείς από το πλήθος των τοποθεσιών που υπάρχουν στο διαδίκτυο, απλά να θυμάται τον γενικό κανόνα: Το μόνο που χρειάζεται είναι να ξεκινήσετε αρχικά με δύο ή τρία από τα παρακάτω που αναφέρονται για την επιχειρηματική σας δραστηριότητα στις αγορές.

- **Κοινωνικά Δίκτυα (social networks):**

Facebook

MySpace

Hi5

Friendster

Xanga

Twitter

Tagged

Blitztime

Αυτά είναι κάποια από ένα ευρύ φάσμα των κοινωνικών πλατφορμών

- **Κοινωνικά Δίκτυα που αναφέρονται σε Επαγγελματίες (Professional networks):**

LinkedIn

Plaxo

Xling

Zoominfo

Spoke

- **Κοινωνικά Δίκτυα που αναφέρονται σε σελιδοδείκτες (social bookmarking):**

Digg

Delicious

StumbleUpon

- **Γενικών συζητήσεων (Forum):**

Meetup

Craigslist

- **Κατάλογοι Επιχειρήσεων (Business directories):**

Yelp

CitySearch

- **Κοινή χρήση Φωτογραφιών και Βίντεο (Photo and video sharing):**

Youtube

Flickr

2.5.3 Ο κύκλος ανατροφοδότησης των κοινωνικών δικτύων

Για πολλούς οργανισμούς περιλαμβανομένων και των επιχειρήσεων, μη κερδοσκοπικών οργανισμών και κυβερνητικών φορέων, η χρήση των κοινωνικών δικτύων αρχίζει από το Μάρκετινγκ, τις δημόσιες ανακοινώσεις ή με ένα συναφές γραφείο ή τμήμα που έχει άμεση σύνδεση με τους πελάτες και τους ενδιαφερόμενους. Αυτό είναι λογικό δεδομένου ότι υπάρχει μια τυπική κινητήριος δύναμη για την ενασχόληση με τα κοινωνικά δίκτυα, καθώς υπάρχει και μία πληθώρα αρνητικών σχολίων γύρω από αυτό το θέμα και πρέπει να υπάρχει μια συνολική ώθηση στην ευαισθητοποίηση στο χώρο της αγοράς και κυρίως στο μυαλό και στις καρδιές των πελατών με σκοπό όλο και περισσότεροι να μείνουν μακριά ή να διακόψουν την επαφή με τα "παραδοσιακά" μέσα μαζικής ενημέρωσης. Με μια απλή πρόταση πολλοί οργανισμοί που ψάχνουν για "δέσμευση", και προσπαθούν μέσω των κοινωνικών δικτύων να το πετύχουν (*Evans & McKee, 2010*).

2.5.4 Κοινωνικά δίκτυα στις επιχειρήσεις και ο ρόλος των καταναλωτών

Υπάρχει ένα δίλημμα που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες οι οποίες σχεδιάζουν να αλληλεπιδράσουν με τους πελάτες μέσω των κοινωνικών δικτύων. Από τη μία πλευρά, μπορεί να επιδιώκουν να ελέγξουν το περιβάλλον επικοινωνίας εντός του δικτύου, σε μια προσπάθεια να βεβαιωθούν ότι το μήνυμά τους με το εμπορικό σήμα απεικονίζονται με σαφήνεια. Μπορούν επίσης να προσελκύουν πληροφορίες οι οποίες είναι διαθέσιμες μέσω των δημογραφικών στοιχείων και του τρόπου ζωής των καταναλωτών για να βελτιωθεί η στόχευση τους σε μεμονωμένα μέλη του δικτύου. Αλλά από την άλλη πλευρά, ένα πραγματικό κοινωνικό δίκτυο προϋποθέτει ότι τα μέλη καταλαμβάνονται από ένα αίσθημα ευθύνης όσον αφορά την κυριότητα της κοινότητάς τους, διότι υπάρχουν ενδείξεις ότι οι ιδιώτες (καταναλωτές) μπορούν να είναι αγανακτισμένοι από την εταιρική διεύθυνση σε αυτό που θεωρούν δικό τους χώρο μέσα στην κοινότητά τους (*Croft., Hitwise, 2008*).

Μεμονωμένα ηλεκτρονικά κοινωνικά δίκτυα έχουν περάσει από πολύ ταχείς κύκλους ζωής -της ανάπτυξης, ωριμότητας και κάμψης, καθώς οι κοινότητες και τα μέλη τους, δεν δείχνουν ζωντάνια και ελκυστικότητα, και χάνουν το ενδιαφέρον τους, καθώς τα κοινωνικά δίκτυα αυτά κυριεύονταν από εμπορικά συμφέροντα (*Boyd & Ellison, 2007*). Έχει αναφερθεί ότι κάποιες από τις ιστοσελίδες που χρησιμοποιούνται ευρέως είναι το Friendster και Friends. Οι δύο τοποθεσίες που έχουν περάσει σε ύφεση, θα πρέπει να αντικατασταθούν από καινούριες, όπως είναι το Facebook και το Twitter που έχουν αρχίσει τον κύκλο ζωής τους.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να δούμε και σχετικές έρευνες ώστε να κατανοήσουμε την δύναμη των κοινωνικών δικτύων ως μέσα που ενισχύουν την πίστη του καταναλωτή. Σύμφωνα με τους *Valvi και Fragkos (2012)*, η μεγάλη ανάπτυξη του διαδικτύου τόσο στο marketing όσο και στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce), σε συνάρτηση με την αυξανόμενη επιθυμία των καταναλωτών να πραγματοποιούν τις αγορές τους online, έχει επιφέρει δύο κύρια αποτελέσματα: την διαρκή αύξηση του αριθμού των εταιρειών που επιχειρούν στο διαδίκτυο (business-to-customer), καθώς και την ανάπτυξη μίας ποικιλίας διαφόρων ερευνητικών μοντέλων της ηλεκτρονικής πίστης/προσήλωσης (e-loyalty). Ωστόσο, οι πρόσφατες μελέτες δεν έχουν εξετάσει συστηματικά την βιβλιογραφία που παρέχει ένα ευρύτερο εννοιολογικό πλαίσιο για την e-loyalty, πράγμα που θα βοηθούσε τους μάνατζερ να κατανοήσουν καλύτερα τους πελάτες τους, να εκμεταλλευτούν τους παράγοντες που σχετίζονται με την επιχειρηματικότητα, καθώς και να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους.

Όπως υποστηρίζουν οι *Hu και Chuang (2012)*, το διαδίκτυο είναι ένα σημαντικό μέσο προκειμένου οι επιχειρήσεις να στοχεύσουν την ομάδα πελατών στην οποία απευθύνονται ή να επεκταθούν σε νέες αγορές. Στη μελέτη τους εξέτασαν την επίδραση τριών παραγόντων των αντιληπτών σχεσιακών οφελών στην πρόθεση πίστης/προσήλωσης των πελατών σε ένα ιστοχώρο εταιρίας λιανικής (e-retail). Οι απαντήσεις 243 φοιτητών από πέντε κολλέγια και 418 υπαλλήλων στις αστικές περιοχές της Βόρειας και Κεντρικής Ταιβάν έδειξαν πως η εμπιστοσύνη και η χρηστική αξία των σχεσιακών οφελών είχαν στατιστικά σημαντική επίδραση στην πρόθεση προσήλωσης (e-loyalty) στην διαδικτυακή εταιρία.

Η *Jeon (2009)* υποστηρίζει πως η πίστη/προσήλωση σε μία επιχείρηση αντικατοπτρίζεται στη συμπεριφορά των πελατών, ανεξάρτητα από το εάν η εταιρεία είναι διαδικτυακή ή φυσική. Συγκεκριμένα, έχει προταθεί ότι η προσήλωση του πελάτη σε ένα διαδικτυακό ιστοχώρο έχει ισχυρή σχέση με την παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών. Στην έρευνά της η *Jeon (2009)* έλαβε υπόψη τα αποτελέσματα από προηγούμενες μελέτες που περιλαμβάνουν διαστάσεις της ποιότητας των παρεχόμενων διαδικτυακών υπηρεσιών και προσπάθησε να τις

κατηγοριοποιήσει σε τρεις κύριους παράγοντες. Οι διαφορετικές ηλικίες δεν επηρέαζαν τις διαστάσεις της αντιληπτής ποιότητας των online υπηρεσιών, ενώ η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είχε σημαντική θετική σχέση με την αντιληπτή ποιότητα του ιστοχώρου εστίασης. Η αντιληπτή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών επιδρούσε στη γενική ικανοποίηση και στην πρόθεση των πελατών να επισκεφτούν ξανά τον ιστοχώρο, και η πρόθεσή τους να επιστρέψουν επηρέαζε την πίστη/προσήλωσή τους σε αυτόν τον ιστοχώρο.

Οι *Zhilin Yang και Peterson (2004)* μελέτησαν κατά πόσο η αύξηση του κόστους των υπηρεσιών επιδρά στην προσήλωση των πελατών, μέσα από την ικανοποίηση (satisfaction) και τα αντιληπτά σχεσιακά οφέλη (perceived-value). Τα αποτελέσματά τους, τα οποία συνέλεξαν online, συνέστησαν πως οι επιχειρήσεις που προσπαθούν να πετύχουν υψηλή προσήλωση από τους πελάτες τους οφείλουν να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση και στους δύο αυτούς παράγοντες. Σημειώνεται πως η αύξηση του κόστους είχε αρνητική επίδραση στην προσήλωση των πελατών, όταν αυτή η προσήλωση ήταν υψηλή και πάνω από το μέσο όρο. Οι *Azila και Noor (2011)* ερεύνησαν την επίδραση που έχει η επίδοση της εταιρείας στην ηλεκτρονική διαχείριση των πελατειακών σχέσεων (electronic customer relationship management, e-CRM), στην πίστη/προσήλωση των πελατών στη βιομηχανία τηλεπικοινωνιών της Ιορδανίας. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων φοιτητών από διάφορα πανεπιστήμια της χώρας έδειξαν πως η επίδοση στο e-CRM συσχετιζόταν στατιστικά σημαντικά με την προσήλωση των πελατών.

Στη δική τους έρευνα, οι *Ltifi και Gharbi (2012)* βρήκαν πως κατά τη διάρκεια πραγματοποίησης αγορών στο διαδίκτυο, τρεις συναισθηματικές καταστάσεις (η απόλαυση, η διέγερση και η επιβολή) ασκούν θετική επίδραση στην ικανοποίηση. Η αντίληψη του ρίσκου κατά την πραγματοποίηση δοσοληψιών μέσω διαδικτύου δεν επιδρούσε στις διαστάσεις της ικανοποίησης (συνολικό, οικονομικό, κοινωνικό, ψυχολογικό, λειτουργικό ή φυσικό ρίσκο), παρά μόνο στην περίπτωση του ρίσκου απώλειας χρόνου, που είχε αρνητική επίδραση στο e-satisfaction. Τέλος, η ικανοποίηση από διαδικτυακή επιχείρηση σχετιζόταν στατιστικά σημαντικά και θετικά με την πίστη/προσήλωση στην εταιρεία.

Σύμφωνα τέλος με τους *Petruzzellis, Romanazzi και Gurrieri (2008)*, η ικανοποίηση, η ποιότητα και η πίστη/προσήλωση έχουν μια ισχυρή και θετική κυκλική αιτιατή σχέση μεταξύ τους. Έτσι, όσο υψηλότερη είναι η αντιληπτή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, τόσο πιο ικανοποιημένοι και πιστοί στην εταιρεία παραμένουν οι πελάτες. Οι τράπεζες ιδιαίτερα αντιλήφθηκαν τη στρατηγική σημασία της αξίας του πελάτη και διαρκώς αναζητούν καινοτομικούς τρόπους να βελτιώσουν τη σχέση με τους πελάτες. Οι πιστοί/προσηλωμένοι

πελάτες έχουν μεγάλη αξία, καθώς τείνουν να ξοδεύουν περισσότερα χρήματα, να δίνουν θετικά σχόλια από στόμα σε στόμα, να αντιστέκονται στις προσφορές των ανταγωνιστριών εταιρειών και να συνιστούν τον πάροχο της υπηρεσίας σε άλλους πιθανούς πελάτες (*Petruzzellis et al., 2008*).

2.6 Πολυεπίπεδο Μάρκετινγκ

2.6.1 Ιστορική αναδρομή

Στην πραγματικότητα, το MLM έχει υπάρξει στην αγορά εργασίας για περισσότερα από 50 χρόνια (*Carmichael, 1995*). Όντως, στις αρχές του 20ου αιώνα στις Η.Π.Α, οι άμεσες πωλήσεις γεφύρωσαν το παραδοσιακό τρόπο πώλησης του πλανόδιου γυρολόγου με την νέα εποχή. Εκεί που οι μικροπωλητές έπρεπε να διανύσουν μεγάλες αποστάσεις για να πουλήσουν την πραμάτεια τους στους πελάτες τους (κυρίως μη επώνυμα προϊόντα), οι άμεσοι πωλητές άρχισαν να πηγαίνουν από "πόρτα σε πόρτα" και να πωλούν σε περιφερειακό και εθνικό επίπεδο επώνυμα προϊόντα σε ένα όλο και περισσότερο αστικοποιημένο περιβάλλον (*Friedman, 2004*). Έτσι, μέσα σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα οι εταιρείες άμεσης πώλησης άρχισαν να προσφέρουν στους οικιακούς καταναλωτές προϊόντα όπως: βούρτσες, είδη παντοπωλείου, ραδιόφωνα, ραπτομηχανές, μουσικά όργανα, ηλεκτρικές σκούπες, καλλυντικά, είδη ένδυσης και υγιεινής, μαγειρικά σκεύη, βιβλία, τηλεοράσεις, έπιπλα - ακόμη και αυτοκίνητα. Συνεπεί, λοιπόν, με την τότε δημοφιλής μέθοδος του επιστημονικού μάρκετινγκ του Taylor, οι συγκεκριμένοι "άμεσοι" πωλητές" δεν είναι πλέον απλά μικροπωλητές, αλλά κάποιου είδους επιμορφωτές της Αμερικανής νοικοκυράς στην "επιστήμη" των νέων καταναλωτικών προϊόντων.

Η αστικοποίηση, η ηλεκτροδότηση των νοικοκυριών, η οικονομική ανάπτυξη, καθώς και η αντίστοιχη ανάπτυξη ενός ευρύ φάσματος καταναλωτικών προϊόντων τροφοδότησε την άνοδο της άμεσης πώλησης στην πρώτες δεκαετίες του 20ου αιώνα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα το άνοιγμα νέων υποκαταστημάτων και την ανάπτυξη μιας επαγγελματικής δύναμης πωλήσεων. Εκείνη την εποχή, οι περισσότερες γυναίκες δεν εργάζονται έξω το σπίτι, δημιουργώντας μια βιώσιμη "οικιακή" αγορά για τις επιχειρήσεις άμεσης πώλησης αρκετά επιτυχής ώστε να δημιουργηθεί τουλάχιστον η αντίληψη της απειλής για την παραδοσιακή λιανική πώληση στο κατάστημα.

Στη δεκαετία του '30, το περιβάλλον που νωρίτερα είχε προωθήσει την ανάπτυξη των απευθείας πωλήσεων, θα αλλάξει και πάλι, αυτή τη φορά υπέρ της λιανικής πώλησης στο

κατάστημα. Όντως, από το 1930 η ανάπτυξη των περιφερειακών και εθνικών αλυσίδων λιανικής πώλησης δημιούργησαν τις λεγόμενες οικονομίες κλίμακας στην αγορά και στο μάρκετινγκ, με αποτέλεσμα την τυποποίηση προσφορών προϊόντων και χαμηλότερων τιμών. Η λεγόμενη αυτοεξυπηρέτηση (self service), μια προσωρινή λύση για τους λιανοπωλητές της υφεσιακής περιόδου, έγινε μόνιμη, όπως συνέβη και στην καινοτομία της έκπτωσης του λιανικού εμπορίου (Toosi, 2002).

Από το 1950 μέχρι το 1980 η αύξηση άμεσων πωλήσεων στηρίχθηκε στην αύξηση του ρόλου των γυναικών στις πωλήσεις και σε μια νέα για την εποχή ιδιομορφία στην μορφή πώλησης: το επιχειρηματικό πλάνο ή πάρτι πώλησης (**party plan**), όπου αντί ο πωλητής να πάει στον καταναλωτή, ο καταναλωτής παραβρίσκεται σε πάρτι κάποιου φίλου ή γνωστού του το οποίο οργανώνεται από τον πωλητή. Αυτός ο τρόπος προσέγγισης τόνισε επιτυχώς την **κοινωνική πτυχή** της άμεσης πώλησης, ενώ ταυτόχρονα παρείχε αποτελεσματικές επιδείξεις προϊόντων σε πολλούς πιθανούς αγοραστές (Jones 2011). Βέβαια υπάρχουν και οι επισημάνσεις του Grayson (2007), ο οποίος παρατήρησε και τάση εμφάνισης εντάσεων στους ρόλους και στις ταυτότητες μεταξύ των διανομέων και πελατών, εντάσεις που οφείλονται στον συγκερασμό των εμπορικών σχέσεων με τις προηγούμενες σχέσεις φιλίας, τη στιγμή που συνήθως οι τελευταίες στηρίζονται σε αξίες αλληλεγγύης ενώ οι πρώτες συνήθως σε οικονομικά κριτήρια.

Παράλληλα με την ανάπτυξη του επιχειρηματικού πλάνου ή πάρτι πώλησης, το μοντέλο ενισχύθηκε με την νέα ιδέα του πολυ-επίπεδου μάρκετινγκ (**MLM**), το οποίο από τη δεκαετία του 1950 και μετά αλλάζει τη φύση των άμεσων πωλήσεων με την προσθήκη της "**επιχειρηματική ευκαιρία**" στον μέχρι τότε παραδοσιακό στόχο της προσφοράς στους καταναλωτές μιας βιώσιμης εναλλακτικής λύσης λιανικής πώλησης.

2.6.2 Η γέννηση του σύγχρονου MLM

Αμφότερες οι άμεσες πωλήσεις, τόσο το πάρτι πώλησης όσο και το μοντέλο MLM βασίζονταν σε μεγάλο βαθμό στην πώληση σε φίλους, στην οικογένεια, στους συναδέλφους και στους γείτονες (Grayson, 2007). Μάλιστα, και οι δύο προσεγγίσεις παρείχαν παρουσιάσεις προϊόντων, εισαγωγές νέων προϊόντων, προσαρμοσμένες πωλήσεις και ανατροφοδότηση από τους πελάτες.

Το μοντέλο MLM, ωστόσο, διαφέρει με πολλούς τρόπους. Με τη μετατόπιση της στρατολόγησης, εκπαίδευσης, και την επίβλεψη των νέων πωλητών στην δύναμη των πωλήσεων, η μητρική εταιρεία μετατρέπει σταθερό κόστους σε μεταβλητό κόστος. Αντί για

ένα διευθυντή του υποκαταστήματος που να είναι υπεύθυνος για το μέγεθος και αποτελεσματικότητα των πωλητών, τώρα δυνητικά όλοι οι στρατολογημένοι μπορούν να στρατολογήσουν άλλους. Όντως, σύμφωνα με το μοντέλο MLM κάθε "διανομέας" μπορεί πιθανώς να δημιουργήσει τη δική του επιχείρηση με την πρόσληψη νέων διανομέων, οι οποίοι προσλαμβάνουν επίσης νέους διανομείς, δημιουργώντας έτσι μια γραμμή αναδοχής ή δίκτυο άμεσων και έμμεσων προσλήψεων και πωλήσεων προϊόντων.

Με άλλα λόγια, το δικτυακό μάρκετινγκ σχετίζεται με την πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών μέσω ενός σχεδίου εμπορικών συναλλαγών που λειτουργεί σε περισσότερα από ένα επίπεδα. Οι εταιρείες MLM δεν πωλούν τα προϊόντα μέσω ενός κανονικού καθεστώτος διανομής και λιανικής πώλησης, αλλά η πώληση γίνεται μέσω μεμονωμένων ατόμων, φίλων, συναδέλφων και ενδιαφερόμενων. Στη συνέχεια τα μεμονωμένα αυτά άτομα γίνονται μέλη στην εταιρεία και λαμβάνουν προμήθεια όταν κάνουν πωλήσεις σε άλλους που βρίσκονται σε άλλο επίπεδο, όπως αναφέρει ο *Bloch (1996)*. Ταυτόχρονα, επειδή οι διανομείς μπορούν να στρατολογήσουν νέα άτομα ακόμη μέσα από τα κοινωνικά και οικογενειακά τους δίκτυα, ανεξάρτητα από τον τόπο διαμονής τους, ουσιαστικά δεν υπάρχουν γεωγραφικά όρια στην ανάπτυξη των εμπορικών τους συναλλαγών (*Pratt & Jose, 2003*). Το γεγονός αυτό επιβεβαιώθηκε ήδη από το 1998 όταν σύμφωνα με την Direct Selling Association στις Η.Π.Α το 70% του εισοδήματος από την βιομηχανία των άμεσων πωλήσεων παράγονταν από τις εταιρείες δικτυακού μάρκετινγκ (*Coughlan & Grayson, 1998*).

Μια άλλη έρευνα αναφέρει ότι το MLM είναι μια δραστηριότητα μάρκετινγκ που επιτρέπει σε μια εταιρεία να πουλήσει τα προϊόντα της μέσω συγκεκριμένων πολλαπλών καναλιών διανομής. Μια εταιρεία που συνήθως πουλάει προϊόντα μέσω ανεξάρτητων πωλητών οι οποίοι έχουν επιπλέον την ευθύνη να βρουν νέα μέλη και να διευρύνουν την αγορά, δίνει ανταμοιβή όπως μπόνους και ανταλλάγματα, σύμφωνα με τον *Carmichael (1995)*.

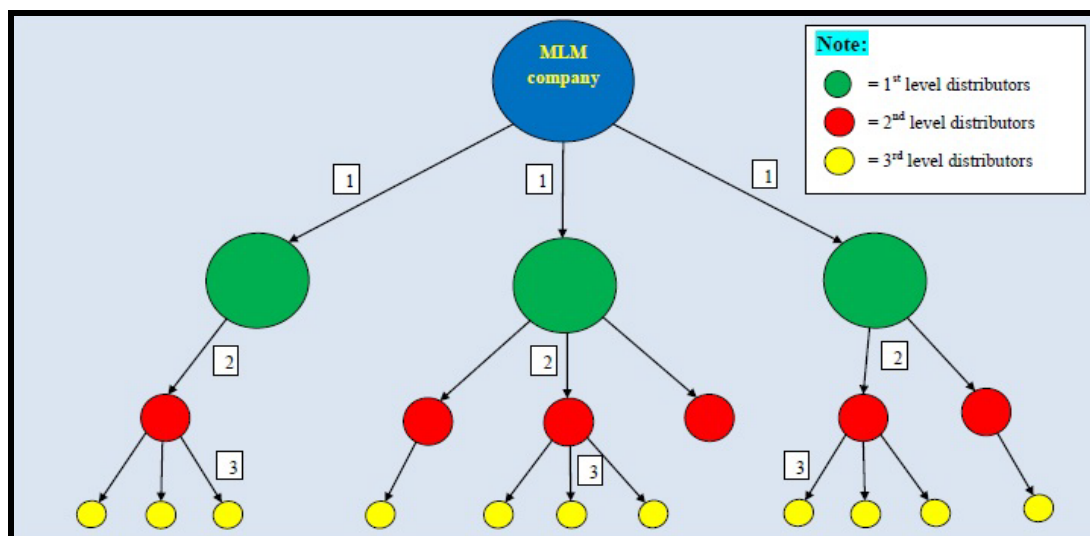
Κατά συνέπεια, το μάρκετινγκ πολλαπλών επιπέδων αποτελεί μία νέα πρακτική διανομής αγαθών και υπηρεσιών μέσα από το οποίο τα άτομα – πωλητές πωλούν τα προϊόντα τους σε άλλα άτομα – ενδιαφερόμενους ενώ τα άτομα τα οποία κάνουν τις πωλήσεις λαμβάνουν μισθό και επιπλέον κέρδη από τα άτομα τα οποία βρίσκονται χαμηλότερα από αυτούς στην κλίμακα (*Bloch, 1996*).

Φυσικά, κάτι που θα πρέπει να αναφερθεί το MLM δεν έχει καμία ανάμειξη ή σχέση με τα γνωστά "chain letters" και ότι το MLM δεν είναι αυτό που είναι γνωστό ως "πώληση - πυραμίδα" (*Hyman, 2008*). Η έννοια MLM στην πραγματικότητα βασίζεται σε μια πολύ σημαντική αρχή που ονομάζεται οικογενειακό δέντρο, και η επέκταση του εξαρτάται από τις

πληροφορίες που απαιτούνται για να συνεχιστεί η ανάπτυξή του από τον ένα κλάδο στον άλλο (Carmichael, 1995). Για να εξηγηθεί το μάρκετινγκ πολλαπλών επιπέδων, οι συγγραφείς έχουν διαχωρίσει τη διαδικασία σε δύο επίπεδα.

Στο σχήμα 1 όπως αναφέρει ο Carmichael (1995), παρουσιάζεται ολόκληρη η εταιρεία από την έναρξη της διαδικασίας διανομής από τον παραγωγό μέχρι τους τελικούς χρήστες, και αυτή είναι μόνο μια διαδικασία μιας υποτιθέμενης εταιρείας MLM. Κάθε εταιρεία MLM πρέπει να έχει το δικό της εμπορικό σήμα για την προώθηση των προϊόντων ενώ να πωλεί τα προϊόντα της και σε άλλους ανεξάρτητους διανομείς ([1] στο σχήμα 1).

Οι ανεξάρτητοι διανομείς για να μεταπωλήσουν τα προϊόντα πρέπει να γίνουν χρήστες των προϊόντων, στη συνέχεια να προωθήσουν τα προϊόντα αυτά σε άλλους ενδιαφερόμενους καταναλωτές ([2] στο σχήμα 1). Σε αυτό το επίπεδο, ορισμένοι καταναλωτές μπορεί να ενδιαφερθούν και θέλουν να γίνουν διανομείς της εταιρείας διανομής ενώ στην πράξη βρίσκονται κάτω από τη γραμμή του αρχικού διανομέα). Οι μεταπωλητές αυτοί μπορούν να πωλούν και άλλα προϊόντα σε κλάδους και ενδιαφερόμενους για τα προϊόντα της εταιρείας δημιουργώντας ένα επιχειρηματικό δίκτυο ([3] στο σχήμα 1) (Carmichael, 1995).



Εικόνα 2.2: Ανάπτυξη δικτύου MLM

(Πηγή: Carmichael (1995). *Network and multi level marketing*)

Επιπλέον, οι διανομείς MLM μπορούν να κερδίσουν χρήματα από την εταιρεία με δύο τρόπους. Μπορούν αφενός να λάβουν προμήθειες από πωλήσεις όπου η προμήθεια καταβάλλεται όχι μόνο για τις άμεσες πωλήσεις που πραγματοποιούνται από τον ίδιο τον πωλητή αλλά και για τις πωλήσεις που πραγματοποιούνται από τους νέους συμμετέχοντες, όπως αναφέρεται από τον Bloch (1996). Ένας άλλος τρόπος είναι η ανταμοιβή για τη δημιουργία ή την επέκταση του δικτύου της επιχείρησης.

Ο Carmichael (1995) αναφέρει ότι οι διανομείς MLM συνήθως λειτουργούν με άλλα μέλη ή προσλαμβάνουν μέλη ώστε να αυξήσουν τα κέρδη τους μέσα από το σύστημα ανταμοιβών. Ένας διανομέας MLM είναι υπεύθυνος για δύο πράγματα, αρχικά για να πωλήσει τα προϊόντα μόνος του όπως αναφέρθηκε παραπάνω και κατόπιν για να προσλάβει άτομα τα οποία βρίσκονται στις κάτω γραμμές ώστε να γίνουν τμήματα του δικτύου.

Στην αρχή ένας ο χρήστης αν θέλει να κάνει χρήση αυτών των προϊόντων, μπορεί να γίνει διανομέας της εταιρείας MLM και να συστήσει τα προϊόντα αυτά σε άλλα άτομα. Στη συνέχεια θα μπορεί να παρουσιάσει ή/και να πωλήσει τα προϊόντα αυτά στους φίλους του, τους γείτονες, τους συναδέλφους, τους γνωστούς του ή ακόμη και τους αγνώστους. Αν ο χρήστης αγοράζει προϊόντα για δική του χρήση, στη συνέχεια καλείται ως τελικός χρήστης, αλλά αν θέλει να εφαρμόσει την πώληση για τους άλλους για τους διανομείς τότε καλείται διανομέας της κάτω γραμμής. Κατά αυτό τον τρόπο ο διανομέας κερδίζει χρήματα και μπόνους ενώ προβάλλεται ο ίδιος προς τα έξω. Μάλιστα, σε δεύτερο επίπεδο μπορεί να εκπαιδεύσει άλλους ενδιαφερόμενους και να μοιραστεί τις γνώσεις που έχει αποκομίσει.

Σύμφωνα με Carmichael (1995), η έννοια του μοντέλου MLM βασίζεται στην επέκταση και την αύξηση του αριθμού των χρηστών των προϊόντων κάνοντάς τους να πιστέψουν στο προϊόν και την προώθησή του. Οι καταναλωτές στη συνέχεια έχουν την επιλογή να στραφούν στη χρήση του προϊόντος αυτού έναντι του κανονικού προϊόντος που συνήθως χρησιμοποιούν, όπως είναι το σαπούνι, η οδοντόκρεμα, η κρέμα περιποίησης του δέρματος μέσα από τη χρήση των προϊόντων της εταιρείας MLM. Όσα περισσότερα προϊόντα αγοράσουν οι χρήστες τόσο περισσότερο είναι σε θέση να λάβουν υψηλότερο ποσοστό έκπτωσης από την εταιρεία. Επιπλέον, αν ανήκουν στις κάτω γραμμές, μπορούν να λάβουν προμήθεια από άλλους ενδιαφερόμενους αγοραστές που ανήκουν στην κάτω γραμμή.

Όσον αφορά στους εμπόρους – διανομείς, για αυτούς είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουν την ποιότητα των προϊόντων τα οποία θα μεταπωλήσουν καθώς κάθε κατηγορία προϊόντων έχει τα δικά της χαρακτηριστικά μάρκετινγκ τα οποία εμπίπτουν σε συγκεκριμένες στρατηγικές. Η διάκριση των προϊόντων γίνεται βάσει της διάρκειάς τους και τα αγαθά και οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται ως ανθεκτικά ή μη στο χρόνο. Επιπλέον, τα αγαθά τα οποία προωθούνται ανήκουν συχνά σε διαφορετικά αγοραστικά κοινά καθώς μπορούν να πωλούνται και σε μίνι μάρκετ. Κατά αυτό τον τρόπο τα προϊόντα διακρίνονται σε προϊόντα υψηλής και χαμηλής συμμετοχής.

2.7 Τα δίκτυα ανθρώπων – κοινωνικά δίκτυα

Θα πρέπει να τονίσουμε ότι όταν αναφερόμαστε σε MLM αναφερόμαστε αρχικά σε δίκτυα ανθρώπων / κοινότητες καταναλωτών. Οπότε είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει αναφορά στην θεωρία των δικτύων ανθρώπων, καθώς και είναι και πολύ επίκαιρο. Τα κοινωνικά δίκτυα έχουν μπει στην καθημερινή μας επικοινωνία εδώ και λίγα χρόνια. Βέβαια, ως έννοια υπάρχουν εδώ και πολλά χρόνια. Η αρχή έγινε από τα τέλη του 19^{ου} αιώνα, όπως αναφέρει ο Spencer, όπου αναπαράγοντας κείμενα άλλων συγγραφέων αναφέρεται στην δημιουργία κοινωνικών ομάδων – κοινοτήτων όπου άτομα, που ενώ δεν έχουν κάποια μορφή συγγένειας ή άμεσης σχέσης, συνδέονται με στόχο την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Ουσιαστικά ο Spencer αναφέρεται στο ότι σε μεγάλο βαθμό μέσα στην κοινωνία δημιουργούνται κοινωνικοί ιστοί, των οποίων τα μέλη προσφέρουν στήριξη ο ένας στον άλλον.

Σημαντική ήταν η έρευνα των Warner and Lunt όπου πήραν το παράδειγμα μιας μεσοαστικής Αμερικανικής πόλης ώστε να παρουσιάσουν σε διαγραμματική μορφή τα δίκτυα που δημιουργούνται σε μια κοινωνία. Την ίδια μεθοδολογία ακλούθησε και ο Homans όπου αναφέρθηκε στην πόλη Natchez στον Μισισιπή, όπου και έγινε καταγραφή της κοινωνικής δικτύωσης των κατοίκων. Τα δίκτυα αυτά χαρτογραφήθηκαν και πήραν τη μορφή επαγγελματικών, φιλικών, κοινωνικών, συγγενικών, πολιτικών και άλλων μορφών δικτύων.

Την ίδια περίοδο στο Manchester έγιναν παρόμοιες έρευνες με στόχο την ανάλυση των λόγων που οδηγούν στις εντάσεις σε διάφορες κοινότητες ανά τον κόσμο. Η ανάλυση έδειξε ότι η δημιουργία κοινωνικών σχέσεων και της κοινωνικής μορφολογίας οδήγησε σε αυτές τις εντάσεις. Πιο συγκεκριμένα, οι εντάσεις στον κοινωνικό ιστό συχνά είναι αποτέλεσμα της λειτουργίας των δικτύων. Ως άτυπες κοινωνικές ομάδες, τα δίκτυα έχουν ως στόχο την προστασία των μελών τους καθώς και την διαμόρφωση ατζέντας που θα σχετίζεται με τα ενδιαφέροντα των μελών των δικτύων αυτών.

Σε έρευνες που έγιναν τα επόμενα χρόνια από τους Bott, Nadel, Barnes και Mitchell αναφέρεται το ότι όσο βελτιώνονται οι επικοινωνίες μεταξύ των ανθρώπων αλλά και γίνεται άρση κάποιων κοινωνικών εμποδίων, όπως ο ρόλος των γυναικών στην κοινωνία και η βελτίωση της θέσης των μειονοτήτων, τόσο αυξάνεται και η επιρροή των κοινωνικών δικτύων στις κοινωνίες αυτές. Σημαντικό στοιχείο ήταν οι αλλαγές στις επικοινωνίες, αρχικά με το τηλέφωνο και αργότερα με το ίντερνετ αλλά και η φιλελευθεροποίηση των κοινωνικών όπου οι άνθρωποι έκαναν πιο εύκολα κοινωνικά δίκτυα και είχαν πιο ενεργή συμμετοχή σε αυτά.

Και φτάνουμε στο σήμερα, που τα κοινωνικά δίκτυα έχουν γίνει συνώνυμα με την εξέλιξη του ίντερνετ και του web 2.0. Αν και ως μορφή τα κοινωνικά δίκτυα υπάρχουν εδώ και χρόνια, το ίντερνετ ήταν το αίτιο για να υπάρξει μια πιο προσεκτική ανάλυση της επίπτωσης τους. Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι εκτός από τους επιστήμονες που ενδιαφέρονται για τη γοητεία και τη δυναμική των δικτύων, και οι καθημερινοί άνθρωποι πλέον συζητούν όλο και περισσότερο γι' αυτά. Και τούτο οφείλεται κυρίως στην εμφάνιση του διαδικτύου, το οποίο δίνει σε όλους μια εικόνα για το πώς πολλά πράγματα μπορούν να διασυνδέονται. Οι άνθρωποι συμπεριέλαβαν στην καθημερινή τους γλώσσα το "διαδίκτυο" και τον «Παγκόσμιο Ιστό». Παράλληλα, άρχισαν να συνειδητοποιούν ότι είναι διασυνδεδεμένοι όπως οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές τους. Αυτές οι συνδέσεις έχουν γίνει έκδηλα κοινωνικές, σε σημείο που σήμερα όλοι μας σχεδόν είμαστε εξοικειωμένοι με ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης όπως το Facebook και το MySpace (*Christakis & Fowler, 2010*).

Όταν ένα δίκτυο υπολογιστών συνδέει ανθρώπους ή οργανισμούς, είναι ένα κοινωνικό δίκτυο. Ακριβώς όπως ένα δίκτυο υπολογιστών αποτελείται από μηχανές που συνδέονται με καλώδια, ένα κοινωνικό δίκτυο αποτελείται από ανθρώπους που συνδέονται με κοινωνικές σχέσεις, όπως η φιλία, η συνεργασία ή η ανταλλαγή πληροφοριών (*Garton & Haythornthwaite & Wellman, 1997*)

Το δίκτυο των ομάδων που διασυνδέονται προσδιορίζει το εύρος των ευκαιριών, καθώς και των περιορισμών εντός των οποίων λειτουργούν οι άνθρωποι. Εξ ου και η μελέτη των σχέσεων δεν τελειώνει με την αναγνώριση των ομάδων. Η έννοια των δικτύων επεκτείνεται σε ένα ολόκληρο επίπεδο δικτύου σε ένα «δίκτυο των δικτύων». Διαδικτυακές ομάδες συνδέονται με άλλες διαδικτυακές ομάδες μέσω κοινών μελών. Αυτό λειτουργεί με διάφορους τρόπους. Οι άνθρωποι συνήθως είναι μέλη σε διάφορα κοινωνικά δίκτυα, τα οποία βασίζονται σε διαφορετικούς τύπους σχέσεων και ίσως διαφορετικό μέσο επικοινωνίας. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται μια σύνδεση μεταξύ αυτών των δικτύων. (*Garton & Haythornthwaite & Wellman, 1997*)

Βέβαια, δεν συνδέουν μόνο οι άνθρωποι τις ομάδες, αλλά και οι ομάδες συνδέουν τους ανθρώπους. Υπάρχει μια «δυναμικότητα των προσώπων και των ομάδων». Οι διαπροσωπικές τους σχέσεις είναι και δια-ομαδικές σχέσεις. Αυτή η οριζόντια δομή σχέσεων διαχέει πληροφορίες, συνεργασίες και άλλες πηγές και συμβάλλει στην ενσωμάτωση κοινωνικών συστημάτων (*Garton & Haythornthwaite & Wellman, 1997*). Μια σχέση κοινωνικής δικτύωσης είναι ένα είδος ανταλλαγής ή αλληλεπίδρασης και τα ζευγάρια ανθρώπων που διατηρούν έναν ή περισσότερους τύπους σχέσεων λέγεται ότι διατηρούν έναν δεσμό. Σε ένα

σύνολο ατόμων, η σχέση πρόσωπο με πρόσωπο συγκροτεί κοινωνικά δίκτυα. Τέτοια δίκτυα αποκαλύπτουν πώς οι πληροφορίες διαχέονται και κυκλοφορούν μεταξύ αυτών των ατόμων και ποιά υποσύνολα ή κλίκες ατόμων συνδέονται περισσότερο μεταξύ τους από ό,τι άλλα. Οι δεσμοί που διατηρούνται ανά ζεύγη, μπορούν να κυμαίνονται από ασθενείς έως ισχυροί, ανάλογα με το είδος της επικοινωνίας, τη συχνότητα της επαφής, την οικειότητα, τη διάρκεια της σχέσης (Haythornthwaite, 2005).

Η δύναμη του διαδικτύου έγκειται στον τρόπο με τον οποίο δημιουργεί συνδέσεις μεταξύ των ανθρώπων οι οποίες δεν υπήρχαν, και έτσι χτίζει νέους διαδικτυακούς δεσμούς. Αυτή η δύναμη έχει χρησιμοποιηθεί πρόσφατα σε περιπτώσεις online ακτιβισμού, όπως η υποστήριξη του κινήματος των Ζαπατίστας στο Μεξικό καθώς και η καμπάνια για την υποψηφιότητα του Howard Dean και το Barack Obama για το Δημοκρατικό κόμμα. Σε μικρότερες κλίμακες, οι τοπικές κοινότητες ενδέχεται να επηρεαστούν και να διαμορφωθούν από τις διαδικτυακές κοινότητες δημιουργώντας έτσι συνδέσμους με όλη την κοινότητα στο σύνολό της (Haythornthwaite, 2005).

Είναι γεγονός ότι το διαδίκτυο συνδέει ανθρώπους: οι Culnan & Markus (όπως αναφέρεται στο Haythornthwaite, 2005) επεσήμαναν ότι η διαδικτυακή επικοινωνία μέσω υπολογιστή θα μπορούσε να δημιουργήσει κοινότητες που βασίζονται στο ενδιαφέρον και όχι στο γεωγραφικό χώρο, την κοινωνική θέση, ή την εκ των προτέρων γνωριμία. Όπως αναφέρεται στους Christakis & Fowler (2010:208-209): *"Οι κοινωνιολόγοι και φυσικοί Matthew Salganik, Peter Dodds και Duncan Watts σχεδίασαν ένα πείραμα δημιουργώντας μια ιστοσελίδα που περιείχε σαράντα οκτώ τραγούδια, τα οποία μπορούσε κανείς να κατεβάσει δωρεάν. Την ιστοσελίδα επισκέφθηκαν 14.341 άτομα. Ωστόσο, οι επισκέπτες βίωναν διαφορετικούς «κόσμους», οι οποίοι είχαν διαμορφωθεί από τις ενέργειες των προηγούμενων χρηστών. Οι επισκέπτες μπορούσαν να κατεβάσουν τραγούδια συγκροτημάτων τα οποία δεν γνώριζαν προηγουμένως, να τα ακούσουν και να αξιολογήσουν την ποιότητά τους. Στον έναν «κόσμο», οι επισκέπτες μπορούσαν να δουν πώς είχαν βαθμολογήσει τα τραγούδια οι προηγούμενοι επισκέπτες, ενώ στον άλλο όχι. Οι ερευνητές παρατήρησαν ότι όταν οι βαθμολογίες ήταν ορατές, η αξιολόγηση του πρώτου ατόμου επηρέαζε ολόκληρη την πορεία βαθμολόγησης του συγκεκριμένου τραγουδιού. Με άλλα λόγια, οι προτιμήσεις είναι μεταδοτικές. Μια μικρή αλλαγή στη σειρά των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων, όταν ο κόσμος κάνει πολιτισμικές επιλογές, μπορεί να μετατρέψει ένα μέτριο τραγούδι σε επιτυχία ή ένα ασήμαντο τραγουδιστή σε είδωλο ή μια μέτρια ταινία σε επιτυχημένη"*

Αυτό το πείραμα καταδεικνύει τη σημασία της εξάρτησης "από τη διαδρομή", η οποία προκύπτει όταν οι άνθρωποι λαμβάνουν αποφάσεις με ακολουθιακό τρόπο. Δεν υπάρχει

καμία σωστή ή αληθινή αξία για τα συγκεκριμένα τραγούδια. Η αξία και η ποιότητα του κάθε τραγουδιού εξαρτώνται από μια ιδιότυπη και ουσιαστικά τυχαία διαδικασία, η οποία σχετίζεται με μια συγκεκριμένη ακολουθία ατόμων που λαμβάνουν αποφάσεις. Λόγω της τάσης μας να θέλουμε ό,τι θέλουν οι άλλοι και να βλέπουμε τις επιλογές των άλλων ως έναν αποτελεσματικό τρόπο κατανόησης του κόσμου, τα κοινωνικά μας δίκτυα μπορούν να μεγεθύνουν κάτι το οποίο ξεκινά ως μια τυχαία παραλλαγή (*Christakis & Fowler, 2010*)

Ένα άλλο στοιχείο είναι ότι τα κοινωνικά δίκτυα που βασίζονται στο ίντερνετ χρησιμοποιούν μια πληθώρα στοιχείων και εφαρμογών που κάνουν ακόμα πιο ενδιαφέρουσα τη πλοήγηση και γενικότερα την εξερεύνηση από μεριάς των χρηστών τους (*Ryan, 2011*).

2.8 Τα κοινωνικά δίκτυα στον κόσμο των επιχειρήσεων και του MLM

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι καταναλωτές πλέον δεν βρίσκονται ή οργανώνονται μόνο σε φυσικά δίκτυα αλλά και σε δίκτυα που βρίσκονται στα social media και γενικά στο ίντερνετ. Αν και οι ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης ξεκίνησαν ως ιστοσελίδες ανταλλαγής κοινωνικών επαφών και για την εξεύρεση φίλων, σύντομα είχαν πολλαπλές προεκτάσεις και κυρίως σε επιχειρηματικό επίπεδο. Σε πολλές περιπτώσεις, όπως το linked, τα προφίλ των χρηστών είχαν καθαρά επαγγελματικό ύφος και στόχος δεν ήταν ανεύρεση κοινωνικών σχέσεων αλλά επαγγελματικών σχέσεων. Πέρα από αυτά, το γεγονός ότι πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης όπως το facebook είχαν τραβήξει το ενδιαφέρον εκατομμύρια χρηστών σήμαινε και ότι υπήρχαν σοβαρές επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Όπως αναφέρει ο *Turban (2010)* το Facebook και άλλες πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης είναι ένα καλό επιχειρηματικό εργαλείο διότι φέρνει σε άμεση επαφή τον καταναλωτή με την επιχείρηση αλλά και δημιουργεί το περιβάλλον για άμεσες και στοχευόμενες διαφημίσεις με ένα πολύ χαμηλό κόστος, κάτι που δεν μπορεί να γίνει στα παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης.

Πέρα από αυτά, μπορεί μια επιχείρηση να παρακολουθεί τις αντιδράσεις του κοινού και να «κατανοεί» το τι πιστεύουν για αυτήν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η First Line Direct που είναι ιστοσελίδα – aggregator της First Line Bank στην Βρετανία όπου καταγράφει όλα τα σχόλια που γίνονται για την τράπεζα on-time σε παγκόσμιο επίπεδο και τα παρουσιάζει στον χρήστη, είτε αυτά είναι θετικά είτε αρνητικά. Σκοπός είναι φυσικά η διαφάνεια στις επαφές της τράπεζας με το κοινό της αλλά και η καταγραφή του "word of mouth" ώστε να μπορεί να γνωρίζει η τράπεζα το τι πιστεύουν και λένε μεταξύ τους οι

καταναλωτές στα κοινωνικά δίκτυα για να λαμβάνει και τις απαραίτητες αποφάσεις (*Christakis & Fowler, 2010*).

Βέβαια, οι τελευταίες αλλαγές επιτρέπουν στο Facebook και οργανωμένες πλέον επικοινωνιακές καμπάνιες, ενώ στις περισσότερες των περιπτώσεων οι καμπάνιες αυτές λειτουργούν σε συνδυασμό με τα άλλα μέσα προβολής όπως είναι τα MME και οι προσφορές πωλήσεων (*Lusted, 2011*).

Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι, αν και σε πολλούς υπάρχει η εικόνα ότι ο τζίρος των ηλεκτρονικών διαφημίσεων στα κοινωνικά δίκτυα είναι περιορισμένος, ίσως λόγω του ότι τα στελέχη μάρκετινγκ δίνουν ακόμα προτεραιότητα στα παραδοσιακά μέσα, η αλήθεια είναι ότι διαφημίσεις στο ίντερνετ έχουν μια σημαντική άνοδο και σε πολλές περιπτώσεις έχουν ξεπεράσει σε τζίρο αυτές των παραδοσιακών μέσων. Μάλιστα από το 2006 ως και το 2010 ο ετήσιος ρυθμός αύξησης έφτανε ως και το 100% στις ηλεκτρονικές διαφημίσεις. Βέβαια οι περισσότερες των διαφημίσεων στα κοινωνικά δίκτυα είναι απλές διαφημίσεις ενώ οι τεχνικές σε επίπεδο προγραμματισμού ακόμα αναπτύσσονται ώστε να υπάρχουν καλύτερες διαφημίσεις στα κοινωνικά δίκτυα (*Lusted, 2011*).

Δυστυχώς, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι υπάρχει μια γκρίζα ζώνη που είναι τα προσωπικά δεδομένα. Οι *Hamill et al. (2010)* αναφέρονται στην συσσώρευση υλικού και προσωπικών δεδομένων από εταιρείες όπως η Google και η Facebook που διαχειρίζονται εκατομμύρια χρήστες μαζί με τα προσωπικά τους δεδομένα. Στο σημείο αυτό υπάρχει ζήτημα ως προς την διαχείριση των προσωπικών δεδομένων των χρηστών. Πολλές επιχειρήσεις αυθαίρετα ή όχι καταγράφουν τα στοιχεία των χρηστών που έχουν στις ομάδες κοινωνικής δικτύωσης τους. Οπότε αυτό σίγουρα φέρνει αμφιβολίες για τις σχέσεις των επιχειρήσεων με την πελατειακή τους βάση και μπορεί επιπλέον να χαρακτηριστεί ως ένα κακό word of mouth μακροχρόνια.

Παράλληλα, η δυναμική εμφάνιση του WEB 2.0 εισήγαγε τον Παγκόσμιο Ιστό σε μία νέα, πιο «επαναστατική» φάση που χαρακτηρίζεται από διαδραστικότητα, δυναμικό περιεχόμενο, συνεργασία και συνεισφορά. Οι εφαρμογές WEB 2.0 δίνουν έμφαση στο χρήστη και διαμορφώνονται από τις ανάγκες του· ανάγκες για πληρέστερη, ευκολότερη και πιο αποτελεσματική επικοινωνία, για τροποποίηση των υπηρεσιών και λειτουργιών με βάση το πώς ο ίδιος επιθυμεί να χρησιμοποιεί το διαδίκτυο. Ίσως είναι μάλιστα η πρώτη φορά που ο χρήστης καθορίζει τις εξελίξεις σε τόσο μεγάλο βαθμό (*Turban, 2010*).

Ο όρος WEB 2.0 χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 2004 σε ένα συνέδριο ανταλλαγής ιδεών ως προς την αναβάθμιση του παγκόσμιου ιστού μεταξύ του εκδοτικού οίκου O' Reilly και του Medialive International. Αν και ο όρος WEB 2.0, αναφέρει ο *Καλτσογιάννης (2007)*,

δίνει την αίσθηση ότι αποτελεί μια νέα έκδοση του "παραδοσιακού" WEB, ουσιαστικά δεν πρόκειται για κάποιο καινούργιο πρωτόκολλο του αλλά για αλλαγές στον τρόπο που χρησιμοποιούνται ήδη υπάρχουσες τεχνολογίες και στον τρόπο που οι σχεδιαστές πληροφοριακών συστημάτων και οι χρήστες χρησιμοποιούν το διαδίκτυο.

Η κυρίαρχη τάση είναι να χρησιμοποιούνται νέα και πιο ώριμα τεχνολογικά πρότυπα, εργαλεία και πλατφόρμες πάνω στις οποίες θα τρέχουν οι εφαρμογές και υπηρεσίες, πολλές από τις οποίες μέχρι τώρα έτρεχαν τοπικά στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Το WEB 2.0 ξεπερνά, επομένως, τα όρια της περιορισμένης πλατφόρμας ενός υπολογιστή και σηματοδοτεί μία νέα νοοτροπία στο χώρο του διαδικτύου, όπου η διαδικτυακή εμπειρία γίνεται πιο ευχάριστη και η έμφαση δίνεται στη δημιουργία «κοινοτήτων χρηστών», στη συμμετοχή των επισκεπτών και την αποκέντρωση του Internet.

Οι Hamill et al., (2010, σελ.181) επισημαίνουν ότι *"δεν δίνεται τόσο βαρύτητα στην ίδια την τεχνολογία αλλά στην ανάπτυξη μίας νέας παγκόσμιας κουλτούρας –μίας κουλτούρας της "γενιάς του δικτύου" (net generation) που στηρίζεται περισσότερο στην αποκεντρωμένη εξουσία παρά στην ιεραρχία και τον έλεγχο, στην on-line δικτύωση και συνεργασία, στο διανεμημένο και προερχόμενο από τους χρήστες περιεχόμενο, στην ανοικτή επικοινωνία, στο διαμοιρασμό μεταξύ χρηστών και στην παγκόσμια συμμετοχή"*. Ο νέος Παγκόσμιος Ιστός, τονίζουν οι Hamill et al. (2010), *"ενδυναμώνει τους ανθρώπους, τις κοινότητες και τα δίκτυα"*. Οι χρήστες μετατρέπονται από παθητικοί «περιηγητές" του Παγκόσμιου Ιστού και απλοί αναγνώστες, σε ενεργητικούς δημιουργούς.

Η Γαϊτάνου (2010) συνοψίζει τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν το νέο δυναμικό Ιστό:

- Συμμετοχή (**Participation**): Ενθαρρύνεται η συμμετοχή των χρηστών και η παραγωγή ενός πλουσιότερου, πιο σύγχρονου, δυναμικού και διαδραστικού περιεχομένου.
- Διαμοιρασμός (**sharing**): Ο διαμοιρασμός των πληροφοριών και της γνώσης είναι ένας από τους κυριότερους λόγους δημιουργίας των Web 2.0 τεχνολογιών και αφορά τόσο στην άμεση και συνεχή ανανέωση δεδομένων και λογισμικού (κώδικα και περιεχομένου), όσο και στην ανταλλαγή ιδεών και απόψεων.
- Έλεγχος από τους χρήστες (**user control**): Οι ίδιοι χρήστες είναι αυτοί που έχουν τον κύριο έλεγχο του περιεχομένου που διαχειρίζονται, των δεδομένων που αποθηκεύουν στις διαδικτυακές τους δραστηριότητες, καθώς και της ταυτότητας αυτών. Διαδραματίζουν με αυτόν τον τρόπο πρωταγωνιστικό ρόλο στη διαμόρφωση του πληροφοριακού τοπίου, καθώς έχουν ταυτόχρονα το ρόλο του δημιουργού και του εκδότη. Παράλληλα, προωθείται ο δημοκρατικός χαρακτήρας του διαδικτύου.

- Αποτελείται από ενότητες (**modularity**): Αποτελεί τη σύνθεση πολλών διαφορετικών υποδομών, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί για να συνδέονται και τελικά να ενσωματώνονται με άλλες, δημιουργώντας στην ουσία ένα γενικό σύνολο, το οποίο μπορεί να προσφέρει ποιοτικότερες υπηρεσίες.
- Χρηστικότητα (**usability**): Πρόκειται για υπηρεσίες, οι οποίες είναι ιδιαίτερα χρηστικές και εύκολες στην εκμάθησή τους, προσελκύοντας το ενδιαφέρον του χρήστη και ενισχύοντας τη θέλησή του να τις χρησιμοποιήσει.
- Χρήση λογισμικού ανοικτού κώδικα (**open source**): Η ελεύθερη πρόσβαση σε τέτοιου είδους λογισμικό διευκόλυνε τους χρήστες, αντικαθιστώντας πολλές παραδοσιακές εφαρμογές που μέχρι πρότινος οι χρήστες υποχρεούνταν να αγοράζουν (λειτουργικά συστήματα, προγράμματα e-mail, Office, κλπ.).
- δημιουργία κοινοτήτων (**communities**): Η δυνατότητα ανοικτής και αμφίδρομης επικοινωνίας, ανάδρασης και διάθεσης πληροφοριών οδηγεί στη δημιουργία κοινοτήτων (από χρήστες με κοινά ενδιαφέροντα).

Το Web 2.0, σύμφωνα με τη *Γαϊτάνου (2010)*, αφορά το κοινωνικό λογισμικό (social software), δηλαδή μια σειρά νέων υπηρεσιών που χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη λειτουργικότητα και διασύνδεση πηγών και πληροφοριών, καθώς και ένα πιο οργανωμένο και καλύτερα κατηγοριοποιημένο περιεχόμενο που κυρίως, χαρακτηρίζεται από την ανοιχτή επικοινωνία.

Σε ότι αφορά το ίδιο το MLM, ο *Turban (2010)* αναφέρει ότι ήδη από τις πρώτες μέρες του διαδικτύου, εταιρίες όπως η Amway και η Herbal Life είχαν καταφέρει να έχουν όχι μόνο απλή παρουσία αλλά και να διεξάγουν εμπορικές δραστηριότητες πολύ πριν το κάνουν άλλες εταιρίες. Πλέον πολλοί IBO, ειδικά όσοι διαθέτουν μεγάλα δίκτυα, χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αλλά και το ίντερνετ γενικά ώστε να οργανώσουν τις ομάδες τους, να προάγουν την ηγεσία τους.

3. Ερευνητική προσέγγιση

Όπως έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο η ερευνητική μεθοδολογία θα βασιστεί στην ανάλυση μελετών περίπτωσης ορισμένων από τις κυριότερες εταιρείες δικτυακού μάρκετινγκ που λειτουργούν και στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, θα μελετηθούν 10 εταιρείες δικτυακού μάρκετινγκ ώστε να διαπιστώσουμε ποιες γενικές τάσεις και ποια προβλήματα τις διακρίνουν και να διαπιστωθεί η απήχησή τους στους καταναλωτές, χρησιμοποιώντας διάφορες παραμέτρους, όπως για παράδειγμα τζίρους πωλήσεων, ρυθμούς ανάπτυξης, κλάδους δραστηριότητας, αναγνωρισιμότητα, κοινωνικό αποτύπωμα και άλλους.

Επίσης, με την χρήση των μελετών περίπτωσης θα επιχειρηθεί να αναδειχτεί και η άμεση σχέση των ανθρώπων που καταναλώνουν προϊόντα εταιρειών άμεσων πωλήσεων με τις αγορές που οι τελευταίες δημιουργούν ως κοινωνία. Δηλαδή, θα επεξηγηθεί ο τρόπος με τον οποίο, ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης, οι καταναλωτές όχι μόνο ορίζουν τις αγορές αλλά τείνουν να λειτουργούν μέσα σε αυτές όπως και στην κοινωνία, δημιουργώντας κοινότητες κοινωνικών ομάδων κατανάλωσης, οι οποίες τελικά αποτελούν και τη βάση του δικτυακού μάρκετινγκ ως μοντέλο λιανικών πωλήσεων.

Όσον αφορά στη διεθνή βιβλιογραφία, ο *Yin (1994)* αναγνωρίζει **τέσσερις εφαρμογές** για τις μελέτες περίπτωσης:

- a. Την εξήγηση των αιτιατών συνδέσεων στις πραγματικές παρεμβάσεις, οι οποίες είναι ιδιαίτερα πολύπλοκες, ώστε να χρησιμοποιηθούν ερωτηματολόγια ή πείραμα.
- b. Την περιγραφή ενός πραγματικού πλαισίου, στο οποίο έχει προκύψει μια παρέμβαση.
- c. Μια περιγραφική μελέτη περίπτωσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα εργαλείο αξιολόγησης.
- d. Η στρατηγική της μελέτης περίπτωσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διερεύνηση των καταστάσεων, στις οποίες η παρέμβαση δεν απέφερε σαφή αποτελέσματα.

Επίσης, σύμφωνα με τη *Rowley (2002)*, οι παράγοντες οι οποίοι προσδιορίζουν την καλύτερη μεθοδολογία έρευνας είναι οι παρακάτω:

- Ο τύπος των ερωτημάτων που πρέπει να απαντηθούν.
- Το εύρος του ελέγχου πάνω σε γεγονότα συμπεριφοράς.
- Ο βαθμός του επίκεντρου σε σύγχρονα γεγονότα σε αντίθεση με τα ιστορικά.

Ειδικότερα, σύμφωνα με τον *Yin (1994, p.9)*, η μελέτη περίπτωσης αποτελεί μια ιδιαίτερα χρήσιμη μέθοδο, όταν υπάρχει μια ερώτηση τύπου "πώς" ή "γιατί" που αφορά **σύγχρονα γεγονότα, τα οποία ο ερευνητής δεν μπορεί να ελέγξει**. Στον παρακάτω πίνακα,

παρουσιάζονται οι διαφορετικοί τύποι ερωτημάτων καθώς και οι μέθοδοι που θεωρούνται πιο κατάλληλες:

| ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ | ΤΥΠΟΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ |
|-------------------|-------------------------------------|
| Πείραμα | Πως, Γιατί |
| Ερωτηματολόγιο | Ποιος, Τι, Που, Πόσο, Σε ποιο Βαθμό |
| Ανάλυση Αρχείου | Ποιος, Τι, Που, Πόσο, Σε ποιο Βαθμό |
| Ιστορία | Πως, Γιατί |
| Μελέτη Περίπτωσης | Πως, Γιατί |

Εικόνα 3.1: Επιλέγοντας μια στρατηγική έρευνας.

(Πηγή: Rowley (2002) based on Yin (1994, p.6)).

Στην δική μας περίπτωση, ο λόγος που θα υιοθετηθεί η συγκεκριμένη στρατηγική σχετικά με την ερευνητική μεθοδολογία (μελέτη περίπτωσης) είναι **διττός**:

i. Όταν ξεκίνησε η έρευνα δεν υπήρχε ξεκάθαρη μια συγκεκριμένη θεωρία υποστήριξης της αφενός, και αφετέρου δεν ήταν γνωστός απριόρι ούτε ο τρόπος βάσει του οποίου θα συλλέγονταν τα στοιχεία αλλά ούτε και ο τρόπος μελέτης τους. Μάλιστα υπήρχε αρχικά η σκέψη να γίνει και μια ποσοτική έρευνα με την χρήση ερωτηματολογίου. Κάτι τέτοιο τελικά αποδείχτηκε ιδιαίτερα περίπλοκο, καθώς όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο η υπάρχουσα διεθνής εμπειρία, η οποία προκύπτει μέσα από αναλυτικές έρευνες που έχουν γίνει σχετικά με το δικτυακό μάρκετινγκ, αφορούσε κυρίως στις συγκριτικές διαφορές του δικτυακού μάρκετινγκ και των περιπτώσεων σχημάτων πυραμίδας ή σε θέματα ηθικής και επιχειρησιακής κουλτούρας των συγκεκριμένων εταιρειών.

Η έρευνα, λοιπόν, στηρίχθηκε σε μια **ευέλικτη στρατηγική** (Robson, 2007), κύριο χαρακτηριστικό της οποίας είναι ότι ο σχεδιασμός της διαμορφώνεται κατά τη διάρκεια της έρευνας. Βάσει του συγκεκριμένου τρόπου μελέτης, η θεωρία δημιουργείται αφού παρατηρηθεί ένα ευρύ σύνολο δεδομένων. Συνεπώς, επειδή η ευέλικτη στρατηγική συνδυάζεται άμογα με ζητήματα ερμηνείας και ποιοτικές μεθόδους, όπως για παράδειγμα είναι οι μελέτες περίπτωσης, οι τελευταίες κρίθηκαν κατάλληλες και απαραίτητες στη συγκεκριμένη έρευνα. Εξάλλου, τη διαδικασία αυτή έχουν ακολουθήσει πολλοί ανθρωπολόγοι που προσέγγισαν κοινωνίες εντελώς διαφορετικές από τις δικές τους και, στη συνέχεια, υιοθετήθηκε και από ερευνητές άλλων επιστημών.

ii. Η δεύτερη αιτία υιοθέτησης των μελετών περίπτωσης ως ερευνητικής μεθοδολογίας είναι το γεγονός ότι ενώ το δικτυακό μάρκετινγκ ως μέσο λιανικών πωλήσεων (έστω και με

παραλλαγές) χρησιμοποιείται περισσότερο από έναν αιώνα τώρα, παρόλο αυτά μπορεί να θεωρηθεί ως ένα **σύγχρονο φαινόμενο** το οποίο ανήκει σε πεδία έρευνας όπου η υπάρχουσα θεωρία είτε δεν επαρκεί ώστε να το εξηγήσει είτε, ακόμη και αν επαρκεί, δεν αναβαθμίζεται τόσο γρήγορα όσο απαιτείται ώστε να συμπεριλαμβάνει τις ταχύτατες αλλαγές που διέπουν το φαινόμενο αυτό. Με άλλα λόγια, υπάρχει η ανάγκη συνεχής μελέτης των εταιρειών δικτυακού μάρκετινγκ ώστε να περιγράψει κανείς με ακρίβεια τον τρόπο λειτουργίας τους. Μάλιστα, στην παραπάνω περιγραφή η προσωπική εκτίμηση του φαινομένου θα ήταν ένα επιπλέον χαρακτηριστικό που θα μπορούσε υπό προϋποθέσεις να κριθεί και χρήσιμο, ιδιαίτερα όταν η εκτίμηση αυτή δεν είναι αυστηρά επιστημονική.

Με δεδομένο, λοιπόν, το παραπάνω και σύμφωνα με τον Yin (1994, p.13) ο οποίος ορίζει τη μελέτη περίπτωσης *"ως μια εμπειρική έρευνα, η οποία διερευνά ένα σύγχρονο φαινόμενο, στο πλαίσιο της πραγματικότητας, ειδικά όταν τα όρια μεταξύ φαινομένου και πλαισίου δεν είναι ιδιαίτερα ξεκάθαρα"* αλλά και τους Rowley (2002), Patton και Appelbaum (2003), σύμφωνα με τους οποίους *"η μελέτη περίπτωσης ως μέθοδος έρευνας ή ως στρατηγική, σε σύγκριση με τις άλλες μεθόδους κοινωνικών ερευνών, θεωρείται παραδοσιακά ότι δεν παρουσιάζει αυστηρότητα και ότι δεν είναι αντικειμενική,"* έγινε αντιληπτό ότι η μελέτη περίπτωσης ως ερευνητική μεθοδολογία ταιριάζει με την φύση και την περιγραφή του φαινομένου του δικτυακού μάρκετινγκ.

Πριν προχωρήσουμε στην παρουσίαση των κυριότερων εταιρειών δικτυακού μάρκετινγκ που λειτουργούν στην Ελλάδα ως ξεχωριστές μελέτες περίπτωσης, θα πρέπει να αναφέρουμε και τα αρνητικά της συγκεκριμένης μεθόδου ως ερευνητικής μεθοδολογίας. Όντως, η πιο ισχυρή κριτική για τις μελέτες περίπτωσης, αναφέρει ότι αυτές είναι **υποκειμενικές** και ότι επηρεάζονται από τον ερευνητή. Με άλλα λόγια, η ταυτότητα του ερευνητή, μπορεί να επηρεάσει τη μελέτη, λόγω αφενός της πρόσβασης που έχει ο ερευνητής στο αντικείμενο της μελέτης, και αφετέρου της κατανόησης του ερευνητή (Patton and Appelbaum, 2003). Πιο συγκεκριμένα αναφέρουν, ότι ο ερευνητής αποτελεί μια μεταβλητή του σχεδιασμού της έρευνας. Βέβαια, σύμφωνα με τον Stake (1995), είναι δυνατό να περιοριστεί ο ρόλος της προσωπικής ερμηνείας, μέσα από την ανάπτυξη του σχεδιασμού της έρευνας, τη συλλογή των δεδομένων και την ανάλυση τους.

Ο λόγος που επιλέχθηκαν οι συγκεκριμένες 10 εταιρείες είναι ότι το γεγονός ότι κάποιες από αυτές αποτελούν όχι μόνο τις μεγαλύτερες σε τζίρους εταιρείες αλλά είναι και οι πιο παλιές (π.χ Amway, Avon, Herbalife), ενώ κάποιες άλλες είναι οι κυρίαρχες σε διαφορετικές ηπείρους (π.χ Oriflame). Κάποιες άλλες ακόμη, αν και νέες στον κλάδο των εταιριών δικτυακού μάρκετινγκ, παρόλα αυτά αποδεικνύουν σημαντική ανάπτυξη και αντοχή σε

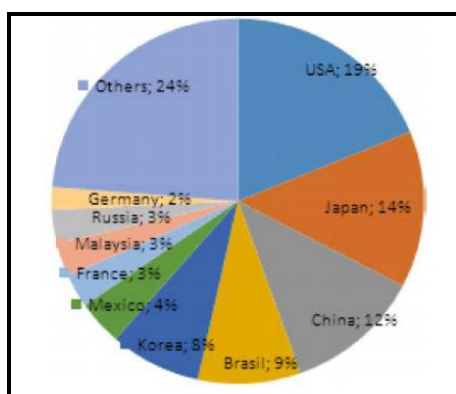
σύγκριση με τις πιο παλιές εταιρείες (π.χ Organo Gold). Στον πίνακα 4.2 παρουσιάζονται παγκόσμια δεδομένα πωλήσεων για το έτος 2012, από τις εταιρείες με τις μεγαλύτερες καθαρές πωλήσεις.

| Company | Country | Key product category |
|----------------------|------------|--------------------------|
| 1. Amway | USA | Wellness |
| 2. Avon | USA | Beauty and personal care |
| 3. Herbalife | USA | Wellness |
| 4. Vorwerk | Germany | Household appliances |
| 5. Natura | Brazil | Beauty and personal care |
| 6. Mary Kay | USA | Beauty and personal care |
| 7. Tupperware Brands | USA | Goods for home |
| 8. Nu Skin | USA | Beauty and personal care |
| 9. Oriflame | Luxembourg | Beauty and personal care |
| 10. Belcorp | Peru | Beauty and personal care |

Εικόνα 3.2: Οι 10 μεγαλύτερες εταιρίες βάσει καθαρών πωλήσεων για το 2012.

(Πηγή: *directsellingnews.com*)

Επίσης, σε διεθνή επίπεδο, οι δέκα κορυφαίες χώρες με το μεγαλύτερο σχετικό ποσοστό άμεσων πωλήσεων για το 2012 αποτελούν το 76% της παγκόσμιας αγοράς. Όντως, όπως παρουσιάζεται και στον πίνακα 4.3, οι ΗΠΑ είναι η μεγαλύτερη αγορά με μερίδιο 19%, ακολουθούμενη από την Ιαπωνία (14%), την Κίνα (12%), την Βραζιλία (9%), την Ν.Κορέα (8%), το Μεξικό (4%), τη Γαλλία (3%), τη Μαλαισία (3%), τη Ρωσία (3%) και τη Γερμανία (2%). Ένα σημαντικό στοιχείο που παρατηρείται είναι ότι, σε αντίθεση με τα προηγούμενα έτη, το 2012 ο λόγος ανάμεσα στις αναπτυγμένες και τις αναπτυσσόμενες αγορές μειώνεται, δηλαδή η αναλογία ανάμεσά τους αυξάνεται προς όφελος των τελευταίων.



Εικόνα 3.3: Οι δέκα ηγετικές αγορές στις απευθείας πωλήσεις για το 2012.

(Πηγή: *Makni, 2012*)

Τέλος, όσον αφορά στις μελέτες περίπτωσης που ακολουθούν, αυτές θα διερευνήσουν διάφορα στοιχεία των εταιρειών άμεσων πωλήσεων. Ιδιαίτερα όμως, οι παράμετροι εκείνοι όπου θα πρέπει να εστιάσει η εμπειρική προσέγγιση, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα να απαντηθούν θετικά ή να απορριφθούν οι ερευνητικοί προβληματισμοί, είναι οι εξής:

- **Έλεγχος παραμέτρων που ενδιαφέρουν το πρωτεύον ερευνητικό πρόβλημα.** Όπως αρχικά έχει διατυπωθεί, ο πρωτεύον στόχος της έρευνας είναι **να ερευνηθεί το πως δραστηριοποιούνται οι εταιρίες δικτυακού μάρκετινγκ απέναντι στους καταναλωτές, ιδιαίτερα στην περίοδο της κρίσης.** Συνεπώς, οι παράμετροι οι οποίες θα στηρίξουν την συγκεκριμένη κατεύθυνση θα αφορούν στοιχεία όπως: οι **ετήσιες πωλήσεις**, γιατί με την παράμετρο αυτή γίνεται άμεσα κατανοητή η διεύθυνση των εταιριών άμεσης πώλησης στο καταναλωτικό κοινό, το **μικτό περιθώριο κέρδους**, γιατί έτσι διακρίνεται το συνολικό περιθώριο κέρδους που χαρακτηρίζει τις εταιρίες δικτυακού μάρκετινγκ, ο **ρυθμός ανάπτυξης** τους, γιατί υιοθετώντας το κριτήριο αυτό μπορεί να υποστηριχτεί με σαφή τρόπο το τρέχον οικονομικό status των εταιριών στην περίοδο της παγκόσμιας κρίσης στην οποία λειτουργούν, το **στυλ μάρκετινγκ** που η εκάστοτε εταιρεία έχει υιοθετήσει ως μέσο προσέγγισης των καταναλωτών, γιατί η παράμετρος αυτή διευκρινίζει τον τρόπο με τον οποίο δραστηριοποιούνται οι εταιρίες αυτές, δηλαδή αν θέτουν ως βασικό τους στόχο για παράδειγμα την γεωγραφική διαφοροποίηση του χαρτοφυλακίου τους ή αν εγκρίνουν τη φυσική παρουσία για την προώθηση των πωλήσεών τους, η **σημαντικότερη αγορά** των εκάστοτε εταιρειών, γιατί έτσι διαφαίνεται και η διάκριση στην καταναλωτική συμπεριφορά των αναπτυγμένων και των αναπτυσσόμενων χωρών, ενώ τέλος, ισχυρή παράμετρος πρέπει να θεωρούνται και οι **πωλήσεις στην Ελλάδα** και το **μερίδιο πώλησης στην ελληνική αγορά**, γιατί έτσι διαπιστώνεται και η διεύθυνσή τους στους Έλληνες καταναλωτές. Συνεπώς, συνοψίζοντας οι παράμετροι σχετικοί με το πρωτεύον ερευνητικό πρόβλημα που θα ελεγχθούν είναι οι εξής (εικόνα 3.4):

| Παράμετροι σχετικές με το ΠΡΩΤΕΥΟΝ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ | |
|--|--------------------------------|
| A/A | ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ |
| 1 | ΕΤΗΣΙΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ |
| 2 | ΜΙΚΤΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ |
| 3 | ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ |
| 4 | ΣΤΥΛ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ |
| 5 | ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΗ ΑΓΟΡΑ |
| 6 | ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ |
| 7 | ΜΕΡΙΔΙΟ ΠΩΛΗΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ |

κόνα 3.4: Παράμετροι που σχετίζονται με το **πρωτεύον** ερευνητικό ερώτημα.

- **Έλεγχος παραμέτρων που ενδιαφέρουν το δευτερεύον ερευνητικό πρόβλημα.** Όπως αρχικά έχει διατυπωθεί, ο συμπληρωματικός στόχος της έρευνας είναι **να**

αναδειχτεί η άμεση σύνδεση των καταναλωτών με τις αγορές ως κοινωνία. Συνεπώς, οι παράμετροι οι οποίες θα στηρίξουν την συγκεκριμένη κατεύθυνση θα αφορούν στοιχεία όπως: οι **χώρες δραστηριότητας** της εκάστοτε εταιρείας άμεσης πώλησης και η **αναγνωρισιμότητά** της, γιατί με τις παραμέτρους αυτές διαπιστώνεται το αντίκτυπο που έχουν οι εταιρίες άμεσων πωλήσεων στις κοινωνίες όλων των χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνται. Το **μέγεθος των εταιρειών** όπως αυτό μετράτε από **αντιπροσώπους, εργαζόμενους** αλλά και τους **καταναλωτές**, αφού με τον τρόπο αυτό μπορεί να ποσοτικοποιηθεί ο ρόλος των αντιπροσώπων, που είναι ταυτόχρονα και καταναλωτές, μέσα στην εταιρεία και συνεπώς να εξηγηθεί πως οι καταναλωτές ορίζουν τα κοινωνικά δίκτυα ως ομάδες κατανάλωσης και λειτουργούν μέσα σε αυτά. Το **Brand Name** των εταιρειών, γιατί η παράμετρος αυτή θα προσδώσει τον κοινωνικό χαρακτήρα των εταιρειών πολυ-επίπεδου μάρκετινγκ, θα αναλύσει δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται τις εταιρείες αυτές μέσα από το εμπορικό τους σήμα. Τέλος, πολύ σημαντικός παράγοντας προσέγγισης της σύνδεσης μεταξύ καταναλωτών και αγορών είναι και το **κοινωνικό αποτύπωμα** των εταιριών άμεσης πώλησης, όπως αυτό αναλύεται βάσει χαρακτηριστικών όπως για παράδειγμα το ηλεκτρονικό εμπόριο (**e-commerce**), την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων ως μέρος της διαδικασίας πώλησης (**social selling**) ή τις ομάδες που λειτουργούν ως **κοινότητες αγορών** για τους καταναλωτές και ως **πρόγραμμα αφοσίωσης** πιστών πελατών για τις επιχειρήσεις (εικόνα 3.5).

Συνεπώς, συνοψίζοντας οι παράμετροι σχετικοί με το πρωτεύον ερευνητικό πρόβλημα που θα ελεγχθούν είναι οι εξής (εικόνα 3.5):

| Παράμετροι σχετικές με το ΔΕΥΤΕΡΕΥΟΝ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ | |
|---|----------------------|
| A/A | ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ |
| 1 | ΧΩΡΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ |
| 2 | ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑ |
| 3 | ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΟΙ |
| 4 | ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ |
| 5 | ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ |
| 6 | BRAND NAME |
| 7 | ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΑΠΟΤΥΠΩΜΑ |

Εικόνα 3.5: Παράμετροι που σχετίζονται με το δευτερεύον ερευνητικό ερώτημα.

4. Εμπειρική Προσέγγιση - Μελέτες Περίπτωσης

4.1 Μελέτη Περίπτωσης: Amway

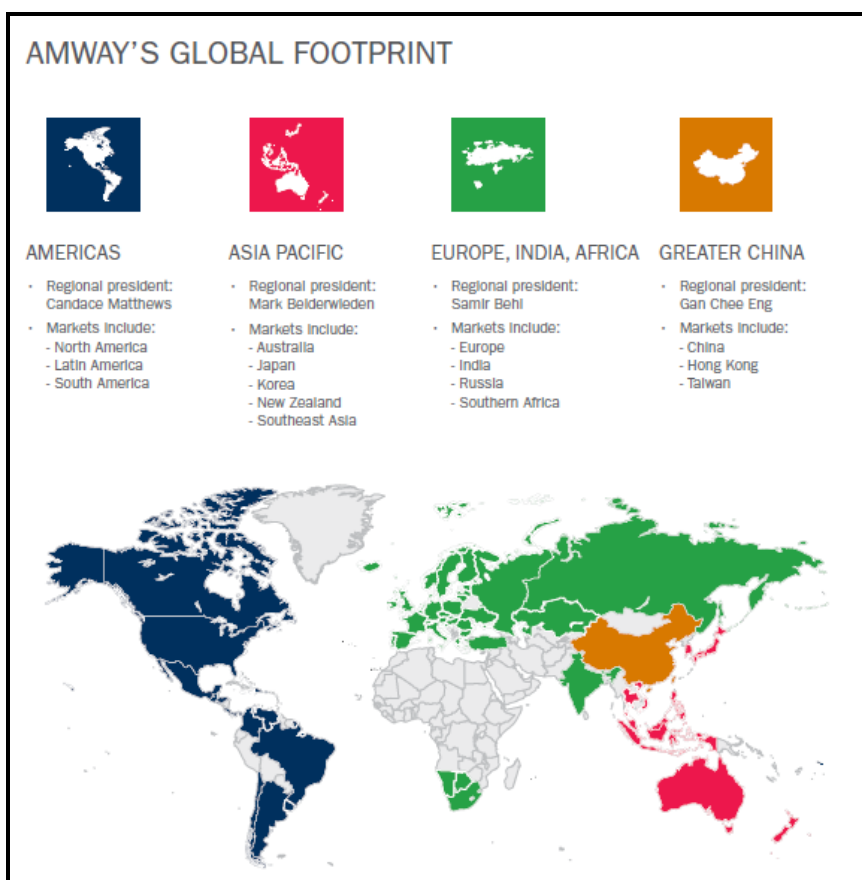
Η Amway αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες άμεσων πωλήσεων στον κόσμο. **Ιδρύθηκε το 1959** στην **Ada του Μίσιγκαν** και σήμερα, δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 100 χώρες και περιοχές, με παγκόσμιες πωλήσεις που ξεπερνούν τα **11,8 δις. δολάρια Αμερικής για το έτος 2013**. Η Amway δραστηριοποιείται με επιτυχία στην Ευρώπη από το 1973 και σήμερα η εταιρία έχει ενεργή παρουσία σε 28 Ευρωπαϊκές χώρες με περισσότερους από 1.200 υπαλλήλους, ενώ παγκοσμίως δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 100 χώρες με περισσότερους από **71.000.000 καταναλωτές**. Η Amway Ευρώπης, Ινδίας και Νοτίου Αφρικής ηγείται από τον Samir Behl, Περιφερειακός Πρόεδρος από τον Οκτώβριο του 2011. Η **Amway Hellas**, θυγατρική της Amway Corporation, ιδρύθηκε στις αρχές του **1996**. Τα γραφεία της Amway Hellas βρίσκονται στο Μαρούσι και οι αποθήκες, καθώς και το Κέντρο Παραγγελιών & Έκθεσης Προϊόντων είναι στον Άγιο Ιωάννη Ρέντη στον Πειραιά.

Τα προϊόντα της Amway διανέμονται μέσω των 3 εκατομμυρίων και πλέον Ιδιοκτητών Επιχείρησης Amway σε όλο τον κόσμο από τους οποίους οι 250.000, βρίσκονται στην Ευρώπη. Η Amway προσφέρει περισσότερα από 450 προϊόντα ομορφιάς, ευεξίας και οικιακής φροντίδας. Επίσης, η γκάμα των προϊόντων της Amway περιλαμβάνει συμπληρώματα διατροφής της επωνυμίας NUTRILITE TM, προϊόντα ομορφιάς της επωνυμίας ARTISTRY TM και της beautycycle TM καθώς και τα καθαριστικά προϊόντα L.O.C.TM για όλες τις οικιακές χρήσεις.

Όλα τα προϊόντα παράγονται σε ιδιόκτητα εργαστήρια έρευνας και ανάπτυξης της εταιρίας. Επτακόσιοι και πλέον επιστήμονες και περίπου 500.000 τεστ που πραγματοποιούνται ετησίως, εγγυώνται την ποιότητα και την ασφάλεια των προϊόντων. Η Amway κατέχει περισσότερα από 1.000 διπλώματα ευρεσιτεχνίας με περισσότερα από 800 να βρίσκονται ακόμη σε στάδιο έγκρισης. Η εγγύηση ικανοποίησης της Amway δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες της να επιστρέψουν προϊόντα και να πάρουν τα χρήματά τους πίσω εντός 90 ημερών από την αγορά τους, ακόμα κι αν έχουν χρησιμοποιηθεί. Οι κανόνες αυτοί τηρούν τις συστάσεις της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας Συνδέσμων Απευθείας Πώλησης (WFDSA) (<http://news.amway.gr/corporate-info/#sthash.wmgFuPYi.dpuf>).

Στις 04/02/2015 η Amway ανακοίνωσε παγκόσμιες πωλήσεις **10,8 δις δολαρίων για το 2014**, ποσό το οποίο δεν ξεπερνά τις πωλήσεις των **11,8 δις δολαρίων** που καταγράφηκαν το **2013 (ρυθμός ανάπτυξης -8,5%)** και αποτελεί εξαίρεση σε συνέχεια μιας περιόδου τεράστιας ανάπτυξης, που χαρακτηρίστηκε από ετήσια **αύξηση πωλήσεων για επτά**

συναπτά έτη. Το ποσό των ετήσιων πωλήσεων της εταιρείας περιλαμβάνει έσοδα από δραστηριότητες απευθείας πωλήσεων και άλλες εταιρείες συμμετοχών. Όπως υποστηρίζουν οι ιδρυτές της Amway Steve Van και ο Doug DeVos σε κοινή τους δήλωση: *"οι διανομείς της εταιρείας μας συνιστούν την κινητήρια δύναμη αυτού του εκπληκτικού επιτεύγματος, που υποστηρίζεται από το έργο των 21.000 εργαζομένων μας σε περισσότερες από 100 χώρες και περιοχές, οι οποίοι αξιοποιούν πλήρως τις δυνατότητές τους μέσα από τις επιχειρήσεις Amway, πετυχαίνοντας ένα ακόμη έτος - ρεκόρ για την εταιρεία."* Το γεωγραφικό της αποτύπωμα είναι πραγματικά εντυπωσιακό (εικόνα 4.1).



Εικόνα 4.1: Παγκόσμιο Γεωγραφικό Αποτύπωμα Amway (2014).

Πηγή: http://assets1.bywebtrain.com/501484/amway_media_guide_brochure_2015_final.pdf?r=1366

Τα προϊόντα διατροφής συνεχίζουν να είναι ο ηγέτης για την Amway. Η κυκλοφορία του Body Key™ από τη NUTRILITE™, μια σειρά προϊόντων διαχείρισης βάρους, βοήθησε να υποστηριχθεί η συνεχιζόμενη αύξηση των πωλήσεων σε αυτή την κατηγορία. Η κατηγορία προϊόντων ομορφιάς επίσης κατέγραψε ισχυρά αποτελέσματα, ενισχυμένη από τη συνεχιζόμενη παγκόσμια παρουσίαση της συλλογής περιποίησης της επιδερμίδας ARTISTRY™ Youth Xtend και την κυκλοφορία της σειράς για λεύκανση της επιδερμίδας ARTISTRY™ Ideal Radiance.

Στην κατηγορία οικιακών προϊόντων, οι πωλήσεις των συστημάτων επεξεργασίας νερού eSpring™ ήταν εντυπωσιακές, ενισχυμένες από την ώθηση που δόθηκε από την παρουσίαση του προϊόντος στην Κίνα στα τέλη το 2012 και τις ισχυρές πωλήσεις στις ασιατικές αγορές. Το eSpring™ αποτελεί σήμερα την κορυφαία επωνυμία οικιακών συστημάτων επεξεργασίας νερού με τις υψηλότερες πωλήσεις παγκοσμίως, με βάση μια μελέτη των παγκόσμιων πωλήσεων για το 2012 από την εταιρεία Verify Markets.

Προκειμένου να ανταποκριθεί στην αυξανόμενη ζήτηση για τα προϊόντα της εταιρείας, η **Amway έχει αναλάβει την υλοποίηση επέκτασης της παραγωγής και της έρευνας & ανάπτυξης αξίας 375 εκατομμυρίων δολαρίων σε παγκόσμιο επίπεδο**. Η επέκταση περιλαμβάνει τη δημιουργία εγκαταστάσεων στην Ουάσινγκτον, την Καλιφόρνια και το Μίσιγκαν στις ΗΠΑ, καθώς και ενός εργοστασίου στην Ινδία και μονάδων έρευνας & ανάπτυξης στην Κίνα και τη Νότια Κορέα. Η δημιουργία μονάδων παραγωγής στο Βιετνάμ και την Κίνα έχει επίσης προγραμματιστεί ως μέρος της επέκτασης.

Η Amway συνέχισε επίσης τις ενέργειες υποστήριξης προς του διανομείς της μέσω της υλοποίησης μιας **στρατηγικής φυσικής παρουσίας**, που περιλάμβανε την ίδρυση ενός Επιχειρηματικού Κέντρου στο Βερολίνο της Γερμανίας το 2013. Η Amway γνώρισε επιτυχία με την ενσωμάτωση φυσικών εγκαταστάσεων στο επιχειρηματικό της μοντέλο τα τελευταία χρόνια και, με την ίδρυση ενός κέντρου στο Citi Field στη Νέα Υόρκη, διαθέτει πλέον φυσική παρουσία και στις τέσσερις περιφέρειες της εταιρείας. Αυτές οι εγκαταστάσεις αποτελούν ένα ακόμη εργαλείο για τους διανομείς, το οποίο μπορούν να χρησιμοποιούν για να αναπτύσσουν τις επιχειρήσεις τους και να εξυπηρετούν τους πελάτες τους.

Στο πλαίσιο της διαρκούς υποστήριξης της επιχειρηματικότητας, η Amway δημοσίευσε την **Παγκόσμια Έκθεση για την Επιχειρηματικότητα** (Global Entrepreneurship Report - AGER) τον Νοέμβριο του 2013. Η έκθεση μελέτησε τη στάση των ανθρώπων απέναντι στην αυτοαπασχόληση, αποκαλύπτοντας σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τις απόψεις τους σε παγκόσμιο επίπεδο και την επιθυμία πολλών ανθρώπων για μία δική τους επιχειρηματική ευκαιρία. Η Amway συλλέγει και αναλύει δεδομένα σε σχέση με την επιχειρηματικότητα σε τακτική βάση από το 2008. Το 2013, η έρευνα επεκτάθηκε σε 24 χώρες, ανάμεσά τους οι Ηνωμένες Πολιτείες, το Μεξικό, η Κολομβία, η Ιαπωνία και η Αυστραλία.

Για τη χώρα μας, τα ευρήματα παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον με τους νέους να είναι θετικοί απέναντι στην επιχειρηματικότητα και την έναρξη μίας προσωπικής επιχείρησης (http://assetsw1.mindscapesolutions.com/501522/141016_ager_2014_publication_final.pdf):

- **Οι επιχειρηματίες μπορούν να δημιουργηθούν:** το 69% των Ελλήνων ερωτηθέντων πιστεύουν πως η επιχειρηματικότητα μπορεί να διδαχθεί ενώ σε ποσοστό 30%

πιστεύουν πως ένας επιχειρηματίας δε γεννιέται αλλά γίνεται. Η γνώμη ανδρών και γυναικών δε διαφοροποιείται καθώς τα ποσοστά διαμορφώνονται στο 70% και 67% αντίστοιχα.

- **Η εκπαίδευση είναι το παν:** οι ερωτηθέντες βαθμολόγησαν ως την πιο κρίσιμη πτυχή της διδασκαλίας την διαμόρφωση των "*βασικών επιχειρηματικών ικανοτήτων*", όπως για παράδειγμα ο οικονομικός έλεγχος, το εμπόριο ή οι εφαρμογές πληροφορικής με ποσοστό (49%). Ακολουθούν με ποσοστό 39% οι "*ηγετικές και διαχειριστικές επιδεξιότητες*", με αποτέλεσμα την παρακίνηση των εργαζομένων, και η «πρακτική εμπειρία στην επιχειρηματικότητα» με 32% (πχ. επιχειρηματικά σχέδια προσομοιώσεις των επιχειρήσεων).
- **Η θετική σκέψη επικρατεί:** κατά μέσο όρο, το 69% των ερωτηθέντων είναι θετικοί απέναντι στην επιχειρηματικότητα, με τα άτομα κάτω των 35 ετών να είναι οι πιο αισιόδοξοι, με ποσοστό 77%.
- **Ανεξαρτησία και αυτοεκπλήρωση:** οι σημαντικότεροι παράγοντες για την ανάπτυξη των προσωπικών επιχειρήσεων, σύμφωνα με την έρευνα, είναι: η εναλλακτική λύση για την ανεργία (38%), η ισχυρή προοπτική για δεύτερο εισόδημα (36%) και η δημιουργία προϋποθέσεων για καλύτερο συντονισμό και διαχείριση της οικογένειας, της καριέρας και του ελεύθερου χρόνου (28%).

Στην ελληνική αγορά, τώρα, η **Amway εν μέσω κρίσης για το 2012** επένδυσε ένα εκατομμύριο ευρώ. Πιο συγκεκριμένα, το κεφάλαιο αυτό επενδύθηκε για τον εκσυγχρονισμό των συστημάτων πληροφορικής, των αποθηκευτικών εγκαταστάσεων στην περιοχή του Ρέντη αλλά και στη μεταφορά των κεντρικών γραφείων της εταιρείας σε νέες σύγχρονες εγκαταστάσεις στο Μαρούσι. Πέρα όμως από την οικονομική στήριξη της Amway Hellas από τον αμερικάνικο κολοσσό Amway, υπάρχει και έντονο ενδιαφέρον για την Ελλάδα σαν τόπος πραγματοποίησης εταιρικών ταξιδιών των στελεχών της εταιρείας.

Πιο συγκεκριμένα η Amway επέλεξε την Ελλάδα, και συγκεκριμένα την Αθήνα, για την πραγματοποίηση ενός μεγάλου Συνεδρίου όπου κορυφαία στελέχη της εταιρείας ήρθαν στη χώρα μας από όλη την Ευρώπη στο πλαίσιο του Συνεδρίου Ευρωπαϊκών Τεχνικών Υπηρεσιών (European Technical Services Conference) που διοργανώθηκε στο ξενοδοχείο Margie στη Βουλιαγμένη. Επίσης, πραγματοποιήθηκαν δύο διαφορετικές εκδηλώσεις όπου διακεκριμένοι Ιδιοκτήτες Επιχείρησης Amway (ABO) από 8 διαφορετικές χώρες της Λατινικής Αμερικής βρέθηκαν στη χώρα μας, για να επισκεφτούν την Αθήνα και τη Σαντορίνη στο πλαίσιο ενός εκπαιδευτικού ταξιδιού.

Οι πωλήσεις της **Amway Hellas για το 2011 έφτασαν τα 10€ εκατ.** με ανοδική τάση για τα επόμενα χρόνια. Εξάλλου, όπως δήλωσε και ο Γιώργος Αποστολόπουλος, Γενικός Διευθυντής της Amway Hellas: "*Βασικός μας στόχος είναι να στηρίζουμε τους ανθρώπους μας με κάθε δυνατό τρόπο, παρέχοντάς τους συνεχή εκπαίδευση, υψηλού επιπέδου τεχνολογικό εξοπλισμό και υπηρεσίες! Παρά τις δύσκολες συνθήκες που προκύπτουν εξαιτίας της κρίσης, η Amway συνεχίζει να προσφέρει στους ανθρώπους τις κατάλληλες συνθήκες και την επιχειρηματική ευκαιρία μέσα από την οποία θα μπορέσουν να δημιουργήσουν τη δική τους επιτυχημένη επιχείρηση*".

Θα πρέπει όμως να τονιστεί το γεγονός ότι η επιχείρηση σε πολλές περιόδους έχασε πελάτες ή και ολόκληρα "πλοκάμια", δηλαδή ομάδες που έχουν φτιάξει οι IBO που συνεργάζονται με την επιχείρηση, χάθηκαν. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση έφτασε το απόγειο της το 2005-2009 όπου και πολλά ξένα δίκτυα όπως το **Network 21** και η ομάδα **Dream Chasers** κατάφεραν να έχουν χιλιάδες μέλη στην Ελλάδα. Όμως η κρίση επηρέασε και την Amway όπως και το γεγονός ότι υπήρχε μια ιδιαίτερα αρνητική δημοσιότητα από δράσεις μελών της που ήταν ιδιαίτερα επιθετικά δίχως όμως να μπορούν να παράγουν ένα καλό αποτέλεσμα ή που χρησιμοποιούσαν παραπλανητικές αγγελίες.

Βέβαια, η Amway έχει ακόμα την πρωτιά στην Ελλάδα. Απλώς η στρατηγική της έχει αλλάξει, πλέον δεν εστιάζει στην προβολή "*πετυχημένων Ανεξάρτητων Ιδιοκτητών Επιχείρησης IBO*" που ζουν στον πλούτο αλλά εστιάζεται στην **προβολή αγαθών** που έχουν **χαμηλό κόστος** και **υψηλή ζήτηση** ώστε να ενισχύσει τους IBO που έχει στην διάθεση της. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να παράγει προσφορές που απευθύνονται στον Έλληνα καταναλωτή και να φέρεται ως μια επιχειρηματική πρόταση που μπορεί τόσο να παράγει ένα έξτρα εισόδημα για τον καταναλωτή όσο και να διευκολύνει τους έλληνες που υποφέρουν από την ελληνική κρίση ώστε να μπορέσουν να έχουν πρόσβαση σε φτηνά αγαθά.

Φυσικά, η Amway δεν θα μπορούσε να μείνει πίσω και στην ηλεκτρονική αγορά. Όντως, τα τελευταία χρόνια έχει αναπτύξει μια στρατηγική για την πλήρη αξιοποίηση των ευκαιριών που προσφέρει το διαδίκτυο μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου. Όπως δείχνει και η μελέτη των *Rajendra Bhadale, Prasad Bhanage και Jyoti Bhanage (2013)*, λόγω των υψηλών επιπέδων της χρήσης του διαδικτύου στο Ηνωμένο Βασίλειο και την Ευρώπη, αφενός οι ονομαζόμενοι IBO ήταν πλέον έτοιμοι για την αποτελεσματική χρήση του διαδικτύου προς όφελος της επιχείρησής τους, και αφετέρου ήταν η κατάλληλη στιγμή για την Amway να αναπτύξει το **ηλεκτρονικό εμπόριο** μέσω της κατασκευής προσωπικών ιστοσελίδων που να μπορούν να προσφέρουν τα προϊόντα 24 ώρες σε καθημερινή βάση.

Σημείο εκκίνησης της on-line παρουσίας ήταν η δημιουργία ενός **εμπορικού σήματος** για την ιστοσελίδα το οποίο θα γινόταν εύκολα αποδεκτό σε όλες τις ευρωπαϊκές αγορές (στην Αμερική υπήρχαν ήδη προσωπικές ιστοσελίδες των IBO). Έπρεπε, λοιπόν, να δημιουργηθεί ένα εμπορικό σήμα η ανάπτυξη του οποίου θα περιελάμβανε τη συγκέντρωση προϊόντων με διάφορα χαρακτηριστικά, τα οποία με τη σειρά τους θα πρέπει να αναγνωρίζουν τα προϊόντα αυτά ως σύνολο (π.χ όνομα, λογότυπο και άλλα διακριτά στοιχεία).

Επίσης, τα στελέχη της Amway έπρεπε να λάβουν υπόψη και τον τρόπο με τον οποίο το σήμα θα προφέρονταν, θα γραφόταν αλλά και θα ερμηνεύονταν. Βεβαίως, για τις δικτυακές συναλλαγές, ένα νέο εμπορικό σήμα απαιτούσε και ένα μοναδικό domain name που δε θα παραβίαζε κάποιο υπάρχον πνευματικό δικαίωμα, ενώ έπρεπε να είναι διαθέσιμο και εύηχο. Η τελική επιλογή ήταν "**Amivo**", το οποίο περιλαμβάνει το πρόθεμα "**Ami**", που προδιαθέτει σε μια **αίσθηση φιλίας** και της λέξης "**Vivo**" που σημαίνει **ζωή**.

Εν κατακλείδι, η ανάπτυξη της διαδικτυακής παρουσίας της Amway παρείχε στους ανεξάρτητους επιχειρηματίες της έναν εναλλακτικό και βελτιωμένο τρόπο διαχείρισης των επιχειρήσεών τους. Τους έδωσε, δηλαδή, την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία να επικοινωνήσουν με διαφορετικό τρόπο με την Amway. Μάλιστα, μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα, η ιστοσελίδα της προσέλκυσε σημαντικό αριθμό ανεξάρτητων επιχειρηματιών που ήθελα να δοκιμάσουν την ηλεκτρονική υπηρεσία. Ταυτόχρονα, οι πολυάριθμες προσφορές μόνο στο διαδίκτυο βοήθησαν την επαναλαμβανόμενη χρήση της ιστοσελίδας, δίνοντας έμφαση στα μοναδικά οφέλη που αυτή παρείχε. Επίσης, οι χρήστες μπορούσαν να παρακολουθήσουν σε πραγματικό χρόνο τις πωλήσεις και να κατανοήσουν καλύτερα σε ποιες περιοχές πωλήσεων θα έπρεπε να εστιάσουν καθώς θα ανέπτυσσαν την επιχείρησή τους. Τέλος, υπήρξαν και καθαρές μειώσεις στο κόστος επικοινωνίας για την Amway, από τη στιγμή που η επικοινωνία (π.χ παραγγελίες, παραδώσεις προϊόντων) άρχισε να γίνεται μέσω διαδικτύου αντί με το τηλέφωνο ή το ταχυδρομείο.

4.2 Μελέτη Περίπτωσης: Avon

Ένας πωλητής βιβλίων, ο David H. McConnell ίδρυσε στις **Η.Π.Α** την εταιρεία California Perfume το 1886 ξεκινώντας με την πώληση καλλυντικών άλλων εταιρειών. Αν και αρχικά δεν είχε την πρόθεση να δημιουργήσει μια εταιρία καλλυντικών, σύντομα η επιχείρηση άρχισε να επεκτείνεται και να παράγει τα δικά της προϊόντα και μετονομάστηκε **σε Avon το 1939**. Σε μικρό χρονικό διάστημα, ανακάλυψε ότι το να διαθέτει τα αρώματά του

κατευθείαν στους πελάτες του (κυρίως γυναίκες) ήταν πολύ πιο αποτελεσματικό από τις κλασικές μεθόδους πώλησης. Έτσι λοιπόν, άρχισε την στρατολόγηση με την πρώτη του "αντιπρόσωπο" να είναι η κυρία P.F.E. Albee από το Winchester του New Hampshire, η οποία ταξίδευε με τρένο, άλογο αλλά και με τα πόδια με σκοπό να πουλήσει τα προϊόντα Avon και να προσεγγίσει νέες αντιπροσώπους.

Σήμερα, περισσότερο από έναν αιώνα αργότερα, η Avon συστήνεται ως ο παγκόσμιος ηγέτης στην κατευθυνόμενη πώληση και ως μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες άμεσων πωλήσεων παγκοσμίως στο χώρο της ομορφιάς, της περιποίησης επιδερμίδας, των αρωμάτων και των καλλυντικών με περισσότερους από **300 εκατομμύρια καταναλωτές** να επιλέγουν τα προϊόντα της και περισσότερους από **6,2 εκατομμύρια αντιπροσώπους**, οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε πάνω από **100 χώρες** σε ολόκληρο τον κόσμο, να εμπιστεύονται τις ασυναγώνιστες ευκαιρίες που προσφέρει η Avon και να τα διακινούν τα προϊόντα της. Οι **ετήσιες πωλήσεις** της εταιρείας ξεπερνούν τα **10 δις δολάρια** παγκοσμίως, γεγονός που την οδηγεί να συμπεριλαμβάνεται σταθερά ανάμεσα στις επιχειρήσεις με ηγετική παρουσία σύμφωνα με το περιοδικό Fortune, να έχει **αναγνωρισιμότητα** που αγγίζει το **90%** και να έχει εισαχθεί στα κυριότερα χρηματιστήρια αξιών.

Μάλιστα, το Παγκόσμιο Κέντρο Έρευνας και Ανάπτυξης της Avon, μια επένδυση αξίας 100 εκατομμυρίων δολαρίων, αποτελεί κλειδί στη δέσμευση της εταιρίας να παραμένει στην πρώτη γραμμή της εξέλιξης στην αγορά ομορφιάς. Συνεπώς, μόνο τυχαίο δεν είναι το γεγονός ότι η Avon βρέθηκε **για το 2010** στην **64η θέση** στη λίστα με τις καλύτερες μάρκες παγκοσμίως, όντας μάλιστα η πρώτη από τον χώρο του δικτυακού μάρκετινγκ. Η συγκεκριμένη λίστα δημιουργήθηκε από την Interbrand, εταιρεία ηγέτη στο χώρο του brand management. Λίγα χρόνια αργότερα, το 2013, για μία ακόμη χρονιά η Avon κατέλαβε περίοπτη θέση στη λίστα με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις των Η.Π.Α. "*Fortune 500*", σύμφωνα με το έγκυρο οικονομικό περιοδικό Fortune.

Πιο συγκεκριμένα, **το 2013** η Avon βελτίωσε την οικονομική της απόδοση και την κεφαλαιακή της δομή, πετυχαίνοντας μειώσεις λειτουργικών δαπανών της τάξης των 400 εκατομμυρίων δολαρίων, δηλαδή το 1/3 του τριετούς στόχου της. Ο τριετής της στόχος ήταν η πρωτοβουλία μείωσης κόστους ως ποσοστό των συνολικών εισοδημάτων της, ώστε να επιτευχθεί τελικά μέχρι το 2016 ένα στοχευόμενο διψήφιο λειτουργικό περιθώριο κέρδους. Η πρωτοβουλία αυτή περιλάμβανε την αναδιάρθρωση ή το κλείσιμο συγκεκριμένων μικρών αγορών, συμπεριλαμβανομένης και της εξόδου από τις αγορές της Νότιας Κορέας, του Βιετνάμ και της Ιρλανδίας.

Ταυτόχρονα, όμως, τα συνολικά της έσοδα μειώθηκαν σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά κατά **6%** φτάνοντας τα **10 δισεκατομμύρια δολάρια**, καθώς οι πωλήσεις προϊόντων ομορφιάς μειώθηκαν κατά 2% ενώ οι ενεργοί της αντιπρόσωποι μειώθηκαν κατά 2 % αν και ο μέσο όρος παραγγελιών αυξήθηκε κατά 1%. Στις **31/12/2013** στην εταιρεία απασχολούνταν περίπου **36.700 υπάλληλοι**, από τους οποίους 4.300 ήταν στην Αμερική και οι υπόλοιποι 32.400 απασχολούνταν σε άλλες χώρες.

Ο βασικός της στόχος για το 2014, βέβαια, ήταν η μεγιστοποίηση του γεωγραφικού της χαρτοφυλακίου. Όντως, το **77,5 % των εισοδημάτων** της Avon προέρχεται από τις 12 κορυφαίες αγορές της, συνεπώς για την περαιτέρω βελτίωση της απόδοσής της η Avon έθεσε ως προτεραιότητα την σταθεροποίηση, την ενδυνάμωση και εντέλει την ανάπτυξη των υφιστάμενων αυτών αγορών της. Από την άλλη, το γεωγραφικό της αποτύπωμα για το **2014** ήταν εξίσου αξιοζήλευτο και στις **αναδυόμενες αγορές**, όπου η παρουσίας της έφτασε στο 75%. Επίσης, ιδιαίτερα ενθαρρυντική είναι και η σταθεροποίησή της Avon στην Β. Αμερικάνικη αγορά, γεγονός ιδιαίτερα σημαντικό για την ισορροπία του γεωγραφικού της χαρτοφυλακίου.

Αντίθετα, δεν μπορεί να υπάρξει καμία διαβεβαίωση ότι η εταιρεία θα μπορέσει να αντιστρέψει τη μείωση των εσόδων, τα περιθώρια και τα καθαρά έσοδά της στη Νότια Αμερική, όπου για το 2014 συνέχισε η επιδείνωση των αντίστοιχων αποτελεσμάτων της για το έτος 2013, και να επιτύχει κερδοφόρο ανάπτυξη στο μέλλον, ιδιαίτερα στις μεγαλύτερες αγορές, όπως τη Βραζιλία και στις αναπτυσσόμενες και αναδυόμενες αγορές, όπως για παράδειγμα το Μεξικό. Πιο συγκεκριμένα, τα έσοδά της το 2013 ήταν 9.96 δις δολάρια, σε σύγκριση με τα 10,561 δις δολάρια το 2012 και τα 11.10 δις δολάρια το 2011. Επίσης, παρά το γεγονός ότι το **μικτό περιθώριο κέρδους της το 2013** βελτιώθηκε σε **62,1%** σε σύγκριση με 61,2% το 2012, αυτό μειώθηκε από 63,4% που είχε φτάσει το 2011. Ακόμη, το **λειτουργικό περιθώριο κέρδους της το 2013 ήταν 4,3%**, σε σύγκριση με 5,0% το 2012 και 9,8% το 2011. Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται συνοπτικά επιλεγμένα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης για τα έτη 2009-2013.

| ITEM 6. SELECTED FINANCIAL DATA | | | | | |
|--|-------------|------------|------------|------------|------------|
| (U.S. dollars in millions, except per share data) | | | | | |
| We derived the following selected financial data from our audited Consolidated Financial Statements. The following data should be read in conjunction with our MD&A and our Consolidated Financial Statements and related Notes contained in our 2013 Annual Report. | | | | | |
| | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 |
| Income Statement Data | | | | | |
| Total revenue | \$9,955.0 | \$10,561.4 | \$11,099.5 | \$10,754.2 | \$10,205.2 |
| Operating profit ⁽¹⁾ | 427.2 | 525.0 | 1,092.0 | 1,039.0 | 1,005.6 |
| (Loss) income from continuing operations, net of tax ⁽¹⁾ | (1.0) | 93.3 | 675.6 | 566.0 | 619.2 |
| Diluted (loss) earnings per share from continuing operations | \$ (.01) | \$.20 | \$ 1.54 | \$ 1.29 | \$ 1.43 |
| Cash dividends per share | \$.24 | \$.75 | \$.92 | \$.88 | \$.84 |
| Balance Sheet Data | | | | | |
| Total assets | \$6,492.3 | \$ 7,382.5 | \$ 7,735.0 | \$ 7,873.7 | \$ 6,823.4 |
| Debt maturing within one year | 188.0 | 572.0 | 849.3 | 727.6 | 137.8 |
| Long-term debt | 2,532.7 | 2,623.8 | 2,459.1 | 2,408.6 | 2,307.2 |
| Total debt | 2,720.7 | 3,195.8 | 3,308.4 | 3,136.2 | 2,445.0 |
| Total shareholders' equity | 1,127.5 | 1,233.3 | 1,585.2 | 1,672.6 | 1,312.6 |

Πίνακας 4.2: Επιλεγμένα οικονομικά δεδομένα της Avon για τα έτη 2009-2013.

(Πηγή: *Avon Annual Report 2013*)

| Segment Review | | | | | | |
|---|---------------|-------------------------|---------------|-------------------------|---------------|------------------|
| Below is an analysis of the key factors affecting revenue and operating profit (loss) by reportable segment for each of the years in the three-year period ended December 31, 2013. | | | | | | |
| Years ended December 31 | 2013 | | 2012 | | 2011 | |
| | Total Revenue | Operating Profit (Loss) | Total Revenue | Operating Profit (Loss) | Total Revenue | Operating Profit |
| Latin America | \$4,840.5 | \$ 478.6 | \$ 4,993.7 | \$ 443.9 | \$ 5,161.8 | \$ 634.0 |
| Europe, Middle East & Africa | 2,898.4 | 406.7 | 2,914.2 | 312.8 | 3,122.8 | 478.9 |
| North America | 1,458.2 | (60.1) | 1,751.1 | (4.7) | 1,872.5 | 49.4 |
| Asia Pacific | 757.9 | (12.1) | 902.4 | 5.1 | 942.4 | 81.4 |
| Total from operations | 9,955.0 | 813.1 | 10,561.4 | 757.1 | 11,099.5 | 1,243.7 |
| Global and other expenses | - | (385.9) | - | (232.1) | - | (151.7) |
| Total | \$9,955.0 | \$ 427.2 | \$10,561.4 | \$ 525.0 | \$11,099.5 | \$1,092.0 |

Πίνακας 4.3: Οικονομική ανάπτυξη της Avon ανά γεωγραφική περιοχή για τα έτη 2009-2013.

(Πηγή: *Avon Annual Report 2013*)

Στην Ελλάδα, τα προϊόντα Avon διατίθενται ήδη από το 1988. Από το Μάρτιο του 2001 η Avon έγινε 100% θυγατρική της πολυεθνικής **Avon Products Inc.**, σημειώνοντας εντυπωσιακή ανάπτυξη που της έδωσε το μεγαλύτερο μερίδιο στην ελληνική αγορά προϊόντων απευθείας πώλησης. Τα κεντρικά της γραφεία είναι στη Λ. Μαραθώνος 135 και Θεσσαλονίκης στο γέρακα Αττικής.

Ακολουθώντας το όραμά της να είναι "**Η Εταιρία για τις Γυναίκες**", η Avon κατανοεί και ικανοποιεί τις ανάγκες της σύγχρονης γυναίκας για καλλυντικά προϊόντα, άριστη εξυπηρέτηση και προσωπική ολοκλήρωση. Στηρίζει την ευζωία και την ευτυχία της, τόσο

μέσα από την ευκαιρία κέρδους που προσφέρει, όσο και μέσα από τις εκστρατείες "Ενάντια στον Καρκίνο του Μαστού" και "Ενάντια στην Ενδοοικογενειακή Βία". Με άλλα λόγια, ο λόγος της επιτυχίας της Avon και στην Ελλάδα ήταν ότι, σε αντίθεση με ό,τι ίσχυε στην αγορά, η εταιρεία βασιζόταν σε γυναίκες πωλήτριες και όχι σε άνδρες. Η λογική της εταιρείας είναι ότι οι γυναίκες έχουν το ιδιαίτερο δίκτυο τους και μπορούν να πουλάνε τα προϊόντα στις φίλες τους. Η δικτύωση της μάρκας αυτής βασίστηκε αποκλειστικά και μόνο πάνω σε αυτό το concept που θέλει τις γυναίκες να είναι μια ιδιαίτερη κατηγοριών πωλητών που οι άλλες επιχειρήσεις έχουν αγνοήσει. (<http://www.avoncompany.com/aboutavon/history/index.html>).

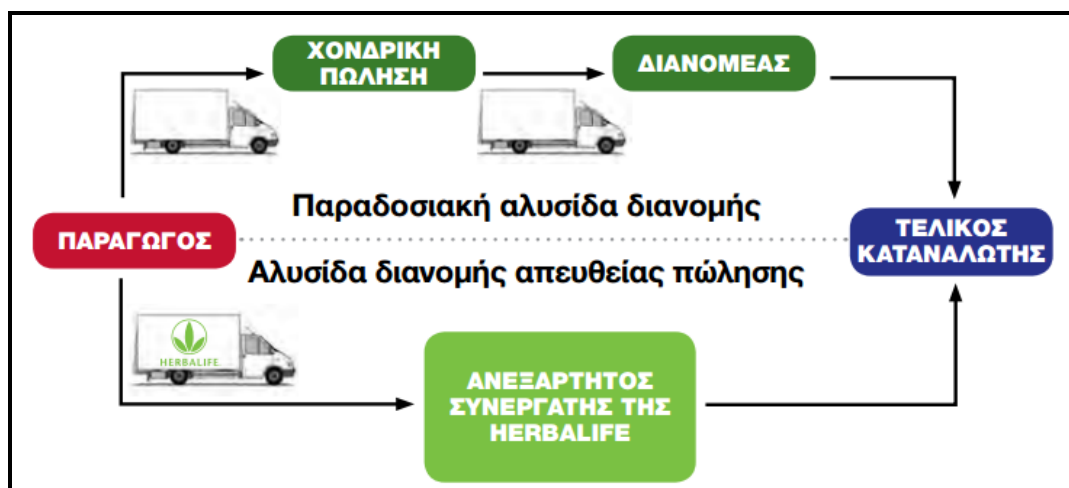
Το 2014 η Avon σύναψε στρατηγική συμφωνία με την Korres Natural Products AS στο πλαίσιο της οποίας, η ελληνική εταιρεία δίνει στην Avon το αποκλειστικό δικαίωμα για την ανάπτυξη, κατασκευή και εμπορία των προϊόντων Korré στη Λατινική Αμερική. Σύμφωνα με την Avon, η μακροπρόθεσμη στρατηγική συνεργασία περιλαμβάνει όλες τις μεγάλες αγορές της Λατινικής Αμερικής στις οποίες δραστηριοποιείται η Korrés και δίνει στην Avon την επιλογή να αποκτήσει όλα τα πνευματικά δικαιώματα για τα προϊόντα Korré στην περιοχή.

Η συγκεκριμένη συνεργασία έχει αφετηρία τον Φεβρουάριο 2014 και προβλέπεται να διαρκέσει μέχρι και 14 χρόνια. Παράλληλα παρέχει το δικαίωμα στην AVON να αγοράσει μελλοντικά όλα τα δικαιώματα πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας των προϊόντων KOPPEΣ για τη Λατινική Αμερική. Σύμφωνα με σχετική ανακοίνωση της εταιρείας KOPPEΣ, η συμφωνία διασφαλίζει στην εταιρεία έσοδα ύψους 11,5 εκατ. δολ (περίπου 8,5 εκατ. ευρώ) για τους πρώτους 12 μήνες της συνεργασίας, τα οποία αντιστοιχούν στη διάθεση των εμπορικών σημάτων KOPPEΣ στις χώρες της Λατινικής Αμερικής, καθώς και σε αμοιβές για την υποστήριξη της τοποθέτησης των προϊόντων KOPPEΣ στις χώρες αυτές.

4.3 Μελέτη Περίπτωσης: Herbal Life

Η Herbalife Ltd. (NYSE: HLF) είναι μία παγκόσμια Εταιρία Διατροφής και Δικτυακού Μάρκετινγκ. Τα προϊόντα της αποτελούνται από ροφήματα ως υποκατάστατα γεύματος, σνακ πρωτεΐνης, συμπληρώματα διατροφής και ενέργειας και προϊόντα προσωπικής περιποίησης. Η Herbalife δραστηριοποιείται σε πάνω από 80 χώρες, με περισσότερους από 7.500 υπαλλήλους και αποστολή "να αλλάξει τις ζωές των ανθρώπων" προωθώντας και διαθέτοντας τα προϊόντα της μέσω ενός μεγάλου δικτύου Ανεξάρτητων Συνεργατών παγκοσμίως. Για εκείνους που επιθυμούν να γίνουν ανεξάρτητοι συνεργάτες, η εταιρία

προσφέρει επίσης μία οικονομικά αποδοτική επιχειρηματική ευκαιρία, η οποία βασίζεται στον διαφορετικό τρόπο διανομής των προϊόντων σε σχέση με τις εταιρείες που λειτουργούν βάσει της παραδοσιακής αλυσίδας διανομής (εικόνα 4.1).



Εικόνα 4.1: Αλυσίδα διανομής Herbal Life vs Παραδοσιακής αλυσίδα διανομής.

(Πηγή: https://www.myherbalife.com/Content/Global/assets/EMEA/tools_and_training/pdf/pitch_book/GR_pitchbook.pdf)

Η εταιρία ιδρύθηκε στην Καλιφόρνια από τον Mark Hughes το 1980. Τον Απρίλιο του 2003, ο Michael O. Johnson ανέλαβε την θέση του CEO της εταιρείας. Ο Michael O. Johnson εργαζόταν 17 χρόνια στην Εταιρεία Walt Disney, τα τελευταία χρόνια μάλιστα σαν πρόεδρος της Disney International. Τον Δεκέμβριο του 2004 εισήχθη στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης και οι μετοχές της διαπραγματεύονται με το σύμβολο "HLF". Οι πωλήσεις της για το 2011 ξεπέρασαν τα 5,4 δισεκατομμύρια δολάρια.

Η Herbalife δεσμεύεται να εξελίξει την επιστήμη της διατροφής μέσω της επιστημονικής έρευνας που διεξάγεται σε όλο τον κόσμο. Για το λόγο αυτό, από το 2003 και μετέπειτα, έχει αυξήσει σημαντικά τις δαπάνες της στην έρευνα και στην ανάπτυξη για την βελτίωση της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων. Συγκεκριμένα, το 2011 η εταιρεία δαπάνησε \$25 εκατομμύρια στις συνδυαστικές επιστημονικές περιοχές της έρευνας και ανάπτυξης, των τεχνικών λειτουργιών, των επιστημονικών θεμάτων, της ποιοτικής εξασφάλισης ποιοτικού ελέγχου, της ασφάλειας και της συμμόρφωσης των προϊόντων της. Η εταιρεία δαπάνησε επιπλέον 11 εκατομμύρια δολάρια σε θέματα διατροφής, σε άδειες προϊόντων και σε πηγές στρατηγικής.

Ακόμη, η Herbalife συνεργάζεται και έχει πρωταγωνιστικό ρόλο σε ένα μεγάλο αριθμό Οργανισμών και Συνδέσμων στον τομέα της Διατροφής και του Κλάδου Απευθείας Πωλήσεων συμπεριλαμβάνοντας την Παγκόσμια Ομοσπονδία Οργανισμών Απευθείας

Πώλησης (WFDSA), την Ομοσπονδία Οργανισμών Απευθείας Πώλησης Ευρώπης (FEDSA) και περισσότερους από 40 Εθνικούς Οργανισμούς Απευθείας Πώλησης. Είναι ιδρυτικό μέλος του Διεθνούς Συνδέσμου Συμπληρωμάτων Διατροφής (IADSA) και αποτελεί ιδρυτικό μέλος και μέλος του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου Υπεύθυνης Διατροφής (ERNA) και του Συνεταιρισμού Εξασφάλισης Υγιεινών Διατροφικών Συμπληρωμάτων & Εκπαιδευτικών Νόμων (DSHEA). Η Herbalife συμμετέχει επίσης στο Συμβούλιο Υπεύθυνης Διατροφής (CRN) των ΗΠΑ και του Ηνωμένου Βασιλείου καθώς και στο Σύνδεσμο Φυσικών Προϊόντων. Είναι επίσης μέλος του Συμβουλίου Προϊόντων Προσωπικής Περιποίησης των ΗΠΑ.

Η Herbalife είναι μία εταιρία που εφαρμόζει αυτό που διαφημίζει. Τον Φεβρουάριο του 2008, ψηφίστηκε σαν μία από τις "15 πιο fit εταιρίες της Αμερικής" από περιοδικό Fitness. Οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να συμμετέχουν στο Πρόγραμμα Ευεξίας της εταιρίας για την βελτίωση της υγείας τους, μέσω μηνιαίων ενημερωτικών συναντήσεων, άσκησης, υγιεινής διατροφής και συμμετοχής σε χορηγούμενους από την εταιρία αγώνες όπως το τρίαθλο. Φυσικά, στην Herbalife, εργάζονται και 180 επιστήμονες στο προσωπικό, εκ των οποίων οι 19 είναι κάτοχοι PhDs. Το προσωπικό της εταιρείας αποτελείται από επιπλέον 30 επιστημονικούς συμβούλους, όλοι τους με PhDs.

Επίσης, σύμφωνα με ετήσια αναφορά της εταιρείας για το οικονομικό έτος 2014 (*Annual report Herbal Life 2014* - <http://ir.herbalife.com/downloads.cfm>), προκύπτει το εξής βασικό δεδομένο: τα αποτελέσματα της εταιρείας για το έτος 2014 αντανακλούν την εν εξελίξει μετάβασή της σε μια ολοένα και περισσότερο επικεντρωμένη στον καταναλωτή επιχείρηση. **Το 2014** πάνω από τα δύο τρίτα των αγορών της παγκοσμίως **σημείωσε αύξηση όγκου πωλήσεων**, σημειώνοντας το ρεκόρ των **5,4 δις δολάρια** και παρουσιάζοντας **αύξηση 2%** σε σχέση με το 2013, ενώ ο μέσος όρος ενεργών ηγετών πωλήσεων της εταιρείας αυξήθηκε κατά 9% για το σύνολο του έτους.

Η εταιρεία κατέγραψε **καθαρές πωλήσεις 5 δις δολαρίων για το 2014**, ενώ οι ταμειακές ροές της από λειτουργικές δραστηριότητες ήταν πάνω από 500 εκατομμύρια δολάρια, έχοντας επενδύσει ταυτόχρονα 156.700.000 δολάρια σε κεφαλαιουχικές δαπάνες, συμπεριλαμβανομένων των νέων εγκαταστάσεων της στο Winston-Salem. Μάλιστα, στο συγκεκριμένο έτος επετεύχθη βασικός στόχος της Herbalife, δηλαδή να δημιουργεί αξία για την ομάδα διοίκησής της και το διοικητικό της συμβούλιο, καθώς το 2014 βρήκε την εταιρεία να πληρώνει συνολικά μερίσματα 30,4 εκατομμυρίων δολαρίων και να εξαγοράσει περίπου 1,3 δισεκατομμύρια δολάρια σε κοινές μετοχές σε κυκλοφορία στο πλαίσιο του προγράμματος επαναγοράς των μετοχών της.

Η εταιρεία μέσα στο 2014 μεγάλωσε τη **βάση των μελών της σε 4 εκατομμύρια**, παρουσιάζοντας **αύξηση κατά 8%** σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, ενώ είχε και τους περισσότερους πελάτες για το 2014 από ό,τι σε οποιαδήποτε άλλη στιγμή στην 35-χρονη ιστορία της, και μάλιστα η προσωπική σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στα μέλη της εταιρείας και στους πελάτες της θεωρείται πως είναι και ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που ξεχωρίζει την εταιρεία από τις υπόλοιπες εταιρείες δικτυακού μάρκετινγκ. Ακόμη, η Herbalife κατόρθωσε για την χρονιά που πέρασε να αυξήσει την ποιότητα των αποκαλούμενων "*ηγετικών πωλητών*", δηλαδή μέλη τα οποία παραμένουν στην εταιρεία για μεγάλο διάστημα και αναπτύσσουν την επιχείρησή τους πιο μεθοδικά, παραγωγικά και επιτυχημένα, αφού στο 2014 κατόρθωσε σε 69 χώρες το 50% των μελών της να ανήκουν στην ανωτέρω κατηγορία πωλητών.

Τα προϊόντα της που είναι ιδιαίτερα δημοφιλή είναι τα διατροφικά, με την "*Formula 1*" να έχει πουλήσει περισσότερα από 65 εκατομμύρια δοχεία για το 2014, ενώ η εταιρεία φιγουράρει όχι μόνο **ανάμεσα στις κορυφαίες εταιρείες στην κατηγορία υποκατάστατων γεύματος** (με το **31% της παγκόσμιας αγοράς**), αλλά διατηρεί σε παγκόσμιο επίπεδο δεκάδες χιλιάδες Herbalife Clubs και γυμναστήρια, όπου τα μέλη και οι πελάτες μπορούν να επικοινωνήσουν την αγάπη τους για καλύτερη υγεία και φυσική κατάσταση. Τέλος, στόχος της εταιρείας για το 2015 είναι να καταφέρει να ανοίξει την τρίτη μονάδα παραγωγής στην Κίνα στην περιοχή της Nanjing σε μια έκταση μεγαλύτερη των 45.000 στρεμμάτων.

Όσον αφορά την γεωγραφική της παρουσία σε παγκόσμιο επίπεδο, στις **31/12/2014** η εταιρεία δραστηριοποιείται σε **91 χώρες**, και οι 10 κυριότερες εκ των οποίων αποτελούν περίπου το 73 % των καθαρών πωλήσεων της εταιρείας τα τελευταία 3 χρόνια. Στις χώρες δραστηριοποίησής της σύνηθες πρακτική της εταιρείας είναι η δημιουργία και η διατήρηση **φυσικής παρουσίας** και η παροχή υπηρεσιών πώλησης, μάρκετινγκ, εφοδιαστικής αλυσίδας και διακίνησης. Παγκοσμίως τα προϊόντα της διακινούνται άμεσα σε περισσότερες από 1400 τοποθεσίες μέσω των εγκαταστάσεων της εταιρείας αλλά και σε συνεργασία με συνεργάτες της λιανικής πώλησης. Η γεωγραφική της διασπορά χαρακτηρίζεται από 6 λειτουργικές περιοχές όπως αυτές παρουσιάζονται στον πίνακα 4.4.

| Geographic Region | Net Sales | | | Percent of Total Net Sales 2014 | Number of Countries December 31, 2014 |
|------------------------------|-------------------------|------------------|------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| | Year Ended December 31, | | | | |
| | 2014 | 2013 | 2012 | | |
| | (In millions) | | | | |
| North America | \$ 926.8 | \$ 908.0 | \$ 841.2 | 18.7% | 5 |
| Mexico | 567.9 | 562.4 | 496.1 | 11.4% | 1 |
| South & Central America | 826.4 | 973.5 | 688.8 | 16.7% | 17 |
| EMEA | 843.1 | 735.2 | 627.8 | 17.0% | 52 |
| Asia Pacific | 1,130.1 | 1,174.6 | 1,139.9 | 22.8% | 15 |
| China | 664.3 | 471.6 | 278.5 | 13.4% | 1 |
| Worldwide | <u>\$4,958.6</u> | <u>\$4,825.3</u> | <u>\$4,072.3</u> | <u>100.0%</u> | <u>91</u> |

Πίνακας 4.4: Γεωγραφική διασπορά και πωλήσεις της εταιρείας Herbalife.

(Πηγή: *Herbalife Annual Report 2014*)

Η Herbalife δραστηριοποιείται επίσημα στην **Ελλάδα από το 2004**. Κατά την διάρκεια της δραστηριοποίησης της στην Ελληνική αγορά, η Herbalife έχει εξασφαλίσει ισχυρή παρουσία και έχει θέσει τις βάσεις για δυναμική μελλοντική ανάπτυξη (company.herbalife.gr/company). Στην Ελλάδα της κρίσης, η Herbalife έχει το **δεύτερο μεγαλύτερο δίκτυο** μετά την Amway. Η Herbalife στηρίζεται στο γεγονός ότι συνδυάζει την υγιεινή διατροφή με την επιχειρηματικότητα. Αναγνωρίζει ότι η Ελλάδα είναι μια χώρα που έχει μια **ιδιαίτερα καλή κουζίνα** αλλά αναγνωρίζει και το γεγονός ότι υπάρχουν πολλοί έλληνες που κάνουν **κακή διατροφή** και αυτό είναι ένα ιδιαίτερο ζήτημα στο οποίο ποντάρει η συγκεκριμένη εταιρεία.

Για να μπορέσει να αντιμετωπίσει την κρίση, η εταιρεία έχει προχωρήσει στην εκπόνηση μιας σειράς από προσφορές με στόχο το να μπορέσει να κρατήσει το κοινό κοντά της. Αναγνωρίζει το γεγονός ότι πολλοί έλληνες έχουν στραφεί προς την υγιεινή διατροφή ενώ άλλοι προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις διατροφικές τους ανάγκες δίχως να επιβαρυνθούν οικονομικά. Για το λόγο αυτό η Herbalife στρέφεται προς την παραγωγή **προσφορών** που έχουν ως αντικείμενο τα **κοινωνικά στρώματα** που έχουν πληγεί από την κρίση αλλά συγχρόνως και για να μπορέσει να ενισχύσει τα υπάρχοντα της δίκτυα.

Βέβαια, επειδή οι κατηγορίες της διαχείρισης βάρους, της στοχευόμενης διατροφής, της ενέργειας, του αθλητισμού και της φυσικής κατάστασης είναι πολύ ανταγωνιστικές σε πολλά κανάλια, συμπεριλαμβανομένων και εκείνων της άμεσης πώλησης, του διαδικτύου, των εξειδικευμένων καταστημάτων λιανικής πώλησης και των καναλιών έκπτωσης τροφίμων, φαρμάκων και μαζικών εμπορευμάτων, η Herbalife έχει προσπαθήσει να διαφοροποιήσει τη θέση της από τον άμεσο και έμμεσο ανταγωνισμό, χάρη στην προσήλωση των μελών της στη **συμβουλευτική και εκπαιδευτική φύση της διαδικασίας πώλησης** των προϊόντων της εταιρείας και στη συχνή επαφή με τους πελάτες ακόμη και μετά την αγορά και χρήση τους.

Ακόμη, η Herbalife για να αυξήσει την αναγνωρισιμότητα της μάρκας της (**Brand Name**), έχει εισέλθει σε πολλές συνεργασίες μάρκετινγκ, όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και παγκοσμίως. Όντως, η εταιρεία έγινε χορηγός και συνεργάτης με πολλούς αθλητές, όπως για παράδειγμα ο Πορτογάλος ποδοσφαιριστής **Cristiano Ronaldo** και ο Αργεντινός ποδοσφαιριστής **Lionel Messi** ή η Γαλλίδα αθλήτρια κολύμβησης **Aurélie Muller**, και διάφορες ομάδες όπως για παράδειγμα η συνεργασία με το ποδοσφαιρικό τμήμα του **Ολυμπιακού για το 2011**, χρόνια κατά την οποία η Herbalife αποτέλεσε τον "*Επίσημο Προμηθευτή*" Αθλητικής Διατροφής της ομάδας.

Τέλος, η εταιρεία συμμετέχει σε ποικίλα γεγονότα προώθησης του κοινωνικού της αποτυπώματος, της χρήσης των προϊόντων της και του motto της εταιρείας "*Βελτίωση της ζωής μέσω της διατροφής*", όπως είναι για παράδειγμα οι ομάδες υποστήριξης και υπαίθριας άθλησης στην Αθήνα και στην Θεσσαλονίκη, οι δωρεάν και ανοιχτές προς όλους ομαδικές προπονήσεις του "**24 Fit Club**" που διεξάγονται 3 φορές την εβδομάδα, κάθε Δευτέρα, Τετάρτη και Παρασκευή πρωί και απόγευμα στην οδό Μελενίκου 5 (περιοχή Μαρτίου) στη Θεσσαλονίκη ή ακόμη και τα γνωστά ως "**Spa Party**", όπου πελάτες και υποψήφιοι πελάτες μπορούν να δοκιμάσουν δωρεάν τα νέα προϊόντα δέρματος της εταιρείας.

4.4 Μελέτη Περίπτωσης: Tupperware Brands Corporation

Στην περίπτωση της εταιρείας Tupperware, ιδρυτής της οποίας θεωρείται ο Earl Tupper, όλα άρχισαν από ένα μικρό μπουλ. Όντως, το πρώτο προϊόν που παρουσίασε ο Earl Tupper ήταν το Wonderlier Bowl το οποίο πωλείται ακόμη και σήμερα σε διάφορα χρώματα και μεγέθη. Το Wonderlier Bowl πλεονεκτούσε όλων των άλλων δοχείων για φαγητό αφού ήταν ελαφρύτερο, δεν έσπαγε όπως τα γυάλινα ή τα κεραμικά και κυρίως γιατί συνοδευόταν από ένα υδατοστεγές και αεροστεγές κάλυμμα. Όμως το αεροστεγές αυτό κάλυμμα που βοηθούσε το φαγητό να μην ξεραίνεται και να μην χάνει την γεύση και το άρωμα του μέσα στο ψυγείο, παρά την επανάσταση που έφερνε ως το νέο και καινοτόμο προϊόν δεν είχε ικανοποιητικές πωλήσεις στα Σούπερ Μάρκετ της εποχής, αφού οι καταναλωτές χρειαζόντουσαν μία επίδειξη για να καταλάβουν τις χρήσεις και την λειτουργία του.

Έτσι λοιπόν, η **Tupperware παρουσιάζει το 1948** ένα εντελώς νέο τρόπο προσέγγισης του καταναλωτή με κατ' οίκον επιδείξεις των προϊόντων της. Οι επιδείξεις βόηθησαν δραματικά στην αύξηση των πωλήσεων, αφού ήταν πλέον εύκολο για τον καταναλωτή να αντιληφθεί τα προτερήματα των Tupperware. Ήταν μάλιστα τόσο πετυχημένες οι συγκεκριμένες επιδείξεις που το 1951 η εταιρεία αναγκάζεται να αποσύρει τα προϊόντα της

από τα ράφια των Σούπερ Μάρκετ και συνεχίζει να τα πουλάει μόνο με **κατ' οίκον επιδείξεις**. Το ρόλο των συνεργατών που πραγματοποιούσαν τις επιδείξεις αυτές ανέλαβαν κυρίως γυναίκες που ο ρόλος τους στην κοινωνία περιοριζόταν στα στενά πλαίσια της οικίας και της οικογένειας τους. Τα επόμενα χρόνια τα Tupperware παρέμειναν επίκαιρα αφού εξελίχθηκαν και προσαρμόστηκαν στο τρόπο ζωής αλλά και στις συνήθειες του σύγχρονου καταναλωτή. Το 1958 ο Earl Tupper πουλάει την εταιρεία που ο ίδιος δημιούργησε έναντι 16 εκατομμυρίων δολαρίων στην εταιρεία Dart Industries, η οποία λειτουργεί μέχρι και σήμερα με το brand name "Tupperware".

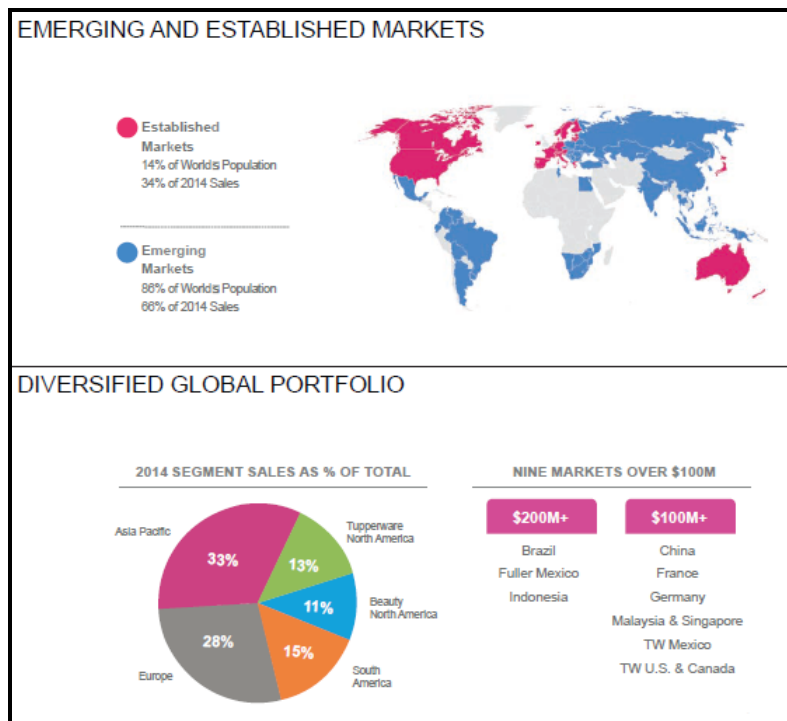
Το 1964 η Tupperware έρχεται και στην Ελλάδα. Τρία χρόνια μετά την έλευση της Tupperware στην Ελλάδα, ξεκινάει η λειτουργία του εργοστασίου της Tupperware στην Θήβα. Σήμερα το **εργοστάσιο της Θήβα είναι ένα από τα 4 στην Ευρώπη** και με τις υπερσύγχρονες μηχανές του αλλά και το άρτια εξειδικευμένο του προσωπικό παράγει τα ποιοτικά προϊόντα, που απολαμβάνουν σχεδόν όλα τα νοικοκυριά σε καθημερινή βάση. Όντως, όπως τα πρώτα προϊόντα του Earl Tupper φέρανε την επανάσταση στην αποθήκευση, στην συντήρηση και στην προετοιμασία του φαγητού έτσι και τα σημερινά συνεχίζουν να διαμορφώνουν το lifestyle με το μοντέρνο σχεδιασμό τους και τις πρωτοποριακές ιδιότητές τους.

Στις αρχές του 21^{ου} αιώνα, η Tupperware μεταλλάχθηκε από ένα μοντέλο άμεσων πωλήσεων σε ένα μοντέλο άμεσου μάρκετινγκ, ώστε αφενός να μην βασίζεται πλέον σε σημαντικά μεγάλο βαθμό στους εξουσιοδοτημένους αντιπροσώπους της και αφετέρου να μπορεί να διαθέτει τα προϊόντα της σε κοινές αγορές όπως για παράδειγμα η Target και τα πολυκαταστήματα στον Καναδά. Όμως η μέθοδος αυτή αποδείχθηκε έωλη και διακόπηκε το 2003. Παρόλα αυτά η Tupperware παραμένει ακόμη και στις μέρες μας μια κυρίαρχη εταιρεία άμεσων πωλήσεων με πολύ μεγάλο αντίκτυπο στον κλάδο. Μάλιστα το 2004 η Laurie Kahn-Leavitt έγραψε και σκηνοθέτησε το ντοκυμαντέρ "*Tupperware!*", το οποίο παρουσιάστηκε σε φεστιβάλ σε ολόκληρο τον κόσμο, με αποτέλεσμα να αυξηθεί σημαντικά η αναγνώριση του σήματος της Tupperware ως μιας δημοφιλούς (popular) κουλτούρας.

Σήμερα, η Tupperware παρέχει **3 διαφορετικούς τρόπους** ώστε οι αντιπρόσωποί της να φτάσουν στην επιτυχία. Ο πρώτος τρόπος είναι μέσω των αρχικών και πρωτότυπων "**πάρτι στο σπίτι**", στα οποία οι αντιπρόσωποι μπορούν να κάνουν νέες γνωριμίες και φιλίες πουλώντας τους ταυτόχρονα και χρήσιμα προϊόντα σε φιλικό και ευχάριστο περιβάλλον. Ο δεύτερος τρόπος είναι η απόκτηση πρόσβασης από τους αντιπροσώπους στα λεγόμενα **Tupperware Access Points** ή **TAPS**, τα οποία είναι ένας ειδικά διαμορφωμένος χώρος μέσα σε μεγάλα εμπορικά καταστήματα. Πρόκειται για ένα **εναλλακτικό κανάλι γνωριμίας και**

πώλησης που περιλαμβάνει εκτός των προαναφερθέντων εμπορικών καταστημάτων και την χρήση του Internet. Με την φυσική της παρουσία, η εταιρεία προσπάθησε να λύσει το πρόβλημα της άμεσης πρόσβασης των καταναλωτών στα προϊόντα της, όχι τόσο αναφορικά με την πώλησή τους αλλά κυρίως σε σχέση με την επίδειξη των δυνατοτήτων τους στους εν δυνάμει πελάτες της. Τέλος, ο τρίτος τρόπος είναι το **προσωπικό site** μέσω του οποίου ο αντιπρόσωπος είναι σε θέση να λειτουργεί την επιχείρησή του 24 ώρες την ημέρα - επτά ημέρες την εβδομάδα, και να διαχειρίζεται τις προσωπικές του πωλήσεις αλλά και εκείνες της αναδόχου γραμμής του, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να οργανώνει τις γνωστές επιδείξεις πλέον και ηλεκτρονικά (**e-parties**), παρέχοντας μάλιστα ειδικά εκπαιδευτικά κουπόνια στους συμμετέχοντες, οι οποίοι μπορούν να προβούν στην εξαργύρωσή τους στην επόμενη αγορά.

Αυτή την στιγμή η Tupperware βρίσκεται σε **100 χώρες σε όλο το κόσμο** προσφέροντας προϊόντα για όλες τις ανάγκες και για κάθε κουλτούρα. Οι **5 κύριες αγορές** της είναι οι καταναλωτές στην Γερμανία, Αμερική, Μεξικό, Γαλλία και Αυστραλία, ενώ **κάθε 2 δευτερόλεπτα πραγματοποιείται μία επίδειξη Tupperware σε όλο το κόσμο**. Η εταιρεία διαθέτει περισσότερους από 2,5 εκατομμύρια πωλητές παγκοσμίως και 13.500 υπαλλήλους ανά τον κόσμο ενώ πρόκειται για την **έβδομη** μεγαλύτερη εταιρεία άμεσων πωλήσεων στον κόσμο για το 2012.



Εικόνα 4.2: Διαφοροποίηση Χαρτοφυλακίου.

(Πηγή: http://ir.tupperwarebrands.com/files/doc_presentations/2015/March/3-27-15_v001_i14612.pdf).

Όσον αφορά το **2014**, η χρονιά αυτή ήταν για την Tupperware μια επιπλέον χρονιά σταθερής τοπικής ανάπτυξης, παρά τις αντίξοες και ανταγωνιστικές συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος στον τομέα των άμεσων πωλήσεων. Όντως, όπως φαίνεται και στην εικόνα 4.1, η εταιρεία συνέχισε τη διαφοροποίηση του χαρτοφυλακίου τους καθώς η **Κίνα** έγινε η 9^η αγορά με περισσότερο από **100 εκατομμύρια ετήσιες πωλήσεις**, ενώ η **Βραζιλία** αναρριχήθηκε στην αντίστοιχη τρίτη θέση. Το γεγονός αυτό, οδήγησε την εταιρεία να πραγματοποιεί το 90% των πωλήσεών της εκτός των Η.Π.Α, με τις **αναπτυσσόμενες αγορές** (όπου βρίσκεται το 86% του παγκόσμιου πληθυσμού) να συμμετέχουν με το **66% των πωλήσεων**, προσδίδοντας τοπική ανάπτυξη 10%. Αντίθετα, οι **αναπτυγμένες αγορές** (στις οποίες βρίσκεται το 14% του παγκόσμιου πληθυσμού), συμμετείχαν στις πωλήσεις με το **34%**, σημειώνοντας πτώση 4% για το 2014, αν και έτειναν βελτιούμενες από τρίμηνο σε τρίμηνο.

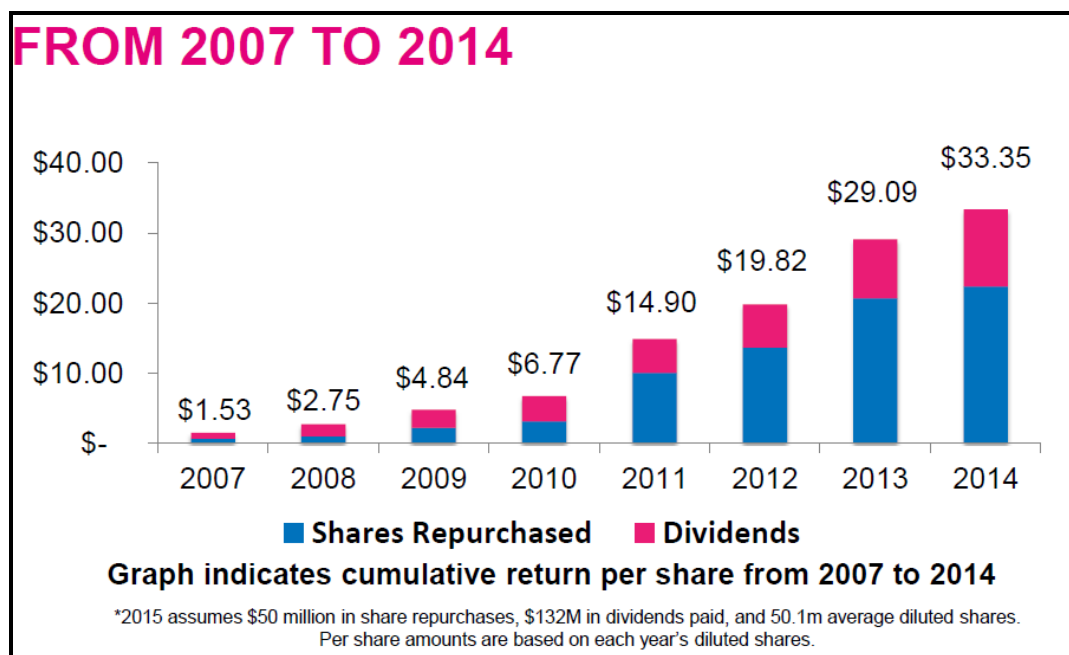


Εικόνα 4.3: Πρότυπο i -ROAR.

Πηγή: http://ir.tupperwarebrands.com/files/doc_presentations/2015/March/3-27-15_v001_i146l2.pdf.

Επίσης, η εταιρεία μέσα στο 2014 προσπάθησε να υποστηρίξει την ανάπτυξή της, ενδυναμώνοντας τον πυρήνα και εκσυγχρονίζοντας το μοντέλο πωλήσεών της. Για το σκοπό αυτό εισήγαγε το **i-ROAR** (εικόνα 4.2) ως πρότυπο (**Pattern**) συστηματοποίησης του τρόπου Στρατολόγησης (**Recruit**), Ενσωμάτωσης (**Onboard**), Ενεργοποίησης (**Activate**) και Διατήρησης (**Retain**) της δύναμης πωλήσεών της. Με άλλα λόγια, βάσει του συγκεκριμένου προτύπου, η εταιρεία προσδοκεί στην περαιτέρω εκπαίδευση των εσωτερικών μελών διοίκησής της και αφετέρου στη βελτίωση της επικοινωνίας της με τους καταναλωτές, εστιάζοντας ιδιαίτερα στα χαρακτηριστικά εκείνα που θα αναγκάσει τους τελευταίους να μακροημερεύσουν ως πελάτες της.

Τέλος, το 2014 η Tupperware παρείχε σημαντικές **αποδόσεις στους μετόχους της**. Όντως, μέσω επαναγορά μετοχών και υψηλότερη τιμή μετοχής, η εταιρεία πλήρωσε **4,26 \$** ανά προσαρμοσμένη μετοχή, ενώ τα τελευταία 3 χρόνια παράχθηκε συνολική απόδοση για τους μετόχους μεγαλύτερη του 25%. Μάλιστα, η μετοχή της εταιρείας από το 2007 μέχρι σήμερα έφτασε στην τιμή των **33\$** η κάθε μία, γεγονός που απέφερε εισροές στην εταιρεία από πωλήσεις μετοχών στην ανοιχτή αγορά σχεδόν 1,3 δις δολάρια (εικόνα 4.3).



Εικόνα 4.4: Απόδοση μετοχών Tupperware 2007-2014.

Πηγή: http://ir.tupperwarebrands.com/files/doc_presentations/2015/March/3-27-15_v001_i146l2.pdf

4.5 Μελέτη Περίπτωσης: Oriflame

Η Oriflame ιδρύθηκε στη Στοκχόλμη της **Σουηδίας** το **1967** από δύο αδέρφια τους Jonas και Robert Jochnick και είναι σήμερα μία από τις ηγέτιδες εταιρείες άμεσων πωλήσεων στον χώρο των καλλυντικών παγκοσμίως, καθώς δραστηριοποιείται σε **62 χώρες**. Η κεντρική ιδέα της εταιρείας είναι να δώσει στους ανθρώπους "*την ευκαιρία να ωφεληθούν από την καλή φροντίδα του δέρματός τους και από τα ελκυστικά καλλυντικά*". Καθώς λοιπόν, ο κόσμος συσχέτιζε τη Σουηδία με τη φυσική ομορφιά, τα αδέρφια θέλησαν τα προϊόντα της εταιρείας τους να εμπνευστούν από αυτή την άποψη. Για το λόγο αυτό, απέφυγαν να έχουν αλυσίδες καταστημάτων και αποφάσισαν να φέρουν τις "*λιανικές πωλήσεις στα σπίτια των Σουηδών καταναλωτών*". Έτσι, οι ανεξάρτητοι συνεργάτες της εταιρείας έγιναν οι ίδιοι τα προϊόντα που παραδίδονται στα σπίτια ενώ οι φίλοι, οι οικογένειες, οι συνεργάτες και οι γείτονές τους έγιναν μέρος του δικτύου των πιθανών πελατών της εταιρείας.

Ως συνέπεια της παραπάνω στρατηγικής, η Oriflame διαθέτει σήμερα περισσότερους από **3,6 εκατομμύρια ανεξάρτητους συνεργάτες** (Consultants), που πραγματοποιούν **ετήσιες πωλήσεις που υπερβαίνουν τα 1,5 δισεκατομμύρια ευρώ**, και πάνω από 100 επιστήμονες και **8.000 υπαλλήλους** να εργάζονται για την διάθεση μιας μεγάλης γκάμας προϊόντων που ξεπερνάει τους 1.000 μοναδικούς κωδικούς σε κατηγορίες όπως κρέμες περιποίησης, καλλυντικά, αρώματα και διάφορα γυναικεία, ανδρικά και παιδικά αξεσουάρ (Oriflame, 2014).

Όσον αφορά τον αξιακό πυρήνα της εταιρείας αυτός αποτελείται από **3 βασικές αρχές** (Oriflame, 2009) :

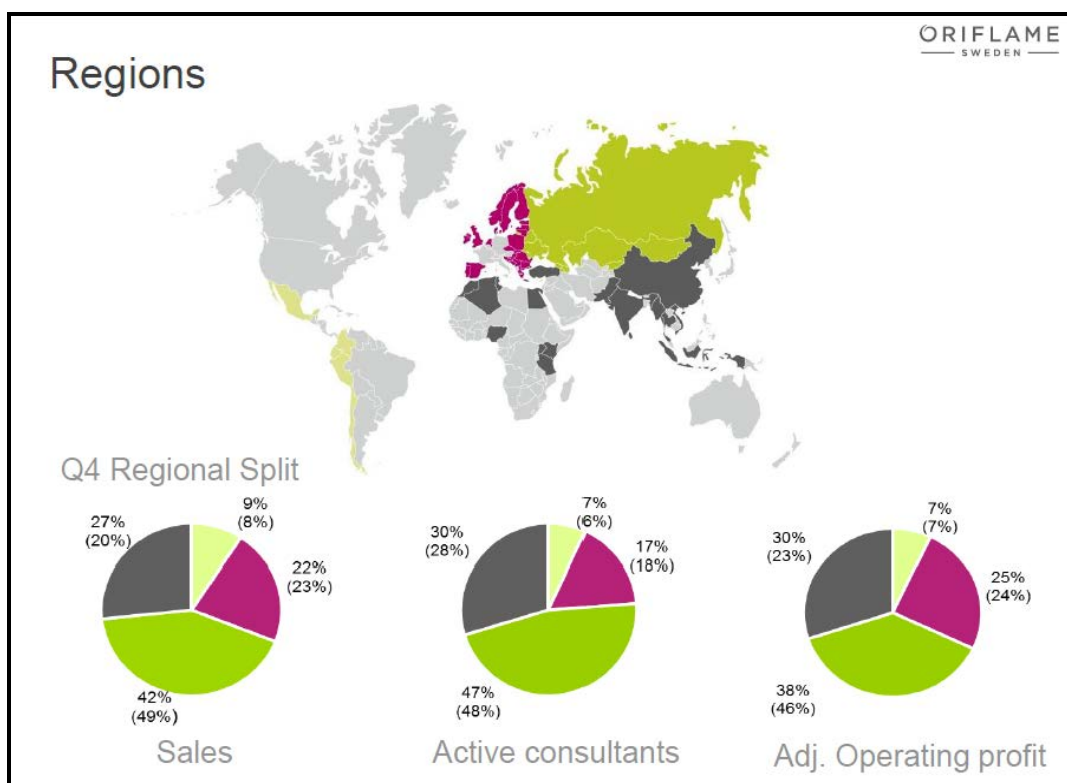
- i. Σύμπνοια (Togetherness):** θεωρεί δηλαδή ότι οι άνθρωποι της εταιρείας που συνεργάζονται και μοιράζονται τους ίδιους στόχους, μπορούν να πετύχουν σπουδαία αποτελέσματα. παρακινώντας ο ένας τον άλλον.
- ii. Πνεύμα (Spirit):** θεωρεί δηλαδή ότι άνθρωποι της εταιρείας πρέπει να έχουν μια νοοτροπία νικητή και να μην τα παρατάνε ποτέ, παραμένοντας αφοσιωμένοι σε αυτό που χρειάζεται για να έρθει η επιτυχία.
- iii. Πάθος (Passion):** θεωρεί δηλαδή ότι οι άνθρωποι της εταιρείας πρέπει να είναι παθιασμένοι να αλλάξουν τον κόσμο, να αγαπάνε αυτό που κάνουν και να πιστεύουν ότι μπορούν να φέρουν οι ίδιοι την αλλαγή.

Επίσης, οι **5 λειτουργικές αρχές** της εταιρείας είναι οι εξής (Oriflame, Code of Conduct, 2009, pg 4):

1. Σεβασμός στον άνθρωπο.
2. Εστίαση στους πελάτες.
3. Απαίτηση ποιότητας
4. Αναζήτηση απλότητας
5. Οικονομική αποδοτικότητα και μακρόχρονη ανάπτυξη

Η Oriflame στηρίζει πολυάριθμα **φιλανθρωπικά προγράμματα** παγκοσμίως και είναι συνιδρύτρια του World Childhood Foundation. Επίσης, η Oriflame είναι **εισηγμένη στο χρηματιστήριο αξιών της Στοκχόλμης** (Nasdaq OMX Nordic Exchange), ενώ διαθέτει ιδιόκτητο **Διεθνές Κέντρο Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D)**. Τέλος, για να υποστηρίξει την παρουσία της σε πάνω από 60 χώρες παγκοσμίως (οι 13 εκ των οποίων γίνεται με το σύστημα του **franchise**), διαθέτει και **5 ιδιόκτητες μονάδες παραγωγής** σε Σουηδία, Πολωνία, Κίνα, Ρωσία και Ινδία.

Η πιο σημαντική αγορά για την Oriflame για το **2014** (Εικόνα 4.4) βρίσκεται στην ανατολική Ευρώπη, η ονομαζόμενη **CIS** (Commonwealth of Independent States), αποτελούμενη από την Ρωσία και την Ουκρανία, και οι **Βαλτικές χώρες** (Εσθονία, Λετονία και Λιθουανία), καθώς αυτές οι περιοχές δίνουν το **49%** των πωλήσεων της εταιρείας. Επίσης, υπάρχει η ονομαζόμενη **EMEA** (Europe, Middle East και Africa) και η **Ασία** που μαζί παράγουν το **43%** των πωλήσεων της Oriflame και ακολουθούν οι χώρες της **Λατινικής Αμερικής** με μόλις **8%**. Ανάλογη αντιστοιχία στα ποσοστά υπάρχει τόσο για τα ενεργά μέλη της εταιρείας όσο και για το λειτουργικό κέρδος της τελευταίας.



Εικόνα 4.5: Γεωγραφική ανάπτυξη Oriflame - Δ' Τρίμηνο 2014.

Πηγή: <http://investors.oriflame.com/files/press/oriflame/Oriflame2014Q4Investorpresentation.pdf>

Το 2014 ήταν **χροιά κρίσης** όχι μόνο για την Ελλάδα αλλά και για άλλες χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται η Oriflame. Όντως, η **γεωπολιτική αστάθεια** στις σημαντικές για την εταιρεία αγορές της Ρωσίας και της Ουκρανίας που συνοδεύτηκε με εξαιρετική **υποτίμηση των τοπικών νομισμάτων**, επηρέασε αρνητικά τις λειτουργίες, τις πωλήσεις και τα περιθώρια κέρδους της εταιρείας. Από την άλλη πλευρά, ήταν μια καλή χρονιά για τις υπόλοιπες αγορές της εταιρείας, αφού υπήρξε η πολύ δυνατή ανάπτυξη στην Τουρκία, την Αφρική και τις χώρες της Ασίας ενώ συνέχισε το χτίσιμο της ενδυνάμωσης της Oriflame στην Λατινική Αμερική (*Oriflame Year End Report, 2014*).

Πιο αναλυτικά, **στις χώρες της CIS** οι πωλήσεις σε τοπικό νόμισμα στο τέταρτο τρίμηνο αυξήθηκαν κατά 5%, ως αποτέλεσμα της μείωσης κατά 1% των ενεργών αντιπροσώπων και της αύξησης της παραγωγικότητας κατά 6%. Αντίθετα, **οι πωλήσεις σε ευρώ έπεσαν σημαντικά κατά 18%**, φτάνοντας στα 149,1 εκατομμύρια ευρώ (έναντι 181,1 το 2013), έχοντας επηρεαστεί ιδιαίτερα από τις υποτιμήσεις των τοπικών νομισμάτων. Επίσης, όσον αφορά στα ενεργά μέλη, παρόλο που ο αριθμός τους βελτιώθηκε σε σχέση με το τρίτο τρίμηνο του 2014, και στον συγκεκριμένο δείκτη ήταν ορατή η πίεση που ασκήθηκε από την κατάσταση στις ανατολικές περιοχές της Ουκρανίας (Πίνακας 4.5).

| CIS | | | | | |
|---------------------------------|--------------------|-------|-------|-------|--------------------|
| Key figures | | | | | |
| | Q4'13 ² | Q1'14 | Q2'14 | Q3'14 | Q4'14 ³ |
| Sales, €m | 181.1 | 154.9 | 132.7 | 112.7 | 149.1 |
| Sales growth in € | (16%) | (24%) | (23%) | (16%) | (18%) |
| Sales growth in lc | (8%) | (11%) | (7%) | (3%) | 5% |
| Adj. op profit, €m ¹ | 27.1 | 22.2 | 12.6 | 13.9 | 18.3 |
| Adj. op margin | 14.9% | 14.3% | 9.5% | 12.3% | 12.3% |
| Active consultants, '000 | 1,648 | 1,637 | 1,477 | 1,315 | 1,626 |
| Sales /active consultant, € | 109.9 | 94.6 | 89.8 | 85.7 | 91.7 |

¹ Excludes costs accounted for in the segments Manufacturing and Other such as financial expenses, gain/loss on exchange rates, market support and manufacturing overheads. This is in line with prior years.
² Adjusted for non-recurring items of €0.3m
³ Adjusted for non-recurring items of €8.1m

Countries
 Armenia, Azerbaijan, Belarus, Georgia, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Moldova, Mongolia, Russia, Ukraine.

Πίνακας 4.6: Πωλήσεις Oriflame στις CIS - Σύγκριση 2013-2014.

(Πηγή: <http://investors.oriflame.com/files/press/oriflame/201502110588-1.pdf>)

Το 2014 για την **ευρωπαϊκή αγορά** της Oriflame ήταν ένα περίπλοκο έτος. **Οι πωλήσεις της μειώθηκαν κατά 10%** λόγω της μείωσης που παρατηρήθηκε σε ενεργά μέλη κατά 7% αλλά και σε μείωση της παραγωγικότητας κατά 3%. Το γεγονός αυτό οδήγησε σε πρωτοβουλίες εκ μέρους της εταιρείας να βελτιώσει την προσφορά και την εμπειρία των Consultants, όπως για παράδειγμα οι αλλαγές που εφαρμόστηκαν στο σχέδιο μάρκετινγκ στην Κεντρική Ευρώπη αλλά και η ανάπτυξη και τοπικών καταλόγων με τα προϊόντα της εταιρείας. Παρόλα αυτά, η εταιρεία δεν περιμένει άμεση μεταστροφή του κλίματος τουλάχιστον για το πρώτο εξάμηνο του 2015. Αντίστοιχα, μείωση παρατηρήθηκε και στο λειτουργικό περιθώριο κέρδους της εταιρείας, λόγω αρνητικής μόχλευσης πωλήσεων και υψηλότερων δαπανών πώλησης και προμηθειών αποθεμάτων (Πίνακας 4.6).

| Europe | | | | | |
|---------------------------------|-------|-------|--------------------|-------|--------------------|
| Key figures | | | | | |
| | Q4'13 | Q1'14 | Q2'14 ² | Q3'14 | Q4'14 ³ |
| Sales, €m | 85.9 | 68.3 | 65.1 | 57.4 | 76.7 |
| Sales growth in € | (10%) | (7%) | (9%) | (12%) | (11%) |
| Sales growth in lc | (9%) | (6%) | (8%) | (12%) | (10%) |
| Adj. op profit, €m ¹ | 14.0 | 6.8 | 7.9 | 6.1 | 12.2 |
| Adj. op margin | 16.2% | 10.0% | 12.1% | 10.7% | 15.8% |
| Active consultants, '000 | 630 | 580 | 547 | 501 | 589 |
| Sales /active consultant, € | 136.3 | 117.8 | 119.0 | 114.6 | 130.2 |

¹Excludes costs accounted for in the segments Manufacturing and Other such as financial expenses, gain/loss on exchange rates, market support and manufacturing overheads. This is in line with prior years.
²Adjusted for non-recurring items of €0.4m
³Adjusted for non-recurring items of €1.7m

Countries
 Bosnia, Bulgaria, Croatia, Czech Rep., Denmark, Estonia, Finland, Greece, Holland, Hungary, Kosovo, Latvia, Lithuania, Macedonia, Montenegro, Norway, Poland, Portugal, Romania, Serbia, Slovakia, Slovenia, Spain, Sweden, UK/Ireland.

Πίνακας 4.7: Πωλήσεις Oriflame στην **Ευρώπη** - Σύγκριση 2013-2014.

(Πηγή: <http://investors.oriflame.com/files/press/oriflame/201502110588-1.pdf>)

Αντίθετα, στις χώρες της **Λατινικής Αμερικής**, η Oriflame παρουσίασε **αύξηση των πωλήσεών** της σε σχέση με το 2013 τόσο σε τοπικά νομίσματα (7%) όσο και σε ευρώ (8%) φτάνοντας τα **32,5 εκατομμύρια ευρώ**. Ο κύριος λόγος της αύξησης αυτής είναι αύξηση των ενεργών μελών της κατά 4% και η αύξηση της παραγωγικότητάς της κατά 3%. Οι πιο μεγάλες αγορές της Λατινικής Αμερικής για την Oriflame, δηλαδή το Μεξικό και η Κολομβία, έδωσαν σημαντική ώθηση στην αύξηση αυτή, ενώ αντίθετα η αγορά του Εκουαδόρ παρέμεινε μια πρόκληση για την εταιρεία, λόγω των ισχυρών **περιορισμών που έχει επιβάλει η κυβέρνηση στις εισαγωγές**.

Το **λειτουργικό κέρδος** της επιχείρησης για το 2014 στη συγκεκριμένη περιοχή ανήρθε σε 3,4 εκατομμύρια ευρώ, σημειώνοντας πτώση σε σχέση με το 2013 κατά 3,2% (Πίνακας 4.7). Η πτώση αυτή προκλήθηκε από το υψηλότερο κόστος παραγωγής των προϊόντων αλλά και την εφάπαξ διόρθωση των προβλέψεων για επισφαλείς απαιτήσεις της εταιρείας, η οποία βέβαια αντισταθμίστηκε εν μέρει από το θετικό λόγο τιμής - μικτών αποτελεσμάτων και τη μόχλευση που αναζητήθηκε στα γενικά έξοδα της εταιρείας. Σημαντικό στοιχείο για την συγκεκριμένη περιοχή, είναι και η επανατοποθέτηση των τοπικών γραφείων της εταιρείας από το Σαντιάγο της Χιλής στην πόλη του Μεξικού, η οποία προβλέπεται να ολοκληρωθεί στα μέσα του 2015.

| Latin America | | | | | |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Key figures | | | | | |
| | Q4'13 | Q1'14 | Q2'14 | Q3'14 | Q4'14 |
| Sales, €m | 30.2 | 26.5 | 31.1 | 32.6 | 32.5 |
| Sales growth in € | 17% | 7% | 4% | 5% | 8% |
| Sales growth in lc | 27% | 19% | 15% | 7% | 7% |
| Op profit, €m ¹ | 4.1 | 2.6 | 4.2 | 4.6 | 3.4 |
| Op margin | 13.5% | 9.8% | 13.4% | 14.0% | 10.3% |
| Active consultants, '000 | 223 | 213 | 233 | 237 | 231 |
| Sales /active consultant, € | 135.4 | 124.3 | 133.4 | 137.6 | 140.5 |

¹Excludes costs accounted for in the segments Manufacturing and Other such as financial expenses, gain/loss on exchange rates, market support and manufacturing overheads. This is in line with prior years.

Countries
Chile, Colombia, Ecuador, Mexico, Peru.

Πίνακας 4.8: Πωλήσεις Oriflame στην **Λατινική Αμερική** - Σύγκριση 2013-2014.

(Πηγή: <http://investors.oriflame.com/files/press/oriflame/201502110588-1.pdf>)

Τέλος, το 2014 για τις περιοχές της **Τουρκίας, Ασίας και Αφρικής** ήταν ένα έτος ανάπτυξης για την Oriflame. Όντως, η εταιρεία σημείωσε αύξηση στις πωλήσεις κατά 25% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, κυρίως χάρη στην αύξηση ενεργών αντιπροσώπων της κατά 7% και στην αύξηση της παραγωγικότητας κατά 18% (Πίνακας 4.8). Οι πωλήσεις της εταιρείας είναι πολύ σημαντικές στην Κίνα, ιδιαίτερα στον τομέα των προϊόντων περιποίησης του δέρματος και στα προϊόντα ευεξίας. Το ίδιο σημαντική για την εταιρεία είναι τόσο η αγορά της Ινδίας, με την αγορά των προϊόντων ευεξίας να έχει μόλις ανοίξει, όσο και η αγορά της Ινδονησίας

| Turkey, Africa & Asia | | | | | |
|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Key figures | | | | | |
| | Q4'13 | Q1'14 | Q2'14 | Q3'14 | Q4'14 |
| Sales, €m | 72.1 | 75.2 | 79.8 | 70.1 | 93.9 |
| Sales growth in € | 0% | (1%) | (3%) | 15% | 30% |
| Sales growth in lc | 17% | 16% | 12% | 20% | 25% |
| Op profit, €m ¹ | 13.3 | 9.2 | 11.2 | 7.4 | 14.9 |
| Op margin | 18.5% | 12.2% | 14.0% | 10.6% | 15.8% |
| Active consultants, '000 | 959 | 1,051 | 967 | 895 | 1,027 |
| Sales /active consultant, € | 75.2 | 71.5 | 82.6 | 78.4 | 91.5 |

¹Excludes costs accounted for in the segments Manufacturing and Other such as financial expenses, gain/loss on exchange rates, market support and manufacturing overheads. This is in line with prior years.

Countries
Algeria, China, Egypt, India, Indonesia, Kenya, Morocco, Myanmar, Nigeria, Pakistan, Sri Lanka, Tanzania, Thailand, Tunisia, Turkey, Uganda, Vietnam.

Πίνακας 4.9: Πωλήσεις Oriflame σε **Τουρκία, Ασία & Αφρική** - Σύγκριση 2013-2014.

(Πηγή: <http://investors.oriflame.com/files/press/oriflame/201502110588-1.pdf>)

Στην **Ελλάδα** η Oriflame δραστηριοποιήθηκε το **1993**, όταν η αγορά της απευθείας πώλησης ήταν πολύ μικρή, αφού ο συνολικός της τζίρος μετά βίας υπερέβαινε τα 3 εκατομμύρια ευρώ, και "*παρεξηγημένη*" αγορά. Και αυτό γιατί τότε υπήρχαν πολλές εταιρείες με αμφιλεγόμενης προέλευσης προϊόντα και με υποσχέσεις προς τους καταναλωτές και τα μέλη που τις περισσότερες φορές δεν τηρούσαν. Οπότε πρώτιστο μέλημα και ταυτόχρονα μεγάλο στοίχημα για την εταιρεία ήταν να αναβαθμίσει την εικόνα της απευθείας πώλησης. **Σήμερα**, οι καταναλωτές βλέπουν θετικά τον χώρο των άμεσων πωλήσεων, κάτι που συμβάλλει στην ανάπτυξή του. Σήμερα, η Oriflame, στα 21 χρόνια παρουσίας της στην Ελλάδα, έχει πάνω από **1 εκατομμύριο εγγεγραμμένα μέλη**, με τα ενεργά της μέλη να ανέρχονται σε 60.000, τις **ετήσιες πωλήσεις για το 2014** να ανέρχονται σε **30 εκατομμύρια ευρώ** και τις συνολικές της πωλήσεις όλα αυτά χρόνια να ξεπερνούν τα **400 εκατομμύρια ευρώ**.

Η κρίση σαφέστατα επηρέασε και τον δικό της χώρο, ωστόσο σε μικρότερο βαθμό σε σχέση με την υπόλοιπη αγορά. Όπως δηλώνει και ο **διευθύνων σύμβουλος** της Oriflame Hellas **Κωνσταντίνος Μαρινάκης**, "*η κρίση σε ένα βαθμό ίσως και να ενόησε την εταιρεία, καθώς πολλοί καταναλωτές στράφηκαν στα προϊόντα που πωλούνται μέσω των εταιρειών απευθείας πώλησης, λόγω της καλής σχέσης ποιότητας και τιμής τους*" (Ημερησία, 2015). Όντως, η Oriflame φαίνεται να βγαίνει κερδισμένη από την κρίση καθώς κατάφερε να προσελκύσει νέους καταναλωτές μέσα στο 2014 και να διατηρήσει την ανοδική της πορεία. **Σήμερα**, το **μερίδιο** της απευθείας πώλησης στην ελληνική αγορά ανέρχεται σε **5% με 6%** και το "μεγάλο στοίχημα" είναι να φθάσει τα **επόμενα χρόνια** στο **8% με 10%**. Τέλος, ένα ακόμη σημείο που πλεονεκτεί η εταιρεία έναντι του ανταγωνισμού, είναι η ευκολία στον τρόπο παραγγελίας (είτε μέσω διαδικτύου είτε τηλεφωνικά) αλλά και η ταχύτητα στην παράδοση των προϊόντων μας, αφού μέσα σε 24 ώρες παραδίδει την παραγγελία σε οποιοδήποτε σημείο της χώρας. Οι δυνατότητες πληρωμής είναι είτε μέσω πιστωτικής κάρτας είτε με μετρητά, ενώ υπάρχει και το πλεονέκτημα της δυνατότητας πίστωσης έως 14 ημέρες.

4.6 Μελέτη Περίπτωσης: Forever Living Products

Για περισσότερα από 30 χρόνια, η Forever Living Products έχει αφοσιωθεί στην αναζήτηση των άριστων για την Υγεία και την Ομορφιά Φυσικών Πηγών, για να τις μοιράζεται με ολόκληρο τον κόσμο. **Το 1978 που ιδρύθηκε η FOREVER**, ξαναέγραψε το βιβλίο της ιστορίας για το πως μπορεί μια εταιρεία να βάλει τις καλύτερες πηγές της φύσης να δουλέψουν για τους ανθρώπους. Η ολοκληρωμένη της σειρά από χυμούς Αλόης Βέρα,

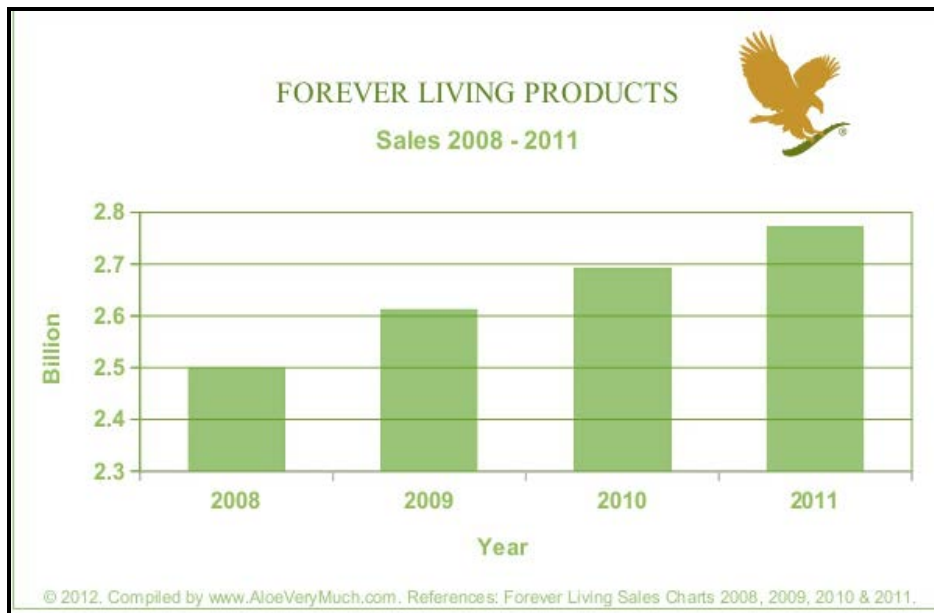
προϊόντα περιποίησης δέρματος και καλλυντικά, συμπληρώματα διατροφής και άλλα προσφέρουν τις αξιοθαύμαστες ιδιότητες της αλόης σε εκατομμύρια ανθρώπους σε ολόκληρο τον κόσμο.

Η ιστορία της Forever Living Products ξεκινά με έναν άνθρωπο και ένα φιλόδοξο όνειρο. Για χρόνια, ο Rex Maughan επεδίωκε να βρει κάποια επιχειρηματική ιδέα, με την οποία θα μπορούσε να συνδυάσει τους δυο μεγαλύτερους σκοπούς της ζωής του: την καλύτερη υγεία και την οικονομική ανεξαρτησία. Το **1978**, βρήκε τελικά αυτό που αναζητούσε και κάλεσε 43 άτομα να πάρουν μέρος στην πρώτη συνάντηση της **Forever Living Products στην Αριζόνα** (*Effiom L. & Effiong A., 2015*). Από αυτό και μόνο το γεγονός, ξεκίνησε ένα ταξίδι, που θα οδηγούσε σε μια επιχειρηματική επιτυχία, που δεν θα μπορούσε ποτέ κανείς να φανταστεί.

Το 1981, η Forever αγοράζει την Αμερικάνικη πατέντα της Aloe Vera και το εργοστάσιο παραγωγής της. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα να διπλασιαστούν οι πωλήσεις της εταιρείας και μέσα σε μόλις 2 χρόνια να ξεπεράσουν τα 71 εκατομμύρια δολάρια, κατατάσσοντας την Forever την νούμερο ένα σε ανάπτυξη εταιρεία παγκοσμίως. Αυτή η ταχύτατη ανάπτυξη "τράβηξε" την προσοχή πολλών χρηματιστών που αναζητούσαν να αγοράσουν δημοσίως την εταιρεία ή να την συγχωνεύσουν με κάποια άλλη. Η ιδέα αυτή δεν άρεσε στον ιδρυτή της Forever, ο οποίος το 1983 σταθεροποίησε την θέση του στην ηγεσία της εταιρείας, αγοράζοντας το μερίδιο του συνεργάτη του. Το 1983, έχοντας πλέον εμπλουτίσει την παραγωγική της γραμμή, η Forever ξεκινάει τη γεωγραφική διαφοροποίησή της, στοχεύοντας αρχικά στην Άπω Ανατολή, όπου οι φυσικές θεραπείες χαίρουν μιας ιδιαίτερα ισχυρής κληρονομιάς και μιας ισχυρής εκτίμησης. Το 1995, η Forever έχει αντιπροσώπους σε 40 χώρες και έσοδα που ξεπερνούν το 1 δις δολάρια.

Έτσι λοιπόν, η Forever Living Products γρήγορα εξελίχτηκε, από το όνειρο ενός ανθρώπου, στο όνειρο εκατομμυρίων. **Σήμερα**, η FOREVER είναι μια τεράστια εταιρεία, που **δραστηριοποιείται σε πάνω από 155 χώρες**, αναγνωρισμένη ως ο μεγαλύτερος καλλιεργητής, παραγωγός και διανομέας Αλόης Βέρα στον κόσμο. Από τα Κεντρικά Γραφεία της εταιρείας, που βρίσκονται στο Scottsdale στην Αριζόνα, ο Πρόεδρος και διευθύνων Σύμβουλος, Rex Maughan, διευθύνει τις δραστηριότητες της εταιρείας σε παγκόσμια κλίμακα. Το εύρος των προϊόντων της και η απλότητα του συστήματος της επιχείρησης, σήμαιναν ότι, οποιοσδήποτε το επιθυμούσε, είχε τη δυνατότητα να βελτιώσει την ποιότητα της ζωής του. Κάποιοι ξεκίνησαν σαν πελάτες, αναζητώντας 154 καλύτερα προϊόντα υγείας, αλλά σύντομα εξελίχθηκαν από ικανοποιημένους πελάτες σε επαγγελματίες της Forever. Άλλοι είδαν την επιχειρηματική ευκαιρία αμέσως κι άρχισαν να δημιουργούν μια επιτυχημένη επιχείρηση. Η επιτυχία τους έγινε μεγαλύτερη καθώς βοηθούσαν άλλους να

γίνουν υγιέστεροι και πλουσιότεροι. Σήμερα, 30 χρόνια μετά, η Forever έχει **πάνω από 9 εκατομμύρια συνεργάτες** σε ολόκληρο τον κόσμο, με συνολικό **τζίρο πωλήσεων το 2008, 2,5 δισεκατομμύρια δολάρια** που έφτασε σταδιακά στα **2,78 δισεκατομμύρια δολάρια το 2011** (Εικόνα 4.5).



Εικόνα 4.10: Τζίρος Πωλήσεων Forever - Περίοδος 2008-2011.

(Πηγή: <http://www.aloeverymuch.com/forever-living-and-the-recession-the-last-5-years-worldwide-growth-in-spite-of-economical-climate.html>)

Τέλος, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η Forever Living Products Hellas-Cyprus αποτελεί το νέο μέλος του Συνδέσμου Εταιρειών Απευθείας Πωλήσεων. Ο Ελληνικός Σύνδεσμος Εταιριών Απευθείας Πωλήσεων (**ΕΣΕΑΠ**) είναι η εθνική εμπορική ένωση των κυρίαρχων Εταιριών κατασκευής και διανομής προϊόντων και υπηρεσιών που πωλούνται απευθείας στους καταναλωτές (αποτελούν μέλη της επίσης και οι εταιρίες Amway, Avon, Herbalife και Oriflame). Αποστολή του Συνδέσμου είναι: *"Να προστατεύει, προάγει και προωθεί την αποτελεσματικότητα των Εταιριών-Μελών του, καθώς και των ανεξάρτητων επιχειρηματιών που αυτές εκπροσωπούν. Προκειμένου να διασφαλιστεί αυτό, η εμπορία των προϊόντων εκ μέρους των Εταιριών-Μελών και/ή η ευκαιρία των απευθείας πωλήσεων διεξάγονται με βάση το υψηλότερο επίπεδο επιχειρηματικής δεοντολογίας και παροχής υπηρεσιών προς τους καταναλωτές"* (<http://www.esep.org.gr/site/gr/>).

4.7 Μελέτη Περίπτωσης: LR

Η LR Health & Beauty Systems **ιδρύθηκε το 1985** στο **Ahlen της Βεσφαλίας** με την επωνυμία "*LR Cosmetics*". Τα προϊόντα της περιορίζονται αρχικά σε μερικές σειρές αρωμάτων και ορισμένα προϊόντα περιποίησης σώματος. Δύο χρόνια αργότερα διευρύνεται η γκάμα των προϊόντων της και κάνει την εμφάνισή της στην αγορά η σειρά περιποίησης "*Line Racine*". Το 1988 ακολουθεί η σειρά καλλυντικών "*Lady Racine*", ενώ το 1989 η LR σημειώνει το πρώτο σημαντικό ρεκόρ της, πουλώντας 1.000.000 αρώματα (<http://www.lrworld.com/en/company/milestones/>).

Το 1990, μετά από μόλις πέντε χρόνια λειτουργικής δραστηριότητας η LR πετυχαίνει, για πρώτη φορά, **ετήσιο τζίρο άνω του ενός εκατομμυρίου γερμανικών μάρκων**. Το 1991 η LR συμμετέχει ενεργά στον παγκόσμιο ανταγωνισμό, επιχειρώντας το άλμα προς το εξωτερικό, με τη δημιουργία παραρτημάτων στην Αυστρία και τις Κάτω Χώρες. Το 1994 λανσάρονται δύο αρώματα στην αγορά που συγκαταλέγονται μέχρι σήμερα ανάμεσα στα πιο αγαπητά αρώματα της LR: το ανατολίτικο-αισθησιακό γυναικείο άρωμα "Harem" και το ανατολίτικο-πικάντικο ανδρικό άρωμα "Jungle Man", που γράφουν Ιστορία.

Στη **10^η επέτειό** της η LR, με την επωνυμία πλέον "*LR - International*", δημιουργεί το μοναδικό Concept Αυτοκινήτων., καθώς 200 Συνεργάτες της εταιρείας λαμβάνουν την πρώτη τους LR Mercedes, βάσει των ετήσιων πωλήσεων που πέτυχαν μέσα στο έτος. Την περίοδο 1995-1999, η LR συνεχίζει να αναπτύσσεται με μεγάλη επιτυχία σε **διεθνές επίπεδο**. Παραρτήματα στην Ελβετία, Δανία, Νορβηγία, Φινλανδία, Πορτογαλία και Γαλλία έρχονται να προστεθούν στον αναδυόμενο κολοσσό Υγείας και Ομορφιάς.

Στις αρχές του 21^{ου} αιώνα η LR εδραιώνεται στην Ανατολική Ευρώπη και εγκαινιάζει νέα παραρτήματα στη Ρουμανία και την Ουκρανία. Ταυτόχρονα διευρύνεται περισσότερο η γκάμα προϊόντων της. Όντως, το 2001 η LR εισέρχεται δυναμικά στο νέο **πεδίο των συμπληρωμάτων διατροφής** που ακολουθείται το 2002 από το Aloe Vera Drinking Gel, το οποίο λαμβάνει εξ αρχής την πιστοποίηση του Ινστιτούτο FRESSENIUS. Την ίδια χρονιά γεννιέται και η ιδέα για το "**LR Starbox**", δηλαδή για ένα πεδίο συνεργασίας της εταιρείας με παγκοσμίους φήμης διασημότητες είτε από τον χώρο του μόντελινγκ είτε από τον χώρο της μηχανοκίνητης οδήγησης. Πιο συγκεκριμένα, ο Michael Schumacher είναι ο πρώτος Star, ο οποίος δημιουργεί σε συνεργασία με την LR τη δική του σειρά αρωμάτων, και το παράδειγμά του ακολουθούν η Heidi Klum, οι No Angels και άλλες διάσημες προσωπικότητες που αποτελούν ενεργά μέλη μιας Κοινωνίας που ολοένα και μεγαλώνει.

Το **2005** θεωρείται έτος ορόσημο για την εταιρεία καθώς επεκτείνει τις δραστηριότητες στην **Αυστραλία**, με το σλόγκαν "*η LR goes down under*" και με επίσημο προσκεκλημένο τον αυστραλό αστέρα της κολύμβησης Ian Thorpe μετατρέπεται η έναρξη στη Μελβούρνη στο μεγαλύτερο γεγονός παγκοσμίως. Εκτός του ετήσιου και πετυχημένου κύριου καταλόγου η LR **εκδίδει για πρώτη φορά μηνιαίους καταλόγους**. Επίσης, την 20χρονη επέτειο της ύπαρξής της η LR την γιορτάζει με έναν εντυπωσιακό τρόπο στο Yemen-Pavillon, στον εκθεσιακό χώρο στο Ανόβερο της Γερμανίας.

Το **2006**, η LR International μετατρέπεται σε "*LR Health & Beauty Systems*". Μαζί με τη νέα επωνυμία **προστίθενται δύο σλόγκαν**: Το σλόγκαν "*Feel good. Look great*" **απευθύνεται στους εκατομμύρια καταναλωτές** και αναδεικνύει την υψηλή ποιότητα της μεγάλης γκάμας των προϊόντων υγείας και ομορφιάς της LR. Αντίθετα, το σλόγκαν "*Your change to change*" **επικεντρώνεται στην επαγγελματική ευκαιρία** που προσφέρει η LR στους συνεργάτες της. Η ανάπτυξη της εταιρείας σε όλο τον κόσμο προχωρά με ιλιγγιώδεις ρυθμούς: μάλιστα το 2006 η LR εγκαθιστά παραρτήματα στην Ιταλία, στην Ισπανία και στη Νέα Ζηλανδία.

Το **2007** είναι εξίσου σημαντική χρονιά για την LR καθώς **ξεκινάει η δραστηριότητά της σε χώρες της Ασίας**. Μάλιστα, με το παράρτημα της εταιρείας στις Φιλιππίνες πάνω από 15.000 άνθρωποι γιορτάζουν στις 17 Νοεμβρίου, μαζί με την LR, την επίσημη έναρξη λειτουργίας στο Coliseum-Stadion στη Manila. Πολλά προϊόντα που σήμερα θεωρούνται κορυφαία, εισήχθησαν το 2007 στην αγορά, μεταξύ αυτών και το Serox, το Nanogold και η οδοντόκρεμα Microsilver καθώς και το **Colostrum**, που φέρει την πιστοποίηση του Ινστιτούτο FREENIUS.

Το έτος **2011** χαρακτηρίστηκε από δύο μεγάλα γεγονότα: Τον Απρίλιο η LR ανοίγει επίσημα τις δραστηριότητές της σε ρωσικό έδαφος και ανοίγει το **32^ο παράρτημά της**. Ήδη μερικούς μήνες μετά την έναρξη των δραστηριοτήτων της η **LR Ρωσία** συγκαταλέγεται ανάμεσα στις 6 πιο επιτυχημένες χώρες παρουσίας της LR. Τον Σεπτέμβριο ακολουθεί με το "LR.Joyce" η νέα **συλλογή κοσμημάτων** από την LR, η οποία περιλαμβάνει 1 χρόνο εγγύηση ποιότητας και αποκλειστικά κλιπ παπουτσιών σχεδιασμένα από την Emma Heming Willis. Οι **πωλήσεις** της εταιρείας για το 2011 έκλεισαν στα **230 εκατομμύρια δολάρια**. Μάλιστα οι **πωλήσεις στη Ρωσία αυξάνονται** κάθε μήνα συνεχώς και η αύξηση **το 2012** αγγίζει περίπου το ποσοστό του **20% σε σχέση με το προηγούμενο έτος**.

Το **2013** ήταν πολύ ιδιαίτερο για την LR. Το πρώτο highlight έλαβε χώρα στις αρχές του έτους: το supermodel Karolina Kurkova έγινε νέο μέλος της οικογένειας της LR και παρουσίασε το νέο της Άρωμα, που έγινε κορυφαίο σε πωλήσεις σε λίγους μόλις μήνες.

Επίσης, στα μέσα του έτους έκανε την εμφάνισή της μια πραγματικά παγκόσμια καινοτομία, το "Mind Master Brain & Body Performance Drink". Πρόκειται για το πρώτο προϊόν παγκοσμίως που επικεντρώνεται αποκλειστικά στο θέμα του στρες, καθιστώντας έτσι το 2013 το "**anti-stress έτος**" για την LR! Βέβαια, το πιο σημαντικό σημείο της χρονιάς ήταν αναμφισβήτητα το θέμα της επέκτασης της εταιρείας στην Ανατολή, καθώς η LR παρουσίασε ραγδαία ανάπτυξη το 2013 – ειδικά προς την Ανατολή.

Το έτος **2014** ήταν επίσης χρονιά καινοτομίας για την LR. Γίνεται η **εισαγωγή του νέου e-shop**, μέσα από το οποίο κάθε συνεργάτης μπορεί να παρέχει όλες τις ημέρες του χρόνου τα προϊόντα της εταιρείας, η ίδια η εταιρεία να αποστέλλει τα προϊόντα στους πελάτες και απλά οι τελευταίοι να πληρώνονται με την διαφορά χονδρικής λιανικής τιμής, για όσες παραγγελίες έγιναν μέσα από το προσωπικό τους ηλεκτρονικό κατάστημα. Επίσης, για πρώτη φορά, η LR προβάλλεται με ένα **εμπορικό σποτ στη γερμανική τηλεόραση**. Σήμερα, 30 χρόνια μετά την ίδρυσή της, η LR συγκαταλέγεται ανάμεσα στις εταιρείες άμεσης πώλησης της Ευρώπης που έχουν να επιδείξουν τον μεγαλύτερο κύκλο εργασιών. Με τη δραστηριοποίησή της σε **32 εθνικά παραρτήματα ανά τον κόσμο**, και τους περίπου **300.000 ανεξάρτητους συνεργάτες και περισσότερους από 1000 υπαλλήλους**, η LR βρίσκεται ανάμεσα στις ηγέτιδες εταιρείες άμεσης πώλησης στον κόσμο. **Στην Ελλάδα** η LR δραστηριοποιείται από το **1994**, με τα κεντρικά της γραφεία να βρίσκονται στην Μεταμόρφωση στην Αττική.

Όπως γίνεται αντιληπτό από την παραπάνω ανασκόπηση των αποτελεσμάτων της LR, **βασική στρατηγική της εταιρείας είναι η μακροχρόνια ανάπτυξη**. Μάλιστα, σύμφωνα με τον Patrick Sostmann, εκπρόσωπο του διοικητικού συμβουλίου της LR, "*βάσει της σημαντικής διεθνούς ανάπτυξης της εταιρεία μέσα στο 2014, το μέλλον για την LR κρίνεται ιδιαίτερα ευοίωνο*". Όντως, **μέσα στο 2014** η εταιρεία κατάφερε να συγκρατήσει την ανάπτυξή της τουλάχιστον στα τοπικά συναλλάγματα ενώ σημείωσε σημαντική αύξηση των πωλήσεων σε σταθερές συναλλαγματικές ισοτιμίες. Οι αρνητικές επιπτώσεις στη συναλλαγματική ισοτιμία είχε δυστυχώς αρνητικές επιπτώσεις σε ορισμένες αναπτυσσόμενες αγορές (π.χ. Ρωσία, Τσεχική Δημοκρατία και Τουρκία), γεγονός που οδήγησε σε **όγκο πωλήσεων ύψους 228 εκατομμυρίων ευρώ**. Τέλος, **για το 2015 η εταιρεία έχει θέσει ως στόχο την αύξηση της ανάπτυξής της κατά 5%**, με το υποσχόμενο σλόγκαν "*περισσότερη ποιότητα για την ζωή σου*" (http://www.lrworld.com/fileadmin/lrworld/content/ALL/4_Press/4-2_Downloads/files/Press_releases/2015/Press_Release_LR_Review_2014.pdf).

4.8 Μελέτη Περίπτωσης: Organo Gold

Η Organo Gold ιδρύθηκε μόλις το **2008 στο Richmond B.C. του Καναδά**, σε ένα μικρό κατάστημα με μόνο τρεις υπαλλήλους. Σε μόνο δύο χρόνια, η Organo Gold έγινε μια από τις ταχύτατα αναπτυσσόμενες Εμπορικές επιχειρήσεις δικτυακού μάρκετινγκ στον κόσμο. **Σήμερα, η Organo Gold λειτουργεί σε 44 χώρες**, και προχωρεί πιο πέρα, ως συνέπεια της σκληρής εργασίας των διανομέων και των υπαλλήλων ΤΗΣ. Με μια απίστευτη γραμμή προϊόντων, μια ασύγκριτη εισοδηματική ευκαιρία και μια αφοσιωμένη ομάδα ηγεσίας, έχει θέσει ως πρωταρχικό της στόχο να βελτιώσει την ισορροπία και τον πλούτο στη ζωή των ανθρώπων.

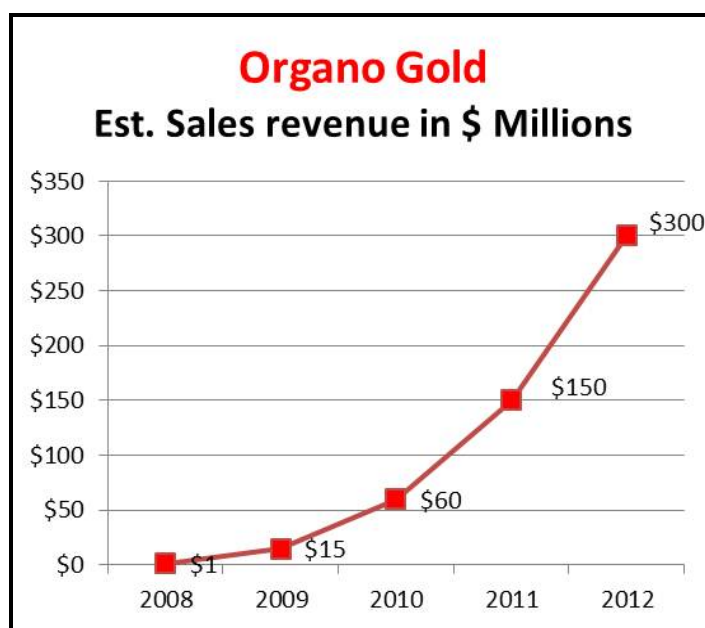
Η Organo Gold έχει καταφέρει να αναπτυχθεί στην Ελλάδα λόγω της στροφή πολλών ελλήνων προς τον ποιοτικό καφέ. Τα τελευταία χρόνια, και σε αντίθεση με την κρίση σε άλλους κλάδους, έχει παρατηρηθεί η στροφή προς τον καφέ. Ο καφές ήταν πάντα μια φτηνή επιλογή των Ελλήνων για τον ελεύθερο χρόνο τους. Για το λόγο αυτό παρατηρείται και η αύξηση πολλών επιχειρήσεων στον κλάδο του καφέ. Η Organo Gold μπορεί να προσφέρει τόσο στην απόλαυση του καφέ όσο και επιχειρηματικές ευκαιρίες. Δεν είναι λίγοι οι καταναλωτές που συνδυάζουν την μοναδική της γεύση με την δυνατότητα να λειτουργήσουν ως μεταπωλητές της. Επίσης, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που οι πωλητές της Organo Gold έχουν πουλήσει τα προϊόντα της και σε επιχειρήσεις εστίασης.

Στην πραγματικότητα, η Organo Gold είναι μια **εταιρία επεξεργασίας και προώθησης γανοδέρματος**. Μια εταιρία που σκοπό έχει να βελτιώσει την υγεία των ανθρώπων μέσα από το προϊόν της, και να επιφέρει ευημερία, ισορροπία και ευεξία στη ζωή τους κι αυτό επιτυγχάνεται χάρις στη τεράστια δύναμη του γανοδέρματος. Αναμιγνύοντας εκλεκτό καφέ *Arabica* με έλαιο από τους σπόρους του γανοδέρματος, μετά από μια πολύ έξυπνη και επιστημονικά άρτια τεχνική διαδικασία, προκύπτει το μοναδικό αυτό προϊόν, ο μοναδικός *gourmet καφές Organo Gold*.

Το όνομα γανόδερμα προκύπτει από τα αρχαία ελληνικά γανός, δηλαδή γυαλισμένος και την λέξη δέρμα, "*γυαλισμένο δέρμα*". Η λατινική του ονομασία είναι *Ganoderma Lucidum* και είναι ένα μανιτάρι το οποίο εδώ και 2000 χρόνια τουλάχιστον χρησιμοποιείται ευρέως στις Ασιατικές χώρες. Ανήκει στα 300 αναγνωρισμένα προσαρμογόνα βότανα στη φύση, δηλαδή βότανα τα οποία κατά την συνεχή λήψη τους, από ένα διάστημα κι έπειτα παρέχουν στον ανθρώπινο οργανισμό αυτό ακριβώς που χρειάζεται τη δεδομένη στιγμή.

Όσον αφορά στις **πωλήσεις** της Organo Gold, αυτές ξεπέρασαν το **1 εκατομμύριο δολάρια** την χρονιά που ξεκίνησε (**2008**), ενώ η ραγδαία αύξηση της εταιρείας στα επόμενα χρόνια την έφερε το **2009** να φτάνει τα **15 εκατομμύρια δολάρια**, το **2010** οι πωλήσεις της

έφτασαν τα **60 εκατομμύρια δολάρια**, ενώ το **2011** ξεπέρασαν τα **150 εκατομμύρια δολάρια**. Το **2012** ήταν χρονιά έκρηξης για την ανάπτυξη της εταιρείας, καθώς οι πωλήσεις της ανήρθαν στα **270 εκατομμύρια δολάρια**, παρουσιάζοντας αύξηση κατά **81%** σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, ενώ οι αντιπρόσωποι της ξεπέρασαν τα **600.000** μέλη. Μικρότερη αύξηση στις πωλήσεις της εταιρείας (**26%**) παρατηρήθηκε και για το οικονομικό έτος **2013**, με πωλήσεις που άγγιξαν τα **315 εκατομμύρια δολάρια**.



Εικόνα 4.11: Τζίρος Πωλήσεων **Organo Gold** - Περίοδος **2008-2012**.

(Πηγή: <http://www.businessforhome.org/2011/12/organo-gold-review-2012/>)

Σήμερα, η OG έχει εδραιώσει την θέση της (**55^η**) ως ανερχόμενη δύναμη στον χώρο των εταιριών δικτυακού μάρκετινγκ, βρίσκεται ακόμη σε φάση ισχυρής ανάπτυξης και προβλέπεται να ξεπεράσει το 1 εκατομμύριο σε ανεξάρτητους συνεργάτες μέσα στο 2015, αγγίζοντας ταυτόχρονα το 1 δις δολάρια σε πωλήσεις. Βέβαια, για να διατηρηθεί η εντυπωσιακή αυτή ανάπτυξη θα πρέπει η εταιρία να αναπτυχθεί διεθνώς. Για το σκοπό αυτό έχουν ήδη δρομολογηθεί οι διαπραγματεύσεις για την είσοδό της σε αγορές όπως αυτές της Τουρκίας, της Βραζιλίας, της Ιαπωνίας και της Κίνας (Nuyten, 2012). Κατά την μέχρι τώρα ανάπτυξή της η Organo Gold κέρδισε ιδιαίτερα μεγάλη αξιοπιστία χάρη στη σύναψη αποκλειστικής συνεργασίας με το ίδρυμα "*Napoleon Hill Foundation*".

Το ίδρυμα αυτό είναι μία διεθνούς φήμης επιχείρηση μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, αναγνωρισμένο για την **συναισθηματική υποστήριξη και εκπαίδευση** όλων των ενδιαφερομένων βάσει των αρχών του ιδρυτή της **Napoleon Hill** και του παγκοσμίως γνωστού βιβλίου του "*Σκέψου και γίνε Πλούσιος*". Η OG λοιπόν, υιοθετώντας και

λειτουργώντας με την συγκεκριμένη φιλοσοφία του ιδρύματος, κατάφερε να αυξήσει εκθετικά τις πωλήσεις της μέσα σε σύντομο χρονικά διάστημα (Ward, 2013). Επίσης, η εταιρεία έχει προχωρήσει και σε **συνεργασίες με παγκοσμίους φήμης προσωπικότητες** όπως ο πρωταθλητής του kick boxing Manny Pacquiao αλλά και ο πολυεκατομμυριούχος του golf Greg Norman, οι οποίοι υποστηρίζουν διαφημιστικά την είσοδο της OG σε νέες αγορές.

Τέλος, εξαιρετικά σημαντική για την μεγάλη ανάπτυξη της εταιρείας ήταν και η συνεργασία της με την εταιρεία ανάπτυξης και παροχής εμπορικών υπηρεσιών **Pivotal Payments (PP)**. Η συγκεκριμένη εταιρεία βρήκε λύση στο πρόβλημα που παρουσιάστηκε στην Organo Gold καθώς η τελευταία δραστηριοποιούνταν στην παγκόσμια αγορά, το οποίο δεν ήταν άλλο από το διαφορετικό νόμισμα της κάθε νέας αγοράς. Η PP δημιούργησε αποκλειστικά για την OG έναν λογαριασμό πολυεπεξεργασίας συναλλάγματος (**Multi-Currency Processing MCP account**) βάσει του οποίου η OG μπορούσε να τιμολογεί τα προϊόντα της σε διάφορα νομίσματα (περισσότερα από 60) κατά την είσοδό της σε τοπικές αγορές, ενώ η πληρωμή γινόταν απευθείας σε δολάρια χωρίς να απαιτείται κάποια επιπλέον ρύθμιση του τραπεζικού της λογαριασμού.

Με τον τρόπο αυτό, οι εν δυνάμει πελάτες της εταιρείας μπορούν να πλοηγηθούν στην ιστοσελίδα της εταιρείας και να βλέπουν τιμές σε νόμισμα άμεσα κατανοητό γι' αυτούς, γεγονός που πρόσθεσε μία επιπλέον ώθηση εμπιστοσύνης ώστε να ολοκληρώσουν την αγορά τους. Επιπρόσθετα, το MCP βοήθησε να μειωθούν οι δαπάνες σχετιζόμενες με τις μη εγχώριες συναλλαγές μέσω καρτών, καθώς οι πελάτες αναγνώριζαν άμεσα το ποσό χρέωσης της πιστωτικής τους κάρτας, με αποτέλεσμα να απαιτούνται λιγότερες τηλεφωνικές επαφές με το κέντρο υποστήριξης πελατών και, άρα, εξοικονόμηση λειτουργικών εξόδων. Φυσικά, το MCP βοήθησε και στο να μειωθούν οι φόροι χρήσης που οφείλονται στην ανταλλαγή συναλλάγματος των κατόχων πιστωτικών καρτών, γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα να μειωθούν οι χαμένες πωλήσεις και οι επιστροφές λόγω τύψεων του αγοραστή (<http://www.responsemagazine.com/drma/pivotal-payments-organo-gold-processing-case-study>).

Αν και στην **Ελλάδα η OG δραστηριοποιείται από το 2011**, δεν υπάρχουν επίσημα αποτελέσματα πωλήσεων της εταιρείας, τα προϊόντα της δεν έχουν τύχει ευρείας αποδοχής, κυρίως λόγω της υψηλής τιμής πώλησης, γεγονός που οφείλεται και στην μη ύπαρξη κεντρικών γραφείων της εταιρείας στην Ελλάδα με αποτέλεσμα να υπάρχει αρκετά μεγάλο κόστος διανομής των προϊόντων, το οποίο επιβαρύνεται ο καταναλωτής.

4.9 Μελέτη Περίπτωσης: Talk Fusion

Η Talk Fusion είναι ο παγκόσμιος ηγέτης στην βίντεο επικοινωνία, μια ταχέως αναπτυσσόμενη παγκόσμια εταιρεία αφιερωμένη στην αλλαγή της ζωής μέσω της παροχής προσωπικών και επαγγελματικών προϊόντων και υπηρεσιών επικοινωνίας και μια προσοδοφόρα επιχειρηματική ευκαιρία. Τα καινοτόμα προϊόντα Talk Fusion διατίθενται στο εμπόριο πρόσωπο-με-πρόσωπο από ανεξάρτητους συνεργάτες **σε περισσότερες από 140 χώρες**.

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 2007 από τον CEO Bob Reina ο οποίος παρουσίασε το πρώτο σε παγκόσμια κλίμακα σχέδιο άμεσης αποζημίωσης. Η Talk Fusion τηρεί τα υψηλότερα επίπεδα επιχειρηματικής ηθικής και είναι μέλος του γνωστού οργανισμού Direct Selling Association (DSA). Ο ιδρυτής της Bob Reina πιστεύει ακράδαντα ότι "*με την μεγάλη επιτυχία έρχεται και μεγαλύτερη ευθύνη*" Για το σκοπό αυτό, η εταιρεία έχει δεσμευτεί να επιστρέφει μέρος των κερδών της σε πολλές φιλανθρωπικές οργανώσεις.

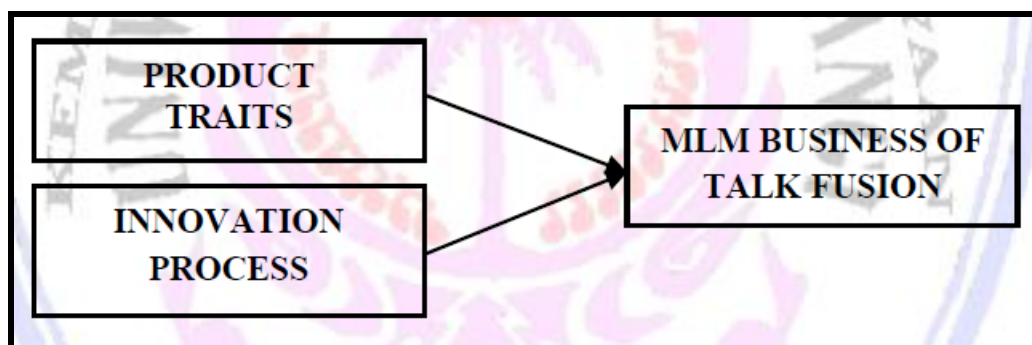
Η Talk Fusion προσφέρει **9 προϊόντα** για τους ανθρώπους που θέλουν να ενταχθούν στην επιχείρηση του πολυ-επίπεδου μάρκετινγκ, καθένα από τα οποία διαθέτει τα δικά του ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και πλεονεκτήματα. Επίσης, η εταιρεία παρέχει ένα νέο και καινοτόμο κανάλι επιχειρηματικής προβολής, βασισμένο στο online βίντεο, ένα επαναστατικό επίτευγμα στη σημερινή περίοδο της παγκοσμιοποίησης και της τεχνολογίας, κατά την οποία οι καινοτόμες διεργασίες στα κανάλια του μάρκετινγκ συμβαίνουν ταχύτατα και συχνά ακολουθώντας τις αλλαγές στην τεχνολογία, ιδιαίτερα εκείνες που επιτρέπουν την υιοθέτηση περισσότερο αποτελεσματικών επιχειρηματικών λύσεων (Musso,2010). Με τον τρόπο αυτό, οι πελάτες της μπορούν όχι μόνο να φτιάξουν και να προωθήσουν τα προσωπικά τους ή επιχειρηματικά τους βίντεο αλλά ταυτόχρονα να βγάλουν και κέρδος.

Σύμφωνα με τον *Chen et al. (2008)*, οι **κυρίαρχοι παράγοντες** που σχετίζονται με τα προϊόντα και οδηγούν την δημοτικότητα των ίδιων προϊόντων των εταιριών άμεσων πωλήσεων είναι οι εξής:

- Εύκολα παρουσιάσιμο και εξηγήσιμο
- Διακριτή μοναδικότητα
- Υψηλή αποτελεσματικότητα
- Πολλαπλή λειτουργικότητα
- Εξειδικευμένη προσφορά
- Υψηλή ποιότητα
- Μεγάλος κύκλος ζωής προϊόντων

- Μειωμένη τεχνική υποστήριξη μετά την πώληση
- Υψηλή σχετική τιμή
- Υψηλή εξοικείωση αγοράς
- Επαναληπτική αγορά.

Σε παρόμοια συμπεράσματα καταλήγουν και οι *Charoenrungsiri and Oonsuphab (2010)*, σύμφωνα με τους οποίους τα εν δυνάμει επιτυχημένα προϊόντα των εταιρειών δικτυακού μάρκετινγκ πρέπει να έχουν μοναδικά χαρακτηριστικά, να μπορούν εύκολα να περιγραφούν και να επιδειχθούν, να έχουν δυνατότητα ειδικών προσφορών, να παρουσιάζουν υψηλή ποιότητα και μεγάλη αποτελεσματικότητα και φυσικά να έχουν επαναληπτική φύση όσον αφορά στην χρήση τους. Ο *Sutrisno (2013)* λοιπόν, στην ανάλυσή του για τα **χαρακτηριστικά των προϊόντων και για την πρωτοποριακή διαδικασία της εταιρείας άμεσων πωλήσεων Talk Fusion**, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα προϊόντα της συγκεκριμένης εταιρείας όχι μόνο ικανοποιούν τους ανωτέρω παράγοντες επιτυχίας, αλλά επιπρόσθετα η επιτυχίας της Talk Fusion έχει ως αφετηρία την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών των καναλιών διανομής και σε σχέση πάντα με τον τελικό πελάτη (Εικόνα 4.7).



Εικόνα 4.12: Εννοιολογικό πλαίσιο της Talk Fusion.

(Πηγή: *Sutrisno,2013*).

Πιο συγκεκριμένα, τα 9 προϊόντα της Talk Fusion που καθιστούν την εταιρεία επιτυχημένη, αξιολογημένα ως προς την χρησιμότητα, το κύριο χαρακτηριστικό, τη λειτουργικότητα, την ανωτερότητα, τις αδυναμίες, τα πλεονεκτήματα και την δύναμή τους, είναι τα εξής:

1. Video E-mail

- **Χρησιμότητα:** Αποστολή email σε μορφή βίντεο χωρίς περιορισμούς σε περισσότερες από 150 επαφές.
- **Χαρακτηριστικό:** Η μονόδρομη επικοινωνία μέσω βίντεο. Ο αποδέκτης μπορεί να δει και να ακούσει το μήνυμα, ώστε τελικά να το κατανοήσει.

- **Λειτουργικότητα:** Εγγραφή του θέματος συζήτησης και αποστολή στον αποδέκτη. Ο αριθμός των αποδεκτών είναι απεριόριστος.
- **Ανωτερότητα:** Οι αποδέκτες δεν είναι μόνο μέλη της Talk Fusion, αλλά και άνθρωποι που δεν έχουν ενταχθεί στην εταιρεία.
- **Αδυναμία:** Το προϊόν δεν θα λειτουργήσει, αν ο αποδέκτης δεν εγκαταστήσει την εφαρμογή του FlashPlayer.
- **Πλεονέκτημα:** Απρόσκοπτη παράδοση του μηνύματος σε όλους τους αποδέκτες με μόλις μια κοινοποίηση.
- **Δύναμη:** Διευκόλυνση του χρήστη για ίδια εκπομπή του βίντεο χωρίς περαιτέρω κόστη.

2. Video Newsletter

- **Χρησιμότητα:** Αποστολή ενημερωτικού δελτίου σε μορφή βίντεο σε όλες τις επαφές.
- **Χαρακτηριστικό:** Η ενσωματωμένη παροχή πολλών περιεχομένων, όπως για παράδειγμα πληροφορίες προϊόντος, τελευταίες ενημερώσεις, προσκλήσεις και άλλα.
- **Λειτουργικότητα:** Επιλογή μέσα από μια μεγάλη παρεχόμενη γκάμα προτύπων (templates) και διαμόρφωση, ρύθμιση και εγγραφή των περιεχομένων του δελτίου.
- **Ανωτερότητα:** Το μοναδικό παγκοσμίως video newsletter που επιτρέπει στο χρήστη να σχεδιάσει το δικό του ενημερωτικό δελτίο.
- **Αδυναμία:** Ο χρήστης δεν μπορεί να αφαιρέσει ή να αντικαταστήσει το λογότυπο της Talk Fusion από τα πρότυπα ενημερωτικά δελτία που υπάρχουν με κάποιο της επιθυμίας του. Η δυνατότητα αυτή προστέθηκε πρόσφατα αλλά απαιτεί μεγαλύτερο κόστος.
- **Πλεονέκτημα:** Ενημέρωση με εκλεπτυσμένο τρόπο, σε αντίθεση δηλαδή με τα παραδοσιακά newsletter.
- **Δύναμη:** Δεν υπάρχει προς το παρόν ανταγωνισμός.

3. Live Broadcasting

- **Χρησιμότητα:** Δυνατότητα αναμετάδοσης ή παρουσίασης μέσω online καναλιού σε απεριόριστους χρήστες.
- **Χαρακτηριστικό:** Η μονόδρομη επικοινωνία μέσω βίντεο. Ο αποδέκτης μπορεί να δει και να ακούσει το μήνυμα και να κατανοήσει το συμπέρασμα.

- **Λειτουργικότητα:** Η απριόρι εγγραφή του μηνύματος και η αποστολή του στους τελικούς ενδιαφερομένους.
- **Ανωτερότητα:** Οι αποδέκτες δεν είναι μόνο μέλη της Talk Fusion, αλλά και άνθρωποι που δεν έχουν ενταχθεί στην εταιρεία.
- **Αδυναμία:** Το προϊόν δεν θα λειτουργήσει, αν ο αποδέκτης δεν εγκαταστήσει την εφαρμογή του FlashPlayer.
- **Πλεονέκτημα:** Απρόσκοπτη παράδοση του μηνύματος σε όλους τους αποδέκτες με μόλις μια κοινοποίηση.
- **Δύναμη:** Διευκόλυνση του χρήστη για ίδια εκπομπή του βίντεο χωρίς περαιτέρω κόστη.

4. Video Conferencing

- **Χρησιμότητα:** Δημιουργία βίντεο διάσκεψης με μερικούς συμμετέχοντες για επιχειρηματική ενημέρωση, παρουσίαση προϊόντων ή ανταλλαγή απόψεων.
- **Χαρακτηριστικό:** Τα άτομα που μπορούν να συμμετέχουν στη βίντεο διάσκεψη είναι περιορισμένα.
- **Λειτουργικότητα:** Δημιουργία προγράμματος βίντεο διάσκεψης, ονομασία του γεγονότος, πρόκληση φίλων για συμμετοχή και αποδοχή αιτήματος συμμετοχής, δημιουργία κατάλληλου συνδέσμου link και παρουσίαση.
- **Ανωτερότητα:** Επιτρέπεται στον χρήστη να επεμβαίνει άμεσα κατά τη διάρκεια της βίντεο διάσκεψης και να κάνει τις δικές του ερωτήσεις απευθείας στους συμμετέχοντες.
- **Αδυναμία:** Περιορισμένος αριθμός χρηστών (15).
- **Πλεονέκτημα:** Διευκόλυνση για επιχειρηματικές παρουσιάσεις ή απλές συζητήσεις μεταξύ φίλων.
- **Δύναμη:** Οι άνθρωποι στις μέρες μας χρειάζονται online επικοινωνία.

5. E-Subscription Form

- **Χρησιμότητα:** Ως online φόρμα εγγραφής.
- **Χαρακτηριστικό:** Στήλη συμπλήρωσης δεδομένων που μπορεί να ενσωματωθεί σε επιχειρηματικές ιστοσελίδες.
- **Λειτουργικότητα:** Επιλογή σχεδίου, επεξεργασία και άμεση τοποθέτηση στον επιθυμητό διαδικτυακό τόπο.

- **Ανωτερότητα:** Εύκολη ενημέρωση της βάσης δεδομένων των πελατών κάθε 24 ώρες.
- **Αδυναμία:** Δεν υπάρχει κάποια σημαντική αδυναμία.
- **Πλεονέκτημα:** Ο χρήστης μπορεί πολύ γρήγορα να αποκτήσει δεδομένα των πελατών του με αυτόματο τρόπο.
- **Δύναμη:** Διευκολύνει τους χρήστες για συλλογή περισσότερων επαφών.

6. Video Auto Responder

- **Χρησιμότητα:** Αποστολή βίντεο αυτόματα σε όλες τις επαφές
- **Χαρακτηριστικό:** Εργαλείο για τη διευκόλυνση του χρήστη, ώστε να στείλετε βίντεο e-mail.
- **Λειτουργικότητα:** Αφού δημιουργηθεί η νέα καμπάνια, ενσωματωθούν τα βίντεο emails, συμπληρωθούν τα δεδομένα και αποσταλούν τα emails, το προϊόν αυτό επιστρέφει στον χρήστη αποτελέσματα της αποτελεσματικότητας της καμπάνιας, όπως για παράδειγμα πόσα email έχουν φύγει και πότε.
- **Ανωτερότητα:** Δεν χρειάζεται να ελέγχει ο χρήστης, η αναφορά γίνεται αυτόματα.
- **Αδυναμία:** Το πρόγραμμα πρέπει πρώτα να εγκατασταθεί.
- **Πλεονέκτημα:** Ο χρήστης δεν χρειάζεται να σπαταλάει χρόνο για να ελέγχει τα βίντεο, αλλά είναι σαν να έχει έναν μόνιμο βοηθό που αποστέλλει σταδιακά τα βίντεο.
- **Δύναμη:** Πρόκειται για ένα "μη ορατό" προϊόν, οπότε είναι δύσκολο να προσελκύσει υποψήφιους χρήστες.

7. Video Share

- **Χρησιμότητα:** Βίντεο κοινοποίηση σε όλα τα κοινωνικά δίκτυα όπως Twitter, Facebook ή Google Plus.
- **Χαρακτηριστικό:** Με μόλις ένα κλικ στο κουμπί κοινοποίησης το βίντεο κοινοποιείται αυτόματα.
- **Λειτουργικότητα:** Σύνδεση της εταιρείας με τα κοινωνικά δίκτυα και απλό κλικ στο κουμπί κοινοποίησης.
- **Ανωτερότητα:** Κοινοποίηση βίντεο σε περισσότερα από 200 κοινωνικά δίκτυα με μόλις ένα κλικ.
- **Αδυναμία:** Δεν υπάρχει κάποια σημαντική αδυναμία.

- **Πλεονέκτημα:** Δυνατότητα κοινοποίησης βίντεο σε φίλους στα κοινωνικά δίκτυα ακόμη και αν δεν είναι μέλη της Talk Fusion.
- **Δύναμη:** Πρόκειται μάλλον για ένα αδιάφορο προϊόν, καθώς πρόκειται στην ουσία για ένα επιπρόσθετο εργαλείο.

8. Video Blog

- **Χρησιμότητα:** Δημοσιοποίηση βίντεο τόσο σε προσωπικά όσο και σε ιδιωτικά ιστολόγια.
- **Χαρακτηριστικό:** Δυνατότητα επισύναψης βίντεο στο ιστολόγιο της αρεσκείας του χρήστη και οι επισκέπτες μπορούν να κλικάρουν απευθείας στο βίντεο και να το παρακολουθήσουν
- **Λειτουργικότητα:** Μεταφόρτωση βίντεο, απόκτηση κωδικού, αντιγραφή και επικόλλησή του στο ιστολόγιο προσαρμογής, αποθήκευση του βίντεο και αυτόματη δημοσίευσή του.
- **Ανωτερότητα:** Προώθηση επιχείρησης μέσω ιστολογίου.
- **Αδυναμία:** Δεν υπάρχει κάποια σημαντική αδυναμία.
- **Πλεονέκτημα:** Προώθηση προϊόντων για επιχειρηματικό κέρδος ή απλά για lifestyle.
- **Δύναμη:** Υποστήριξη στην προώθηση, είτε πρόκειται για επιχειρηματική προώθηση είτε για προσωπική.

9. Fusion Wall

- **Χρησιμότητα:** Το κοινωνικό δίκτυο της Talk Fusion.
- **Χαρακτηριστικό:** Οι χρήστες μπορούν να αποφασίσουν αν το βίντεό τους θα κοινοποιηθεί και στον τοίχο της Talk Fusion ή όχι.
- **Λειτουργικότητα:** Απλά, ο χρήστης πηγαίνει στο κοινωνικό δίκτυο Fusion Wall και βλέπει τα βίντεο που έχουν ανεβεί εκεί.
- **Ανωτερότητα:** Δυνατότητα εύρεσης βίντεο μέσω ονόματος.
- **Αδυναμία:** Η χρήση του απαιτεί να είσαι μέλος της Talk Fusion
- **Πλεονέκτημα:** Ευκολία στον τρόπο εύρεσης του βίντεο που αναζητείται.
- **Δύναμη:** Πραγματικά πρακτικό στη χρήση του.

Όσον αφορά τον **βασικό παράγοντα προσέλκυσης πελατών** για την Talk Fusion, αυτός δεν είναι άλλος από την **καινοτομική παραγωγική διαδικασία**, η οποία εφαρμόζεται

σταδιακά έτσι ώστε η εταιρεία να είναι σε θέση να αναπτύσσει πάντα νέα προϊόντα υψηλής τεχνολογίας σύμφωνα με τις εκάστοτε ανάγκες των πελατών της. Η εταιρεία πιστεύει ότι στο κοντινό μέλλον οι άνθρωποι θα χρησιμοποιούν κυρίως βίντεο ως μέσο επικοινωνίας, ενώ η τεχνολογική γνώση τους ολοένα και θα αυξάνεται ταυτόχρονα με την εκλεπτυσμένη άνοδο της ίδιας της τεχνολογίας, με αποτέλεσμα οι άνθρωποι να απαιτούν ακόμη υψηλότερης απόδοσης τεχνολογικά προϊόντα. Στόχος της Talk Fusion είναι λοιπόν, μέσα στα επόμενα χρόνια να απλοποιήσει τον τρόπο επικοινωνίας των ανθρώπων, παρέχοντάς τους κορυφαία καινοτόμα προϊόντα (Sutrisno, 2013).

Συνεπώς, η καινοτομία της Talk Fusion στην αφετηρία της εποχής της επικοινωνίας (*communication era*) έγκειται στη θέληση της εταιρείας να είναι οι άνθρωποι που ήδη απολαμβάνουν τα προϊόντα της, εκείνοι που πρώτοι από όλους που θα εισέλθουν στην εποχή της on-line επικοινωνίας (*on line communication era*) ώστε να μπορούν να αισθανθούν ακόμα περισσότερο σημαντικοί από τους υπόλοιπους. Ταυτόχρονα, η Talk Fusion υποστηρίζει ότι "η καινοτομία στα προϊόντα θα κρατήσει για πάντα", γιατί στο dna της βρίσκεται η ανάπτυξη της τεχνολογίας της, η παραγωγή συνεχώς νέων προϊόντων και η επανάσταση στην επικοινωνία. Για του λόγου το αληθές, η Talk Fusion ήδη ετοιμάζει 3 καινοτόμα προϊόντα επικοινωνίας, το **Talk Fusion Connect**, που πρόκειται επί της ουσίας για έναν συνδυασμό του Live Broadcasting και του Video Conferencing, το οποίο θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί απευθείας στα κινητά τηλέφωνα, το **Fusion Camera Movie Maker**, το οποίο επιτρέπει στους χρήστες να φτιάξουν τα δικά τους επαγγελματικά βίντεο υψηλής ανάλυσης, και το **Fusion Website Builder**, το οποίο διευκολύνει τους κατόχους του να κατασκευάσουν την προσωπική τους ιστοσελίδα.

Συμπερασματικά, τα προϊόντα της Talk Fusion φαίνεται να είναι πιο ελκυστικά και περισσότερο αναγνωρίσιμα στο μέλλον από ό,τι άλλα online μέσα, με αποτέλεσμα η εταιρεία να ελκύσει ακόμη μεγαλύτερη προσοχή και τα προϊόντα της να εντυπώνονται με μεγαλύτερη ευκολία στο μυαλό των πιθανών πελατών της. Βέβαια, επειδή ο **ανταγωνισμός** της είναι πολύ μεγάλος και πολλά από τα αντίστοιχα προϊόντα που υπάρχουν στο διαδίκτυο μπορούν να αποκτηθούν ακόμη και χωρίς κόστος, η Talk Fusion θα πρέπει αφενός να είναι πιο **διαφανής στις συναλλαγές της** (ο κόσμος συνεχίζει να έχει μια αρνητική εικόνα για τις εταιρείας άμεσων πωλήσεων) **και στις δυνατότητες των προϊόντων της** (πολλά από τα προϊόντα που πουλάει ήδη υπάρχουν στο εμπόριο, και μάλιστα χωρίς τη στάμπα της καινοτομίας), αφετέρου θα πρέπει να **διορθώσει την τιμολογιακή της πολιτική**, να ρίξει δηλαδή τις τιμές των προϊόντων της ώστε να είναι περισσότερο προσιτές στον μέσο καταναλωτή, γεγονός που πιθανώς να της αποφέρει και νέους συνεργάτες.

Στην **Ελλάδα** η Talk Fusion **δραστηριοποιείται από το 2011** χωρίς όμως να έχει σημειώσει ιδιαίτερες πωλήσεις με τα προϊόντα της. Επίσης, ένας επιπρόσθετος λόγος της χαμηλής απήχησης που είχαν τα προϊόντα της Talk Fusion Ελλάδος, δηλαδή της κοινότητας υποστήριξης των προϊόντων της TALK FUSION στην Ελλάδα, ήταν ίσως και η **μικρή εμπειρία** των εξειδικευμένα ατόμων που ασχολήθηκαν στην Ελλάδα ώστε να ξεκινήσει τη δραστηριότητά της η εταιρεία και που απαιτούνται ειδικά σε θέματα Multi Level Marketing.

4.10 Μελέτη Περίπτωσης: Lyoness Group

Ο όμιλος εταιρειών της Lyoness (**Lyoness Group**) **ιδρύθηκε το 2003** στο Buchs, της **Ελβετίας** (Lyoness International AG) και στη συνέχεια μεταφέρθηκε στο Graz της **Αυστρίας** (Lyoness Group AG). Σήμερα η εταιρεία δραστηριοποιείται με περισσότερους από **1.000 υπαλλήλους** σε **46 αγορές παγκοσμίως**. Τα περισσότερα από **4,5 εκατομμύρια μέλη** λαμβάνουν αποκλειστικά προνόμια αγορών ενώ οι **συμβεβλημένες επιχειρήσεις** με την εταιρεία, οι οποίες σήμερα ξεπερνούν τις **47.000**, κερδίζουν πιστούς πελάτες προσφέροντάς τους ειδικές τιμές σε διάφορα προϊόντα. Η εταιρεία δραστηριοποιείται παγκοσμίως σε τρεις διαφορετικούς επιχειρηματικούς τομείς: **Shopping Community, Loyalty Program** και **Network Marketing**. Από το 2014, αυτοί οι επιχειρηματικοί τομείς συνδέονται με **δύο διαφορετικά εμπορικά σήματα**, προκειμένου να διευκολυνθεί η επικοινωνία με τις ομάδες-στόχους και να βελτιώνεται συνεχώς η παροχή υπηρεσιών της εταιρείας.

Υπό την εμπορική επωνυμία **Lyoness** συνδυάζονται δυο επιχειρηματικοί τομείς: το διακλαδικό και διακρατικό *Shopping Community* για τους καταναλωτές, και το *Loyalty Program* για συμβεβλημένες επιχειρήσεις. Με **άλλα λόγια**, η Lyoness διαπραγματεύεται ειδικούς όρους αγοράς με συνεργαζόμενες επιχειρήσεις από τον εμπορικό τομέα και τον τομέα της παροχής υπηρεσιών, οι οποίοι στη συνέχεια περνούν στα μέλη της εταιρείας υπό τη μορφή προνομίων αγοράς, όπως για παράδειγμα το πρόγραμμα "*Επιστροφής Χρημάτων*" (**Cashback**) ή το πρόγραμμα "*Πόντοι Αγοράς*" (**Shopping Points**). Υπό την έννοια αυτή, λοιπόν, ο όμιλος λειτουργεί ως κοινότητα αγορών για τους καταναλωτές και ως πρόγραμμα αφοσίωσης πιστών πελατών για τις επιχειρήσεις.

Πιο συγκεκριμένα, η Lyoness προσφέρει στις επιχειρήσεις του εμπορικού τομέα και του τομέα της παροχής υπηρεσιών τη δυνατότητα μέσω του αποτελεσματικού Προγράμματος Αφοσίωσης Πιστών Πελατών να αποκτήσουν νέους πελάτες. Οι συμβεβλημένες επιχειρήσεις αυξάνουν το μερίδιο τους στην αγορά μέσα από τη συνεχή αύξηση των εσόδων μέσω νέων πελατών με αποδεδειγμένα υψηλότερους τζίρους αγορών. Αυτό επιτυγχάνεται με τη στοχευμένη κατεύθυνση της ροής των πελατών, με το απλό και σαφές πλεονέκτημα

"Επιστροφή χρημάτων με κάθε αγορά" και με μία μόνο κάρτα προνομίων αντί για πολλές κάρτες πελατών.

Από την άλλη μεριά, τα **Lyoness μέλη** κάνουν στοχευμένα τις αγορές τους σε συμβεβλημένες επιχειρήσεις ώστε να λαμβάνουν με τις αγορές τους επιστροφή χρημάτων. Λόγω του αυξανόμενου αριθμού αγορών οι επιχειρήσεις, οι οποίες αποδέχονται μια ή ακόμη περισσότερες δυνατότητες αγορών, επιτυγχάνουν υψηλότερα έσοδα από τις πωλήσεις και μπορούν να παρέχουν ειδικά προνόμια στα Lyoness μέλη, μεταξύ άλλων υπό την μορφή αποκλειστικών προσφορών. Πέρα από αυτό, οι συνεργάτες της Lyoness εξοικονομούν χρήματα για μέτρα διαφήμισης και μάρκετινγκ, δεδομένου ότι αυτά περιλαμβάνονται στο Πρόγραμμα Αφοσίωσης Πιστών Πελατών και δεδομένου ότι η Lyoness διαφημίζει ενεργά εντός του Lyoness Shopping Community τους συνεργάτες της και τις αποκλειστικές προσφορές τους σε όλα τα διαθέσιμα κανάλια.

Υπό την εμπορική επωνυμία **Lyconet** ομαδοποιείται ένας επιχειρηματικός τομέας: το *Network Marketing* για ανεξάρτητους επαγγελματίες και επιχειρηματίες. Στον τομέα του αυτόν, οι ανεξάρτητοι επαγγελματίες και οι επιχειρηματίες μπορούν να επανακερδίζουν τις πραγματοποιηθείσες αγορές μέσω του προσωπικού τους δικτύου αγορών, και μέσα από την προώθηση περαιτέρω προϊόντων μέσω του Lyconet να κερδίζουν χρήματα (Lyoness, 2015).

Η Lyoness έχει ως όραμα να καθιερωθεί ως πάροχος της πιο δημοφιλούς κάρτας προνομίων (**Cashback Card**) και ως το πιο σημαντικό Πρόγραμμα Αφοσίωσης Πιστών Πελατών στον κόσμο. Κύριοι στόχοι της είναι:

- Μέχρι το 2015 να έχει προγραμματιστεί η επέκταση του δικτύου της σε **33 χώρες της Ευρώπης** καθώς και στη Μέση Ανατολή, την Αφρική, την Ασία και την Νότια Αμερική.
- Το δίκτυο μελών της που χρησιμοποιεί τα Lyoness προνόμια αγορών να περιλαμβάνει έως το τέλος του 2015 το **5% του ευρωπαϊκού πληθυσμού**
- Μέχρι το 2020, η Lyoness να είναι το νούμερο **1 στην παγκόσμια αγορά** στον τομέα των προγραμμάτων αφοσίωσης.

Για την ευκολότερη επίτευξη των στόχων της, από το φθινόπωρο του 2013, η Lyoness δραστηριοποιείται ολοένα και περισσότερο για την ανάπτυξη και την ενίσχυση του διεθνούς **SME Network** και έχει τελειοποιήσει τις υπηρεσίες της για την εφαρμογή των προσαρμοσμένων Προγραμμάτων Αφοσίωσης Πιστών Πελατών. Όντως, το **Lyoness Service και Solution Pack** είναι μια μοναδική ολοκληρωμένη λύση για τη διαχείριση πιστών και νέων πελατών των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων και προσφέρει εκτός από το POS υλικό μια σειρά από εργαλεία μάρκετινγκ: το λεγόμενο **MTERM** - ένα tablet με δικιά του ειδική

σχεδιασμένη εφαρμογή που επιτρέπει τις εγγραφές νέων μελών σε δευτερόλεπτα και την καταχώρηση δεδομένων για την εξέταση των δυνατών και ενδεχόμενων αδύναμων σημείων των εμπόρων καθώς και για την ικανοποίηση πελατών. Επίσης, στο πακέτο συμπεριλαμβάνονται **Co-branded Cards** (Cashback Cards με το λογότυπο της εκάστοτε συμβεβλημένης επιχείρησης), οι οποίες φροντίζουν για τη συνεχή παρουσία της επιχείρησης στα πορτοφόλια των πελατών. Ενώ, το πλήρες πακέτο υπηρεσιών της Lyoness προσφέρει στους συνεργάτες της και ένα εργαλείο newsletter και μια προσωπική διαδικτυακή πλατφόρμα για τις προσωπικά δημιουργημένες προωθητικές ενέργειες.

5. Αποτελέσματα Εμπειρικής Προσέγγισης

Η εμπειρική προσέγγιση που προηγήθηκε αφορά σε 10 μελέτες περίπτωσης εταιριών άμεσων πωλήσεων, οι οποίες λειτουργούν παγκοσμίως εδώ και πολλές δεκαετίες ενώ όλες δραστηριοποιούνται και στην Ελλάδα σαφώς λιγότερο χρόνο, αλλά παρόλα αυτά αρκετό ώστε να μπορούν να βγουν συγκεκριμένα συμπεράσματα. Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, ο λόγος που επιλέχθηκαν οι συγκεκριμένες 10 εταιρείες είναι ότι το γεγονός ότι κάποιες από αυτές αποτελούν όχι μόνο τις μεγαλύτερες σε τζίρους εταιρείες αλλά είναι και οι πιο παλιές, κάποιες άλλες είναι οι κυρίαρχες σε διαφορετικές ηπείρους, ενώ κάποιες άλλες ακόμη, αν και νέες στον κλάδο των εταιριών δικτυακού μάρκετινγκ, παρόλα αυτά αποδεικνύουν σημαντική ανάπτυξη και αντοχή σε σύγκριση με τις πιο παλιές εταιρείες.

Η **πρώτη εταιρεία** που μελετήθηκε είναι η **Amway**. Πρόκειται για την μεγαλύτερη εταιρεία δικτυακού μάρκετινγκ παγκοσμίως, αφού δραστηριοποιείται στον κλάδο των προϊόντων διατροφής, ομορφιάς, ευεξίας και οικιακής φροντίδας σε **περισσότερες από 100 χώρες** με **αναγνωρισιμότητα** του ονόματός της που ξεπερνάει το **90%**. Οι **ανεξάρτητοι αντιπρόσωποι** της εταιρείας σήμερα αγγίζουν τα **3 εκατομμύρια**, ενώ οι **καταναλωτές** που χρησιμοποιούν προϊόντα της εταιρείας φτάνουν τα **71 εκατομμύρια** παγκοσμίως. Από την άλλη πλευρά οι **ετήσιες πωλήσεις** της Amway για το **έτος 2014** έκλεισαν στον εντυπωσιακό αριθμό των **10,8 δις δολαρίων**, παρουσιάζοντας αύξηση σε σχέση με τις πωλήσεις του 2013 και καταγράφοντας έτσι **θετικό ρυθμό ανάπτυξης +4,20 %**. Όσον αφορά την **κυριότερη αγορά** από την οποία προέρχεται ο μεγαλύτερος όγκος των πωλήσεών της, αυτή είναι η αγορά της **Κίνας**, το οποίο είναι λογικό γιατί η εταιρεία αν και ιδρύθηκε το 1959 άρχισε να δραστηριοποιείται αρχικά στις αναπτυγμένες χώρες, ενώ συνέχισε την ανάπτυξή της στις αναπτυσσόμενες. Σχετικά με την ανάπτυξη της Amway στην Ελλάδα, η εταιρεία εισήχθη στην **ελληνική αγορά το 1996** καταλαμβάνοντας μερίδιο **20%** στην αγορά αυτή, δηλαδή 37 χρόνια μετά την ίδρυσή της, γεγονός κατανοητό γιατί, παρά τις σημαντικές πωλήσεις της (**8,3 εκατομμύρια δολάρια για το 2012**), η Ελλάδα παραμένει μια μικρή αγορά για την Amway. Τέλος, για το **κοινωνικό αποτύπωμα** της Amway μπορούν να ειπωθούν πολλά, τα πιο σημαντικά εκ των οποίων είναι το προσωπικό ηλεκτρονικό κατάστημα (**amivo**) για κάθε αντιπρόσωπό της, που σχετίζεται με τη δημιουργία κοινωνικών δεσμών φιλίας.

Η **δεύτερη εταιρεία** που μελετήθηκε είναι η **Avon**. Πρόκειται για την παλαιότερη εταιρεία δικτυακού μάρκετινγκ παγκοσμίως, αφού ιδρύθηκε το **1939**, αφού και δραστηριοποιείται στον κλάδο των προϊόντων ομορφιάς και περιποίησης σε **περισσότερες από 100 χώρες** με **αναγνωρισιμότητα** του ονόματός της που ξεπερνάει το **90%**. Οι

ανεξάρτητοι αντιπρόσωποι της εταιρείας σήμερα αγγίζουν τα **4,0 εκατομμύρια**, ενώ οι **καταναλωτές** που χρησιμοποιούν προϊόντα της εταιρείας φτάνουν τα **70 εκατομμύρια** παγκοσμίως. Από την άλλη πλευρά οι **ετήσιες πωλήσεις** της Avon για το έτος **2014** έκλεισαν στον αριθμό των **10 δις δολαρίων**, παρουσιάζοντας μείωση σε σχέση με τις πωλήσεις του 2013 και καταγράφοντας έτσι **αρνητικό ρυθμό ανάπτυξης -6,00 %**, με το **μικτό περιθώριο κέρδους** να φτάνει στο **62,10%**. Όσον αφορά την **κυριότερη αγορά** από την οποία προέρχεται ο μεγαλύτερος όγκος των πωλήσεών της, αυτή είναι η αγορά της **Βραζιλίας**, μια αναπτυσσόμενη χώρα, σε αντιστοιχία δηλαδή με την Amway. Σχετικά με την ανάπτυξη της Avon στην Ελλάδα, η εταιρεία εισήχθη στην **ελληνική αγορά το 1988** καταλαμβάνοντας μεγάλο μερίδιο **40%** στην αγορά αυτή, με ιδιαίτερα σημαντικές πωλήσεις που ξεπέρασαν τα **32 εκατομμύρια ευρώ για το 2013**. Τέλος, για το **κοινωνικό αποτύπωμα** της Avon αυτό που μπορεί να ειπωθεί είναι ότι η εταιρεία έχει δώσει βάση στην γυναικεία δημιουργικότητα, τονίζοντας τον κοινωνικό χαρακτήρα των γυναικών στις ανθρώπινες σχέσεις και εντέλει στις πωλήσεις.

Η **τρίτη εταιρεία** που μελετήθηκε είναι η **Herbalife**. Η συγκεκριμένη εταιρεία δικτυακού μάρκετινγκ ιδρύθηκε το **1980** στις Η.Π.Α και δραστηριοποιείται στον κλάδο των προϊόντων διατροφής σε **91 χώρες** παγκοσμίως με **αναγνωρισιμότητα** του ονόματός της που φτάνει το **85%**. Οι **ανεξάρτητοι αντιπρόσωποι** της εταιρείας σήμερα αγγίζουν τα **6,2 εκατομμύρια**, ενώ οι **καταναλωτές** που χρησιμοποιούν προϊόντα της εταιρείας φτάνουν τα **300 εκατομμύρια** παγκοσμίως. Από την άλλη πλευρά οι **ετήσιες πωλήσεις** της Herbalife για το έτος **2014** έκλεισαν στον αριθμό των **5,4 δις δολαρίων**, παρουσιάζοντας αύξηση σε σχέση με τις πωλήσεις του 2013 και καταγράφοντας έτσι **θετικό ρυθμό ανάπτυξης +2,00 %**. Όσον αφορά την **κυριότερη αγορά** από την οποία προέρχεται ο μεγαλύτερος όγκος των πωλήσεών της, αυτή είναι η αγορά της **Β. Αμερικής**. Σχετικά με την ανάπτυξη της Herbalife στην Ελλάδα, η εταιρεία εισήχθη στην **ελληνική αγορά το 2004** καταλαμβάνοντας σημαντικό μερίδιο **10%** στην αγορά αυτή, με ιδιαίτερα σημαντικές πωλήσεις που ξεπέρασαν τα **150 εκατομμύρια ευρώ για το 2010**. Τέλος, για το **κοινωνικό αποτύπωμα** της Herbalife, η εταιρεία έχει δημιουργήσει ποικίλα γεγονότα προώθησης του κοινωνικού της αποτυπώματος όπως για παράδειγμα τα **24Fit Club** αλλά και τα **spa parties**.

Η **τέταρτη εταιρεία** που μελετήθηκε είναι η **Tupperware**. Η συγκεκριμένη εταιρεία δικτυακού μάρκετινγκ ιδρύθηκε το **1948** στις Η.Π.Α και δραστηριοποιείται στον κλάδο των προϊόντων αποθήκευσης και διατήρησης φαγητού σε περισσότερες από **100 χώρες** παγκοσμίως με **αναγνωρισιμότητα** του ονόματός της που φτάνει το **90%**. Οι **ανεξάρτητοι αντιπρόσωποι** της εταιρείας σήμερα αγγίζουν τα **2,5 εκατομμύρια**, ενώ οι **καταναλωτές**

που χρησιμοποιούν προϊόντα της εταιρείας φτάνουν τα **150 εκατομμύρια** παγκοσμίως, αν και στην πραγματικότητα πιστεύεται ότι δεν υπάρχει νοικοκυριό που να μην έχει χρησιμοποιήσει τουλάχιστον κάποιο από τα προϊόντα της εταιρείας. Από την άλλη πλευρά οι **πωλήσεις** της Tupperware για το **πρώτο τετράμηνο του 2015** έκλεισαν στον αριθμό των **582 εκατομμυρίων ευρώ**, παρουσιάζοντας αύξηση σε σχέση με τις πωλήσεις του αντίστοιχου τετραμήνου του 2014 και καταγράφοντας έτσι **θετικό ρυθμό ανάπτυξης +8,00%**, με το **μικτό περιθώριο κέρδους** να φτάνει στο **61,20%**. Όσον αφορά την **κυριότερη αγορά** από την οποία προέρχεται ο μεγαλύτερος όγκος των πωλήσεών της, αυτή είναι η αγορά της **Γερμανίας**. Σχετικά με την ανάπτυξη της Tupperware στην Ελλάδα, η εταιρεία εισήχθη στην **ελληνική αγορά το 1948**, με πωλήσεις που έφτασαν εν καιρώ κρίσης (2014) τα **40 εκατομμύρια ευρώ**. Τέλος, για το **κοινωνικό αποτύπωμα** της Tupperware, η εταιρεία έχει προσπαθήσει να ενδυναμώσει την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων με την υιοθέτηση των κατ' **οίκον επιδείξεων**, των **ηλεκτρονικών parties** αλλά και με την χρήση των σημείων συνένυσης των υποψήφιων πελατών (**TAPs**).

Η **πέμπτη εταιρεία** που μελετήθηκε είναι η **Oriflame**. Η συγκεκριμένη εταιρεία δικτυακού μάρκετινγκ ιδρύθηκε το **1967** στη Σουηδία και δραστηριοποιείται στον κλάδο των προϊόντων περιποίησης και καλλυντικών σε **62 χώρες** παγκοσμίως με **αναγνωρισιμότητα** του ονόματός της που φτάνει το **75%**. Οι **ανεξάρτητοι αντιπρόσωποι** της εταιρείας σήμερα αγγίζουν τα **3,6 εκατομμύρια**, ενώ διαθέτει πάνω από **8.000 υπαλλήλους** σε παγκόσμιο επίπεδο. Από την άλλη πλευρά οι **ετήσιες πωλήσεις** της Oriflame για το 2014 έκλεισαν στον αριθμό των **1,2 δις ευρώ**, παρουσιάζοντας μείωση σε σχέση με τις πωλήσεις του 2013 και καταγράφοντας έτσι **αρνητικό ρυθμό ανάπτυξης -7,00%**, με το **μικτό περιθώριο κέρδους** να φτάνει στο **54,20%**. Όσον αφορά την **κυριότερη αγορά** από την οποία προέρχεται ο μεγαλύτερος όγκος των πωλήσεών της, αυτή είναι η αγορά της **Ρωσίας και Ουκρανίας**, γεγονός που δικαιολογεί την πτώση των πωλήσεών της για το έτος 2014 καθώς ήταν σε εξέλιξη ο εμφύλιος πόλεμος στην Ουκρανία. Σχετικά με την ανάπτυξη της Oriflame στην Ελλάδα, η εταιρεία εισήχθη στην **ελληνική αγορά το 1993**, με πωλήσεις που έφτασαν εν καιρώ κρίσης (2014) τα **30 εκατομμύρια ευρώ**. Τέλος, για το **κοινωνικό αποτύπωμα** της Oriflame, η εταιρεία έχει προσπαθήσει να ενδυναμώσει την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων ως μέρος της διαδικασίας πώλησης (**social selling**).

Η **έκτη εταιρεία** που μελετήθηκε είναι η **Forever**. Η συγκεκριμένη εταιρεία δικτυακού μάρκετινγκ ιδρύθηκε το **1978** στις Η.Π.Α και δραστηριοποιείται στον κλάδο των προϊόντων υγείας και ομορφιάς σε περισσότερες από **155 χώρες** παγκοσμίως με **αναγνωρισιμότητα** του ονόματός της που φτάνει το **70%**. Οι **ανεξάρτητοι αντιπρόσωποι** της εταιρείας σήμερα

αγγίζουν τα **9,0 εκατομμύρια**. Από την άλλη πλευρά οι **ετήσιες πωλήσεις** της Forever για το **2011** έκλεισαν στον αριθμό των **2,78 δις δολάρια**, ελαφρώς βελτιωμένες σε σχέση με την αμέσως προηγούμενη χρονιά που έφτασε τα 2,69 δις δολάρια (**ρυθμός ανάπτυξης 3,3%**), με το **μικτό περιθώριο κέρδους** να φτάνει στο **43,00%**.

Η **έβδομη εταιρεία** που μελετήθηκε είναι η **LR**. Η συγκεκριμένη εταιρεία δικτυακού μάρκετινγκ ιδρύθηκε το **1985** στη **Γερμανία** και δραστηριοποιείται στον κλάδο των προϊόντων υγείας και ομορφιάς σε **32 χώρες** παγκοσμίως με **αναγνωρισιμότητα** του ονόματός της που φτάνει το **70%**. Οι **ανεξάρτητοι αντιπρόσωποι** της εταιρείας σήμερα αγγίζουν τους **300.000 χιλιάδες**, ενώ διαθέτει περισσότερους από **1.000 εργαζόμενους** παγκοσμίως. Από την άλλη πλευρά οι **ετήσιες πωλήσεις** της LR για το 2013 έκλεισαν στα **215 εκατομμύρια ευρώ**, ιδιαίτερα βελτιωμένες όμως σε σχέση με την αμέσως προηγούμενη χρονιά (**ρυθμός ανάπτυξης +11,00%**). Όσον αφορά την **κυριότερη αγορά** από την οποία προέρχεται ο μεγαλύτερος όγκος των πωλήσεών της, αυτή είναι η αγορά της **Γερμανίας**. Σχετικά με την ανάπτυξη της LR στην **Ελλάδα**, η εταιρεία εισήχθη στην **ελληνική αγορά το 1994**, χωρίς ιδιαίτερα σημαντικές πωλήσεις. Τέλος, για το **κοινωνικό αποτύπωμα** της LR, η εταιρεία έχει προσπαθήσει να ενδυναμώσει την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων βάσει του σλόγκαν "**Feel good. Look great**", το οποίο **απευθύνεται στους χιλιάδες καταναλωτές** και αναδεικνύει το σημαντικό συναίσθημα του να αισθάνεται κανείς καλά ερχόμενος σε επαφή με νέους ανθρώπους που και οι ίδιοι δείχνουν όμορφοι χάρη στα προϊόντα της LR.

Η **όγδοη εταιρεία** που μελετήθηκε είναι η **Organo Gold**. Η συγκεκριμένη εταιρεία δικτυακού μάρκετινγκ ιδρύθηκε το **2008** στον **Καναδά** και δραστηριοποιείται στον κλάδο των προϊόντων υγείας σε **44 χώρες** παγκοσμίως με **αναγνωρισιμότητα** του ονόματός της που φτάνει το πολύ χαμηλό **35%**. Οι **ανεξάρτητοι αντιπρόσωποι** της εταιρείας σήμερα αγγίζουν τους **600.000 χιλιάδες**, ενώ διαθέτει περισσότερους από 1000 εργαζόμενους παγκοσμίως. Από την άλλη πλευρά οι **ετήσιες πωλήσεις** της Organo Gold για το **2013** έκλεισαν στα **315 εκατομμύρια δολάρια**, ιδιαίτερα βελτιωμένες όμως σε σχέση με την αμέσως προηγούμενη χρονιά (**ρυθμός ανάπτυξης +26,00%**). Όσον αφορά την **κυριότερη αγορά** από την οποία προέρχεται ο μεγαλύτερος όγκος των πωλήσεών της, αυτή είναι η αγορά της **Λατινικής Αμερικής**. Σχετικά με την ανάπτυξη της **Organo Gold** στην **Ελλάδα**, η εταιρεία εισήχθη στην **ελληνική αγορά μόλις το 2011**, χωρίς όμως να υπάρχουν επίσημα αποτελέσματα των πωλήσεών της.

Η **ένατη εταιρεία** που μελετήθηκε είναι η **Talk Fusion**. Η συγκεκριμένη εταιρεία δικτυακού μάρκετινγκ ιδρύθηκε το **2007** στις Η.Π.Α και δραστηριοποιείται στον κλάδο των υπηρεσιών τεχνολογίας σε περισσότερες από **147 χώρες** παγκοσμίως με **αναγνωρισιμότητα**

του ονόματός της που φτάνει το πολύ χαμηλό **20%**. Οι **ανεξάρτητοι αντιπρόσωποι** της, εταιρείας σήμερα αγγίζουν τους **1,1 εκατομμύρια**, ενώ από την άλλη πλευρά οι **ετήσιες πωλήσεις** της Talk Fusion για το **2012** έκλεισαν στα **100 εκατομμύρια δολάρια**, μειωμένες σε σχέση με την αμέσως προηγούμενη χρονιά που έφτασαν τα **58 εκατομμύρια δολάρια (ρυθμός ανάπτυξης +42,00%)**. Όσον αφορά την **κυριότερη αγορά** από την οποία προέρχεται ο μεγαλύτερος όγκος των πωλήσεών της, αυτή είναι η αγορά της **Λατινικής Αμερικής** και ειδικότερα οι αγορές του Μεξικού και της Βραζιλίας. Σχετικά με την ανάπτυξη της **Talk Fusion** στην **Ελλάδα**, η εταιρεία εισήχθη στην **ελληνική αγορά μόλις το 2011**, χωρίς όμως να επιτύχει σημαντικές πωλήσεις κυρίως λόγω της απειρίας των ατόμων που ασχολήθηκαν στην Ελλάδα ώστε να ξεκινήσει τη δραστηριότητά της η συγκεκριμένη εταιρεία. Το **κοινωνικό αποτύπωμα** της εταιρείας δεν είναι άλλο από τα ίδια τα προϊόντα της, καθώς όπως υποστηρίζουν στελέχη της εταιρείας "*η βίντεο επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων θα είναι η βάση όλων των συναλλαγών στο εγγύς μέλλον*".

Τέλος, η **δέκατη εταιρεία** που μελετήθηκε είναι η **Lyoness**. Η συγκεκριμένη εταιρεία δικτυακού μάρκετινγκ ιδρύθηκε το **2003** στην Αυστρία και δραστηριοποιείται στον κλάδο των υπηρεσιών και των αγορών μέσω κοινοτήτων σε **46 χώρες** παγκοσμίως με **αναγνωρισιμότητα** του ονόματός της που φτάνει το **70%**. Οι **ανεξάρτητοι αντιπρόσωποι** της εταιρείας σήμερα αγγίζουν τους **4,5 εκατομμύρια**, ενώ διαθέτει περισσότερους από **1.000 εργαζόμενους** παγκοσμίως και περισσότερες από **40.000 συμβεβλημένες εταιρείες**. Από την άλλη πλευρά οι **ετήσιες πωλήσεις** της Lyoness για το **2012 έφτασαν τα 1,2 δις ευρώ**. Όσον αφορά την **κυριότερη αγορά** από την οποία προέρχεται ο μεγαλύτερος όγκος των πωλήσεών της, αυτή είναι η **ευρωπαϊκή αγορά** με 33 χώρες. Σχετικά με την ανάπτυξη της **Lyoness** στην **Ελλάδα**, η εταιρεία εισήχθη στην **ελληνική αγορά μόλις το 2010**, χωρίς όμως να υπάρχουν διαθέσιμες οι πωλήσεις της εταιρείας. Το **κοινωνικό αποτύπωμα** της εταιρείας είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς λειτουργεί ως **κοινότητα αγορών** για τους καταναλωτές και ως **πρόγραμμα αφοσίωσης** πιστών πελατών για τις επιχειρήσεις. Με άλλο λόγια, η βάση πωλήσεων της Lyoness είναι η ίδια η **ανθρώπινη σχέση και φιλία**.

Στους παρακάτω πίνακες συνοψίζονται τα κυριότερα αποτελέσματα της εμπειρικής προσέγγισης:

| ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΩΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΔΙΚΤΥΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ | | | | | | |
|---|---|---|--|---|---|-------------------------------------|
| A/A | ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ | Amway | Avon | Herballife | Tupperware | Oriflame |
| 1 | ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ | 1959 | 1939 | 1980 | 1948 | 1967 |
| 2 | ΕΔΡΑ | Η.Π.Α | Η.Π.Α | Η.Π.Α | Η.Π.Α | ΣΟΥΗΔΙΑ |
| 3 | ΧΩΡΕΣ /ΑΓΟΡΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ | > 100 | > 100 | 91 | > 100 | 62 |
| 4 | ΚΛΑΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ | ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ, ΟΜΟΡΦΙΑΣ, ΕΥΕΙΛΙΑΣ & ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ | ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΟΜΟΡΦΙΑΣ & ΠΕΡΙΠΟΙΗΣΗΣ | ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ | ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΦΑΓΗΤΟΥ | ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΕΡΙΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΑ |
| 5 | ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑ | > 90% | > 90% | 85% | > 90% | 75% |
| 6 | ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΟΙ | 3.000.000 | 6.200.000 | 4.000.000 | 2.500.000 | 3.600.000 |
| 7 | ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ | 21.000 | 36.700 | 7.800 | 13.500 | 8.000 |
| 8 | ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ | > 71.000.000 | 300.000.000 | 70.000.000 | 150.000.000 | |
| 9 | ΕΤΗΣΙΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ | 10,8 ΔΙΣ ΔΟΛΑΡΙΑ (2014) | 10 ΔΙΣ ΔΟΛΑΡΙΑ (2013) | 5,40 ΔΙΣ ΔΟΛΑΡΙΑ (2014) | 582 ΕΚ. ΔΟΛΑΡΙΑ (1ο ΤΕΤΡΑΜΗΝΟ 2015) | 1,50 ΔΙΣ ΕΥΡΩ (2014) |
| 10 | ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ | - 5,50 % | -6,00 % | + 2,00 % | +8,00 % | -7,00 % |
| 11 | ΜΙΚΤΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ | | 62,10 % (2013) | | 61,20 % (2015) | 54,20 % (2014) |
| 12 | ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΕΛΛΑΔΑ | 8.300.000 \$ (2012) | 32.500.000 € (2013) | 150.000.000 € (2010) | 40.000.000 € (2013) | 30.000.000 € (2014) |
| 13 | ΕΤΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ | 1996 | 1988 | 2004 | 1964 | 1993 |
| 14 | ΣΤΥΛ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ | ΦΥΣΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑ | ΜΕΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΟΥ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΕΙΟΥ | ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΤΟΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ, ΦΥΣΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑ | ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ | ΕΥΕΙΛΙΑ - ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ e-COMMERCE |
| 15 | ΕΙΣΗΓΜΕΝΗ ΣΤΟ ΧΡΗΜΑΣΤΗΡΙΟ | ΝΑΙ | ΝΑΙ | ΝΑΙ | ΝΑΙ (ΤΙΜΗ ΜΕΤΟΧΗΣ ΠΙΑ ΤΟ 2014 33\$) | ΝΑΙ |
| 16 | BRAND NAME | ΣΧΕΣΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ | ΑΦΟΣΙΩΣΗ | ΑΛΛΑΓΗ ΖΩΗΣ | ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ | ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΟΝΕΙΡΩΝ |
| 17 | ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΗ ΑΓΟΡΑ | ΚΙΝΑ, Ν. ΚΟΡΕΑ, ΙΑΠΩΝΙΑ | ΒΡΑΖΙΛΙΑ, ΜΕΞΙΚΟ | Β. ΑΜΕΡΙΚΗ, ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΑΣΙΑ | ΓΕΡΜΑΝΙΑ, ΜΕΞΙΚΟ | ΡΩΣΙΑ, ΟΥΚΡΑΝΙΑ |
| 18 | ΜΕΡΙΔΙΟ ΠΩΛΗΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ | 20% | 40% | 10% | | 5-6 % |
| 19 | ΠΛΑΝΟ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗΣ | ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ | ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ | ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ | i - ROAR | |
| 20 | ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΑΠΟΤΥΠΩΜΑ | ΑΜΙΒΟ | ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΔΥΝΑΜΗ | 24 FIT CLUB, SPA ARTY | ΚΑΤ'ΟΙΚΟΝ ΕΠΙΔΕΙΞΕΙΣ TAP'S, e-PARTIES | SOCIAL SELLING |

Πίνακας 5.1: Αποτελέσματα Μελετών Περίπτωσης (Μέρος 1).

| ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΩΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΔΙΚΤΥΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ | | | | | | |
|---|---|----------------------------|----------------------------|--------------------------|--|------------------------|
| A/A | ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ | Forever | LR | Organo Gold | Talk Fusion | Lyoness |
| 1 | ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ | 1978 | 1985 | 2008 | 2007 | 2003 |
| 2 | ΕΔΡΑ | Η.Π.Α | ΓΕΡΜΑΝΙΑ | ΚΑΝΑΔΑΣ | Η.Π.Α | ΕΛΒΕΤΙΑ - ΑΥΣΤΡΙΑ |
| 3 | ΧΩΡΕΣ /ΑΓΟΡΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ | > 155 | 32 | 44 | > 147 | 46 |
| 4 | ΚΛΑΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ | ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΥΓΕΙΑΣ & ΟΜΟΡΦΙΑΣ | ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΥΓΕΙΑΣ & ΟΜΟΡΦΙΑΣ | ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΥΓΕΙΑΣ | ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ | ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ ΑΓΟΡΩΝ |
| 5 | ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑ | 70% | 70% | 35% | 20% | 70% |
| 6 | ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΟΙ | 9.000.000 | 300.000 | 600.000 | 1.100.000 | 4.500.000 |
| 7 | ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ | | > 1.000 | | | > 1.000 |
| 8 | ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ | | | | | |
| 9 | ΕΤΗΣΙΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ 2014 | 2,78 ΔΙΣ ΔΟΛΑΡΙΑ (2011) | 230 ΕΚ. ΔΟΛΑΡΙΑ (2011) | 315 ΕΚ. ΔΟΛΑΡΙΑ (2013) | 100 ΕΚ. ΔΟΛΑΡΙΑ (2012) | 1,2 δις δολάρια (2012) |
| 10 | ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ | +3.30 % | +11,00% | + 26,00 % | +42,00% | |
| 11 | ΜΙΚΤΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ | 43,00 % (2011) | | | | |
| 12 | ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΕΛΛΑΔΑ | | | | | |
| 13 | ΕΤΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ | | 1994 | 2011 | 2011 | 2010 |
| 14 | ΣΤΥΛ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ | ΦΥΣΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑ | ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ | | ΣΥΝΕΧΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ & ΣΤΑΔΙΑΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ | |
| 15 | ΕΙΣΗΓΜΕΝΗ ΣΤΟ ΧΡΗΜΑΣΤΗΡΙΟ | | | | | |
| 16 | BRAND NAME | | | NAPOLEON HILL FOUNDATION | | CO-BRANDED CARDS |
| 17 | ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΗ ΑΓΟΡΑ | | ΓΕΡΜΑΝΙΑ | ΛΑΤΙΝΙΚΗ ΑΜΕΡΙΚΗ | ΜΕΞΙΚΟ, ΒΡΑΖΙΛΙΑ | ΕΥΡΩΠΗ |
| 18 | ΜΕΡΙΔΙΟ ΠΩΛΗΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ | | | | | |
| 19 | ΠΛΑΝΟ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗΣ | ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ | | ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ | ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ | |
| 20 | ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΑΠΟΤΥΠΩΜΑ | | FEEL GOOD - LOOK GREAT | | ΒΙΝΤΕΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ | ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ ΑΓΟΡΩΝ |

Πίνακας 5.2: Αποτελέσματα Μελετών Περίπτωσης (Μέρος 2).

6. Συμπεράσματα

Στη σημερινή κοινωνία ο καταναλωτής είναι το επίκεντρο όλων των κινήσεων που σχετίζονται με το μάρκετινγκ. Όντως, ενώ ιστορικά η λογική των πωλήσεων ήταν ότι οι εταιρίες παρείχαν τα προϊόντα τους προς τους καταναλωτές, πλέον το σημερινό καταναλωτικό πρότυπο έχει τον καταναλωτή στο επίκεντρο και το μάρκετινγκ βασικό αρωγό στην επαφή μαζί του. Αυτό σημαίνει και ότι ο καταναλωτής είναι αυτός που δημιουργεί τις αγορές και όχι οι επιχειρήσεις, όπως ήταν γνωστό μέχρι πριν λίγο καιρό. Μάλιστα, σημαντικό στοιχείο είναι το γεγονός ότι οι καταναλωτές όχι μόνο ορίζουν τις αγορές αλλά τείνουν να λειτουργούν σε αυτές τις αγορές με τρόπο αντίστοιχο με εκείνο που λειτουργούν και στην κοινωνία γενικότερα, δηλαδή δημιουργώντας φιλίες. Με άλλα λόγια, φαίνεται καταρχάς ότι **επιβεβαιώνεται το δευτερεύον ερευνητικό ερώτημα** της διπλωματικής εργασίας, δηλαδή η **άμεση ανάδειξη της σύνδεσης που υπάρχει ανάμεσα στους καταναλωτές των εταιρειών άμεσων πωλήσεων και τις αγορές που ορίζουν οι ίδιοι ως κοινωνία.**

Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει από τις μελέτες περίπτωσης, καθώς πολλές εταιρίες ήταν εκείνες που έθεσαν σαν **βάση της δραστηριότητάς** τους τη σχέση τους με την κοινωνία. Για παράδειγμα, η **Amway** επέλεξε ως ονομασία του διαδικτυακού τόπου των μελών της τη λέξη "**Amivo**", η οποία περιλαμβάνει το πρόθεμα "**Ami**", που προδιαθέτει σε μια **αίσθηση φιλίας** και της λέξης "**Vivo**" που σημαίνει **ζωή**, δίνοντας έτσι έμφαση στη δημιουργία σχέσεων φιλίας και ζωής μεταξύ των καταναλωτών και καλώντας τους να λειτουργήσουν ως κοινωνικές ομάδες και όχι ως μεμονωμένα άτομα. Επίσης, το μοντέλο πωλήσεων της **Avon** βασίστηκε αποκλειστικά στη δημιουργία κοινωνικών δεσμών μεταξύ των καταναλωτών, αφού το όραμα της εταιρείας (**Η Εταιρία για τις Γυναίκες**) ήταν ότι **οι γυναίκες** έχουν το δικό τους ιδιαίτερο δίκτυο ανθρώπων, διαθέτουν εντονότερα επικοινωνιακά χαρακτηριστικά και μπορούν εύκολα να πουλάνε τα προϊόντα στις φίλες τους.

Επιπρόσθετα, το κοινωνικό αποτύπωμα της **Herbal life** βασίστηκε στη δημιουργία κοινωνικών δεσμών μέσα από εκδηλώσεις για τη βελτίωση της ζωής, όπως είναι οι **ομάδες υποστήριξης** και υπαίθριας άθλησης, οι ομαδικές προπονήσεις του **24 Fit Club** ή τα γνωστά **Spa Party**, όπου οι πελάτες και οι υποψήφιοι πελάτες καλούνται σε δραστηριότητες χαλάρωσης και γνωριμίας με νέους ανθρώπους και νέα προϊόντα της εταιρείας. Ανάλογης κοινωνικής δέσμευσης αποδείχτηκε και η στρατηγική της Tupperware, καθώς η εταιρεία έθεσε ως τρόπο προώθησης των πωλήσεών της, τις **κατ' οίκον επιδείξεις** των προϊόντων της. Σε όλους έρχεται στο νου η εικόνα της νοικοκυράς, που διοργανώνει την επίδειξη σπίτι της σε φιλικό περιβάλλον με ανάλογα κεράσματα, να καλείται να προβεί σε αναλυτικές

τοποθετήσεις για τις δυνατότητες των προϊόντων της εταιρείας, κάνοντας επίκληση στη δημιουργία του κοινού τόπου για τις παρευρισκόμενες, που δεν είναι άλλος από την σχέση τους ως νοικοκυρές. Πολύ σημαντικά για την ανάπτυξη των κοινωνικών δεσμών για την εταιρεία είναι και τα γνωστά **Tupperware Access Points** ή **TAPS**, δηλαδή **εναλλακτικά κανάλια γνωριμίας και πώλησης** προϊόντων σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους μέσα σε μεγάλα εμπορικά καταστήματα.

Τέλος, δεν θα μπορούσε να μην κάνει επίκληση στην ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των καταναλωτών ούτε η **Talk Fusion**, από τη στιγμή που πρόκειται για την **κατεξοχήν εταιρεία επικοινωνίας**, η οποία πιστεύει ότι στο κοντινό μέλλον οι άνθρωποι θα χρησιμοποιούν κυρίως βίντεο ως μέσο για να αναπτύξουν κοινωνικούς δεσμούς, ούτε βέβαια και η **Lyonesse** αφού στην ουσία πρόκειται για όμιλο που **λειτουργεί ως κοινότητα αγορών για τους καταναλωτές και ως πρόγραμμα αφοσίωσης πιστών πελατών για τις επιχειρήσεις**. Με άλλο λόγια, η βάση πωλήσεων της Lyonesse είναι η ίδια η ανθρώπινη σχέση και φιλία, αφού προσπαθεί να δημιουργήσει πολλές κοινότητες αγορών όπου οι καταναλωτές θα επιστρέφουν κάθε φορά που επιθυμούν να προμηθευτούν κάποιο προϊόν ή υπηρεσία, ενώ ταυτόχρονα αισθάνονται αφενός ότι ανήκουν σε μια κοινωνική ομάδα, και αφετέρου ότι η αγορά αυτή γίνεται προς όφελος της ευρύτερης κοινωνίας στην οποία και οι ίδιοι ανήκουν. Κάτι αντίστοιχο, συμβαίνει και με την **Oriflame** καθώς το μοντέλο της επιχείρησης στηρίζεται στην πίστη για μια μετάβαση προς το ηλεκτρονικό εμπόριο (**e-commerce**) αλλά και προς την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων ως μέρος της διαδικασίας πώλησης (**social selling**).

Συνεπώς, μπορεί ένας κοινωνικός κύκλος, όπως είναι μια οικογένεια ή ένας φιλικός κύκλος, να μετατραπεί σε μια μικρή αγορά ή μια κοινότητα καταναλωτών, και η σύνδεση αυτή των κοινωνικών ομάδων με την κατανάλωση, **όπως προκύπτει ρητά από τις μελέτες περίπτωσης**, είναι το βασικό στοιχείο στο οποίο στηρίζεται το δικτυακό μάρκετινγκ, δηλαδή η δημιουργία καταναλωτικών ομάδων, που όμως έχουν έντονα τα σημάδια της κοινωνικότητας (*Bloch, 1996*).

Με άλλα λόγια, υπάρχουν "αγορές" που έχουν ως κύρια στοιχεία την ομοιογένεια του πληθυσμού τους, κάτι που όμως το βρίσκει κανείς και σε οποιαδήποτε αγορά ή τμήμα αγοράς (**market segmentation**) (*Καζάκης, 2006*), αλλά και τους κοινωνικούς δεσμούς. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν ομάδες καταναλωτών που βασίζονται όχι τόσο στις αγοραστικές και καταναλωτικές επιλογές τους, όπως συμβαίνει στο παραδοσιακό μάρκετινγκ, αλλά στις κοινωνικές τους επαφές και διασυνδέσεις. Δηλαδή, οι καταναλωτές στην πραγματικότητα δεν ανήκουν τόσο στην κλασσική ομάδα καταναλωτών που έχουν κοινά σημεία την προτίμηση

προς ένα συγκεκριμένο προϊόν, αλλά έχουν κοινό σημείο ένα οικογενειακό δεσμό (π.χ πατέρας με παιδιά) ή κάποιου άλλου είδους δεσμό (π.χ συνάδελφοι από το χώρο εργασίας).

Επίσης, το δικτυακό μάρκετινγκ φαίνεται να είναι ελκυστικό για τους καταναλωτές και επιπλέον 2 λόγους: τείνει να **ραφινάει την ταυτότητά τους** και να **ενδυναμώνει τους κοινωνικούς τους δεσμούς**. Όντως, όσον αφορά την **ταυτότητα των καταναλωτών** αυτή έχει καλλιεργηθεί από τις μεγάλες εταιρίες άμεσης πώλησης με πολύ προσεκτικό τρόπο. Για παράδειγμα, η "Amway" είναι ένα είδος αρκτικόλεξου του Αμερικάνικου Τρόπου (*American Way*), αφού ο συνιδρυτής της εταιρείας διάλεξε το συγκεκριμένο όνομα γιατί θεωρούσε ότι *"ο Αμερικάνικος τρόπος της ιδιωτικής ιδιοκτησίας και της ελεύθερης επιχειρηματικότητας είναι ο καλύτερος τρόπος"* (DeVos R., 1993).

Όπως επισημάνθηκε παραπάνω, μπορεί ένας κοινωνικός κύκλος, όπως είναι μια οικογένεια ή ένας φιλικός κύκλος, να μετατραπεί σε μια μικρή αγορά ή μια κοινότητα καταναλωτών. Το γεγονός αυτό επιτυγχάνεται βάσει της **ενδυνάμωσης των κοινωνικών δεσμών** που προσδίδει στους καταναλωτές το δικτυακό μάρκετινγκ. Όντως, σε όλες σχεδόν τις εταιρείες άμεσων πωλήσεων που μελετήθηκαν, οι πωλητές τους ξεκίνησαν την επιχείρησή τους με έναν πυρήνα πελατών βασισμένο σε φίλους και συγγενείς. Παρατηρείται δηλαδή ότι, σε κοινότητες όπου οι οικογένειες και τα κοινωνικά δίκτυα μπορούν να είναι σχετικά μεγάλα και γεωγραφικά συγκεντρωμένα, οι εταιρίες άμεσων πωλήσεων ξεχωρίζουν. Για παράδειγμα, εταιρείες όπως η **LR** και η **Herbal Life** διευκολύνουν και νομιμοποιούν την επαναλαμβανόμενη και διευρυνόμενη κοινωνική αλληλεπίδραση κατά τη διάρκεια των ωρών εργασίας, ενημερώνοντας κάθε 2 εβδομάδες τους καταλόγους τους με τα νέα προϊόντα υγείας και ομορφιάς.

Φυσικά, δε θα μπορούσε να μην αναφερθεί ότι, ένα κοινό σημείο σχεδόν για όλες τις εταιρείες που μελετήθηκαν, είναι το γεγονός της αμέριστης αποδοχής τους για τα κοινωνικά μέσα (*embracing social media*). Όντως, κάθε μία τους χρησιμοποιεί το facebook ή το twitter για να προωθήσουν τις πωλήσεις τους, αν και η στρατηγική τους διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Για παράδειγμα, η **Avon** αναρτά κάθε εβδομάδα τους **νέους της καταλόγους** στο Facebook κοινοποιώντας τους και παρέχοντας οποιαδήποτε πληροφορία επιθυμούν οι υποψήφιοι καταναλωτές σχετικά με αυτά, ενώ η **Lyoness** διοργανώνει **διαδικτυακά παιχνίδια** στο Facebook όπως το "*Coin Rush*", ή το "*Shopping Treasure*", μέσα από τα οποία παρέχει τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να κερδίσουν βραβεία, προκαλώντας τους να καλέσουν νέους υποψήφιους καταναλωτές, υιοθετώντας δηλαδή ένα είδους **ιώδους (viral) μάρκετινγκ**. Μάλιστα, το γεγονός αυτό μόνο τυχαία δεν γίνεται, καθώς, μια ανάλυση της

εταιρείας *Vocus* προβλέπει ότι μέσα στο 2015 οι μισές από τις διαδικτυακές συναλλαγές θα συμβαίνουν μέσα από τα κοινωνικά δίκτυα, ξεπερνώντας τις 30 δις δολάρια σε πωλήσεις.

Αναφορικά τώρα, με το **πρωτεύον ερευνητικό ερώτημα** της διπλωματικής εργασίας, οι μελέτες περίπτωσης που διενεργήθηκαν **κατέστησαν την υπεροχή των εταιριών άμεσων πωλήσεων ως εναλλακτικό τρόπο προώθησης προϊόντων ή υπηρεσιών, όχι όμως με απόλυτο και σαφή τρόπο.**

Πιο συγκεκριμένα, στις περισσότερες περιπτώσεις, οι πωλητές είναι αυτοαπασχολούμενοι και διαχειρίζονται όλες τις πτυχές της δική τους εταιρείας άμεσων πωλήσεων, με αποτέλεσμα η διάκριση μεταξύ αντιπροσώπων και καταναλωτών να γίνεται ιδιαίτερα δύσκολη. Το γεγονός αυτό διακρίνεται και στις μελέτες περίπτωσης, καθώς για παράδειγμα στις Η.Π.Α, μητέρα του δικτυακού μάρκετινγκ και χώρα στην οποία οι ισχυρές υποδομές ευνοούν τις πωλήσεις μέσω καταστημάτων λιανικής πώλησης ή τις on-line πωλήσεις, ξοδεύεται μόλις 1 δολάριο άμεσης πώλησης για κάθε εκατομμύριο λιανικών πωλήσεων σε κατάστημα. Αντίθετα, στις **αναπτυσσόμενες οικονομίες**, συχνά ευνοείται η άμεση πώληση, με αποτέλεσμα σχεδόν όλες οι εταιρείες που ερευνήθηκαν να έχουν θέσει ως βασικό στόχο την μελλοντική ανάπτυξή τους στις συγκεκριμένες χώρες. Για παράδειγμα, εταιρείες όπως η **Amway**, η **Avon** και η **Tupperware** έχουν ως βασικότερη αγορά τους αντίστοιχα την **Κίνα**, τη **Βραζιλία** και το **Μεξικό**.

Έτσι για παράδειγμα, η γνωστή ως "*το στρατιωτικό πόδι της Αμερικάνικης επιχειρηματικότητας*", η Avon, δεν περιορίζεται πλέον να χτυπάει κουδούνια από τα νοικοκυριά στις Η.Π.Α, αλλά μπορεί και αρωματίζει τις ζούγκλες της Βραζιλίας και προσθέτει λίγη σκιά ματιών στα πρώην κουμουνιστικά κράτη. Όπως, δηλαδή αποδεικνύει η Avon, οι άμεσες πωλήσεις αφενός μπορούν συχνά να φτάσουν πολύ πιο μακριά και γρηγορότερα από οποιοδήποτε άλλο κανάλι πωλήσεων, αφετέρου φαίνεται να ευδοκιμούν σε, κατά τα άλλα, αδιαπέραστα επιχειρηματικά περιβάλλοντα (αφού η παρουσία της σε **αναδυόμενες αγορές** έφτασε στο 75%, πίνακας 5.1).

Από την άλλη πλευρά, θα πρέπει να γίνει κατανοητό το γεγονός ότι ένας οργανισμός χρειάζεται τους καταναλωτές, προκειμένου να επιβιώσει. Μάλιστα, σύμφωνα με τον *Kar (2010)* οι καταναλωτές στους οποίους απευθύνεται μία επιχείρηση λιανεμπορίου ορίζονται ως εκείνες "*οι ομάδες ή τα άτομα, για τα οποία μία επιχείρηση λιανεμπορίου μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους*" και είναι πολύ σημαντικοί για μια επιχείρηση. Εκεί, λοιπόν, εισέρχεται το MLM μέσω του οποίου μπορεί μια επιχείρηση με περιορισμένο κόστος, αφού δεν υπάρχει η ανάγκη για διαφήμιση, να αποκτήσει μια σταθερή βάση καταναλωτών, μετατρέποντας τους ίδιους τους καταναλωτές σε ζωντανή διαφήμιση. Η παράμετρος των

μελετών περίπτωσης που επιβεβαιώνει την παραπάνω διαπίστωση είναι το **μεγάλο περιθώριο κέρδους** με το οποίο δραστηριοποιούνται οι εταιρίες άμεσων πωλήσεων. Για παράδειγμα, η **Avon** χαρακτηρίζεται με ένα περιθώριο κέρδους της τάξης του **62%** ενώ το αντίστοιχο περιθώριο της **Oriflame** φτάνει στο **54%**.

Σημαντική είναι επίσης και δομή της εκάστοτε εταιρείας MLM, αφού είναι αυτή που δίνει κίνητρο στα μέλη της εταιρείας να στρατολογήσουν νέους αντιπροσώπους αντί να πουλήσουν άμεσα προϊόντα στους τελικούς καταναλωτές. Για παράδειγμα, οι πωλήσεις της Αμερικάνικης εταιρείας **Forever Living Products (FLP)** για το **2011** ήταν περισσότερες από **2,5 δις δολάρια** μέσω 9 εκατομμυρίων αντιπροσώπων σε 105 χώρες (πίνακας 5.2). Ταυτόχρονα, όμως, το περιθώριο κέρδους των αντιπροσώπων της μπορεί να είναι υψηλό (**43%**), αλλά οι πωλήσεις στις καταναλωτικές αγορές είναι δύσκολα επιτεύξιμες. Όντως, η τιμή πώλησης ενός φιαλιδίου τζελ Αλόης κοστίζει περίπου 25 δολάρια, τη στιγμή που ο μέσος όρος του ετήσιου κατά κεφαλή ΑΕΠ για παράδειγμα της Γκάνας είναι μόλις 482 δολάρια (*CIA World Fact Book*). Συνεπώς, το **πλάνο ανταμοιβής** της FLP είναι δομημένο με τρόπο που να προτρέπει τους αντιπροσώπους της να **εστιάζουν περισσότερο στη στρατολόγηση** παρά στην πώληση των προϊόντων της, ειδικά σε αναπτυσσόμενες χώρες όπως η Γκάνα.

Επίσης, από τις μελέτες περίπτωσης που αναλύθηκαν, παρατηρήθηκε ότι το MLM έχει την μοναδική ικανότητα να μετατρέψει τον κάθε καταναλωτή αυτόματα και σε πωλητή. Αυτό συμβαίνει γιατί μέσα από τις κοινότητες των καταναλωτών, ειδικά σε περιόδους κρίσης, ο καταναλωτής διακρίνει ότι υπάρχουν ιδιαίτερες προοπτικές αύξησης του εισοδήματός τους μέσω του MLM. Ειδικά αν ο καταναλωτής έχει ένα ιδιαίτερο κοινωνικό και επαγγελματικό κύκλο, τότε μπορεί με πολύ μικρό κόστος να δημιουργήσει την δικιά του κοινότητα καταναλωτών και να έχει κέρδος. Βέβαια, με τον τρόπο αυτό και οι εταιρίες MLM αυτομάτως αυξάνουν την πελατειακή τους βάση με σχεδόν μηδαμινά έξοδα. Αυτό μπορεί κανείς να το διακρίνει και από το γεγονός ότι οι **αντιπρόσωποι όλων των εταιρειών** (με κάποιες εξαιρέσεις π.χ Avon) **είναι συγκριτικά πολλοί με τους πελάτες των εταιρειών αυτών**. Αυτό που συμβαίνει στις εταιρείες άμεσης πώλησης είναι το εξής: οι εταιρίες επενδύουν στην προώθηση της επιχειρηματικής τους ιδέας, δηλαδή της δυνατότητας κέρδους από τους αντιπροσώπους τους, με σκοπό να ωθήσουν τα μέλη τους να γίνουν οι ίδιοι καταναλωτές των προϊόντων ή των υπηρεσιών που αυτές παρέχουν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα **9.000.000 αντιπροσώπων και καταναλωτών της Forever**.

Επιπρόσθετοι παράγοντες που επιβεβαιώνουν το πρωτεύον ερευνητικό ερώτημα του τρόπου δραστηριότητας των εταιρειών άμεσων πωλήσεων, και μάλιστα σε περιόδους κρίσης,

είναι τόσο οι **ετήσιες πωλήσεις** τους όσο και ο **ρυθμός ανάπτυξης** των εταιριών αυτών. Όντως, όπως μπορεί κανείς να διακρίνει για παράδειγμα η **Amway** εν έτη 2014 παρουσιάζει **παγκόσμιο ρυθμό ανάπτυξης αρνητικό (-5,5%)** αλλά ύστερα από επτά συνεχόμενα έτη ανάπτυξης και κυρίως με πωλήσεις της τάξης των **10,8 δις δολαρίων**, ενώ στην **ελληνική αγορά, μεσούσης της κρίσης (2012)**, οι πωλήσεις της ξεπέρασαν τις **8 εκατομμύρια δολάρια**. Αντίστοιχα αποτελέσματα παρατηρούνται και για τις υπόλοιπες εταιρίες των μελετών περίπτωσης, με χαρακτηριστικότερο παράδειγμα εκείνο της Tupperware, η οποία κατάφερε μέσα στο 2013 να πραγματοποιήσει στον ελλαδικό χώρο πωλήσεις της τάξης των 40 εκατομμυρίων ευρώ, ενώ παγκοσμίως μόλις στο 1^ο τέταρτο του 2015 οι πωλήσεις της να αγγίζουν τα 582 εκατομμύρια δολάρια.

Τέλος, οι επικριτές τού άμεσου μάρκετινγκ μπορεί να ισχυρίζονται ότι οι καταναλωτές δεν επωφελούνται με το να γίνονται οι πελάτες-στόχος των πολυεθνικών εταιριών, έστω και αν η άμεση πώληση χρησιμοποιείται ή όχι. Σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτό είναι αλήθεια. Σε πολλές περιπτώσεις, ωστόσο, η απευθείας πώληση ανοίγει επιλογές για τους καταναλωτές που δεν υπήρχαν πριν. Όντως, όπως επισημαίνουν οι *Chu M. και Segre J. (2010)*, "*εάν οι φτωχοί δεν μπορούν να συμμετάσχουν στις παγκόσμιες αγορές, δεν μπορούν να επωφεληθούν από αυτές*". Η πρόσβαση σε νέα προϊόντα μπορεί να βελτιώσει αποδοτικά τόσο την ποιότητας ζωής, όσο και να επιφέρει την αξιοπρέπεια επιλογής για τους ανθρώπους που έχουν λίγες εναλλακτικές λύσεις, αφού οι ίδιοι παρατηρούν ότι "*η έλλειψη επιλογής σχεδόν ορίζει την φτώχεια*".

6.1 Μελλοντική Έρευνα

Η παρούσα έρευνα με τη χρήση μελετών περίπτωσης αναπόφευκτα παρουσιάζει και κάποιες αδυναμίες και υποβάλλεται σε κάποιους περιορισμούς. Πιο συγκεκριμένα **οι επιχειρήσεις** που περιλαμβάνονται στο δείγμα μας **προέρχονται από διαφορετικούς κλάδους** και η γενίκευση των αποτελεσμάτων ενέχει κινδύνους απώλειας σημαντικών ποιοτικών στοιχείων διαφοροποίησης μεταξύ των κλάδων. Αν και υπάρχουν αρκετές εταιρίες που δραστηριοποιούνται στο χώρο της υγείας και της ομορφιάς, και συνεπώς μπορούν να αξιολογηθούν τα μεταξύ τους αποτελέσματα, δεν μπορεί να υποστηριχθεί το ίδιο για παράδειγμα για τα αποτελέσματα της Organo Gold, η οποία δραστηριοποιείται στον χώρο των ροφημάτων ή για την Lyoness που κύριο περιβάλλον στόχευσης της επιχειρηματικότητάς της είναι οι υπηρεσίες.

Επιπρόσθετα, να μεν οι επιχειρήσεις των μελετών περίπτωσης έχουν ενεργοποιηθεί σε μετρήσιμους τομείς δραστηριότητας (από την άποψη ότι υπάρχουν διαθέσιμα αποτελέσματα

προς μελέτη και εξαγωγή συμπερασμάτων) και είναι εγκατεστημένες στον ελλαδικό χώρο, όμως τα αποτελέσματα που έχουν νόημα είναι των εταιρειών εκείνων που δραστηριοποιούνται **διαχρονικά** στην Ελλάδα, όπως για παράδειγμα είναι τα αποτελέσματα της Amway ή της Avon ή της Tupperware.

Συνεπώς, τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα μπορεί είναι αντιπροσωπευτικά για τις επιχειρήσεις άμεσων πωλήσεων που λειτουργούν **παγκοσμίως ή στην Ελλάδα**, αλλά σε καμία περίπτωση δεν μπορούν να γενικευθούν για επιχειρήσεις με ολιγόχρονη παρουσία σε κάποια χώρα (π.χ Talk Fusion) ή διαφορετικού κλάδου (π.χ Lyoness), καθώς στην περίπτωση αυτή γίνεται αναγκαία η διασταύρωση των αποτελεσμάτων με τα αντίστοιχα αποτελέσματα χωρών διαφορετικής κουλτούρας (**cross cultural results**) Άλλωστε **το μέγεθος του δείγματος** (10 επιχειρήσεις) και η **περίοδος κρίσης στην οποία διεξάγεται η έρευνα** (ελληνικά προβλήματα χρέους, πόλεμοι σε χώρες όπως π.χ η Ουκρανία), καθιστούν τα αποτελέσματα της μελέτης ιδιαίτερα ευπροσάρμοστα και, άρα, τους μελετητές λογικά επιφυλακτικούς ως προς τη γενίκευσή τους, γεγονός που συνδέεται άμεσα και με την φύση των εταιριών δικτυακού μάρκετινγκ, η οποία σε κάθε περίπτωση απαιτεί τη συνεχή μελέτη τους

Εν κατακλείδι, μπορεί να υποστηριχθεί ότι, παρά τις αδυναμίες και τους περιορισμούς που παρουσιάζει η ερευνητική μεθοδολογία των μελετών περίπτωσης ως βάση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, εν τέλει περιέχει κάποιες βασικές κατευθυντήριες σκέψης και δίνει αρκετά ερεθίσματα για περαιτέρω ανάλυση και έρευνα. Προϋπόθεση γι' αυτό, είναι ο εμπλουτισμός του δειγματοληπτικού πλαισίου με επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε άλλους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, καθώς και η ενσωμάτωση νέων μεταβλητών που θα μπορούσαν να προέρχονται από μια **ποιοτική έρευνα** συμπληρωματική των κενών που πιθανώς να υπάρχουν από τις μελέτες περίπτωσης, οι οποίες μεταβλητές θα μπορούσαν να αναφέρονται σε ξεκάθαρα **παγκόσμια κλίμακα**. Έτσι, θα ήταν σχεδόν βέβαιο ότι οι παρεξηγημένες, είναι η αλήθεια, εταιρίες άμεσων πωλήσεων θα προβάλλονταν ως περισσότερο προσιτές, ενώ θα δινόταν ταυτόχρονα και το έναυσμα να αναδειχθούν εκείνα τα επιτυχημένα στοιχεία τους που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν και από τις παραδοσιακές εταιρίες λιανικής πώλησης (για παράδειγμα τα κανάλια διανομής).

Βιβλιογραφία

✓ Ελληνική Βιβλιογραφία

- (1) Αυλωνίτης Γ. & Παπασταθοπούλου Π., (2010), "*Marketing plans*", Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.
- (2) Αυλωνίτης Γ. & Σταθακόπουλος Βλ., (2008), "*Αποτελεσματική Οργάνωση & Διοίκηση Πωλήσεων - 2η Βελτιωμένη Έκδοση*", Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.
- (3) Βλαχοπούλου Μ., (2003), "*e - Marketing - Διαδικτυακό Μάρκετινγκ 2η Έκδοση*", Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- (4) Γαϊτάνου Πανωραία, (2010), "*Η χρήση των wikis στις βιβλιοθήκες: δημιουργία "διαδραστικών" συλλογών-αποθετηρίων γνώσης. Το wiki της Βιβλιοθήκης το Μουσείου Μπενάκη*" στο 3ο Συνέδριο Βιβλιοθηκών Τέχνης, Αθήνα, Μουσείο Μπενάκη 5-6 Φεβρουαρίου 2010.
- (5) Γούναρης Σ., (2010), "*Μάρκετινγκ Υπηρεσιών - 2' Έκδοση*", Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- (6) Δημητριάδης Σ. & Μπαλτάς Γ., (2003), "*Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Μάρκετινγκ*", Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- (7) Δημητριάδης Σ. & Τζωρτζάκη Αλ., (2010), "*Μάρκετινγκ, Αρχές – Στρατηγικές – Εφαρμογές Α Έκδοση*", Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- (8) Καζάζης Νίκος, (2006), "*Αποτελεσματικό Marketing Για Κερδοφόρες Πωλήσεις*", Σταμούλης, Αθήνα.
- (9) Καλτσογιάννης Αλέξανδρος, (2007), "*WEB 2.0: Χαρακτηριστικά και επίδρασή του σε επιχειρήσεις, κεντρική διοίκηση και χρήστες*" (Μελέτη- Έρευνα Παρατηρητήριου για την ΚτΠ) Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: www.observatory.gr/files/meletes/Web%202.0.pdf
- (10) Μπάλτας Γ. & Παπασταθοπούλου Π., (2003), "*Συμπεριφορά Καταναλωτή – Αρχές – Στρατηγικές – Εφαρμογές*", Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- (11) Πετράκης Μιχ. , (2011), "*Έρευνα Marketing - Η ερευνητική μεθοδολογία*", Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.
- (12) Σιώμος Γ., (2011), "*Συμπεριφορά Καταναλωτή & Στρατηγική Μάρκετινγκ -3' Έκδοση*", Εκδόσεις Σταμούλης Α.Ε, Αθήνα.
- (13) Σιώμος Γ. & Βασιλικοπούλου Αικ., (2005), "*Εφαρμογή Μεθόδων Ανάλυσης στην Έρευνα Αγοράς*", Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα)
- (14) Σιώμος Γ & Μαύρος Δ., (2008), "*Έρευνα Αγοράς*", Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.
- (15) Σταθακόπουλος Βλ., (2005), "*Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*", Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.
- (16) Τηλικίδου Ειρ., (2004), "*Η έρευνα του Μάρκετινγκ - Θεωρητικές προσεγγίσεις και εφαρμογές*", Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

- (17) **Armstrong G. & Kotler Ph.**, (2009), “Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ - 9^η Έκδοση”, Εκδόσεις Επίκεντρο Α.Ε, Θεσσαλονίκη.
- (18) **Armstrong G. & Kotler Ph.**, (2001), “Αρχές Μάρκετινγκ - 9^η Έκδοση”, Β. Γκιούρδας Εκδοτική, Αθήνα.
- (19) **Robson Colin**, (2007), "Η έρευνα του πραγματικού κόσμου. Ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές", Καίτη Μιχαλοπούλου (επιστ. Επιμ.), Αθήνα: Gutenberg
- (20) **ICAP** (2012) "Κλαδική Μελέτη για τα Super Market"
- (21) **TA NEA** (2011) "Οι ιδιωτικές εταιρίες στην Ελληνική αγορά"

✓ **Ξένη Βιβλιογραφία**

- (22) **Aaker D., Kumar V., Day G. & Leone R.**, (2011), "*Marketing Research - International Student Version 10th Edition*", J. Wiley & Sons (Asia) Pre Ltd, New Jersey.
- (23) **Aggarwal B. & Kumar D.**, (2014), "*Multi Level Marketing - Problems & Solutions*", International Journal of Research (IJR) Vol-1, Issue-6, July 2014 ISSN 2348-6848.
- (24) **Assoloy Jean**, (1994), "*The Multilevel Marketing Firms: Organization and Marketing Strategy*", MIT Sloan School of Management.
- (25) **Albaum Ger. & Peterson R.**, (2011), "*Multilevel (network) marketing: An objective view*", The Marketing Review, Vol.11, No.4, pp. 347-361.
- (26) **Attri R.- Chaturvedi S.**, (2011), "*Study of Consumer Perceptions of the Products Sold Through Multilevel Marketing*", SSIRN1975576, electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=1975576>
- (27) **Baltas G. & Argouslidis,P.**, (2006), “Consumer characteristics and demand for store brands”, Journal of Brand Management.
- (28) **Bearden W., Netemeyer R. & Haws K. ,** (2011) "*Handbook of Marketing Scales Multi-Item Measures for Marketing and Consumer Behavior Research - Third Edition*", Sages Publications Inc., London.
- (29) **Beneke J.** (2010), “Consumer perceptions of private label brands within the retail grocery sector of South Africa”, African Journal of Business Management, Volume 4, Vol. 2, 203-22”.
- (30) **Bhadale Rajendra, Bhanage Prasad & Bhanage Jyoti**, (2013), "*Amway Combining An Offline And Online Business - A Case Study*", ASM's International E-Journal of Ongoing Research in Management And IT e-ISSN-2320-0065.
- (31) **Bhattacharya P. & Mehta K.K.**, (2000), "*Socialization in network marketing organizations: Is it cult behavior?*", Journal of Socio-Economics, vol. 29, no. 4, pp. 361–374.

- (32) **Bloch B.**, (1996), "*Multilevel marketing: what's the catch?*", *Journal of consumer marketing*, 13(4), 18–26.
- (33) **Bryman A.**, (2004), "*Social Research*", *OUP*.
- (34) **Burns A. & Bush R.**, (2006), "*Marketing Research - 5th Edition*", Pearson Education, New Jersey.
- (35) **Busher J. - Bremmer S. - Muljono P.**, (2009), "*Freedom, Family, Hope, Reward? Points of departure for Development Studies research on direct selling*", The School of International Development, Working Paper 16, University of East Anglia Norwich, NR4 7TJ, United Kingdom.
- (36) **Carmichael A.**, (1995) "*Network and Multi-level marketing*", revised 3rd ed. England: Concept.
- (37) **Charoenrungsiri V. and Oonsuphab U.**, (2010), "*Multi Level Marketing Products in Thailand*", School of Sustainable Development and Society and Technolog, pp. 12-14.
- (38) **Choudhary R.**, (2013), "*Multi-Level Marketing (MLM) for Socio-Economic Development*", *International Journal of Reviews, Surveys and Research (IJRSR)*, Karnal, Haryana, India.
- (39) **Christakis & Fowler J.H.**, (2009), "*Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives*", New York: Little, Brown and Company.
- (40) **Chu M. & Segre J.**,(2010), "*A Note on Direct Selling in Developing Economies*", Harvard Business School, 9-310-068, Rev. March 23, 2010.
- (41) **Collins C. & Lindley. T.**, (2003), "*Store brands and retail differentiation: the influence of store image and store brand attitude on store own brand perceptions*", *Journal of Retailing and Consumer Services* 10.
- (42) **Constantin Cr.**, (2009), "*Multilevel Marketing - A tool of Relationship Marketing*", *Bulletin of the Transylvania University of Brasov - Vol.2 (51) - Series V: Economic Sciences*, pp. 31-36.
- (43) **Corstjens M. & Lal R.**, (2011), "*Building store loyalty through store brands*", *Journal of Marketing Research*, XXXVII, (August), 281-291.
- (44) **Cotteril R., Putsis W. & Dhar R.**, (2000), "*Assessing the competitive interaction between private labels and national brands*", *Journal of Business*, 73, (1), 109-137.
- (45) **Coughlan A. & Grayson K.**, (1998), "*Network Marketing Organizations: Compensation plan, retail network growth, and profitability*", *International Journal of Research in Marketing*, Vol 15, pp. 401-426.
- (46) **Coviello N., Roderick B., Brookes R. & Little V.**, (2003), "*Assessing the Role of e-Marketing in Contemporary Marketing Practice*", *Journal of Marketing Management*, 19, 857-881.
- (47) **Grayson K.**, (1996), "*Examining the embedded markets of network marketing organizations*", In D. Iacobucci (Ed.), *Networks in marketing*: 325-341. Thousand Oaks, GA: Sage.
- (48) **Grayson K.**, (2007), "*Friendship Versus Business in Marketing Relationship*", *Journal of Marketing*, Vol. 71 October, pp. 121-139.

- (49) **Creswell J.**, (2011) *"Η έρευνα στην εκπαίδευση – Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνα, 1η Έκδοση"*, Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- (50) **Croft R. & Woodruffe H.**, (1996), *"Network Marketing: The Ultimate in International Distribution?"*, Journal of Marketing Management, Vol. 12, pp. 201-214.
- (51) **DeVos R.**, (1993), *"Compassionate Capitalism"*, Penguin Books.
- (52) **Direct Selling Association**, (2003), *"Direct Selling Growth and Outlook Survey, Washington DC: Direct Selling Association"*
- (53) **Drakopoulos S.A.**, (2008), *"The paradox of happiness: towards an alternative explanation"*, Journal of Happiness Studies, Volume 9, No. 2, pp.303-31.
- (54) **Effiom L. & Effiong F.**, (2015), *"The Role of Multilevel Marketing (MLM) in Poverty Alleviation in Calabar - Cross River State, Nigeria: A Case Study of Forever Living Product (Nig.) Ltd"*. Advances in Social Sciences Research Journal, 2(2))150-163.
- (55) **Euro RSCG Worldwide**, (2010)a, *"The New Consumer in the Era of Mindful Spending"*, Prosumer Report, volume 8,
- (56) **Euro RSCG Worldwide** (2010)b, *"The Emergence of the New Consumer"*, Prosumer Report, volume 11, summer 2010.
- (57) **Friedman W.A.**, (2004), *"Birth of a Salesman: The Transformation of Selling in America"*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- (58) **Coughlan A.**, (2012), *"Assessing an MLM Business: Herbalife as a Legitimate MLM"*, Financial and Data Support of Herbalife Ltd, 30 July 2012.
- (59) **Grayson K.**, (2007), *"Friendship Versus Business in Marketing Relationships"*, Journal of Marketing, 71(4), 121-139.
- (60) **Hamill Jim et. al.**, (2010) *"Editorial"*, Journal of Marketing Management, 26 (3),181-186.
- (61) **Harris W.**, (2004), *"Network marketing or pyramid scheme?"* Black Enterprise, vol. 35, no. 4,pp. 102–110.
- (62) **Haythornthwaite Caroline**, (2005), *"Social Networks and Internet Connectivity Effects, in Information, Communication & Society"*, Vol. 8, No. 2, pp. 125–147, Routledge.
- (63) **Hyman M.**, (2008) *"Multi-level marketing versus pyramid schemes: the standard comparison"*, Academy of Marketing Science Quarterly, 9(July), 14-15.
- (64) **Issac C. & Isac A.**, (2011), *"About Direct Sales in the World, Europe and Romania"*, Annals of the University of Petrosani, Economics, 11(4), pp. 151-158.
- (65) **Jones K.A.**, (2011), *"Amway Forever"*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ.
- (66) **Kar M.**, (2010), *"Consumer behaviour over the last 25 years, Oxirm Research Themes, Oxford"* Institute of Retail Management, The Retail Digest, pp 46-53.
- (67) **Koehn D.**, (2001), *"Ethical Issues connected with Multi-level Marketing schemes"*, Journal of Business Ethics: Vol 29; 1/2, pp. 153-160.

- (68) **Lewis D. & Bridger D.**, (2000), "*The Soul of the New Consumer: Authenticity What We Buy and Why in the New Economy*", Nicholas Brealey Publishing, London.
- (69) **Lin X.**, (2007), "*Chinese entrepreneurs in network marketing organizations: A culture moderated social capital perspective*", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 20, no. 3, pp. 273–288.
- (70) **Lusted M. A.**, (2011) "*Social Networking. MySpace, Facebook & Twitter*", Minnesota. Publisher by ABDO Publishing Company.
- (71) **Makni V.**, (2012), "*Direct Sales and Network Marketing: Dynamics, Structure and Tendencies in a Global Aspect*", Scientific-and-applied research work with UE-Varna, SP 73/2012.
- (72) **Mathews Geev., Manalel J. & Zacharias S.**, (2007), "*Network Marketing: Exploitation of relationships - Myth or Reality?*", International Marketing Conference on Marketing & Society, 8-10 April, 2007, IIMK, pp.159-163.
- (73) **Mele C.**, (2007), "*The synergic relationship between TQM and marketing in creating customer value*", *Managing Service Quality*, Vol.17 No.3 ,2007, pp. 240-258.
- (74) **Merlin F. Mary**, (2012), "*A study On Direct Selling Through Multi Level Marketing*", *International Journal of Advancements in Research & Technology*, Volume 1, Issue 4, pp.1-3.
- (75) **Musso, F.**, (2010), "*Innovation in Marketing Channels.*", *Emerging issues in Management*, 1(1), pp. 24-42.
- (76) **Nuyten T.**, (2011), "*Organo Gold Review 2012. Business from Home*". Retrieved from: <http://www.businessforhome.org/2011/12/organo-gold-review-2012/>
- (77) **Nuyten T.**, (2012), "*Organo Gold On Track To 1 Million Distributors. Business from Home*". Retrieved from: <http://www.businessforhome.org/2012/01/organo-gold-on-track-to-1-million-distributors/>
- (78) **Onete B., Voinea L. & Dina R.**, (2010), "*Dimensions and Evolutions of the New Consumer Concept in Romania*", *Current Issues in Business and Law Journal*, nr. 5 (2) pp. 341-355.
- (79) **Patton E. & Appelbaum S.H.**, (2003), "*The Case for Case Studies in Management Research*", *Management Research News*, Volume 26, Number 5, pp. 60-71.
- (80) **Penenberg A.**, (2009), "*Viral Loop - From facebook to twitter, how today's smartest businesses grow themselves, pp.23-37*", Hyperion, New York.
- (81) **Peterson R. & Albaum G.**, (2007), "*On the ethicality of internal consumption in multilevel marketing*", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16 (4), 317-323.
- (82) **Peterson R. & Wotruba T.**, (1996), "*What is direct selling? Definition, perspectives, and research agenda*", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16 (4), 1-8.
- (83) **Pratt M. & Jose Rosa Antonio**, (2003), "*Transforming work-family conflict into commitment in network marketing organizations*", *Academy of Management Journal* vol. 46-4,395.

- (84) **Preston-Werner T.**, (2007), "*Valuing the 'Professional' in an International Direct Selling Organization: The Commodification of Class Identity in Southern Costa Rica.*", *Anthropology of Work Review*, 28(2), 22-27.
- (85) **Roderick B., Coviello N., Brookes R. & Little V.**, (1997), "*Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices*", *Journal of Marketing*, 13, 383-406.
- (86) **Rowley J.**, (2002), "*Using case studies in Research*", *Management Research News*, Vol. 25, No. 1, pp. 16-27.
- (87) **Rubino J.**, (2006), "*The Ultimate Guide to Network Marketing*", J. Wiley & Sons, Inc. New Jersey.
- (88) **Ryan K. P.**, (2011) "*Social networking, Digital and information literacy*", Rosen Publishing Group, Inc, New York.
- (89) **Saunders M., Lewis P. & Thornhill A.**, (2009). "*Research Methods for Business Students*", Prentice Hall.
- (90) **Sparks J.R. & Schenk J.A.**, (2006), "*Socialization communication, organizational citizenship behaviors, and sales in a multilevel marketing organization*", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 26, no. 2, pp. 161–180.
- (91) **Stake R.E.**, (1995), "*The Art of Case Study Research*", Sage Publications, London.
- (92) **Sutrisno S.**, (2013), "*The Analysis of Product Traits and Innovation Process of Multi Level Marketing Business at Talk Fusion*", Faculty of Economics and Business, International Business Administration (IBA) Program, University of Sam Ratulangi Manado, ISSN 2303-1174. Retrieved from: <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/viewFile/2831/2382>.
- (93) **The Amway Global Entrepreneurship Report 2014**, (2014), "*Advancing Entrepreneurship Education*", Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: http://assetsw1.mindscapesolutions.com/501522/141016_ager_2014_publication_final.pdf.
- (94) **Toosi M.**, (2002), "A century of change: the U.S. labor force, 1950-2050," *Monthly Labor Review*, May, p. 15
- (95) **Turban E.**, (2010) "*Internet Marketing*", Prentice-Hall.
- (96) **Vander Nat P. & Keep W.**, (2002), "*Marketing Fraud: An approach for Differentiating Multilevel Marketing from Pyramid Schemes*", *Journal of Public Policy & Marketing*, Spring 2002, Vol. 21, pp. 139-151.
- (97) **Vander Nat P. & Keep W.**, (2014), "*Multilevel Marketing and Pyramid Schemes in the United States: An Historical Analysis*", *Journal of Historical Research in Marketing*, Vol 6, Issue 4 (November), 2014.
- (98) **Yin Robert K.**, (1994), "*Case Study Research. Design and Methods*", SAGE Publications (second edition).

(99) **Ward K.**, (2013), "*Internal Survey Data: 1,645 Organo Gold Distributors*". Retrieved from:
<http://mlmrehab.com/organo-gold/>

✓ **Διαδικτυακοί Τόποι**

(100) <http://news.amway.gr/corporate-info/#sthash.wmgFuPYi.dpuf>

(101) http://assets1.bywebtrain.com/501484/amway_media_guide_brochure_2015_final.pdf?r=1366

(102) company.herbalife.gr/company

(103) https://www.myherbalife.com/Content/Global/assets/EMEA/tools_and_training/pdf/pitch_book/GR_pitchbook.pdf

(104) <http://investor.avoncompany.com/file.aspx?IID=3009091&FID=27647381>

(105) http://www.avoncosmetics.gr/PRSuite/static/pdf/Financial_St_2013.pdf

(106) <http://www.fortunegreece.com/article/o-korres-beni-sti-latiniki-ameriki-meso-tis-avon>

(107) <http://ir.herbalife.com/releases.cfm>

(108) http://ir.tupperwarebrands.com/files/doc_financials/annual%202014/2104-10K-Filing-%281%29_v001_v4e4oy.pdf

(109) http://ir.tupperwarebrands.com/files/doc_news/Press%20Releases/2014/2014_Q4_Earnings_Release_FINAL.pdf

(110) <http://www.gurufocus.com/news/268475/tupperware-a-different-bet-on-emerging-markets>

(111) http://ir.tupperwarebrands.com/files/doc_presentations/2015/March/3-27-15_v001_i14612.pdf

(112) <http://investors.oriflame.com/files/press/oriflame/201502110588-1.pdf>

(113) <http://investors.oriflame.com/files/press/oriflame/Oriflame2014Q4Investorpresentation.pdf>

(114) <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=26519&subid=2&pubid=113311864&com=true#sxolia>

(115) <http://www.aloeverymuch.com/forever-living-and-the-recession-the-last-5-years-worldwide-growth-in-spite-of-economical-climate.html>

(116) http://www.esiap.org.gr/site/_gr/

(117) <http://www.lrworld.com/en/company/milestones/>

(118) http://www.lrworld.com/fileadmin/lrworld/content/ALL/4_Press/4-2_Downloads/files/Press_releases/2015/Press_Release_LR_Review_2014.pdf

(119) <http://www.responsemagazine.com/drma/pivotal-payments-organo-gold-processing-case-study>

(120) [http://www.lyoness-corporate.com/getattachment/04d61974-d89c-4acb-9fca-a56d867fd259/Lyoness-Press-Information-\(Greece\).aspx](http://www.lyoness-corporate.com/getattachment/04d61974-d89c-4acb-9fca-a56d867fd259/Lyoness-Press-Information-(Greece).aspx)

(121) <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gh.html>