

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2018

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
Ι Δ Ρ Υ Μ Α



ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING ΤΑ ΔΙΕΘΝΗ  
ΠΡΟΤΥΠΑ ΚΑΙ Ο ΕΓΧΩΡΙΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ  
(ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ UNILEVER)

ΤΜΗΜΑ : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

—  
ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΤΣΕΚΟΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΑΜΒΟΥΝΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΑΜ: L2014089



### **ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ ΠΕΡΙ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ**

Βεβαιώνω ότι είμαι ο συγγραφέας της παρούσας εργασίας και κάθε βοήθεια όπου χρειάστηκα για την προετοιμασία και δόμηση της εργασίας αυτής, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Παράλληλα, έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Ακόμα, δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγγραφή της εργασίας αυτής προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ειδικά για την συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία και ότι θα αναλάβω πλήρως τις συνέπειες εάν η εργασία αυτή αποδειχθεί ότι δεν μου ανήκει.



## Περιεχόμενα

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ ΠΕΡΙ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ.....	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> : Εισαγωγικές Έννοιες.....</b>	<b>13</b>
Στρατηγικές Επιχειρήσεων .....	13
1.1    Η Έννοια του Στρατηγικού Σχεδιασμού .....	13
1.2    Ο Ορισμός του Στρατηγικού Σχεδιασμού .....	13
1.2.1    Η Θεωρία του Porter .....	14
1.2.2    Η Θεωρία του Taylor .....	16
1.2.3    Η Θεωρία του Henry Mintzberg .....	17
1.2.4    Η Θεωρία του Darren Smith .....	18
Μοντέλα Στρατηγικού Σχεδιασμού .....	19
1.2.5    Η Θεωρία του Yukubousky .....	19
1.2.6    Η Θεωρία του Thornley.....	20
1.2.7    Η Θεωρία του Geddes .....	20
1.2.8    Η Θεωρία του Fainstein S. & Fainstein N. ....	21
1.2.9    Η Λειτουργία του Στρατηγικού Σχεδιασμού .....	22
1.3    Τα Επίπεδα Στρατηγικών .....	24
1.4    Στρατηγική Διοίκηση (Strategic Management).....	25
1.5    Στρατηγική ανάλυση (Strategic Analysis) .....	26
1.5.1    Επιλογή στρατηγικής (Strategic Choice).....	27
1.5.2    Εφαρμογή της στρατηγικής (Strategic Implementation).....	29
1.5.3    Σχεδιασμός & Εφαρμογή της Στρατηγικής διοίκησης .....	30
1.5.4    Οριοθέτηση του προϊόντος .....	31
1.5.5    Σημαντικότητα της συσκευασίας του προϊόντος .....	31
1.5.6    Εικόνα του προϊόντος & δημιουργία βέλτιστου αποτελέσματος.....	33
1.5.7    Κύκλος Ζωής του Προϊόντος.....	34
1.5.8    Μίγμα Προϊόντος.....	35
1.5.9    Αναθεώρηση Προϊόντος.....	36
1.5.10    Στρατηγική Νέου Προϊόντος .....	37
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ .....	38
ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ .....	38
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο : Γνωριμία με την εταιρεία .....</b>	<b>42</b>

2.1	Στοιχεία κλάδου με έδρα την Ελλάδα.....	44
2.2	Ιστορική Αναδρομή Ομίλου .....	45
	1860 – 1920.....	45
	1920 – 1930.....	49
	1930 – 1940.....	50
	1940 – 1960.....	51
	1960 - 1980 .....	53
	1980 – 2000.....	55
2.3	Οικονομικά Στοιχεία Εταιρείας.....	66
2.4	Το Όραμα της Εταιρείας .....	66
2.5	Οι Προτεραιότητες και οι αρχές της Unilever.....	67
2.6	Οι Αρχές και τα Ιδανικά της Εταιρείας.....	70
2.7	Συνεργασία και Εταιρική Υπευθυνότητα.....	71
2.8	Εταιρική Διακυβέρνηση .....	71
2.9	Το Λογότυπο της Unilever .....	73
2.10	Η Καινοτομία .....	75
2.10.1	Η μορφολογική απεικόνιση της Καινοτομίας.....	75
2.10.2	Οφέλη Ανάπτυξης Καινοτομικής Δραστηριότητας .....	78
2.10.3	Εμπόδια και Καινοτομική Δραστηριότητα.....	81
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : Η Στρατηγική Marketing όπου εφαρμόζει η Unilever .....</b>		<b>89</b>
3.1	Δομή Τμήματος Marketing .....	89
3.2	Στρατηγική Μάρκας σε ένα Global επίπεδο .....	90
	IBP (Integrated Business Planning) – Ολοκληρωμένος Επιχειρηματικός Σχεδιασμός.....	90
3.3	Προσδιορισμός επιπέδων στρατηγικής, τα διεθνή πρότυπα και η συμβολή της τοπικής ομάδας .....	95
3.4	Ευθυγράμμιση και συνεργασία Global και Local ομάδων / 6P Marketing.....	97
3.5	Τα βήματα που ακολουθούνται για τον Εγχώριο Σχεδιασμό .....	99
3.6	Αδυναμίες και πρόληψη για εξάλειψη .....	99
3.7	Η ενδυνάμωση μίας μάρκας κάνοντας τη ευρέως γνωστή .....	100
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : Πρόγραμμα Αειφόρου Ανάπτυξης Unilever.....</b>		<b>100</b>
4.1	Πρόγραμμα Αειφορίας USLP (Unilever Sustainable Living Plan) .....	100
4.2	Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης <sup>1</sup> .....	102
4.3	Η Στρατηγική του USLP και οι «Πράσινες Δράσεις» .....	109
4.4	Οι Αειφορικές μάρκες αύξησαν την ζήτηση .....	110
4.5	7 Χρόνια Αειφόρου καλλιέργειας τομάτας στη Γαστούνη .....	111
4.5.1	Το πρόγραμμα της Γαστούνης αναλυτικότερα .....	111

4.5.2	Τα Αποτελέσματα του Προγράμματος .....	112
4.5.3	Οι Στόχοι έως το 2018 .....	113
4.5.4	Οι Εργαζόμενοι του Εργοστασίου Υποστήριξαν .....	113
4.6	Let's Do It Greece .....	115
4.7	Πρόταση Εθελοντικής δράσης μεταξύ Unilever (USLP) και του Let's Do It Greece 117	
<b>Επίλογος</b> .....		119
Στη επόμενη σελίδα θα γίνει εναπόθεση των Ερωτηματολογίων που χρησιμοποιήθηκαν για τις συνεντεύξεις .....		119
<b>Βιβλιογραφία</b> .....		123
Βιβλία .....		123
Άρθρα .....		124
Ιστοσελίδες .....		124
Συνεντεύξεις .....		127

## Περιεχόμενα Εικόνων

Εικόνα 1 - Φάσεις εξέλιξης στρατηγικού σχεδιασμού .....	16
Εικόνα 2 - Η Στρατηγική κατά τον Mintzberg .....	18
Εικόνα 3 - Μοντέλο Στρατηγικού Management .....	24
Εικόνα 4 - Ο Κύκλος Ζωής του προϊόντος .....	34
Εικόνα 5 - Ο Κύκλος Ζωής του προϊόντος .....	34
Εικόνα 6 - Στάδια Στρατηγικής Ανάπτυξης Νέου προϊόντος .....	37
Εικόνα 7 - Κατηγορίες Προϊόντων Unilever .....	43
Εικόνα 8 - Απεικόνιση στον χάρτη έπειτα από τη συγχώνευση της Lever Brothers & Margarine Unie .....	65
Εικόνα 9 - Logo εταιρείας Unilever .....	73
Εικόνα 10 - Σχεδίαση ενός προϊόντος .....	89
Εικόνα 11 - Μοντέλο ωριμότητας Oliver Wight .....	91
Εικόνα 12 - BET IBP Δομή .....	93
Εικόνα 13 - 6P Unilever .....	98





## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι άνθρωποι καθημερινά θέλουν να δείχνουν και να είναι καλά, κάτι όπου επιδιώκουν με την χρήση προϊόντων, ώστε να απολαμβάνουν τη ζωή στο έπακρο. Σε καθημερινή χρήση το ένα τρίτο του πληθυσμού της γης επιλέγει οικιακά προϊόντα κορυφαίων επωνυμιών της Unilever όπως είναι η Knorr, Dove, Rexona κ.α. Πρέπει, να σημειωθεί ότι από τις πενήντα κορυφαίες μάρκες, οι δεκατρείς είναι ιδιοκτησία της Unilever.

Η κορυφαία εταιρεία καταναλωτικών αγαθών διαθέτει μία οικογένεια περίπου τετρακοσίων εμπορικών σημάτων, όπου και πουλάει σε περισσότερες από εκατόν ενενήντα χώρες. Τα προϊόντα της είναι χωρισμένα σε τρόφιμα, ποτά, προϊόντα καθαρισμού και προϊόντα προσωπικής φροντίδας, όπου είναι η πρώτη επιλογή των καταναλωτών. Αρχικά, λόγω της καλής φήμης όπου διαθέτει όλα αυτά τα χρόνια, αλλά και κατά κύριο λόγο την ποιότητα και την καινοτομία όπου διαθέτουν.

Με το πέρασμα των χρόνων η εταιρεία επιδιώκει να αφήνει ένα θετικό αποτύπωμα στο περιβάλλον αφού έχει ως γνώμονα την «Υγεία και ευεξία», το «Περιβαλλοντικό αντίκτυπο» και την «Ενίσχυση μέσωσ επιβίωσης». Παράλληλα, επιδιώκει να καλύψει μέσωσ των προϊόντων της όλες τις ανάγκες των καταναλωτών της, με καινοτόμες ιδέες έτσι ώστε να συνεχίσουν τα αγαθά της να είναι η πρώτη επιλογή παγκοσμίως. Ωστόσο, η στρατηγική Marketing όπου ακολουθεί ο οργανισμός πρέπει να είναι ευέλικτη, λόγω του ότι η στρατηγική και τα εργαλεία Marketing αποτελούν έναν μοναδικό τρόπο για έμμεση και αποτελεσματική προσαρμογή των επιχειρήσεων στα νέα ζητούμενα. Επιπλέον, η υιοθέτηση ηλεκτρικών μέσων και πρακτικών Marketing διευκολύνουν τις διαδικασίες προώθησης και πώλησης. Χάρη, στη χρήση νέων τεχνολογικών μεθόδων, μία επιχείρηση μπορεί και να αντλήσει πολλές πληροφορίες για την υφιστάμενη κατάσταση της αγοράς και να πράξει αναλόγως με μία καινοτόμα ιδέα εκ των υστέρων για να διατηρήσει την υπεροχή της στο χώρο της αγοράς.

Στην παρούσα εργασία γίνεται μελέτη όπου στοχεύει στη διερεύνηση του τρόπου διεξαγωγής μίας στρατηγικής και κατ' επέκταση πως δημιουργείται μια ιδέα και πως καταμερίζεται στα διάφορα επίπεδα, έπειτα για να υλοποιηθεί και να προσχωρήσει το αγαθό στην αγορά. Στη συνέχεια, πως αυτή η στρατηγική από ένα Global (Ολλανδία - Λονδίνο) επίπεδο εναποθέτετε σε ένα Local (Ελλάδα), μέσωσ ποιων διαδικασιών?. Η στρατηγική αυτή σαφώς για να υιοθετηθεί από ένα Local επίπεδο, χρειάζεται να κάνει παρεμβάσεις και τροποποιήσεις, έτσι ώστε να εφαρμοστεί σωστά σε αυτό το επίπεδο.

Ως μελέτη περίπτωσης επέλεξα την εταιρεία καταναλωτικών αγαθών Unilever, διότι είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες, όπου κατέχει τα ινία της αγοράς. Από την ανάλυση της στρατηγικής Marketing που εφαρμόζει και ακολουθάει η εταιρεία σε συνδυασμό με την αειφόρο ανάπτυξη που υποστηρίζει, θα ήταν πολύ ενδιαφέρον να αναλυθεί πως κατάφερε να τα συνδυάσει αυτά τα δύο κομμάτια και να έχει ένα θετικό αποτέλεσμα και στην αγορά αλλά και στο περιβάλλον.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το Marketing λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος ανάμεσα στην παραγωγή και των κοινωνικών αναγκών. Το Marketing χρησιμοποιείται με διαφορετικές μεθόδους από τον κάθε οργανισμό, ένα εργαλείο όπου χρειάζεται να συμπεριληφθεί σε όλα τα στάδια μίας παραγωγικής διαδικασίας. Η φιλοσοφία και η τεχνική όπου χρησιμοποιεί μία επιχείρηση ερμηνεύεται με το «Σωστό» μίγμα Marketing όπου περιλαμβάνει την τιμολόγηση, το προϊόν, την προώθηση, τον τόπο, το φυσικό περιβάλλον, τη διαδικασία και τους ανθρώπους, τα λεγόμενα και ως <sup>1</sup>«7P» (Product, Promotion, Place, Price, Physical Environment, Process, People). Για να καταφέρει τον στόχο της, πρέπει να επιτύχει τον καλύτερο συνδυασμό αυτών των εφτά.

Βάσει, του εργαλείου αυτού επιδιώκεται η μελέτη των συνθηκών που επικρατούν στην αγορά. Η μελέτη αυτή περιλαμβάνει τον ίδιο τον καταναλωτή αλλά και όλα τα ανταγωνιστικά αγαθά και μεθόδους όπου εφαρμόζονται για την ανάδειξη αυτών. Προκειμένου, να συνυπολογιστούν από την εταιρεία και έτσι να επιτύχουν το κατάλληλο μίγμα Marketing με σκοπό να επικρατήσουν στην αγορά. Εργαλείο κλειδί για την σωστή στρατηγική είναι η ανάλυση της συμπεριφοράς του καταναλωτή.

Η στρατηγική όπου ακολουθεί ένας οργανισμός εξαρτάται από τους στόχους όπου έχει θέσει από την αρχή της παραγωγικής διαδικασίας, το ανταγωνιστικό κοινό και γενικά το εξωτερικό περιβάλλον αλλά και από το εσωτερικό περιβάλλον. Επίσης, εξαρτάται και από το κεφάλαιο όπου διαθέτει για ένα συγκεκριμένο αγαθό.

Η παρούσα πτυχιακή εργασία είναι κατανεμημένη σε 4 κεφάλαια και τον Επίλογο. Αρχικά, γίνεται ανάλυση του θεωρητικού πλαισίου όπου περικυκλώνει την στρατηγική Marketing. Στη συνέχεια περιγράφεται η φύση της Unilever σήμερα, και παράλληλα με μία ιστορική αναδρομή αναλύονται όλα όσα έχει καταφέρει αυτά τα χρόνια. Στο κεφάλαιο τρία περιγράφεται η στρατηγική όπου εφαρμόζει σε ένα Διεθνές πρότυπο (Global) και πως μέσω των κατάλληλων πρακτικών καταφέρνει και το προσαρμόζει σε ένα (Local) πρότυπο. Ακόμα, στο κεφάλαιο τέσσερα γίνεται περιγραφή του προγράμματος για την Αειφόρο ανάπτυξη όπου και υποστηρίζει η από το 2010 και έχει καταφέρει η εταιρεία να εναποθέσει στην παραγωγική της διαδικασία με αποτέλεσμα να έχει διπλό θετικό αποτέλεσμα. Αρχικά, αφήνοντας ένα θετικό στίγμα στο περιβάλλον και στη συνέχεια εκπληρώνοντας τις ανάγκες των καταναλωτών.

---

<sup>1</sup> <http://marketingmix.co.uk/>, (18/09/2018)



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> : Εισαγωγικές Έννοιες**

### **Στρατηγικές Επιχειρήσεων**

#### **1.1 Η Έννοια του Στρατηγικού Σχεδιασμού**

Οι οικονομικές συνθήκες, είναι ένας σημαντικός παράγοντας, που σε συνδυασμό με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και την βιομηχανοποίηση των πραγμάτων, μας επηρεάζουν τις συνθήκες που πιστεύαμε μέχρι και σήμερα ότι είναι δεδομένες. Λόγω, αυτής της βασικής αιτίας η κάθε επιχείρηση σχεδιάζει και αναδιαμορφώνει την στρατηγική της στα πλαίσια του εμπορικού σκοπού και συμφέροντος. Όσον αφορά, το τμήμα του Marketing, πρέπει να τονιστεί ότι παλαιότερα οι επιχειρήσεις «επιβίωναν» χωρίς κάποια συγκεκριμένη μέθοδο και τακτική που έπρεπε να εφαρμόσουν, λόγω του ότι δεν υπήρχε μεγάλο εύρος προϊόντων και το καταναλωτικό κοινό ήταν πιο συγκεκριμένο. Σήμερα, στον 21ο αιώνα όπου διαβαίνουμε υπάρχει η παγκοσμιοποίηση, όπου περιπλέκει τα μέχρι και τώρα δεδομένα στοιχεία. Ο αριθμός των πιθανών αγοραστών υπερβαίνει τα εγχώρια σύνορα, ελάχιστες έως και μηδαμινές επιχειρήσεις και μάλιστα μικρού μεγέθους δεν έχουν ένα καλά δομημένο στρατηγικό σχέδιο/πλάνο. Αυτό, σημαίνει ότι πλέον υπάρχει μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων απευθυνόμενος (εδώ εντάσσεται και η θεωρία των παιγνίων) σε κοινό χωρίς σύνορα, περιστατικό που συνεπάγεται με έναν πιο έντονο ανταγωνισμό, αφού προσφέρεται μεγαλύτερο φάσμα (δυνατής επιλογής) προϊόντων από τον ήδη υπάρχον ή εν δυνάμει αγοραστή.

#### **1.2 Ο Ορισμός του Στρατηγικού Σχεδιασμού**

Ο ορισμός του στρατηγικού σχεδιασμού (Θερίου - 2014)<sup>2</sup>, σχετίζεται άμεσα με τον σκοπό και την κατεύθυνση των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού. Το θέμα της κατεύθυνσης του οργανισμού είναι θεμελιώδες όσον αφορά τη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων, λόγω του ότι έχει σχέση α) με τον τρόπο όπου έχουν θέσει οι managers τα όρια των εργασιών της επιχείρησής τους, και β) με βάση τι θέλουν και οραματίζονται τα στελέχη της επιχείρησής για το μέλλον της. Η στρατηγική, σχετίζεται επίσης με την «ταύτιση» (matching or fit) των δραστηριοτήτων της επιχείρησής με το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί. Αυτή η «ταύτιση» μπορεί να χαρακτηριστεί και ως «προσαρμογή» στις ανάγκες του καταναλωτή, με απώτερο σκοπό να επιτευχθεί και ο στόχος του καταναλωτή και της επιχείρησής. Επιπρόσθετα, μία «σωστή στρατηγική» εκτός από τις απειλές και τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να έχει «πλήρη εικόνα» της υφισταμένης κατάστασης της επιχείρησής, όπως είναι

---

<sup>2</sup> «Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων», Νικόλαος Θερίου, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2014 (3η Έκδοση)

οι διαθέσιμοι πόροι, οι απειλές και οι ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Θα ήταν άσκοπη η προσπάθεια μίας επιχείρησης να εκμεταλλευτεί μια ευκαιρία του εξωτερικού περιβάλλοντος δίχως να εκλάβει τους υπόλοιπους παράγοντες. Οι αποφάσεις που θα παρθούν θα πρέπει να εξετάζονται και από την πλευρά της δυνατότητας που έχει μία επιχείρηση για την απόκτηση και τον έλεγχο νέων πόρων που απαιτούνται για την ανάπτυξη μελλοντικών στρατηγικών που θα την βοηθήσουν στη μακροπρόθεσμη επιβίωση. Άμεσα δε, επηρεάζονται και οι λειτουργικές αποφάσεις, όπως είναι και μία επεκτατική πολιτική που επηρεάζει, λόγω της αλλαγής της υφιστάμενης κατάστασης α) την οργανωτική δομή και τα συστήματα ελέγχου, β) τις μεθόδους δημιουργίας αποθεμάτων και διανομής των προϊόντων διεθνώς (logistics), γ) το Marketing και τις πολιτικές προώθησης και διαφήμισης θα έπρεπε να διαφοροποιηθούν από χώρα σε χώρα, έτσι ώστε τα προϊόντα να προσαρμοστούν στα «θέλω» των καταναλωτών της εκάστοτε χώρας, δ) η πολιτική προσωπικού που εφαρμόζοταν στα κεντρικά πρότυπα θα έπρεπε να προσαρμοζόταν (στις θυγατρικές εταιρίες) στα ήθη και τις επικρατούσες πολιτικές κάθε χώρας. Άλλος ένας παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη για την σωστή στρατηγική, είναι οι αξίες και προσδοκίες όλων των παραγόντων της επιχείρησης που έχουν στα χέρια τους δύναμη και βρίσκονται μέσα και γύρω από αυτήν. Συνεπώς, η πολιτική / στρατηγική που εφαρμόζεται, αντανακλά τις «διαθέσεις και τα πιστεύω» όλων εκείνων που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα, την επιχείρηση. Επίσης, είναι εις γνώση του manager που παίρνει τις αποφάσεις, ότι πάντα επηρεάζουν τη μακροπρόθεσμη πορεία της επιχείρησης οι στρατηγικές αποφάσεις. Με βάση, όλα τα προαναφερόμενα μπορούμε να συνθέσουμε τον ορισμό της στρατηγικής: «Στρατηγική είναι ο σκοπός και η κατεύθυνση των δραστηριοτήτων μίας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, κατά τέτοιο τρόπο που να ταυτίζονται πάντα οι ικανότητες και οι πόροι της επιχείρησης με το συνεχώς διαφοροποιούμενο περιβάλλον της, και ειδικότερα με τις αγορές και τους πελάτες της, έτσι ώστε να ικανοποιεί τις προσδοκίες όλων των ενδιαφερομένων πλευρών (stakeholders)».

Με βάση τον ορισμό του Νικόλαου Γεωργόπουλου (Γεωργόπουλος – 2013)<sup>3</sup> η στρατηγική αποτελεί σημαντικό μέσο διασύνδεσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της, εφόσον προσφέρει την κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί οποιαδήποτε οργανωτική αλλαγή και πολλές φορές προκαλεί αυτή η ίδια αλλαγές στο περιβάλλον της. Χάρη, στην μέθοδο στρατηγικής η επιχείρηση μεταβάλλεται επιτυχημένα και ανάλογα τις εκάστοτε απαιτήσεις κατά τέτοιο τρόπο ώστε να παραμένει βιώσιμη, κερδοφόρα, διαρκώς ανταγωνιστική.

### **1.2.1 Η Θεωρία του Porter**

---

<sup>3</sup> «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα 2013

Ο Porter με βάση το άρθρο του (Porter, Michael E., 1996)<sup>4</sup> το 1996 προσπάθησε να προσεγγίσει και να δώσει σαφείς απαντήσεις στη ερώτηση «Τι είναι στρατηγική ;». Ανέπτυξε μία θεωρία όπου σχετιζόταν με την έννοια και το αντικείμενο της στρατηγικής, δομημένη ως προς τα χαρακτηριστικά όπου πρέπει να έχει μια επιχείρηση για να επιτύχει τον (εμπορικό) σκοπό της. Υποστήριξε, πως αρχικά οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ευέλικτες και να προσαρμόζονται άμεσα στις αλλαγές της αγοράς, καθώς και στον ανταγωνισμό όπου επακολουθεί ανά πάσα στιγμή και αυτό συμβαίνει μόνο με την αξιολόγηση των βέλτιστων πρακτικών. Επίσης, τόνισε ότι οι δυο έννοιες «Επιχειρησιακή Αποτελεσματικότητα» & «Στρατηγική» είναι ταυτόσημες έννοιες, εκ των οποίων επιτυγχάνεται η υψηλότερη απόδοση της επιχείρησης, όπου με την σειρά της κατέχει τον πρωταρχικό στόχο που είχε θέσει. Βάσει την εν λόγω θεωρία, μία επιχείρηση – εταιρεία μπορεί να αποδώσει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα αν καταφέρει να διατηρήσει την υπεροχή της με τους ανταγωνιστές της. Μία αποδοτική επιχειρησιακή δραστηριότητα είναι η εκτέλεση της ίδιας ή παρόμοιας ενέργειας, αλλά με τρόπο καλύτερο από τους αντιπάλους της. Μπορεί να το πραγματευτεί αυτό με την αποτελεσματικότερη εκμετάλλευση των εισροών και γενικότερων πόρων της όσο και με την παράλληλη μείωση των ελαττωμάτων που μπορεί να υπάρχουν προκειμένου να μην καθίστανται αντιληπτά από το καταναλωτικό κοινό. Επιπρόσθετα, στο συγκεκριμένο άρθρο ο Porter υποστήριξε την ανταγωνιστική στρατηγική που είναι μία εναλλακτική προσέγγιση του θέματος. Η προαναφερόμενη στρατηγική αφορά μία δυναμική λύση για το καλύτερο αποτέλεσμα, όπου σκοπίμως δημιουργείται μέσω αυτής ένα ετερόμορφο σύνολο δραστηριοτήτων με στόχο να δημιουργήσουν ένα εξαιρετικό αποτέλεσμα. Είχε επικεντρωθεί επίσης στο χρονικό διάστημα όπου πρέπει να είναι βασισμένη και δομημένη μία στρατηγική, δηλαδή να μην είναι σχεδιασμένη για έναν κύκλο βραχυχρόνιας περιόδου, αλλά για ένα μακροχρόνιο διάστημα. Τέλος, η στρατηγική κατέχει ένα σημαντικό κομμάτι στον πυρήνα του Management όπου αυτομάτως μέσω μηχανισμών λειτουργεί και καθοδηγεί εν γένει τις δραστηριότητες της εταιρείας για μεγάλο χρονικό διάστημα.

---

<sup>4</sup> «What is strategy?», Porter, Michael E., 1996, Harvard Business Review, November – December, PP. 61-78

### 1.2.2 Η Θεωρία του Taylor

Ο Taylor<sup>5</sup> το 1997 παρουσίασε μία θεωρία υποστηριζόμενη σε τέσσερις άξονες / φάσεις εξέλιξης. Βασίστηκε, από το Εσωτερικό αλλά και το Εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, κάτι όπου μας καθιστά να έχουμε μία πιο σφαιρική εικόνα της κατάστασης. Ξεκινώντας τον σχεδιασμό από το μακροπρόθεσμο στόχο, δηλαδή τον αναμενόμενο στόχο όπου έχει θέσει ως τελικό σκοπό της εμπορικής του δραστηριότητας, καταλήγοντας σε επιμέρους συνεργασίες και επιλογές όπου συνίστανται να υλοποιηθούν στην προσπάθεια πραγματοποίησης του γενικότερου μακροπρόθεσμου στόχου. Έτσι, σε αυτό το σημείο συμπεριλαμβάνονται τόσο οι εξωγενείς παράγοντες, συνεργασίες με προμηθευτές και διάφορους πιστωτές, όσο και το έμπυχο υλικό της επιχείρησης. Συνάπτοντας, έτσι συνδέονται στοιχεία από το συνολικό περιβάλλον μίας επιχείρησης με απώτερο σκοπό την επίτευξη της αποστολής της οικονομικής οντότητας, δηλαδή για τον σκοπό όπου και ιδρύθηκε η επιχείρηση. Αυτή η σύνδεση πραγματεύεται με τον στρατηγικό σχεδιασμό όπου και είναι ένα ευρύ μείγμα Marketing.



Εικόνα 1 - Φάσεις εξέλιξης στρατηγικού σχεδιασμού

---

<sup>5</sup> «The return of Strategic Planning – Once More with Feeling», Taylor, 1997, vol. 33, No 3, p.334-344



### 1.2.3 Η Θεωρία του Henry Mintzberg

Το 1987 ο H.Mintzberg<sup>6</sup> σύνταξε μία θεωρία όπου χαρακτηρίστηκε ως η πρώτη ολοκληρωμένη θεωρία σχετιζόμενη με τον στρατηγικό σχεδιασμό. Αρχικά, υποστήριξε ότι είναι δύσκολη η διαδικασία επιλογής της «Σωστής» στρατηγικής για κάθε επιχείρηση. Έτσι, εκείνος ανέπτυξε 5 διαφορετικές προσεγγίσεις, τα λεγόμενα και 5P. Κάθε ένα από τα 5P έχει και μία διαφορετική οπτική γωνία του στρατηγικού σχεδιασμού. Εκτενέστερα αποτελούνται από τα εξής :

1. Σχέδιο (**Plan**)
2. Τέχνασμα (**Ploy**)
3. Ακολουθία (**Pattern**)
4. Θέση / Κατάσταση (**Position**)
5. Προοπτική (**Perspective**)

Τόνισε δε, ότι όσο καλύτερα γίνουν κατανοητές οι έννοιες της προσφοράς και της επιδιωκόμενης τελικής κατάληξης των 5P, τόσο πιο εύκολο θα είναι να επέλθει μία αποτελεσματική επιχειρησιακή στρατηγική ανάλογη με τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης.

- 1 Σχέδιο (**Plan**) και στρατηγική, ένας καθοριστικός συνδυασμός για την επιτυχία ή πιθανή αποτυχία, λόγω του ότι ο σχεδιασμός είναι ο κορμός κάθε στρατηγικής, αφού καθορίζει τα βήματα όπου θα ακολουθήσει για την υλοποίηση της.
- 2 Τέχνασμα (**Ploy**) και στρατηγική, περιλαμβάνεται η στρατηγική κατά την οποία μία επιχείρηση μπορεί να αντλήσει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα από τους «ανταγωνιστές» της, με απώτερο σκοπό την αποτροπή και την αποθάρρυνση τους.

Στρατηγική ως ακολουθία (**Pattern**), είναι μια ήδη ελεγμένη και προσαρμοσμένη στρατηγική (σε κάποια επιχείρηση) εξακολουθεί να υλοποιείται με μικρές προσαρμογές λόγω της τεκμηριωμένης καλής πορείας της.

- 3 Η στρατηγική ως θέση / κατάσταση (**Position**), είναι μία διαδικασία κατά την οποία καθορίζεται πρώτα η επιθυμητή θέση όπου επιθυμεί να έχει η επιχείρηση στην αγορά και

---

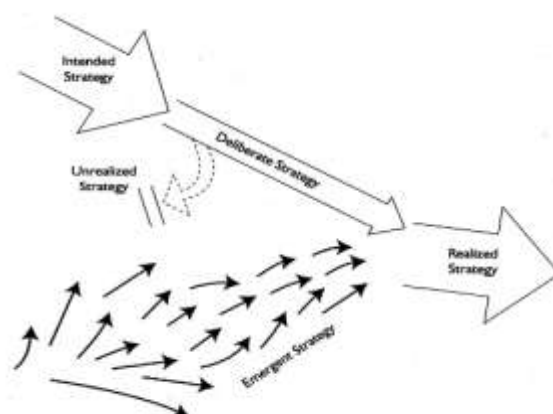
<sup>6</sup> «The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy», H. Mintzberg, 1987, p.11

αναλογικά προσαρμόζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θέλει να πετύχει μέσω της στρατηγικής, όπου θα επιλέξει να υλοποιήσει / εφαρμόσει.

- 4 Η στρατηγική ως προοπτική (**Perspective**), αφορά την προοπτική και την εξέλιξη που επιθυμεί να έχει μία επιχείρηση στο μέλλον, εννοώντας που θα ήθελε να φτάσει. Βάσει, αυτής της προοπτικής η επιχείρηση μπορεί να προσαρμοστεί ανάλογα με τη στρατηγική που θα ακολουθήσει.

Εικόνα 2 - Η Στρατηγική κατά τον Mintzberg

7



#### 1.2.4 Η Θεωρία του Darren Smith

Ο D.Smith<sup>8</sup> αναφέρθηκε στους τρεις τύπους στρατηγικής. Αυτοί είναι οι ακόλουθοι:

1. Εταιρική στρατηγική: Η στρατηγική όπου ασχολείται με το σύνολο της επιχείρησης, καθώς πρωταρχικός της στόχος είναι να αναζητηθεί και να αναλυθεί όλο το περιβάλλον της, με σκοπό να προσδιοριστούν τα αδύνατα και δυνατά σημεία της. Επόμενο βήμα, είναι να οριστεί η αποστολή της επιχείρησης / εταιρείας. Έπειτα, την ολοκλήρωση των δύο προηγούμενων βημάτων αποδίδονται τα καθήκοντα υλοποίησης της εταιρικής στρατηγικής.

<sup>7</sup> <https://el.esdifferent.com> (16/11/2017)

<sup>8</sup> <http://www.cimastrategic.com> (16/11/2017)

2. Επιχειρησιακή στρατηγική: Δίνεται βάρος στην ανταγωνιστική στρατηγική ανάπτυξη με στόχο να δημιουργηθεί από την επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ενασχόληση με αυτόν τον τύπο σχεδιασμού γίνεται από τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης που πρέπει να εναρμονίσουν τη στρατηγική που θα έπεται από την εταιρική στρατηγική, όπου με τη σειρά της προφανώς θα ακολουθείται από την επιχείρηση. Στη συνέχεια, τονίζεται ότι στο πλαίσιο της επιχειρηματικής στρατηγικής εμπεριέχεται η ανάπτυξη του στόχου και του οράματος της επιχείρησης, με σκοπό να εξεταστούν οι βασικές δραστηριότητες για την εκτέλεση της διαδικασίας. Βάσει αυτού, του στρατηγικού τύπου κατευθύνεται το πρόγραμμα και ο προϋπολογισμός της εταιρείας
3. Λειτουργική στρατηγική: Αφορά ένα συνδυασμό της εταιρικής και επιχειρησιακής στρατηγικής, που έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα συνδυαστικό πλάνο, εκ του οποίου περιλαμβάνεται το σχέδιο δράσης και συγχρόνως προβλέπεται ο προϋπολογισμός που θα προκύψει.

Ανάλογα με το αντικείμενο όπου θέλει να ασχοληθεί η εκάστοτε επιχείρηση προσαρμόζει και την κατάλληλη στρατηγική. Εντούτοις, μπορεί να διαμορφωθεί ένας βασικός πυρήνας από τα στάδια που περιλαμβάνει κάθε σχεδιασμός και που απλά εμπλουτίζεται βάσει των δεδομένων και των αποτελεσμάτων που θέλει να έχει η εταιρεία. Έτσι, οι επιχειρήσεις που στρέφονται στην επικράτηση τους στην αγορά θεσπίζουν στρατηγικές που επικεντρώνονται κυρίως στην υπεροχή τους, έναντι των ανταγωνιστικών εταιριών. Τέσσερις, είναι οι βασικοί στρατηγικοί τύποι σχεδιασμού και συσχετίζονται με 1) τον προκαλών, 2) τον ακόλουθο, 3) τον διευθυντή και 4) εκείνον που παίρνει θέση.

### **Μοντέλα Στρατηγικού Σχεδιασμού**

#### **1.2.5 Η Θεωρία του Yukubousky**

Με βάση τον Yukubousky<sup>9</sup> το 1979 προτάθηκαν τέσσερα είδη σχεδιασμού, με βασική διαφοροποίηση τη συνάφεια. Οι τέσσερις ιδεολογίες είναι οι εξής:

---

<sup>9</sup> Θ. Μεταξάς & Κ. Λαλέλης, Αειχώρος, τεύχος 1, Μάιος 2006

- 1 Η Τεχνοκρατική Σχεδίαση
- 2 Η Φιλελεύθερη Σχεδίαση
- 3 Η Δημοκρατική Σχεδίαση
- 4 Η Σοσιαλιστική Σχεδίαση

### **1.2.6 Η Θεωρία του Thornley**

Το 1979 ο Thornley<sup>10</sup> σύνταξε μία θεωρία βασιζόμενη από το είδος και τον βαθμό κοινωνικής αλλαγής που επιδιώκει ο κάθε τύπος. Έτσι, κατέληξε σε τρεις κατηγορίες. Η πρώτη αναφορά έγινε με τοποθέτηση στον σχεδιασμό περιστολής και διαπραγμάτευσης (containment and bargaining), όπου οι κοινωνικές αντιπαραθέσεις χρησιμοποιούνταν ως θετικό στοιχείο με στόχο την εξομάλυνση τους και ένταξης της δυναμικής τους στον σχεδιασμό. Η επόμενη παράμετρος εμπεριέχει το συναινετικό σχεδιασμό (consensus and stability), με σκοπό την κοινωνική σταθερότητα και πολιτική ομαλότητα. Στην τρίτη και τελευταία κατηγορία εκφράζονται ο σχεδιασμός σύγκρουσης και αύξησης της κοινωνικής συνείδησης (conflict and increased consciousness), όπου αναγνωρίζεται το χάσμα ανάμεσα στις κοινωνικές τάξεις, τονίζεται ότι κοινωνική πρόοδος και ανάπτυξη επιτυγχάνεται κατά κύριο λόγο με συγκρούσεις και ανατροπές, και ο σκοπός του σχεδιασμού αυτού είναι οι βασικές δομικές παραλλαγές στην κοινωνία.

### **1.2.7 Η Θεωρία του Geddes**

Το 1915 ο Geddes<sup>11</sup> ήταν ο πρώτος που επικεντρώθηκε και όρισε τον παραδοσιακό σχεδιασμό (traditional planning). Εξέφρασε μία διαδικασία στρατηγικής που παρέμεινε χαραγμένη στο χρόνο. Ο στρατηγικός σχεδιασμός εκτός από τη συλλογή στοιχείων, ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης και πρότασης, περιελάμβανε την περιγραφή ενός συστήματος κατά το οποίο γίνεται ο εντοπισμός του προβλήματος, και έτσι η διατύπωση της λύσης επικεντρωνόταν όσο το δυνατόν καλύτερα, ώστε να επιλυθεί το πρόβλημα, και τέλος

---

<sup>10</sup> Θ. Μεταξάς & Κ. Λαλέλης, Αειχώρος, τεύχος 1, Μάιος 2006

<sup>11</sup> Θ. Μεταξάς & Κ. Λαλέλης, Αειχώρος, τεύχος 1, Μάιος 2006

εκτελούνταν παράλληλα παρακολούθηση του σχεδιασμού σε όλα τα στάδια και σε περίπτωση σφάλματος ακολουθούσε η διαδικασία / λειτουργία της αναπροσαρμογής. Το είδος αυτού του σχεδιασμού με την πάροδο του χρόνου παρουσίασε αδυναμίες κυρίως σχετικά με την στατικότητα του. Το νέο είδος που παρείχε βελτιώσεις στον τομέα αυτό ήταν ο ορθολογικός σχεδιασμός (rational planning) που εμφανίστηκε στα τέλη του '60, ένας εκ των οποίων ήταν και ο McLoughlin<sup>12</sup> το 1969. Τοποθετήθηκε, και έδωσε έμφαση στην σημαντικότητα της διαδικασίας και σε συνδυασμό με τον έλεγχο και την ανάδραση σε κάθε στάδιο της λειτουργίας.

Η «νέα» διαδικασία (Γιαουτζή και Στρατηγέα 2011)<sup>13</sup> που προτάθηκε ήταν βασισμένη στα ακόλουθα βήματα-στάδια: 1) Περιγραφή του συστήματος και διατύπωση του προβλήματος, 2) Ανάλυση και προσαρμογή εναλλακτικών λύσεων, 3) Αξιολόγηση και εφαρμογή των καταλληλότερων πρακτικών, 4) Εφαρμογή και παρακολούθηση σε όλα τα στάδια, 5) Ανατροφοδότηση των προηγούμενων σταδίων, 6) Επιστροφή στην διαδικασία και αναθεώρηση. Ο ορθολογικός σχεδιασμός θεωρείται η συνέχεια του παραδοσιακού σχεδιασμού και όχι ένα διαφορετικό μοντέλο. Ο ορθολογικός σχεδιασμός χρησιμοποιήθηκε και βάση αυτού αναπτύχθηκαν και άλλα μοντέλα σχεδιασμού, όπως είναι τομεακός σχεδιασμός (sectoral planning), ο παράλληλος σχεδιασμός (parallel planning) και ο καθολικός σχεδιασμός (comprehensive planning).

### 1.2.8 Η Θεωρία του Fainstein S. & Fainstein N.

Οι Fainstein S. & Fainstein N.<sup>14</sup> συνδύασαν το 1996 και παρουσίασαν μία εκδοχή της στρατηγικής, βασισμένη και αυτή στα πολιτικά ιδεώδη. Βάσει, τις θεωρητικές τους αναφορές εντοπίζονται τέσσερις τύποι:

- 1 Αποσπασματικός Σχεδιασμός (Extractive planning): Επικεντρώνεται στον σχεδιασμό κατά τον οποίο οι αποφάσεις λαμβάνονται βάσει των συγκριτικών πλεονεκτικών δυνατοτήτων. Χαρακτηριστικό της είναι ότι δεν αναφέρεται σε μακροπρόθεσμους στόχους και επιπλέον το ότι διατηρεί μία φιλελεύθερη πολιτική βούληση.

---

<sup>12</sup> «Urban & regional planning: A Systems Approach», J. Brian McLoughlin, 1969

<sup>13</sup> «Χωροταξικός Σχεδιασμός», Μαρία Γικουτζή & Αναστασία Στρατηγέα», εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2011

<sup>14</sup> Θ. Μεταξάς & Κ. Λαλέλης, Αειχώρος, τεύχος 1, Μάιος 2006

- 2 Παραδοσιακός Σχεδιασμός (Traditional planning): Αφορά το σχεδιασμό κατά τον οποίο την ευθύνη για τις αποφάσεις, τον σχεδιασμό και την τελική υλοποίηση του μοντέλου, τις έχει ο «ειδικός», ο οποίος είναι υπεύθυνος του σχεδιασμού.
- 3 Σχεδιασμός Ισοκατανομής (Isolation planning): Δίνει βάση και αναγνωρίζει την ταξική διαφορά και το σχεδιασμό στρατηγικής, εκ των οποίων γίνεται η ενίσχυση των μειονεκτικών τάξεων.
- 4 Δημοκρατικός Σχεδιασμός (Republican planning): Είναι ένας τύπος σχεδιασμού όπου ενισχύει την ισότητα στις αποφάσεις για τον καθορισμό της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί. Βασική διαφορά από τον σχεδιασμό ισοκατανομής, είναι ότι το εύρος συμμετοχής είναι μεγαλύτερο και δεν επικεντρώνεται στους αδύναμους «κρίκους».

Συνοπτικά, με τα παραπάνω έγινε τοποθέτηση στα μοντέλα στρατηγικής και γίνεται αντιληπτό ότι υπάρχουν πολλές ομοιότητες στους τύπους των στρατηγικών σχεδιασμών, ανεξαρτήτου με το αν περιλαμβάνουν πολιτικά χαρακτηριστικά ή όχι. Επιπλέον, παρατηρείται ότι υπάρχει ονοματολογία τύπων που ταυτίζονται, αλλά η έννοια και σημασιολογία τους διαφέρει για καθένα από αυτούς.

### **1.2.9 Η Λειτουργία του Στρατηγικού Σχεδιασμού**

Η λειτουργία του στρατηγικού σχεδιασμού (Δημητριάδης & Τζωρτζάκη – 2010)<sup>15</sup> έγκειται στο ότι χρησιμοποιείται για να αποτυπώνει τις μελλοντικές κινήσεις της επιχείρησης αναλυτικά και βήμα προς βήμα, με σκοπό να υπάρχει ένα προκαθορισμένο εμπορικό όραμα που θα υλοποιηθεί. Αυτή η θεωρία όμως δεν μπορεί πάντα να υλοποιείται με το αναμενόμενο αποτέλεσμα, διότι κάθε οικονομική μονάδα δεν μπορεί να προβλέψει τις αλλαγές που θα συμβούν στην οικονομία και όποια άλλα θέματα ή εμπόδια θα προκύψουν στο κοντινό μέλλον. Σε αυτή τη λογική, βασικός σκοπός του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να δοθεί ιδιαίτερη βάση στο «αρχικό πλάνο», όπου και πρέπει να είναι καλά δομημένο και να υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις ώστε να μπορεί να προσαρμοστεί άμεσα το εν λόγω σχέδιο σε περίπτωση που προκύψουν αλλαγές. Συμπερασματικά, καταλήγουμε στη διαπίστωση ότι ο

---

<sup>15</sup> «Marketing: Αρχές – Στρατηγικές – Εφαρμογές», Σέργιος Δημητριάδης, Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις ROSILI, 2010 (Α΄ Έκδοση)

στρατηγικός σχεδιασμός είναι ο τρόπος εξέτασης της μελλοντικής πορείας μίας εταιρείας, η οποία για να αποτυπωθεί και να αποδώσει, θα πρέπει να απαντηθούν τρία βασικά ερωτήματα:

- 1 «Τι θα κάνουμε;»
- 2 «Για ποιόν το κάνουμε;»
- 3 «Πως μπορούμε να υπερέχουμε;»

Τα οποία ερωτήματα θα πρέπει να θέσει η επιχείρηση από την αρχή, έτσι ώστε να προσδιοριστούν τα πιθανά (μελλοντικά και παροντικά) αποτελέσματα. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να υπάρχει το στοιχείο του ελέγχου κατά την αρχή, τη μέση και το τέλος της παραγωγικής διαδικασίας. Με επίκεντρο, την μέθοδο αυτή η επιχείρηση θα μπορεί να επιλύει πιθανά προβλήματα σε σύντομο χρονικό διάστημα και να προλαμβάνει τον πιθανό κίνδυνο, ενώ ταυτόχρονα οριοθετείτε η παραγωγική διαδικασία και δεν αποκλίνει / απομακρύνεται από το πιθανό αποτέλεσμα. Είναι ένας οδηγός (Σιώμκος – 2007)<sup>16</sup> ουσιαστικά, που κατευθύνει την οικονομική μονάδα προς την σωστή κατεύθυνση με τέτοιο τρόπο ώστε να διασφαλίσει ότι όλα κινούνται ομαλά και δεν ξεφεύγουν από το αρχικό όραμα. Ο σχεδιασμός της στρατηγικής Marketing εάν δεν είναι σωστός ή δεν προσαρμοστεί έγκαιρα στις αλλαγές που προκύπτουν, τότε είτε δεν πραγματοποιείται το όραμα / στόχος της επιχείρησης, είτε αποκλίνει του εμπορικού στόχου, είτε και τα δύο σε συνδυασμό. Συμπεραίνουμε, από τα παραπάνω ότι η στρατηγική (Σιώμκος – 2004)<sup>17</sup> απαρτίζεται από τρία στοιχεία. Το Όραμα, την Αποστολή και τους Στόχους.

Όραμα: Είναι η μακροπρόθεσμη προοπτική που έχει η επιχείρηση θέσει από την κήρυξη της έναρξης της και με βάση αυτό προπορεύεται. Η σημασία του οράματος είναι να καθοδηγήσει την εταιρεία βάσει της υπάρχουσας υφιστάμενης κατάστασης στην επιθυμητή ιδεατή.

Αποστολή: Εμπεριέχονται οι δραστηριότητες οι οποίες αφορούν τα προϊόντα, τις αγορές και την τεχνολογία τα οποία πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για να πραγματοποιήσει η επιχείρηση το επιθυμητό / αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Στόχοι: Οι στόχοι είναι αλληλένδετοι με το όραμα και την «Αποστολή» της επιχείρησης, με σκοπό να γίνεται η επιχείρηση ανταγωνιστική αλλά και πρωτοπόρα από τις υφιστάμενες στον ίδιο χώρο. Οι στόχοι θέτονται από την αρχή της παραγωγικής διαδικασίας και τροποποιούνται (αν χρήζει ανάγκη) μέχρι το τέλος της, έτσι ώστε να επιτευχθεί το

---

<sup>16</sup> «Ανταγωνιστική Στρατηγική Marketing», Γεώργιος Ι. Σιώμκος, JohnA. Czepiel, εκδ. Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, 2007

<sup>17</sup> «Στρατηγικό Marketing», Γεώργιος Ι. Σιώμκος, εκδ. Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ (2η Έκδοση), 2004

αναμενόμενο αποτέλεσμα. Κάποιοι πιθανοί στόχοι είναι η «Ρύθμιση του κόστους», «Καλή φήμη του ονόματος της εταιρείας», «Ικανοποίηση του καταναλωτή».

Οι Στόχοι χωρίζονται (Σιώμκος – 2004)<sup>18</sup> σε Στρατηγικούς και Λειτουργικούς. Οι πρώτοι επικεντρώνονται στο τι θέλει να πετύχει η επιχείρηση, δηλαδή ποιος είναι ο τελικός σκοπός της εταιρείας που έτσι εξηγείται και ο λόγος ύπαρξης της, ενώ οι λειτουργικοί αναφέρονται στο εάν η επιχείρηση πέτυχε τους στόχους που έθεσε.



Εικόνα 3 - Μοντέλο Στρατηγικού Management

### 1.3 Τα Επίπεδα Στρατηγικών

Οι στρατηγικές μέθοδοι (Θερίου - 2014)<sup>19</sup> διαχωρίζονται ανάλογα το επίπεδο όπου θέλουμε να την εφαρμόσουμε. Αρχικά, το πρώτο επίπεδο είναι το εταιρικό (corporate level). Επικεντρώνεται, στον συνολικό σκοπό και στην κατεύθυνση των δραστηριοτήτων της. Δηλαδή, κατά πόσο είναι δυνατό να διανεμηθούν οι υφιστάμενοι πόροι κατά τέτοιο τρόπο ώστε να πραγματοποιηθεί όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά ο σκοπός / αποστολή (mission). Το δεύτερο επίπεδο είναι αυτό των στρατηγικών ανταγωνισμού ή αγοράς (competitive or business level strategy), στο επίπεδο αυτό ξεκαθαρίζεται το ανταγωνιστικό μοναδικό στοιχείο που κάνει τα προϊόντα / υπηρεσίες της επιχείρησης να υπερτερούν από τα ήδη υπάρχοντα στην αγορά. Ενώ το τρίτο επίπεδο αφορά το λειτουργικό επίπεδο της επιχείρησης, και γι' αυτό ονομάζονται λειτουργικές στρατηγικές (ή τακτικές). Με αφορμή αυτές τις στρατηγικές, γίνεται φανερό ότι για να γίνουν πράξη οι στρατηγικές αυτές, ασχολούνται με τις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης που συσχετίζονται (με το επίπεδο στρατηγικής ανταγωνισμού

<sup>18</sup> «Στρατηγικό Marketing», Γεώργιος Ι. Σιώμκος, εκδ. Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ (2η Έκδοση), 2004

<sup>19</sup> «Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων», Νικόλαος Θερίου, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2014 (3η Έκδοση)



και εταιρικής στρατηγικής), όπως είναι το Marketing και η παραγωγή κ.α. Η ποιότητα και η ποσότητα της συνεισφοράς αυτής είναι καθοριστικά στοιχεία και έχουν χαρακτηριστεί ως καθοριστικές μεταβλητές, βάσει των οποίων εξαρτάται αν μία επιχείρηση θα γίνει περισσότερο ή λιγότερο ανταγωνιστική. Συμπερασματικά, με σωστή οργάνωση και λειτουργία των τμημάτων σχεδιασμού, logistics καθώς και σημαντικό ρόλο στην επιχειρηματική ιδέα έχει και η πληροφόρηση, που δίνεται από την κεντρική διοίκηση. Έχουν ως αποτέλεσμα, την παραγωγή νέων προϊόντων και την είσοδο σε νέες αγορές, χάρη των προαναφερθέντων στοιχείων σε συνδυασμό με τις ανάγκες των καταναλωτών των διαφόρων χωρών, κάτι όπου φανερώνει ότι η σύνδεση των λειτουργικών αποφάσεων με τις στρατηγικές αποφάσεις είναι πολύ σημαντική και απαραίτητη.

#### **1.4 Στρατηγική Διοίκηση (Strategic Management)**

Η Στρατηγική διοίκηση (Θερίου - 2014)<sup>20</sup> επικεντρώνεται και εξετάζει ξεχωριστά τα τρία στάδια που εμπεριέχονται στον όρο αυτό. Αρχικά, στο πρώτο στάδιο αναλύεται εκτενέστερα η στρατηγική ανάλυση (Strategic Analysis). Χάρη και στην οποία, μπορεί να κατανοηθεί η στρατηγική θέση της επιχείρησης, για να παρθούν και οι κατάλληλες αποφάσεις. Στην συνέχεια, δεύτερο στάδιο είναι η επιλογή στρατηγικής (Strategic Choice), και δίνει βάση στην επεξεργασία πιθανών επιλογών – ενεργειών της επιχείρησης (στρατηγικών), όπου στο στάδιο αυτό γίνεται και η αξιολόγηση τους και έτσι έπειτα έρχεται και η επιλογή κάποιων από αυτές. Ως τρίτο στάδιο επισημαίνεται η λεγόμενη εφαρμογή της στρατηγικής (Strategy Implementation), όπου και γίνεται σχεδιασμός των ήδη επιλεγμένων στρατηγικών, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να γίνει επίτευξη και υλοποίηση με επιτυχία, ενώ παράλληλα γίνεται τροποποίηση των στρατηγικών που θα εφαρμοστούν για να γίνει όσο το δυνατόν πιο σωστή η εφαρμογή των επιλεγθέντων στην επιχείρηση. Τα τρία αυτά στάδια της στρατηγικής διοίκησης συνδέονται μεταξύ τους και μπορεί να ελεγχθεί αυτό με την εφαρμογή και έπειτα με την αξιολόγηση τους και έτσι η επιλογή στρατηγικής και η εφαρμογή της ουσιαστικά συμπίπτουν. Αυτός ο «έλεγχος» της στρατηγικής μπορεί να γίνει είτε με μία μόνο στρατηγική που έχει εφαρμοστεί είτε με πολλές που έχουν την μορφή μίας συνεχούς διαδικασίας χωρίς τέλος.

---

<sup>20</sup> «Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων», Νικόλαος Θερίου, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2014 (3η Έκδοση)

## **1.5 Στρατηγική ανάλυση (Strategic Analysis)**

Όπως προαναφέρθηκε στην Στρατηγική ανάλυση γίνεται κατανόηση της στρατηγικής θέσης της επιχείρησης. Ο σκοπός της, είναι ο σχεδιασμός και σχηματισμός άποψης, από την επιχείρηση, με βάση τους παράγοντες που επιδρούν στην παρούσα αλλά και μελλοντική θετική πορεία της, με απώτερο σκοπό να επιλεγούν οι σωστές μέθοδοι στρατηγικής για την μελλοντική ανάπτυξη. Οι παράγοντες που έχουν καθοριστικό ρόλο στην Στρατηγική ανάλυση χωρίζονται σε (4) κατηγορίες:

### **1) Το Περιβάλλον**

Η κάθε επιχείρηση λειτουργεί σε ένα συγκεκριμένο πολύπλοκο εξωτερικό περιβάλλον, όπου μπορεί να καταμεριστεί σε οικονομικό, ανταγωνιστικό, πολιτικό, τεχνολογικό, κοινωνικό και πολιτιστικό. Το περιβάλλον ανάλογα το μέγεθος της κάθε επιχείρησης είτε γίνεται περισσότερο περίπλοκο, είτε λιγότερο περίπλοκο. Από τους παράγοντες που προαναφέρθηκαν και σε σχέση με την θέση όπου κατέχει μία επιχείρηση μέσα στο περιβάλλον, συμπεραίνουμε ότι η κατανόηση των παραγόντων αυτών που αλληλεπιδρούν με την επιχείρηση αποτελούν θέμα ζωτικής σημασίας για τη στρατηγική ανάλυση. Κάποιοι από τους παράγοντες θα δημιουργήσουν ευκαιρίες (opportunities), που με τον σωστό σχεδιασμό η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί σωστά προς όφελος της, είτε δημιουργούνται απειλές (threats), που πρέπει να αποφύγει.

### **2) Τους Πόρους & τις Ικανότητες που διαθέτει η επιχείρηση**

Στο κομμάτι αυτό γίνεται μία εκτενέστερη έρευνα στο εσωτερικό της επιχείρησης. Ένας τρόπος για να εξεταστεί η στρατηγική ικανότητα (strategic capability), είναι ο εντοπισμός των δυνατοτήτων (strengths) και αδυναμιών της (weaknesses), δηλαδή είναι η απάντηση στην ερώτηση «Τι μπορεί η επιχείρηση να κάνει καλά ;» τότε αν απαντηθεί αυτό μπορεί να βρεθεί που έχει συγκριτικό πλεονέκτημα (competitive advantage), έναντι των ανταγωνιστών της. Η λεπτομερής διερεύνηση πρέπει να ξεκινήσει από την ανάλυση όλων των λειτουργιών και περιοχών της επιχείρησης, όπως είναι παραδείγματος χάρη οι δυνατότητες της παραγωγής, η τεχνογνωσία, η ποιότητα στελεχών, η χρηματοοικονομική δομή κ.α. που σχετίζονται με πόρους και τις ικανότητες που κατέχει σε έναντι των ανταγωνιστών της. Βασικός στόχος, είναι ο σχηματισμός μίας συνολικής εικόνας για τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που κατέχει, για όλους εκείνους τους παράγοντες που έχουν θετική ή αρνητική επιρροή πάνω της με σκοπό την επιλογή μίας ορθής μελλοντικής στρατηγικής.

3) Τις Προσδοκίες των ενδιαφερόμενων πλευρών (stakeholders)

Η εξέταση των προσδοκιών μπορεί να φανεί σημαντική για τον λόγο ότι οι προσδοκίες επηρεάζουν την κρίση όλων αυτών όπου παίρνουν στρατηγικές αποφάσεις (κατά κύριο λόγο την ανώτατη διοίκηση) σχετιζόμενες με το ποιες είναι αποδεκτές ή όχι από τις προτεινόμενες ενδιαφερόμενες πλευρές, με βάση πάντα την κουλτούρα που επικρατεί.

4) Την κουλτούρα που επικρατεί στην επιχείρηση (The corporate culture)

Η κουλτούρα της επιχείρησης παίζει καθοριστικό ρόλο για την επιλογή «Σωστής Μεθόδου» στρατηγικής. Με βάση την κουλτούρα άλλωστε θα γίνει και η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος και της στρατηγικής ικανότητας της επιχείρησης και σε συνδυασμό με τα πιστεύω των στελεχών της επιχείρησης. Τα πιστεύω και την άποψη του το κάθε στέλεχος της διοίκησης θα το καταφέρει με τη δύναμη που διαθέτει και όχι με την εξουσία, αν και βρίσκονται και επηρεάζονται από το ίδιο Εσωτερικό & Εξωτερικό περιβάλλον.

Συμπερασματικά, μπορούμε να χαρακτηρίσουμε ότι η θεώρηση του περιβάλλοντος, των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών, των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης, και των σκοπών της επιχείρησης, που πηγάζουν από τις πολιτιστικές και πολιτικές πεποιθήσεις της επιχείρησης, δημιουργεί τα θεμέλια της στρατηγικής ανάλυσης των επιχειρήσεων. Για να γίνει όμως πλήρης σχεδιασμός και σχεδιασμός πιθανών εφεδρικών στρατηγικών για την αποφυγή λαθών, πρέπει να εξεταστεί επιπλέον, το κατά πόσο οι σκοποί της επιχείρησης μπορούν να ευθυγραμμιστούν άρτια με την κατεύθυνση της τρέχουσας (εφαρμοζόμενης) στρατηγικής. Η πιθανή απόκλιση ανάμεσα σε αυτά τα δύο συσχετιζόμενα στοιχεία καθορίζει και την έκταση του προβλήματος που θα αντιμετωπίσει αυτός που παίρνει τις στρατηγικές αποφάσεις.

### **1.5.1 Επιλογή στρατηγικής (Strategic Choice)**

Η βάση της επιλογής στρατηγικής δημιουργείται από τη στρατηγική ανάλυση. Η καλύτερη ερμηνεία του σταδίου αυτού γίνεται με τον καταμερισμό του σε τρία βήματα / μέρη :

1. Δημιουργία στρατηγικών επιλογών

Σε κάθε επιχείρηση υπάρχουν πολλές εναλλακτικές στον τρόπο διοίκησης και στρατηγικής όπου και θα ακολουθήσει. Οι στρατηγικές μπορεί να διαφοροποιηθούν από χώρα σε χώρα, λόγω του ότι οι ανάγκες είναι διαφορετικές, κάτι όπου μας συνδέει α) την ανάπτυξη νέων προϊόντων και β) την επέκταση της εταιρείας διεθνώς, είτε με αγορά ή συγχώνευση ήδη υφιστάμενων εταιρειών.

2. Αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών προτάσεων

Οι εναλλακτικές προτάσεις στρατηγικής εξετάζονται μέσα από το πλαίσιο της στρατηγικής ανάλυσης, για να επεξηγούνται τα αρνητικά και τα θετικά τους. Έτσι, πρέπει να δίνεται η απάντηση στο α) κατά πόσο γίνεται με την εκάστοτε στρατηγική, εκμετάλλευση των δυνατοτήτων της, ενώ ταυτόχρονα γίνεται και περιορισμός των αδυναμιών, ενώ β) με ποιες από αυτές τις νέες εναλλακτικές ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος εκμεταλλεύονται και επιτυγχάνεται περιορισμός των απειλών. Βασικά κριτήρια, για την αξιολόγηση είναι επίσης, η εξέταση της υφιστάμενης κατάστασης και μέχρι ποιο σημείο μπορεί να «επιβιώσει» με την συγκεκριμένη στρατηγική, λόγω του ότι θα πρέπει να έχει προσδιοριστεί η πιθανή ημερομηνία «λήξης» της εκάστοτε στρατηγικής με σκοπό την επιλογή μίας νέας ή τροποποίηση της υπάρχουσας. Έτσι, με τον συνδυασμό των εναλλακτικών στρατηγικών προτάσεων η επιχείρηση γίνεται πιο ανταγωνιστική. Η έρευνα ονομάζεται «προσπάθεια της καταλληλότητας» (suitability) της προτεινόμενης στρατηγικής στις νέες συνθήκες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Έπειτα, με βάση την έρευνα της «δυνατότητας πραγματοποίησης ή εφικτότητας (feasibility) της προτεινόμενης στρατηγικής, θα πρέπει να απαντηθούν κάποιες σχετιζόμενες ερωτήσεις, όπως είναι :

- α) Σε ποια έκταση μπορεί να εφαρμοστεί στην πράξη η υπό εξέταση στρατηγική ;
- β) Υπάρχει επάρκεια ταμειακών ροών ή δυνατότητα χρηματοδότησης της επιχείρησης ;
- γ) Υπάρχει παραγωγική ικανότητα για τη δημιουργία αποθεμάτων νέων προϊόντων ;
- δ) Τα καταστήματα (σημεία πώλησης) θα είναι έτοιμα να υποδεχτούν τα νέα προϊόντα στα «ράφια» τους ;
- ε) Θα επιτευχθεί έγκαιρη διανομή των νέων προϊόντων στα σημεία πώλησης ;
- στ) Η επιχείρηση θα καταφέρει να προσλάβει το αναγκαίο προσωπικό και να το εκπαιδεύσει, έτσι ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στις ανάγκες της έγκαιρα ;

Εν συντομία, η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει και να προσαρμόσει με βάση τα «Θέλω» και τους σκοπούς της, την ανάλογη στρατηγική που θα γίνει αποδεκτή από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (τους stakeholders) και όπου θα της επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

### 3 Επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής

Σε αυτό το στάδιο εμπεριέχεται η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, την οποία και θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Μπορεί να γίνει επιλογή μίας ή και παραπάνω στρατηγικών για να «εξασφαλιστεί» το επιθυμητό αποτέλεσμα. Πρέπει να διευκρινιστεί ότι δεν είναι ξεκάθαρη η επιλογή της «Σωστής» στρατηγικής όπου θα πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση, λόγω του ότι υπάρχουν σε όλες ποσοστά πιθανού κινδύνου και μειονεκτήματα, αυτά πρέπει να έχουν εξεταστεί από πριν για να μην παρουσιαστούν έπειτα κατά την υλοποίηση της στρατηγικής ή να εξεταστούν ταυτόχρονα οι μέθοδοι μείωσης αυτών των κινδύνων (εάν γίνει η επιλογή αυτή).

Συμπερασματικά, η επιλογή της εκάστοτε στρατηγικής δεν είναι μία απλή επιλογή αντικειμενικότητας και λογικής, αλλά επηρεάζεται πολύ από τις αξίες και τα «Πιστεύω» των ανωτάτων στελεχών και όλων όσων έχουν συμφέροντα μέσα στην επιχείρηση. Άρα, η διαδικασία της (κατάλληλης) επιλογής εξαρτάτε και αντανακλά κατά κύριο λόγο από τη δομή της δύναμης που υπάρχει εσωτερικά στην κάθε επιχείρηση.

#### **1.5.2 Εφαρμογή της στρατηγικής (Strategic Implementation)**

Στην παρούσα φάση το στάδιο της εφαρμογής συσχετίζεται με την επεξεργασία και την μετατροπή της στρατηγικής σε συγκεκριμένες ενέργειες, δηλαδή σχετίζεται με την υλοποίηση της.

Η εφαρμογή της στρατηγική περιλαμβάνει τους εξής τομείς :

- α) Τον σχεδιασμό των συντελεστών παραγωγής (resource panning)
- β) Τις πιθανές αλλαγές που είναι απαραίτητες στην οργανωτική δομή της επιχείρησης για τη σωστή εφαρμογή της νέας στρατηγικής.
- γ) Την προσαρμογή των υπαρχόντων «συστημάτων» που για την διοίκηση της επιχείρησης, είτε αυτά έχουν σχέση με την παραγωγική διαδικασία, ή με τα πληροφοριακά συστήματα, ή με συστήματα ελέγχου, ή με συστήματα μέτρησης της απόδοσής της επιχείρησης, ή

συστήματα εκπαίδευσης και αξιολόγησης του προσωπικού (κατά πόσο μπορούν να αντεπεξέρθουν στις ανάγκες της επιχείρησης).

Η Unilever (newsit.gr,17/12/2017) είναι μία από τις μεγαλύτερες και πιο γνωστές διεθνείς εταιρείες καταναλωτικών αγαθών. Ιδρύθηκε το 1930 με την συνένωση της Ολλανδικής (Margarine Unie,17/12/2017) με την Βρετανική (Soapmaker Lever Brothers,17/12/2017) και τα προϊόντα της περιλαμβάνουν τρόφιμα, ποτά, προϊόντα καθαρισμού και προϊόντα προσωπικής φροντίδας. Το 1962 η Unilever (inewsgr.com,17/12/2018) εντάχθηκε στην Ελλάδα σε μία εμβληματική περίοδο όπου διάβαινε η χώρα. Λόγω, του ότι το 1961 η Ελλάδα εντάχθηκε στον τότε ΕΟΚ. Εισήλθε στην ελληνική αγορά αγοράζοντας την «Ελαΐς ΑΕ» έναντι 10.800 νέων μετοχών τις οποίες απέκτησε έναντι 825.000 δολαρίων Η.Π.Α., δηλαδή 25.380.000 δρχ. Έτσι ο Άγγλο - Ολλανδικός όμιλος απέκτησε πληθωρική παρουσία στην ελληνική αγορά αρχικά με τα ελαιόλαδα και τις μαργαρίνες και έπειτα με σωστές στρατηγικές και μεθόδους που εφαρμόστηκαν, στην Ελλάδα της κρίσης κατάφερε και διατηρεί την πρώτη θέση στην ελληνική αγορά καταναλωτικών προϊόντων, παρά τις δύσκολες συγκυρίες (την μείωση των πωλήσεων και την συρρίκνωση της κατανάλωσης). Επεκτάθηκε, και τώρα υφίσταται και δραστηριοποιείται σε 190 χώρες με 161.000 εργαζόμενους παγκοσμίως, ενώ το 2017 ο κύκλος εργασιών σημειώθηκε στα 53,7 δις ευρώ. Πλέον, διαθέτει πάνω από 400 brands, όπως Skip, Klinex, Dove, AIM, Axe, Knorr, Hellmann's, Lipton Algida, Ben & Jerry's, Evga κ.α.

δ) Την επιβολή της στρατηγικής αλλαγής (strategic change). Το στάδιο αυτό είναι δύσκολο να εφαρμοστεί λόγω του ότι χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια από όλα τα στελέχη σε ό,τι αφορά τη διαδικασία αλλαγής και ανασχεδιασμού ενός μηχανισμού που ήδη χρησιμοποιούταν. Οι μηχανισμοί ανασχεδιασμού συσχετίζονται και με την καθημερινή νοοτροπία των εργαζομένων και την κουλτούρα - κλίμα που επικρατεί μέσα στην επιχείρηση, ξεπερνώντας όλες τις εν δυνάμει αδυναμίες και κινδύνους που επέρχονται με κάποια αλλαγή.

### **1.5.3 Σχεδιασμός & Εφαρμογή της Στρατηγικής διοίκησης**

Όπως γίνεται αντιληπτό, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση – εφαρμογή του Marketing<sup>21</sup> αφήνεται στα χαρακτηριστικά του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας από την εκάστοτε επιχείρηση, εφόσον στοχεύει στην εύρεση των αναγκών των πελατών που πρέπει να εκπληρωθούν, στην τελική τους σύγκλιση με βάση τη σωστή στρατηγική Marketing και

---

<sup>21</sup> «Αρχές Marketing», Κ. Τζωρτζάκης – Α. Τζωρτζάκη, 2002, Εκδόσεις Rosili

στην αύξηση εντέλει των πωλήσεων στην ευρύτερη ηδυπάθεια επιδίωξης του εταιρικού σκοπού. Επομένως, έτσι θα ακολουθήσει μία διεξοδική ανάπτυξη της έννοιας και των ευρύτερων χαρακτηριστικών ενός προϊόντος, με βλέψη να γίνουν κατανοητά τα στοιχεία στα οποία αναπτύσσεται όλη η θεωρία της στρατηγικής Marketing.

#### **1.5.4 Οριοθέτηση του προϊόντος**

Υπηρεσία ή προϊόν, είναι ένα αγαθό<sup>22</sup> που δημιουργείται με σκοπό να καλύψει τις ανάγκες των καταναλωτών. Είναι το κύριο συστατικό του μίγματος Marketing και πιο συγκεκριμένα το κύριο όπλο μίας εταιρείας. Κάθε προϊόν ή υπηρεσία είναι δομημένη με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία ανακαλύπτουν οι πελάτες και αποφασίζουν αν είναι αυτό που θα καλύψει τις ανάγκες τους την δεδομένη χρονική στιγμή.

Υπάρχουν δύο ειδών προϊόντα, τα καταναλωτικά και τα βιομηχανικά. Τα καταναλωτικά είναι εκείνα που προσφέρουν άμεση ικανοποίηση στον καταναλωτή με την αγορά τους. Τα βιομηχανικά, εν αντιθέσει, δεν προσφέρουν άμεση ικανοποίηση στους καταναλωτές, διότι πρωτογενώς είναι αυτά όπου χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να παράγουν το τελικό προϊόν που θα φτάσει στα χέρια του πελάτη για να καταναλωθεί.

#### **1.5.5 Σημαντικότητα της συσκευασίας του προϊόντος**

Συσκευασία<sup>23</sup>, ένας αδιαμφισβήτητος από τους σημαντικότερους παράγοντες για την ασφάλεια και συντήρηση του προϊόντος. Απαρτίζει ένα μέσο προβολής, όπου θεωρείται από συγγραφείς ότι περιλαμβάνεται ως μία παράμετρος του μίγματος προβολής. Είναι ο τρόπος κατά τον οποίο ένα προϊόν παίρνει αναγνωσιμότητα και διάκριση από τα υπόλοιπα, γεγονός που το καθιστά από τους σημαντικότερους παράγοντες στην ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής. Επομένως, η εταιρεία με την όποια αλλαγή ή τροποποίηση μίας συσκευασίας παρουσιάζεται η εντύπωση στον καταναλωτή ότι το προϊόν έχει ανανεωθεί ή διαφοροποιηθεί. Είναι μία σημαντική παράμετρος αφού ο πελάτης αισθάνεται ότι η εκάστοτε εταιρεία ασχολείται και ανανεώνει συνεχώς το προϊόν προσπαθώντας να δώσει όλο και καλύτερο αποτέλεσμα σε αυτό που παρέχει .

---

<sup>22</sup> «Marketing: Αρχές- Στρατηγικές- Εφαρμογές», Σέργιος Δημητριάδης, Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις ROSILI, 2010 (Α΄ Έκδοση)

<sup>23</sup> «Βασικές Αρχές Marketing: Μια στρατηγική προσέγγιση», WilliamD. Perreault, JosephP. Cannon, E. Jerome McCarthy, Ελληνική Επιμέλεια Νικόλαος Παπαβασιλείου, Εκδόσεις Πασχαλίδης, 2011

Από την άλλη πλευρά, πρέπει να τονιστεί ότι αυτό δεν είναι μία εύκολη διαδικασία, καθώς το τμήμα που ασχολείται με τη συσκευασία πρέπει να βρει λύσεις στα προβλήματα όπου δημιουργούνται όσον αφορά το κόστος της, το μέγεθος της, το υλικό που θα χρησιμοποιηθεί. Στην τελική τιμή συμπεριλαμβάνεται και το κόστος της συσκευασίας του προϊόντος που για ορισμένα είναι πολύ υψηλό, καθώς πρέπει να διαφοροποιείται το προϊόν, όπως για παράδειγμα στα παγωτά και στα τρόφιμα κτλ.

Οι πέντε βασικές λειτουργίες όπου προσφέρονται από την συσκευασία του προϊόντος:

1. **Διαφυλάσσει το προϊόν:** Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό της συσκευασίας είναι ότι «προστατεύει» το προϊόν που μεταφέρεται προς τον καταναλωτή. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για τα προϊόντα που είναι εύθραυστα με αποτέλεσμα με τη μεταφορά να υπάρχει κίνδυνος να αλλοιωθούν. Επομένως, πρέπει να υπάρχει μία προσεγμένη συσκευασία που να αποτρέπει αυτό το ρίσκο.
2. **Γίνεται πιο εύκολη η πώληση του προϊόντος :** Είναι γνωστό ότι όσο πιο πλήρης σε χαρακτηριστικά & πληροφορίες είναι μία συσκευασία, τόσο πιο εύκολη γίνεται κατευθείαν η πώληση του εν λόγω αγαθού. Έχει γίνει αναφορά από πωλητές ότι αν μία συσκευασία ενός αγαθού είναι «Σωστά» δομημένη, ώστε να αναγράφει τη χρησιμότητα του εκάστοτε προϊόντος και δεν ερωτηθεί ο πωλητής για τη χρησιμότητα του, τότε γίνεται απευθείας και πιο εύκολη η αγορά του από τους καταναλωτές.
3. **Προϊόν σε μεγάλες συσκευασίες :** Εμπεριέχονται όλα τα αγαθά όπου ο καταναλωτής χρησιμοποιεί σε μικρές ποσότητες κάθε φορά, όπως για παράδειγμα είναι τα απορρυπαντικά, αναψυκτικά κ.α.
4. **Διαφοροποίηση του προϊόντος :** Κύριο χαρακτηριστικό της συσκευασίας είναι ότι διαφοροποιεί το αγαθό από τα υπόλοιπα παρόμοια προϊόντα και συμβάλλει στη δημιουργία εικόνας και αναγνωσιμότητας του από τους καταναλωτές. Αυτό μπορεί να χαρακτηριστεί και ως το σημαντικότερο στοιχείο όπου προσφέρετε χάρη στη συσκευασία.
5. **Προστατεύει τον καταναλωτή :** Γίνεται λόγος παράλληλα και για την συσκευασία ότι προφυλλάσει τους αγοραστές από τυχόν ατυχήματα.



### **1.5.6 Εικόνα του προϊόντος & δημιουργία βέλτιστου αποτελέσματος**

Η Εικόνα <sup>24</sup> ενός προϊόντος μπορεί να προσδιοριστεί από την άποψη για το αυτό από έναν καταναλωτή, γι' αυτό που αναμένει να του προσφέρει το αγαθό και κατά πόσο ικανοποιημένος έμεινε από αυτό. Η φήμη όπως αποκαλείται διαφορετικά η εικόνα, είναι ένας συνδυασμός ενυπόστατων χαρακτηριστικών με κάποια άυλα, όπου μπορεί να είναι είτε θετική είτε αρνητική.

Η παραγωγή ενός προϊόντος είναι περίπλοκη και πρέπει να κατοχυρώσει ορισμένες συνιστώσες. Είναι υποκειμενική η δημιουργία ενός «Άριστου» προϊόντος και προέρχεται από την στρατηγική όπου έχει επιλέξει η διεύθυνση Marketing και με το τι έχει σκοπό να προσφέρει στον καταναλωτή, με βασικό στόχο την κάλυψη των αναγκών του. Τονίζεται, επίσης ότι ακόμα και αυτή η «μέθοδος» δεν καθιστά βέβαιη την επιτυχία του προϊόντος αφού οι ανάγκες των καταναλωτών μπορεί να αποκλίνουν, με αποτέλεσμα να αναζητούν διαφοροποιημένα προϊόντα για να τις καλύψουν.

Κύρια παράμετρος, του βέλτιστου αποτελέσματος αποτελεί ο έλεγχος που πρέπει να πραγματεύεται για την ποιότητα του προϊόντος. Η διαδικασία εμπεριέχει δυσκολία για τον κατασκευαστή, λόγω του ότι οι καταναλωτές έχουν υποκειμενικά κριτήρια για το αγαθό που θα προσφερθεί. Εκτός αυτού, ο κατασκευαστής πρέπει να πραγματοποιεί σε τακτικά χρονικά διαστήματα ποιοτικούς ελέγχους στο προϊόν βάσει της εκάστοτε στρατηγικής Marketing. Κατά αυτόν τον τρόπο, οι προδιαγραφές προσδιορίζονται βάσει το καταναλωτικό κοινό όπου στοχεύουν να προωθήσουν αυτό το προϊόν. Επομένως, ο έλεγχος εξασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα του παρεχόμενου αγαθού και παράλληλα προσεγγίζεται το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα.

Η φήμη και η εικόνα του προϊόντος όπως προαναφέρθηκαν κατέχουν ένα σημαντικό κομμάτι στην αγορά και πιο συγκεκριμένα στο κάθε προϊόν, το οποίο σημαίνει ότι θα πρέπει να φέρει και τις ανάλογες εγγυήσεις. Η δοκιμή και ο έλεγχος σε όλη την παραγωγική διαδικασία κατέχουν καταλυτικό ρόλο για να γίνει βέβαιο ότι αυτό όπου θα φτάσει στα χέρια ενός καταναλωτή είναι κατάλληλο προς χρήση / κατανάλωση και ότι η ποιότητα του είναι εκείνη όπου είχε προσδιοριστεί από την αρχή. Οι εγγυήσεις προσφέρονται από την επιχείρηση προς τους καταναλωτές για να διασφαλίσει ότι το προϊόν θα επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα με τον τρόπο κατανάλωσης / χρήσης όπου ενδείκνυται.

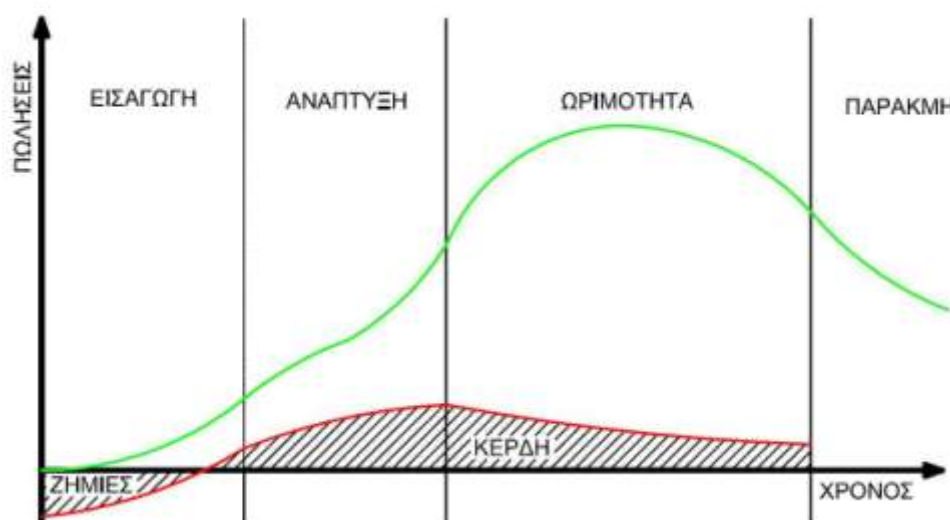
---

<sup>24</sup> «Marketing: Αρχές- Στρατηγικές- Εφαρμογές», Σέργιος Δημητριάδης, Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις ROSILI, 2010 (Α΄ Έκδοση)

### 1.5.7 Κύκλος Ζωής του Προϊόντος

Ένα ακόμα χρήσιμο εργαλείο<sup>25</sup> της στρατηγικής Marketing των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι ο κύκλος ζωής του προϊόντος. Είναι λογικό να παρομοιάζουν τα προϊόντα με τη ζωή ενός ανθρώπου, διότι όπως ο άνθρωπος θα γεννηθεί έως ότου να αποβιώσει, έτσι και το προϊόν εισάγεται στην αγορά μέχρι το σημείο παρακμής που σηματοδοτεί και το τέλος. Υπάρχουν προϊόντα που έχουν μία σταθερή θέση στην αγορά για μεγάλο χρονικό διάστημα και υπάρχουν και άλλα προϊόντα όπου ο κύκλος ζωής τους είναι κάποιοι μήνες. Τα στάδια<sup>26</sup> του κύκλου ζωής είναι πέντε, τα οποία αποτυπώνονται στο διάγραμμα παρακάτω :

27



Εικόνα 5 - Ο Κύκλος Ζωής του προϊόντος

- **Εισαγωγή Του Προϊόντος Στην Αγορά :** Είναι η αρχή της «ζωής» ενός αγαθού όπου η επιχείρηση λανσάρει στην αγορά. Στο συγκεκριμένο στάδιο δεν υπάρχουν κέρδη γιατί απαιτούνται έξοδα για την υλοποίηση στρατηγικών μεθόδων για την ένταξη του στην αγορά, όπως είναι η προβολή και η διαφήμιση. Έτσι, ο σκοπός του σταδίου αυτού είναι η γνωστοποίηση του προϊόντος για να γίνει γνωστό και έπειτα να επιφέρει κέρδος, ένα στάδιο όπου συνήθως παρατηρούνται και οι περισσότερες αποτυχίες.
- **Στάδιο Ανάπτυξης & Πωλήσεων :** Τα προϊόντα όπου επιβίωσαν και πέρασαν το στάδιο της εισαγωγής προωθούνται στο στάδιο της ανάπτυξης όπου εκεί αρχίζουν να έχουν πλέον με επισπεύδοντες ρυθμούς πωλήσεις και κέρδος. Στο στάδιο αυτό

<sup>25</sup> «Marketing: Αρχές-Στρατηγικές-Εφαρμογές», Σέργιος Δημητριάδης, Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις ROSILI, 2010 (Α΄ Έκδοση)

<sup>26</sup> «Ανταγωνιστική Στρατηγική Marketing», Γεώργιος Ι. Σιώμκος, John A. Czepiel, εκδ. Αθ. Σταμούλης, 2007

<sup>27</sup> 4economist.wordpress.com (18/12/2018,)

ξεκινάει ο «πόλεμος» μεταξύ των όμοιων αγαθών όπου θέλουν να επιτύχουν και εκείνα τον ίδιο σκοπό και εκεί θα επιτύχει όποιο μπορέσει να συνδυάσει χαμηλό κόστος και υψηλή ποιότητα. Η επιχείρηση ξεκινάει να «χτίζει» το Brand προσπαθώντας μέσω διαφημίσεων να αυξήσει τη ζήτηση του.

- **Στάδιο «Ωριμότητας» :** Στη φάση αυτή το αγαθό έχει γίνει κοινό στο πλαίσιο της αγοράς, προσφέρει στην επιχείρηση τα υψηλότερα κέρδη. Παράλληλα γίνεται και εισχώρηση στην αγορά και άλλων ανταγωνιστικών προϊόντων, κάτι που σημαίνει ότι πρέπει να γίνει αλλαγή στρατηγικής και αναπροσαρμογής στα νέα δεδομένα.
- **Κορεσμός :** Άλλο ένα στάδιο το οποίο δεν αναγράφεται στο σχήμα είναι το στάδιο της παρακμής, όπου βρίσκεται στο ενδιάμεσο της «ωριμότητας» και της «παρακμής». Εντοπίζεται, όταν τα προϊόντα των ανταγωνιστών έχουν καλύτερη παρουσία στον χώρο των πωλήσεων από τα ήδη υπάρχοντα. Κάπως έτσι, οι καταναλωτές στρέφονται στα ανταγωνιστικά αγαθά με απώτερο αποτέλεσμα να μειώνονται οι πωλήσεις και τα κέρδη της εταιρείας.
- **Στάδιο Παρακμής :** Στο στάδιο της Παρακμής τα ασθενέστερα αγαθά αποχωρούν από αυτόν τον «πόλεμο» επιβίωσης της αγοράς, λόγω του ότι μειώνονται οι πωλήσεις και καθιστά την κερδοφορία αβέβαιη. Συνήθως, οι επιχειρήσεις που επιβιώνουν το έχουν ήδη προβλέψει, και προσπαθούν με την σωστή στρατηγική Marketing να επιφέρουν την κερδοφορία.

### 1.5.8 Μίγμα Προϊόντος

Για να μπορέσει μία επιχείρηση να επιβιώσει μέσα από αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον, πρέπει με έξυπνο τρόπο να διαχειρίζεται, να διαφημίζει και να προωθεί τα αγαθά της, κατά κύριο λόγο επειδή πλέον οι επιχειρήσεις παράγουν πολλά αγαθά παρόμοια με τα ήδη υπάρχοντα και πρέπει εισαχθούν σε αυτά καινοτόμα στοιχεία, έτσι ώστε ο καταναλωτής να τα επιλέξει έναντι των υπολοίπων. Με αυτήν την μέθοδο η επιχείρηση μέσω του Marketing και της εκάστοτε στρατηγικής, θα πρέπει να επικεντρώνεται στα νέα κερδοφόρα της αγαθά και να αποσύρει τα μη κερδοφόρα, ώστε να επέλθει η κερδοφορία. Επομένως, το τμήμα Marketing είναι υπεύθυνο για την καθοδήγηση της στρατηγικής όπου θα ακολουθήσει για τη «σωστή» προώθηση και ανάπτυξη ενός προϊόντος. Μπορεί να τονιστεί ότι αν το τμήμα Marketing δεν γνωρίζει με ακρίβεια τα χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματα που προσφέρει κάθε νέο αγαθό τους για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του τελικού καταναλωτή, τότε δεν θα έχει τη δυνατότητα να βλέπει ένα βήμα μετά και να γνωρίζουν πότε ένα προϊόν ήρθε «για να μείνει» ή ήρθε «για περιορισμένο χρονικό διάστημα».

Στα πλαίσια της στρατηγικής εντάσσονται και άλλες δύο έννοιες όπου είναι το «Είδος Προϊόντος» και η «Σειρά Προϊόντος». Το είδος προϊόντος είναι το αγαθό όπου πωλείται μεμονωμένο και διαθέτει τα δικά του μοναδικά χαρακτηριστικά όπως είναι το «Logo» που θα αναγράφεται πάνω του, η τιμή και το μέγεθος κ.α. Σε αντίθεση με τη σειρά προϊόντων όπου δημιουργείται μία ομάδα προϊόντων με βασική παράμετρο να έχουν κοινά χαρακτηριστικά (πχ. Προϊόντα γλουτένης, τα οποία μπορεί να είναι τσιπς-παγωτά-μακαρόνια), που ενώ θα ανήκουν στην ίδια «ομάδα» αγαθών, το καθένα θα διαφοροποιείται ξεχωριστά από το άλλο. Επομένως, το τμήμα Marketing πρέπει να αποφασίζει για την στρατηγική που θα ακολουθήσει μία εταιρεία με τα προϊόντα της, φυσικά αν πρόκειται για μία σειρά προϊόντος αυτό σημαίνει ότι θα ακολουθηθεί διαφορετική τακτική και στρατηγική απ ότι με ένα είδος προϊόντος.

Στην ιδεολογία <sup>28</sup> του προϊόντος σε σειρά, θα πρέπει να υπάρχουν οι ακόλουθες «προδιαγραφές»: Εύρος: Αφορά την ποικιλία των αγαθών των διαφορετικών σειρών όπου έχουν χώρα στην εταιρεία. Έπειτα, είναι το Βάθος: Στην κατηγορία του βάθους επικεντρωνόμαστε στα ποιοτικά χαρακτηριστικά ενός αγαθού, όπως είναι το χρώμα, η ποιότητα, το μέγεθος κ.α. Και τρίτων η Συνοχή: Όπου στο στάδιο αυτό πρέπει να διευκρινιστούν τα κοινά ή κοινό χαρακτηριστικό όπου ενώνουν τα προϊόντα και είναι στην «ίδια ομάδα».

### **1.5.9 Αναθεώρηση Προϊόντος**

Η αναθεώρηση <sup>29</sup> αλλιώς και ως τροποποίηση ενός προϊόντος ασχολείται με τον ανασχεδιασμό του ήδη υφιστάμενου προϊόντος είτε για να αναβαθμιστεί λόγω τεχνολογικής εξέλιξης, είτε για να μπορέσει να ανταγωνιστεί τον ήδη υφιστάμενο ανταγωνισμό της αγοράς. Η μεταβολή αυτής της εξέλιξης του αγαθού αποσκοπεί σε τρεις βασικές αρχές στρατηγικής: α) Βελτίωση ποιότητας: Μέσω της βελτίωσης της ποιότητας αρχικά βελτιώνεται η φήμη της εταιρείας και έπειτα κάνει το αγαθό πιο ανταγωνιστικό. β) Βελτίωση χαρακτηριστικών: Η αναθεώρηση και βελτίωση των χαρακτηριστικών αποσκοπούν στην επέκταση του αγαθού σε νέες αγορές. γ) Βελτίωση εμφάνισης: Μέσω της τροποποίησης της εμφάνισης ενός αγαθού επιτυγχάνεται η ενίσχυση της προβολής και της προώθησης ενός προϊόντος δηλαδή άμεσα η εικόνα και η φήμη.

---

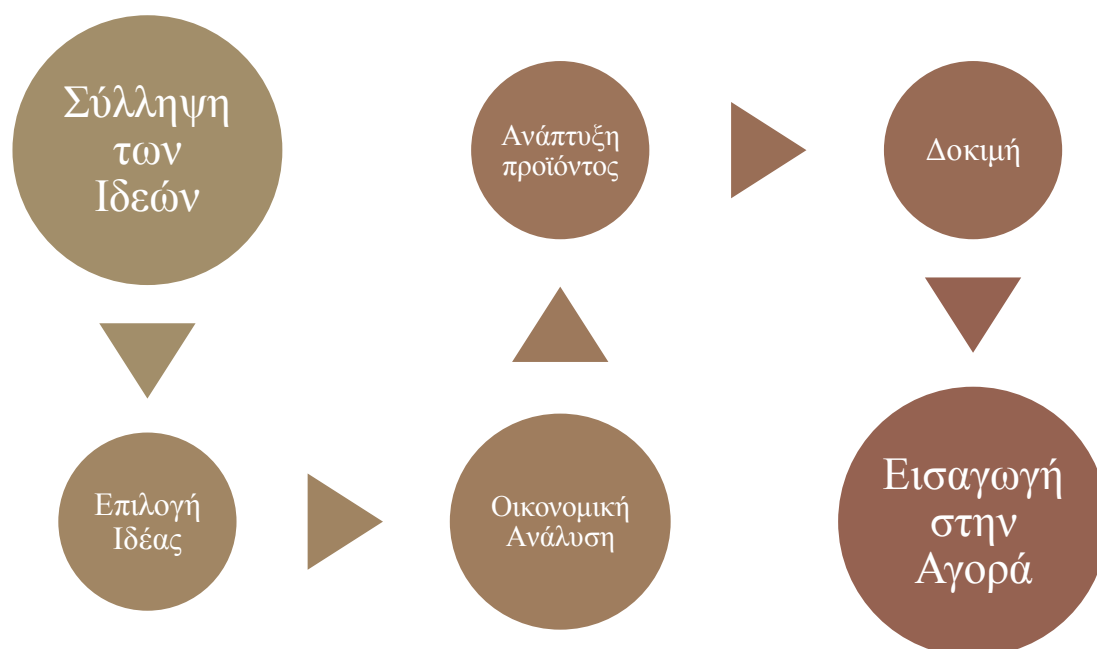
<sup>28</sup> «Εισαγωγή στο Marketing» Πέτρος Γ. Μάλλιαρης, Εκδόσεις Σταμούλης, 2012

<sup>29</sup> «Marketing: Αρχές- Στρατηγικές- Εφαρμογές», Σέργιος Δημητριάδης, Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις ROSILI, 2010 (Α΄ Έκδοση)

Παράλληλα, εκτός από την τροποποίηση ενός αγαθού ως προς την βελτίωση του πρέπει να αναλυθεί και η αντίθετη πλευρά, δηλαδή η απόσυρση του από την αγορά εργασίας. Η παύση της πώλησης και διάθεσης του στην αγορά είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της στρατηγικής όπου πρέπει να δοθεί βάση, αρχικά από την ιδέα για την παραγωγή αυτού του αγαθού έως και την διανομή του στην αγορά. Όταν οι εταιρείες δεν δίνουν βάση σε αυτό το κομμάτι, τότε έχει ως αποτέλεσμα να προσφερθεί ένα ζημιογόνο αγαθό για την ίδια, ξεπερασμένο για τους καταναλωτές και κορεσμένο για την αγορά. Με απώτερο αποτέλεσμα τη μείωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης και την απόκλιση της να πλησιάσει τον στόχο της, όπου είναι η κερδοφορία. Συμπερασματικά, ένα τέτοιο αγαθό μόνο προβλήματα μπορεί να επιφέρει στην εταιρεία, όπως το να βλάψει αρχικά τη φήμη και την εικόνα και έπειτα να προξενήσει άλλες καταστροφές.

### 1.5.10 Στρατηγική Νέου Προϊόντος

Μέσω του κύκλου <sup>30</sup> της ζωής ενός προϊόντος εξακριβώθηκε ότι κάθε αγαθό δημιουργείται με μία συγκεκριμένη – προκαθορισμένη ημερομηνία λήξης στο χώρο του εμπορίου. Έτσι καθίσταται υποχρεωτική η ανάγκη από την επιχείρηση να εισάγει νέα αγαθά για να μείνουν και να γίνουν Core κωδικοί στην αγορά.



Εικόνα 6 - Στάδια Στρατηγικής Ανάπτυξης Νέου προϊόντος

<sup>30</sup> «Marketing Μάνατζμεντ», Γεώργιος Μιχαήλ Κλήμης, Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟ, 2006

Το Πρώτο στάδιο <sup>31</sup> επικεντρώνεται στην εισχώρηση των ιδεών, οι οποίες είναι διαμοιρασμένες σε δύο υποενότητες, που έχουν ως κριτήριο την πηγή απ' όπου προήλθε η σύλληψη της ιδέας. Ενδεχομένως, να προτάθηκε μία πρόταση από την ίδια την εταιρεία (εσωτερική πηγή), αλλά μπορεί και να υιοθετήθηκε αυτή η ιδέα από εξωτερικές επιρροές (εξωτερική πηγή). Έπειτα, οι δυο υποενότητες διαχωρίζονται σε υποκατηγορίες.

## **ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ**

Πωλητές της εταιρείας : Έχουν άμεση επαφή με τον πελάτη και είναι προφανές ότι γνωρίζουν κάλλιστα τις επιθυμίες και τις ανάγκες των καταναλωτών, καθώς και όλες τις ανταγωνιστικές δράσεις.

Αρμόδιος Διευθυντής : Συντονίζοντας όλο το τμήμα πρέπει να είναι σε θέση να προτείνει ιδέες ανανέωσης παλιότερων προϊόντων, καθώς και να δημιουργεί ιδέες για νέα αγαθά.

Τμήμα Έρευνας : Οι περισσότερες επιχειρήσεις και εταιρείες έχουν ενσωματωμένο ένα τμήμα όπου απαρτίζεται με την «Έρευνα & Ανάπτυξη», όπου παρέχεται από αυτό αναζήτηση νέων τεχνολογικών μεθόδων ή μεθόδων παραγωγής ή νέων καινοτόμων αγαθών που είναι θεμέλιος λίθος για την παραγωγή νέων ιδεών, όπου με τη σειρά τους θα διασφαλίσουν τη συνέχεια και επίζηση του οργανισμού.

Τμήμα νέων προϊόντων : Ένα τμήμα όπου εκχωρείται στις εταιρείες για την υποστήριξη νέων προϊόντων όσον αφορά τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη τους.

## **ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ**

Δημοσιεύσεις : Οι Εταιρείες πρέπει να δίνουν βάση στις δημοσιεύσεις με τα προϊόντα της αγοράς, είτε αυτές είναι σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή. Με αυτήν την τακτική θα είναι πιο εύκολο στο τμήμα Marketing να διεξάγει μία στρατηγική, λόγω του ότι θα γνωρίζουν καλύτερα την υφιστάμενη κατάσταση στην αγορά.

Γραφεία Ερευνών : Γραφεία όπου ασχολούνται εξ' ολοκλήρου με το αντικείμενο αυτό και με τη σειρά τους προτείνουν τις ιδέες τους σε διάφορες εταιρείες επί πληρωμή.

---

<sup>31</sup> «Εισαγωγή στο Marketing» Πέτρος Γ. Μάλλιαρης, Εκδόσεις Σταμούλης, 2012

Μεσάζοντες : Οι Πωλητές (λιανέμποροι, χονδρέμποροι, κ.α.) είναι που έρχονται σε επαφή με τους καταναλωτές και συνεπώς οι ανάγκες των καταναλωτών τους είναι γνώριμες.

Ανταγωνιστικές Επιχειρήσεις : Με βάση την υφιστάμενη κατάσταση των προϊόντων της αγοράς μπορεί μέσω αυτής της πληροφορίας να δημιουργηθεί νέα ιδέα για παρόμοιο προϊόν ή διαφοροποιημένο.

Καταναλωτές : Η λήψη ιδεών από τους ίδιους τους πελάτες, μπορεί να δώσει ακόμα πιο βάσιμες πληροφορίες για την κάλυψη των αναγκών τους και να τα επεξεργαστούν με την σειρά τους. Επίσης, για το πόσο ευχαριστημένοι είναι με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα ή για το πόσο θα ήθελαν κάτι διαφορετικό για να καλύψουν μία ανάγκη τους.

Το Δεύτερο στάδιο όπως και τα υπόλοιπα είναι αλληλένδετα μεταξύ τους, που το κάθε στάδιο σχετίζεται με το προηγούμενο. Σκοπός, είναι να επιλεγούν οι πιο καινοτόμες ιδέες νέων αγαθών όπου όντως βασίζονται και έχουν δομηθεί βάση των αναγκών των καταναλωτών. Αν και δεν είναι πραγματοποιήσιμο να παραχθούν όλες οι ιδέες, λόγω της στενότητας των διαθέσιμων οικονομικών πόρων κάθε επιχείρησης. Επίσης, πρέπει να τονιστεί ότι αν η ιδέα νέου προϊόντος δεν πληροί τις προϋποθέσεις της εκάστοτε εταιρείας, αυτό θα μπορούσε να ήταν μία απόρριψη, λόγω μη εναρμόνισης με το υπόλοιπο σύνολο.

Ως τρίτο στάδιο εντάσσεται η οικονομική ανάλυση των ιδεών. Διαδικασία όπου η επιχείρηση έχει επιλέξει τις επικρατέστερες ιδέες και προσπαθεί να τις αναλύσει από την οικονομική σκοπιά τους. Στη συνέχεια, διερευνάται μέσω των υφιστάμενων μηχανημάτων κατά πόσο μπορεί να υλοποιήσει κάποια από τις ιδέες, έπειτα υπολογίζεται η πιθανή ζήτηση και οι σχετικές εκτιμήσεις κέρδους.

Τέταρτο στάδιο, βρίσκεται η ανάπτυξη του προϊόντος που σχετίζεται με την αρχή της υλοποίησης της ιδέας. Υπεύθυνο τμήμα για αυτήν ανάπτυξη νέων ιδεών είναι το τμήμα «Έρευνας & Ανάπτυξης». Αρχικά, τα προϊόντα παράγονται σε μικρές ποσότητες, έτσι ώστε ένα δείγμα τους να δοκιμαστεί από την ίδια την εταιρεία, με σκοπό να εντοπίσουν τα λάθη ή οι αστοχίες αν τυχόν υπάρχουν και εκείνοι με τη σειρά τους να τα επιλύσουν. Σκοπός, μέσω αυτής της διαδικασίας είναι να φτάσει ένα προϊόν στο επιθυμητό τελικό επίπεδο, όπου προσπαθεί και επιδιώκει η εταιρεία να προσφέρει στους καταναλωτές. Η εκτίμηση αναμενόμενου κέρδους του νέου προϊόντος είναι άλλο ένα χαρακτηριστικό αυτού του σταδίου, για την οποία εκτίμηση πρέπει να συμμετάσχει και το τμήμα Marketing, το τμήμα Παραγωγής και το τμήμα Οικονομικών Υπηρεσιών.

Εκτός από αποτυχίες και λάθη μέσω των δοκιμών ελέγχονται ακόμα και κατά πόσο τα προϊόντα μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες του καταναλωτή και γενικά στις αρχικές

προδιαγραφές όπου είχαν προσδιοριστεί στην αρχική στρατηγική. Μέσω, του τμήματος αγοράς διατίθεται το προϊόν σε μικρές ποσότητες στους καταναλωτές, και έτσι λαμβάνοντας το ενδεικτικό και αντιπροσωπευτικό δείγμα, βλέπουν κατά πόσο αρεστό και αποδεχτό έγινε το προϊόν στους πελάτες. Παράλληλα, η εταιρεία μπορεί να κάνει τροποποιήσεις σε περίπτωση που δεν έχει την αναμενόμενη αποδοχή από το κοινό της. Μετά το πέρας, αυτού του σταδίου η εταιρεία θα αποφασίσει αν θα κυκλοφορήσει το προϊόν σε οριστική γραμμή παραγωγής.

Το Τελευταίο στάδιο χαρακτηρισμένο και ως Πέμπτο επίπεδο εμπεριέχει την καταχώρηση του προϊόντος στην αγορά. Είναι το πιο δαπανηρό κομμάτι σε όλη την στρατηγική διαδικασία, λόγω του ότι επιδιώκεται η σωστή οργάνωση της παραγωγής, παράλληλα οργανώνονται όλα τα μέσα όπου θα προβληθεί το νέο προϊόν αλλά και το δίκτυο διανομής. Η σωστή σύνθεση και ο προγραμματισμός αυτών θα επιφέρουν και το αναμενόμενο αποτέλεσμα για την εταιρεία.

Συμπερασματικά, βάση των βημάτων αυτών όπου προαναφέρθηκαν, παρουσιάζονται όλα τα στάδια για την στρατηγική ανάπτυξης ενός νέου αγαθού. Επίσης, πρέπει να τονιστεί ότι πολλά αγαθά ενώ έχουν περάσει από αυτά τα 5 στάδια μπορεί να μην έχουν εισαχθεί στην αγορά είτε λόγω αυξημένου κόστους παραγωγής, είτε άλλων συνθηκών όπου δεν είχαν υπολογιστεί και προγραμματιστεί από την αρχική σχεδίαση και θα είχαν ως αποτέλεσμα μηδαμινή ζήτηση.

### **1.5.11 Αστογία Προϊόντος & Καταστήματα Discounter**

Η ένταξη νέων αγαθών στην αγορά εκτός από το επιθυμητό αποτέλεσμα που είναι η πώληση τους και η αύξηση των εσόδων της εταιρείας από αυτά, έχουν και τους εκ φύσεως κινδύνους. Διότι, βάση της οικονομικής κατάστασης όπου έχει διαμορφωθεί, ο μέσος καταναλωτής<sup>32</sup> έχει γίνει πιο επιλεκτικός και αγοράζει πλέον στοχευμένα βάση εκπωτικών προσφορών. Η ομάδα όπου απαρτίζεται από τους μέσους καταναλωτές εμπεριέχει τμήματα της κοινωνίας με μεσαίας κατηγορίας εισόδημα, οικογένειες με παιδιά και νέους μέχρι μεσαίες ομάδες ηλικιών. Από την έξυπνη αγορά ενός καταναλωτή του δίνεται η ευκαιρία αρχικά να αγοράσει ένα αγαθό σε καλύτερη τιμή, αλλά παράλληλα, λόγω της αυξημένης γκάμας των αγαθών, του δίνεται και η επιλογή να μην μειώσει την ποιότητα. Όπου, λόγω της αυξημένης ύφεσης έχει παρατηρηθεί μία αποστροφή σε αγαθά όπου βασίζονται στην εικόνα

---

<sup>32</sup>www.kathimerini.gr, (20/12/2017)



και σε συμπληρωματικές χρησιμότητες και ταυτόχρονα μία μεταστροφή σε αγαθά με βασικές χρησιμότητες σε καταστήματα Discounter. Η έννοια της λέξης «Discount<sup>33</sup>» βρίσκει χρήση στην περιγραφή εκπωτικών υποκαταστημάτων, που ενώ έχουν ποικίλα στοιχεία αναφορικά με τα άλλα Super Market, έχουν ως στρατηγική και επικεντρώνονται στην πώληση αγαθών με ιδιωτική ετικέτα. Το κυριότερο όφελος αυτών προσφορά αγαθών στους καταναλωτές σε τιμές χαμηλότερες από αυτές όπου υπάρχουν στα υπόλοιπα Super Market με μικρότερα λειτουργικά έξοδα. Έχουν χαρακτηριστεί δύο ειδών καταστήματα Discounter, «Hard Discount» και «Soft Discount», οι οποίοι χρησιμοποιούνται για να χαρακτηρίσουν και να κατηγοριοποιήσουν τα καταστήματα. Τα «Hard Discount» αφορούν αγαθά ιδιωτικής ετικέτας σε χαμηλές τιμές, ενώ τα «Soft Discount» αφορούν είδη ιδιωτικής ετικέτας αλλά επικεντρώνονται στα φρέσκα αγαθά. Επομένως, βάση της υφιστάμενης κατάστασης και της πολιτικής όπου ακολουθεί ο μέσος καταναλωτής για τις αγορές του μπορεί να δει από τους βασικούς παράγοντες όπου πρέπει να συμπεριλάβει κάποιος αν θέλει το αγαθό του όταν εισαχθεί στην αγορά να μην έχει αποτυχία

Σχετικά με τα οικονομικά στοιχεία, στη διαδικασία ένταξης του νέου προϊόντος οι πιθανότητες είναι ίδιες τόσο για το κέρδος, όσο και για πραγματοποιηθείσες ζημιές. Επομένως, γίνεται κατανοητό ότι υπάρχουν συγκεκριμένοι λόγοι όπου ένα αγαθό μπορεί να αποτύχει<sup>34</sup>. Οι οποίοι λόγοι είναι η Μη αποδοχή από την αγορά, αυτό οφείλεται στην λανθασμένη ανάλυση της ζήτησης, από πλευρά αγοράς. Όταν το τμήμα «Έρευνας και Ανάπτυξης» μέσω τελευταίων μεθόδων προσπαθεί να βρει τη λεγόμενη «χρυσή τομή», για να επέλθει η επιτυχία, αυτό δεν το καθιστά ότι όντως θα ανταποκριθεί και θα επιτύχει, άρα εξ' αρχής πρέπει να γνωρίζει κάποιος το ποσοστό αποτυχίας. Δεύτερος λόγος αποτυχίας, είναι το Ελαττωματικό προϊόν, αν και υπάρχουν συνεχείς έλεγχοι κατά την παραγωγή ενός αγαθού αυτό όμως δεν επιφυλάσσει και την επιτυχία και την σιγουριά ότι θα βγει άρτιο, δηλαδή μπορεί εντέλει να μην πληροί τις προδιαγραφές ή τις ανάγκες για τις οποίες έχει τεθεί και υλοποιηθεί. Γενικά, αυτό οφείλετε στην ανεπάρκεια του μηχανολογικού εξοπλισμού ή και των πόρων. Η Λανθασμένη επιλογή χρόνου, το αγαθό ενώ μπορεί να πληροί τις προϋποθέσεις του καταναλωτή, ο χρόνος όπου επιλέχθηκε να εισαχθεί στην αγορά να μην κρίνεται για διάφορους λόγους κατάλληλος. Η Λανθασμένη τιμολόγηση, η τιμολόγηση είναι ένας από τους βασικούς και καθοριστικούς παράγοντες όπου ένα προϊόν μπορεί να το αποκλείσει από την επιτυχία. Η χαμηλή τιμή είναι ελκυστική σε έναν καταναλωτή όπου δεν γνωρίζει το αγαθό, αλλά αν δοθεί λάθος τιμή (υψηλή τιμή), λόγω του ότι έχει υπερεκτιμηθεί το κόστος παραγωγής του αγαθού, έχει ως αποτέλεσμα να μεταβιβάσει το αγαθό αυτόματα εκτός ανταγωνισμού. Όπου σαφώς και το προϊόν δεν θα επιβιώσει και θα αποσυρθεί σε μικρό

---

<sup>33</sup> «Consumer reactions to the availability of organic food in Discount Supermarkets». International Journal of Consumer Studies, Gottschalk, I., & Leistner, T., 2013, p.136-142

<sup>34</sup> «Στρατηγικό Marketing», Γεώργιος Ι. Σιώμκος, εκδ. Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ (2η Έκδοση), 2004

χρονικό διάστημα. Άλλος ένας λόγος αποτυχίας είναι όταν «Η φήμη της εταιρείας δεν υποστηρίζει το αγαθό», αφορά τις μεγάλες εταιρείες όπου έχουν καλή φήμη, λόγω του όγκου τους, των ετών λειτουργίας τους, αλλά και από το Logo όπου διαθέτουν όλα αυτά τα χρόνια. Στην περίπτωση που εισαχθεί ένα αγαθό και δεν πληροί τις προδιαγραφές που αναμένει ο καταναλωτής από την εταιρεία αυτή, αυτό έχει ως αποτέλεσμα να απογοητεύσει τον καταναλωτή και να το εγκαταλείψει. Η απογοήτευση αυτή προκαλεί αμέσως αρνητική κριτική για την εκάστοτε εταιρεία, λόγω του ότι αυτή μπορεί να προήλθε από μείωση ποιότητας του αγαθού και άμεσα να δημιουργεί εικασίες στον καταναλωτή ότι η εταιρεία μειώνει τη ποιότητα στα προσφερόμενα αγαθά της.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο : Γνωριμία με την εταιρεία**

Η Unilever <sup>35</sup> <sup>36</sup> είναι μία Βρετανική – Ολλανδική εταιρεία διεθνών καταναλωτικών αγαθών όπου εδρεύει στο Ρότερνταμ και παράλληλα στο Λονδίνο. Ιδρύθηκε το 1930. Τα προϊόντα της περιλαμβάνουν τρόφιμα, ποτά, προϊόντα καθαρισμού και προϊόντα προσωπικής φροντίδας. Είναι η μεγαλύτερη εταιρεία καταναλωτικών αγαθών στον κόσμο, η οποία μετράται από τα έσοδα του 2012, και είναι επίσης ο μεγαλύτερος παραγωγός τροφίμων στην Ευρώπη, όπως η μαργαρίνη. Είναι η έβδομη πιο πολύτιμη εταιρεία στην Ευρώπη. Η Unilever είναι μία από τις παλαιότερες πολυεθνικές εταιρείες. Τα προϊόντα της είναι διαθέσιμα σε περίπου 190 χώρες. Κατέχει πάνω από 400 επωνυμίες με κύκλο εργασιών άνω των 62,62 δισ δολάρια το 2017, οι εργαζόμενοι καταμετρούνται παραπάνω από τους 160.000 και δεκατρείς επωνυμίες με πωλήσεις άνω του ενός δισεκατομμυρίου ευρώ : Axe / Lynx, Dove, Omo, Becel / Flora, Heartbrand παγωτά, Hellmann's, Knorr , Lipton, Lux, Magnum, Rama, Rexona / Degree και Sunsilk / Surf. Η εταιρεία έχει ενταχθεί στο χρηματιστήριο που αποτελείται από την Unilever N.V., με έδρα το Ρότερνταμ, και την Unilever PLC, με έδρα το Λονδίνο. Οι δύο εταιρείες λειτουργούν ως ενιαία επιχείρηση, με κοινό διοικητικό συμβούλιο. Η Unilever είναι οργανωμένη σε τέσσερα βασικά τμήματα : Τρόφιμα, Αναψυκτικά (ποτά και παγωτό), Οικιακή Φροντίδα και Προσωπική Φροντίδα. Διαθέτει εγκαταστάσεις έρευνας και ανάπτυξης στο Ηνωμένο Βασίλειο, στις Κάτω Χώρες, στην Κίνα, στην Ινδία και στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Η Unilever το 1930, μία σημαδιακή χρονολογία, όπου μέσω της συγχώνευσης του ολλανδού παραγωγού μαργαρίνης «Margarine Unie» και του βρετανικού κατασκευαστή σαπουνιών «Lever Brothers». Κατά τη διάρκεια του δεύτερου μισού του 20ου αιώνα, η

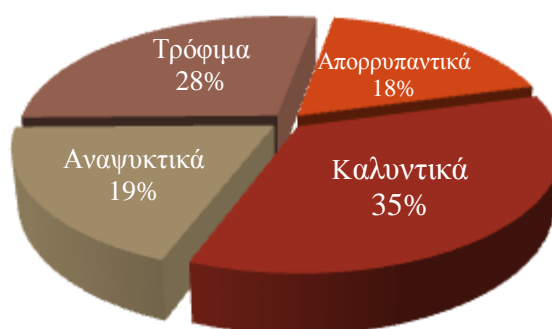
---

<sup>35</sup> <https://www.unilever.gr/about/> (04/01/2018)

<sup>36</sup> <https://el.wikipedia.org/wiki/Unilever> (04/01/2018)

η εταιρεία διαφοροποιούσε όλο και περισσότερο από την παραγωγή προϊόντων από έλαια και λίπη και επέκτεινε τις δραστηριότητές της σε όλο τον κόσμο. Έχει πραγματοποιήσει πολλές εταιρικές εξαγωγές, όπως κάποιες από αυτές είναι της τη Lipton (1971), Brooke Bond (1984), Chesebrough-Ponds (1987), Best Foods (2000), Alberto Culver (2010). Το 2015, υπό την ηγεσία του Paul Polman, η εταιρεία άρχισε να μετατοπίζει σταδιακά την εστίαση της προς τα εμπορικά σήματα υγείας και ομορφιάς και μακριά από τις μάρκες τροφίμων που παρουσιάζουν αργή ανάπτυξη. Η Unilever N.V. έχει πρωτογενή εισαγωγή στο Euronext Amsterdam και αποτελεί συστατικό στοιχείο του δείκτη AEX index. Η Unilever PLC έχει πρωτογενή εισαγωγή στο χρηματιστήριο του Λονδίνου και αποτελεί συστατικό στοιχείο του δείκτη FTSE 100. Ο δείκτης FTSE 100<sup>37</sup> ή αλλιώς και ως «100 Index Financial Times Stock Exchange», είναι ένας δείκτης μετοχών από τις 100 εταιρείες που εισήχθησαν στο χρηματιστήριο του Λονδίνου. Θεωρείται ως δείκτης ευημερίας για τις επιχειρήσεις που ρυθμίζονται από το βρετανικό εταιρικό δίκαιο. Ο δείκτης διατηρείται από τον Όμιλο FTSE, θυγατρική του Ομίλου Stock Exchange του Λονδίνου. Η εταιρεία είναι επίσης ένας πολυτελής χρηματιστηριακός δείκτης Euro Stoxx 50. Ο Euro Stoxx 50 είναι ένας χρηματιστηριακός δείκτης μετοχών της Ευρωζώνης που σχεδιάστηκε από την STOXX<sup>38</sup>, έναν πάροχο δείκτη που αφήνει στον όμιλο Deutsche Börse AG<sup>39</sup> (διοργανωτής αγοράς για τη διαπραγμάτευση μετοχών και άλλων τίτλων). Σύμφωνα με το STOXX, ο στόχος του είναι να παράσχει μία μπλε τσιπ<sup>40</sup> (Ένα μπλε τσιπ είναι αποθεματικό σε μια εταιρία με εθνική φήμη για την ποιότητα, την αξιοπιστία και την ικανότητα να λειτουργεί αποδοτικά σε καλές και κακές στιγμές. Ο πιο δημοφιλής δείκτης που ακολουθεί τις μπλε μάρκες των Ηνωμένων Πολιτειών είναι ο Dow Jones Industrial Average) εκπροσώπηση των ηγετών υπερασπιστών στην Ευρωζώνη.

Εικόνα 7 - Κατηγορίες Προϊόντων Unilever



<sup>37</sup> en.wikipedia.org (04/01/2018)

<sup>38</sup> www.stoxx.com (04/01/2018)

<sup>39</sup> http://deutsche-boerse.com/dbg-en/ (04/01/2018)

<sup>40</sup> en.wikipedia.org/wiki/Blue\_chip (04/01/2018)

## **2.1 Στοιχεία κλάδου με έδρα την Ελλάδα**

Το ξεκίνημα του κολοσσού έγινε το 1962<sup>41</sup>, ένα χρόνο μετά από την σύνδεση της Ελλάδας με την ΕΟΚ και ήταν από τους πρώτους ξένους ομίλους όπου επένδυσαν στην ελληνική οικονομία. Εξαγόρασε μέρος του μετοχικού κεφαλαίου της Ελαΐς, της πιο σημαντικής ελληνικής μονάδας τυποποίησης ελαιολάδου. Το 1962 υπογράφηκε η σχετική σύμβαση συνεργασίας με τη Unilever N.V. που προέβλεπε την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της Ελαΐς με έκδοση 10.800 νέων μετοχών, τις οποίες απέκτησε η Unilever έναντι 825.000 δολαρίων Η.Π.Α., δηλαδή 25.380.000 δρχ. Ο Βρετανικό – Ολλανδικός όμιλος απέκτησε πληθωρική παρουσία στην ελληνική αγορά και το σύνολο των μετοχών της εταιρείας. Κατέκτησε και διατηρεί, ακόμη και στην περίοδο της κρίσης, την πρώτη θέση στην ελληνική αγορά καταναλωτικών προϊόντων, παρά την μείωση των πωλήσεων και την συρρίκνωση της κατανάλωσης. Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι στις κατηγορίες των τροφίμων (μαργαρίνες, ελαιόλαδο, παγωτό, προϊόντα τομάτας, τσάι, μαγιονέζα, κέτσαπ, μαγειρικοί κύβοι) η Unilever – Ελαΐς κατέχει ηγετική θέση, ενώ στις κατηγορίες των ειδών προσωπικής υγιεινής και καθαρισμού κατέχει την πρώτη θέση στις αγορές των αποσμητικών, των προϊόντων περιποίησης σώματος και των καθαριστικών χώρου.

Με τη σειρά της η εταιρεία το Σεπτέμβριο του 2018 πούλησε την Ελάνθη ΑΕ κατά 6,825 δισ στον Αμερικάνικο κολοσσό KKR & Co. Inh. Η KKR είναι μία ευρέως γνωστή εταιρεία επενδύσεων που διαχειρίζεται πολλαπλές εναλλακτικές κατηγορίες περιουσιακών στοιχείων συμπεριλαμβανομένων των ιδιωτικών επενδυτικών κεφαλαίων, ενέργεια, υποδομές, ακίνητα, πίστωση, και μέσω των στρατηγικών εταίρων της, τα αμοιβαία κεφάλαια κινδύνου. Έπειτα, από 56 χρόνια δραστηριότητας και παρουσίας η Ελαΐς – Unilever S.A. θα μετονομαστεί σε Unilever Hellas ΑΕ. Αξίζει να σημειωθεί ότι στο χαρτοφυλάκιο που πρόκειται να αποκτήσει η KKR, περιλαμβάνονται εμπορικά σήματα όπου διεθνώς, οι πωλήσεις τους το 2016 πλησίασαν τα 3,03 δισ ευρώ. Σε αυτά τα εμπορικά σήματα εμπεριέχονται η Άλτις, Ελάνθη και Solon, οι οποίες και κατέχουν ηγετικά μερίδια στην εσωτερική αγορά καθώς και το εργοστάσιο της Ελαΐς στην Πειραιώς, όλα τα περιουσιακά στοιχεία που ανήκουν στην Ελάνθη ΑΕ.

Αξιοσημείωτο, επίσης είναι ότι οι πωλήσεις των συγκεκριμένων προϊόντων (σπορέλαια & μαργαρίνες) κυμαίνονται στα 100 εκατ. Ευρώ ετησίως και αντιπροσωπεύει περίπου το 20% των συνολικών πωλήσεων του ομίλου στην Ελληνική αγορά. Παράλληλα, ο όμιλος ενώ με αυτήν την πώληση αποδυνάμωσε την θέση του στην Ελλάδα, έχει προγραμματίσει την ενίσχυση της παραγωγικής του δραστηριότητας, έτσι ώστε να διατηρήσει την υπεροχή του.

---

<sup>41</sup> <https://www.protagon.gr> (04/01/2018)

Επρόκειτο, να μεταφέρει την παραγωγή 10.000 τόνων απορρυπαντικών από την Ιταλία στο εργοστάσιο του Ρέντη. Οι πωλήσεις των οποίων αγγίζουν το ύψος των 489 εκατ. Ευρώ βάσει στοιχείων του 2016 περί τους 1200 κωδικούς προϊόντων σε τομείς όπως είναι τα τρόφιμα, τα παγωτά, της οικιακής και προσωπικής φροντίδας και υγιεινής. Η συνολική δραστηριότητα πραγματεύεται σε 26 κατηγορίες προϊόντων, τα οποία έχουν τοποθετηθεί σε 35 σημεία των σουπερ μάρκετ. Θεωρείται από τους μεγαλύτερους προμηθευτές καταναλωτικών προϊόντων του λιανεμπορίου, ενώ στο 90% των προϊόντων στα οποία δραστηριοποιείται κατέχει ηγετική θέση. Η εταιρεία απασχολεί σήμερα συνολικά 750 εργαζόμενους – 700 στην Ελλάδα και 50 στην Κύπρο. Διαθέτει τρία εργοστάσια, στο Ρέντη, στο Νέο Φάληρο και στη Γαστούνη Ηλείας, καθώς και δύο σύγχρονα κέντρα διανομής και αποθήκευσης, στον Ρέντη και στο Σχηματάρι Βοιωτίας. Στην Κύπρο διαθέτει από το 2012 κοινή επιχείρηση με την εταιρεία Τσεριώτης, την Unilever Tseriotis Cyprus, ένα εργοστάσιο και ένα κέντρο αποθήκευσης στη Λευκωσία.

## **2.2 Ιστορική Αναδρομή Ομίλου**<sup>42 43</sup>

### **1860 – 1920**

Το **1860**, ιδρύθηκε από τον Antoon Jurgens το πρώτο εργοστάσιο μαργαρίνης στον κόσμο στο Oss της Ολλανδίας. Αξίζει να σημειωθεί, ότι ο Jurgens προερχόμενος από μία οικογένεια ξυλουργών άρχισε να πουλάει βούτυρο, το οποίο είχε λάβει ως αμοιβή για εργασία.

Στη συνέχεια, η Van den Berghs, μια οικογένεια εμπόρων βουτύρου, είχε επίσης δημιουργήσει ένα ακμάζον εμπόριο βουτύρου στην Ολλανδική πόλη Oss. Μέχρι το **1870**, η επιχείρηση επεκτάθηκε και άρχισε να εξάγει στην Αγγλία, τη μεγαλύτερη αγορά για το βούτυρο της Ολλανδίας.

Το **1871**, η οικογένεια Jurgens αποκτά το δίπλωμα ευρεσιτεχνίας για την παρασκευή μαργαρίνης από τον εφευρέτη της, Mège Mouriès<sup>44</sup> (1817-1880 Ήταν Γάλλος χημικός και εφευρέτης. Αν και έκανε αρκετές σημαντικές συνεισφορές, αυτό για το οποίο είναι διάσημος είναι η εφεύρεση της μαργαρίνης). Το νέο προϊόν, κατασκευασμένο από ζωικό λίπος, μπορεί να παραχθεί μαζικά ως οικονομικό υποκατάστατο για το βούτυρο και γίνεται γνωστό ως μαργαρίνη. Με επιχειρήσεις στην ίδια πόλη, ο Jan Jurgens παίρνει ένα δείγμα αυτού του νέου

---

<sup>42</sup> [el.wikipedia.org/history](http://el.wikipedia.org/history) (12/03/2018)

<sup>43</sup> <https://www.unilever.com> (12/03/2018)

<sup>44</sup> <https://en.wikipedia.org/wiki/Hippolyte> (12/03/2018)

προϊόντος του Simon Van den Bergh, ο οποίος με τη σειρά του αρχίζει να αναπτύσσει παρόμοιο προϊόν. Η ανάπτυξη της υδρογόνωσης, μιας τεχνικής για την σκλήρυνση φυτικών ελαίων, καθιστά δυνατή τη χρήση ενός ευρέως φάσματος πρώτων υλών, όχι μόνο ζωικού λίπους.

Το **1884** η William Lever και η Lever & Co ξεκινούν το πρώτο εμπορικό σήμα σαπουνιού στη Βόρεια Αγγλία, μία οικογενειακή επιχείρηση παντοπωλείων, η οποία ξεκινάει να παράγει ένα νέο προϊόν σαπουνιού που περιείχε πετρέλαιο από πεύκο. Η οποία παρασκευή έγινε για να καταπραΰνει πιο εύκολα εν αντιθέσει των παραδοσιακών σαπουνιών από ζωικά λίπη. Με βάση την τότε υφιστάμενη κατάσταση έγινε εφικτό και η William Lever κατάφερε να πωλεί τυλιγμένο πλακάκι σαπουνιού σε ξεχωριστά πακέτα με εμπορικό σήμα το φως του ήλιου.

Παρά τις δυσκολίες όπου υπήρχαν για την τότε εποχή το **1886** το σαπούνι Sunlight ξεκίνησε τη διαφήμιση στο σπίτι. Ήταν το πρώτο εμπορικό σήμα όπου διαφημιζόταν στο σπίτι, χρησιμοποιώντας καινοτόμα μέσα, κάποια από τα οποία ήταν μικρές κάρτες όπου τοποθετούνταν στο σαπούνι με αναγραφόμενο το εμπορικό σήμα του τότε σαπουνιού (τον ήλιο) ή ημερολόγια. Ήδη από το 1893, το σαπούνι διαφημιζόταν μέσω των γραμματοσήμων όπου χρησιμοποιούντουσαν στη Νέα Ζηλανδία.

Το **1887** William Lever αρχίζει την κατασκευή του Port Sunlight. Βάσει της τότε ανάπτυξης όπου υπήρχε, η κλίμακα της επιχείρησης ενθάρρυνε τη William Lever και έτσι έγινε η αγορά ενός εργοστασίου στο Λίβερπουλ, και παράλληλα η ανέγερση ενός χωριού για τους εργαζόμενους που παρείχε ένα υψηλό επίπεδο κατοικιών και εγκαταστάσεων αναψυχής. Το Port Sunlight διαθέτει 900 διατηρητέα κτίρια (τα οποία χαρακτηρίστηκαν και ως περιοχή διατήρησης το 1978) και βάσει της απογραφής του 2001 ο πληθυσμός ήταν 1.450.

Το **1890** οι αδελφοί Lever έγιναν μία εταιρεία περιορισμένης ευθύνης, ενώ οι πωλήσεις του σαπουνιού Sunlight αυξήθηκαν κατά περίπου 40.000 τόνους ετησίως. Με απώτερο αποτέλεσμα η επιχείρηση να παίρνει ρότα πλεύσης στην Ευρώπη, την Αμερική και τις Βρετανικές αποικίες με εργοστάσια, εξαγωγικές δραστηριότητες και φυτείες.

Το **1894** βάσει των τότε αναγκών και το αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη δημόσια υγεία αλλά και προσωπική υγιεινή, η εταιρεία δημιούργησε ένα νέο προϊόν όπου ονομαζόταν σαπούνι Lifebuoy ένα καρβολικό σαπούνι που περιείχε φαινόλη (καρβολικό οξύ), τα σαπούνια όπου παρασκευάζονται με το ανάλογο σήμα δεν περιέχουν φαινόλη. Η φαινόλη χρησιμοποιούνταν λόγω της αρωματικής της ιδιότητας, αλλά ο βαθμός επικινδυνότητας της είχε χαρακτηριστεί υψηλός. Η επιλογή της παρασκευής του σαπουνιού με καρβολικό οξύ είχε γίνει για την καταπολέμηση των μικροβίων.

Το **1898** όπως η Lever Brothers αναπτυσσόταν, έτσι και η Van den Bergh πρόσθεσε το Vitello στην αυξανόμενη αγορά μαργαρίνης. Η οποία είχε σημειώσει υψηλές πωλήσεις και ισχυρό εξαγωγικό εμπόριο με την προσθήκη της μαργαρίνης Vitello. Η μαργαρίνη ήταν κατασκευασμένη από ζωικά λίπη, ενώ η υψηλή της ποιότητα έναντι των ανταγωνιστών της, ήταν ένα από τα χαρακτηριστικά όπου έφεραν και αυτήν την αύξηση στις πωλήσεις και έτσι εξασφαλίστηκε η επιτυχία.

Οι Lever Brothers το **1899** εισήγαγαν ένα νέο τύπο προϊόντος, το Sunlight Flakes. Το οποίο αγαθό είχε σκοπό να κάνει τα οικιακά σκεύη ευκολότερα ως προς τον καθαρισμό τους απ' ό,τι με τα παραδοσιακά σκληρά σαπούνια. Το 1900 το καινοτόμο αυτό αγαθό έγινε ευρέως γνωστό ως Lux Flakes.

Λόγω της αυξημένης ζήτησης το **1900**, έπειτα από όλες αυτές τις δημιουργίες προϊόντων έπρεπε κάπως να εξασφαλιστεί η κάλυψη πρώτων υλών όπως ήταν οι προμήθειες ελαίων και λιπών όπου καλούνταν να καλύψουν στην ταχέως αναπτυσσόμενη παραγωγή σαπουνιού και μαργαρίνης σε μία ολοένα και πιο ανταγωνιστική αγορά. Οι Jurgens, Van den Berghs & Lever Brothers επικεντρώθηκαν στην κατοχύρωση σταθερών πηγών πρώτων υλών.

Το **1904** οι Lever Brothers, ξεκινούν το Vim, μία από τις πρώτες σκόνες καθαρισμού. Ένα ειδικά διαμορφωμένο προϊόν του είδους του που κυκλοφόρησε στη Βρετανία, ένα απόσπασμα του σαπουνιού της σειράς Monkey Brand. Το όνομα πιστεύεται ότι προήλθε από τη λεκτική λέξη "vim" που έχει το ίδιο νόημα με το λατινικό όνειρο, το vim ("force", "vigor"). Στην αρχή το κύριο συστατικό λείανσης του Vim ήταν το διοξειδίο του πυριτίου, το οποίο προέρχεται από σιδηροδρομικές και οδικές μεταφορές από λατομεία στη Βόρεια Ουαλία.

Έως και το **1906** οι Lever Brothers είχαν ένα ευνοϊκό εξαγωγικό εμπόριο και εργοστάσια στη Νότια Αφρική, την Ευρώπη, τον Καναδά, την Αυστραλία και τις ΗΠΑ. Το πρόβλημα όπου είχε δημιουργηθεί λόγω της ανεπαρκούς ποσότητας πρώτων υλών σε συνδυασμό με τη αυξημένη ζήτηση όπου υπήρχε, επιδίωξαν να δημιουργήσουν τις δικές τους πηγές προμήθειας και το 1906 ανέπτυξαν φυτεία φοινικόδεντρου στις Νήσους Σολομώντος.

Στο ενδιάμεσο του **1906** και του **1907** η Ολλανδική βιομηχανία μαργαρίνης βλέποντας την ανταγωνιστική της υπεροχή να εξασθενεί καθώς η αυξημένη προσφορά βουτύρου μειώνει την αξία της μαργαρίνης. Την 13η Φεβρουαρίου του 1908, με μία μυστική συμφωνία η οποία συγκλήθηκε μεταξύ των Jurgens και Van den Bergh, φέρει τους προαναφερόμενους να συμφώνησαν στην συγκέντρωση των κερδών τους και ταυτόχρονα οι δύο εταιρείες να δημιουργήσουν μία κοινή επιχείρηση φύτευσης φοινίκων στην Αφρική.

Καθώς παρουσιάστηκε ότι έπειτα τον 1ο Παγκόσμιο Πόλεμο όπου διήρκεσε από την 28η Ιουλίου του **1914** έως και την 11η Νοεμβρίου του **1918** αναμένεται να υπάρξουν μεγάλες επιπτώσεις, το σαπούνι και η μαργαρίνη είναι σε αυξημένη ζήτηση ως ζωτικής σημασίας προμήθειες από τον πόλεμο και η βιομηχανία πετρελαίου και λίπους βρίσκεται υπό την αιγίδα (έλεγχο) των Βρετανικών και Γερμανικών κυβερνήσεων. Έτσι, οι Lever Brothers, Jurgens και Van den Bergh αύξησαν τα συμφέροντά τους στην παραγωγή πρώτων υλών για την προμήθεια της ανερχόμενης ζήτησης.

Το **1911** κατασκευάστηκε το 1ο ερευνητικό εργαστήριο της Lever Brothers στο Port Sunlight. Οι ερευνητικές εργασίες περιελάμβαναν την εργαστηριακή ανάλυση, την εξέταση των πρώτων υλών και του τελικού προϊόντος που ήταν το σαπούνι, παράλληλα την ανάκτηση απορριπτόμενης θερμότητας από τους συμπυκνωτές, τον βρασμό καυστικών υγρών σε ατμολέβητες και την ανάπτυξη του τμήματος γλυκερίνης.

Το **1914** όπου και ξέσπασε ο πόλεμος, οι εταιρείες ελέγχονταν από τους Lever Brothers παρήγαγαν περίπου 135.000 τόνους ετησίως. Συμφωνήθηκε επίσης, ότι όσοι εργαζόμενοι συντάχθηκαν σε πόλεμο, οι Lever Brothers θα τους επαναπροσλάμβαναν κατά την επιστροφή τους, καθώς χορηγούνταν επιδόματα στα εξαρτώμενα από αυτούς μέλη, ενώ ήταν μακριά από τα σπίτια τους.

Το **1917** η Lever Brothers Ltd αποκτά στην κυριότητα της το Pears Soap, μία εταιρεία που λέγεται ότι ιδρύθηκε από το 1789 από τον Andrew Pears. Μέσω των αγλαδιών ήθελαν να δημιουργήσουν ένα ημιδιάφανο καθαρό σαπούνι, το οποίο θα ήταν πιο ευγενές στο δέρμα από πολλά σκληρά προϊόντα της εποχής. Να τονιστεί ότι ήταν το πρώτο ημιδιαφανές σαπούνι όπου είχε παρασκευαστεί στον κόσμο. Έως και το 1807 καταφέρθηκε να αναπτυχθεί μία μέθοδος παραγωγής μίας υψηλής ποιότητας πορτοκαλί χρώματος, απαλά αρωματισμένου σαπουνιού. Βασικό στοιχείο της παραγωγικής διαδικασίας ήταν η χρήση αγλαδιών, όπου χάρη σε αυτά αναπτύχθηκε και επιτεύχθηκε η διαφάνεια και η καθαρότητα του σαπουνιού, τα οποία και συνεχίστηκαν και σε όλο το πέρασμα της ιστορία του προϊόντος. Παράλληλα, το 1917 ο Jurgens & Van den Bergh δημιούργησαν εργοστάσια στην Αγγλία με ένα στο Purfleet, Essex, το οποίο εξακολουθεί να κατασκευάζει μαργαρίνη έως και σήμερα. Το εργοστάσιο επεκτείνεται το 1957 και πάλι το 1971, ενώ μέχρι το 1959 απασχολούνταν 1.000 εργαζόμενοι. Παρήγαγαν Stork Margarine, επεξεργασμένα τυριά και αναψυκτικά. Τα τελευταία χρόνια το εργοστάσιο Purfleet έχει επεκταθεί για να κάνει μερικές από τις πιο γνωστές μάρκες της Unilever, όπως είναι το Flora (συνδυασμός φυτικών ελαίων και βουτύρου αγελάδος), Bertolli (γνωστή εταιρεία μέχρι τότε διάσημου ελαιολάδου από τον Francesco Bertolli) και το Olivio (ανάμειξη του χρυσού ελαιολάδου σε ένα υπέροχο μείγμα βουτύρου. Επίσης, το εργοστάσιο αυτό χαρακτηρίστηκε ως το μεγαλύτερο στον κόσμο.



## 1920 – 1930

Το **1920**, η μεταπολεμική έκρηξη βρισκόταν σε παρακμή και κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1920, η αγορά μαργαρίνης υπέφερε καθώς το βούτυρο είχε γίνει πιο προσιτό. Έως και τα τέλη της δεκαετίας του 1920, η εταιρεία Jurgens κατείχε στην κυριότητα της εργοστάσια μαργαρίνης στην Σκωτία, την Ιρλανδία και την Αγγλία και η Lever Brothers ήλεγχε το 60% της παραγωγικής της παραγωγής του σαπουνιού στο Ηνωμένο Βασίλειο. Οι συμμαχίες έφτασαν σε ένα τελικό στάδιο και έτσι άρχισε η επίσημη ιστορία της Unilever.

Το **1922** η Lever Brothers Ltd αγοράζει και αποκτά στην κυριότητα της την Wall's, μία δημοφιλή εταιρεία λουκάνικων. Ωστόσο, η επιχείρηση ήταν επικεντρωμένη στην πώληση λουκάνικων, πιτών και κρέατος, αλλά επειδή η ζήτηση για αυτά τα αγαθά μειώθηκε ραγδαία τους καλοκαιρινούς μήνες, τότε ο Thomas Wall II συνέλαβε την ιδέα και να φτιάξει παγωτό κατά την θερινή περίοδο. Λόγω, του πολέμου η ιδέα δεν είχε ολοκληρωθεί έως και το 1922 και οι αρχικές πωλήσεις παγωτού ήταν απογοητευτικές, καθώς οι λιανοπωλητές δίσταζαν να αγοράσουν σε μεγάλη ποσότητα. Η λύση ήταν να πωλούνταν κατευθείαν στους πελάτες χωρίς διαμεσολαβητές και έτσι οι πωλητές αποστέλλονταν σε τρίκυκλα. Αυτή ήταν η πρώτη φορά όπου κατασκευάστηκε παγωτό από εργοστάσιο, προ-σκληρυνθεί και τυλιχθεί για μαζική διανομή στη Βρετανία επώνυμα και λιανικώς πωλημένα με αυτόν τον τρόπο.

Το **1926** η Lever Brothers ξεκίνησε την Καμπάνια Καθαρών Χεριών λεγόμενη «Lifebuoy's Clean Hands». Στο πλαίσιο της πολιτικής για την υγεία των παιδιών, ενθάρρυνε τις συνήθειες προσωπικής καθαριότητας μεταξύ των μαθητών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, εκπαιδεύοντας τους σχετικά με τη βρωμιά και τα μικρόβια και τους δίδαξε πώς να πλένουν σωστά τα χέρια τους. Τα παιδιά ενθαρρύνθηκαν να συμπληρώσουν ένα «διάγραμμα καθαρού χεριού» το οποίο σημειώνεται κάθε φορά που πλένουν τα χέρια τους «Πριν το πρωινό», «Πριν το δείπνο» και «Μετά το σχολείο» για κάθε ημέρα της εβδομάδας.

Το **1927** επήλθε η συνένωση των εταιρειών, αλλιώς και ως ο σχηματισμός της Margarine Unie. Οι επιχειρήσεις μαργαρίνης Jurgens και Van den Bergh, Jbusinesses, Centra και Schicht ένωσαν τις δυνάμεις τους για τη δημιουργία της Margarine Unie. Η Ένωση αποκτά γρήγορα νέα μέλη, δημιουργώντας μια μεγάλη ομάδα ευρωπαϊκών επιχειρήσεων που ασχολούνται με την παραγωγή σχεδόν όλων των αγαθών που παράγονται από έλαια και λίπη. Το **1928**, η Margarine Unie αποκτά τον Γαλλο – Ολλανδικό όμιλο Calvé-Delft<sup>45</sup> (Ιδρύθηκε το 1883 και μετά από 125 χρόνια έκλεισε το 2008 όπου παρήγαγε φυστικοβούτυρο) με

---

<sup>45</sup> nl.wikipedia.org (14/03/2018)

εργοστάσια στην Ολλανδία, τη Γαλλία, το Βέλγιο και την Τσεχοσλοβακία. Το επόμενο έτος η Ένωση αποκτά επίσης την εταιρεία Hartog's.

Στις 2 Σεπτεμβρίου του 1929, η Margarine Unie και οι Lever Brothers υπέγραψαν συμφωνία για τη δημιουργία της Unilever. Οι εταιρείες αρχικά επιδίωκαν να διαπραγματευτούν μία ρύθμιση για να αποφύγουν τα κυριότερα συμφέροντα των παραγωγών σαπουνιού και μαργαρίνης, αλλά τελικά να αποφασίσουν για μια συγχώνευση. Η Unilever, που χαρακτηρίζεται στο The Economist ως «μία από τις μεγαλύτερες βιομηχανικές συγχωνεύσεις στην ευρωπαϊκή ιστορία», είναι επίσημα καθιερωμένη την 1η Ιανουαρίου 1930. Ωστόσο, τότε παρουσιάζεται και η Procter & Gamble (Αμερικάνικη πολυεθνική όπου σημείωσε ημερομηνία ίδρυσης το 1837 από τους William Procter & James Gamble) να εισέρχεται στην αγορά του Ηνωμένου Βασιλείου, καθιστώντας έναν από τους μεγαλύτερους αντιπάλους της Unilever.

## 1930 – 1940

Η δεκαετία του **1930** ήταν μια σκληρή δεκαετία - άρχισε με τη Μεγάλη Ύφεση και τελείωσε με έναν νέο παγκόσμιο πόλεμο. Ωστόσο, παρά την ύφεση, η επιχείρηση συνέχισε να επεκτείνεται, εν μέρει με την ανάπτυξη νέων προϊόντων στις εδραιωμένες αγορές της και εν μέρει με την απόκτηση εταιρειών για να τις αναλάβει σε αναδυόμενες κατηγορίες όπως τα κατεψυγμένα και τα ευκολότερα τρόφιμα. Η παραγωγή σαπουνιού μετακινήθηκε επίσης από τα σκληρά σαπούνια στις νιφάδες και τις σκόνες που είχαν σχεδιαστεί για να κάνουν ελαφρύτερες εργασίες οικιακού καθαρισμού. Αυτό οδήγησε άμεσα στην επέκταση της αγοράς σαπουνιού.

Το **1938** μετά από μια εκστρατεία για τη βελτίωση των αντιλήψεων του κοινού σχετικά με τη μαργαρίνη και την ανάπτυξη εμπλουτισμένων με βιταμίνες μάρκες όπως ο Stork (Εισήχθη στο Ηνωμένο Βασίλειο και την Ιρλανδία από το 1920) και η Blue Band στις Κάτω Χώρες η οποία ήταν γνωστή και ως Ράμα (Rama) στη Γερμανία και η οποία πωλείται από το 1924, (μία από τις 14 μάρκες την εταιρείας όπου σημειώνει πωλήσεις άνω του 1 δις ευρώ), οι πωλήσεις μαργαρίνης αυξήθηκαν σε επίπεδα κοντά στα υψηλά επίπεδα του 1929.

## 1940 – 1960

Κατά τη διάρκεια των πολέμων το **1940**, η Unilever διαλύθηκε αποτελεσματικά, ενώ οι επιχειρήσεις στις κατεχόμενες από Γερμανικά και Ιαπωνικά εδάφη αποκόπηκαν από το Λονδίνο και το Ρότερνταμ. Αυτό οδήγησε στην ανάπτυξη μιας εταιρικής δομής στην οποία οι τοπικές επιχειρήσεις της Unilever ενέργησαν με υψηλό επίπεδο ανεξαρτησίας και εστίασαν στις ανάγκες των τοπικών αγορών.

Κατά τη διάρκεια του Blitz <sup>46</sup> (Το Blitz ήταν μια Γερμανική βομβιστική επίθεση ενάντια στη Βρετανία το 1940 και το 1941, κατά τη διάρκεια του 2ου Παγκοσμίου Πολέμου. Ο όρος χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον βρετανικό Τύπο και είναι η γερμανική λέξη για «αστραπές»). Το **1941**, το σαπούνι Lifebuoy παρείχε δωρεάν υπηρεσία πλύσης έκτακτης ανάγκης στους Λονδρέζους. Τα φορητά Lifebuoy που ήταν εξοπλισμένα με ζεστά ντους, σαπούνι και πετσέτες επισκέπτονταν τις περιοχές που είχαν πληγεί από την βόμβα της πρωτεύουσας για να τους προσφερθούν οι απαραίτητες κινητές εγκαταστάσεις πλύσης.

Το **1943** η Unilever έγινε μέτοχος πλειοψηφίας στην Frosted Foods και τα δικαιώματα του Ηνωμένου Βασιλείου σε μια μέθοδο διατήρησης τροφίμων που ήταν νέα στις μαζικές αγορές: βαθιά κατάψυξη. Χρόνια αργότερα, το πάγωμα θα απολάμβανε μια αναζωπύρωση της δημοτικότητας όταν αποδείχτηκε ότι ήταν ένας από τους καλύτερους τρόπους για τη φυσική διατήρηση των φρέσκων τροφίμων. Επιπρόσθετα, την ίδια εποχή, η Unilever απέκτησε την εταιρεία Batchelors, η οποία ειδικεύεται σε λαχανικά και κονσερβοποιημένα προϊόντα.

Το **1946** το Birds Eye <sup>47</sup> εγκαινιάζει το πρώτο κατεψυγμένο μπιζέλι στο Ηνωμένο Βασίλειο. Αυτή τη στιγμή το κρέας, τα ψάρια, τα παγωτά και τα κονσερβοποιημένα προϊόντα αντιπροσώπευαν μόνο το 9% του συνολικού κύκλου εργασιών της Unilever.

Το **1950** καθώς κινήθηκε στη δεκαετία του '50, η ανάπτυξη νέων μαζικών αγορών καταναλωτικών αγαθών συμπεριλαμβανομένης της Αφρικής και της Ασίας, παρέχονταν ευκαιρίες επέκτασης. Η United Africa Company της Unilever συνέχιζε να αναπτύσσεται, παράγοντας αγαθά προς πώληση στα πρόσφατα ανεξάρτητα Αφρικανικά Κράτη, γεγονός όπου συνέβαλλε στη δημιουργία νέων τοπικών μεταποιητικών βιομηχανιών. Η μεταπολεμική ευημερία στην Ευρώπη, προωθούμενη από την αρχή της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, οδήγησε σε μια έκρηξη των καταναλωτών και στην αύξηση του βιοτικού επιπέδου. Στη συνέχεια

---

<sup>46</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Blitz](https://en.wikipedia.org/wiki/The_Blitz) (14/03/2018)

<sup>47</sup> <https://www.birdseye.co.uk/range> (14/03/2018)

καθώς οι νέες επιστημονικές εξελίξεις έρχονταν παχιά και ραγδαία, η Unilever ιδρύει το 1950 το Port Sunlight Research, ένα ερευνητικό τμήμα με αρμοδιότητα τόσο για τα εργαστήρια του Ηνωμένου Βασιλείου όσο και για τα Ολλανδικά εργαστήρια. Από αυτό, ξεκίνησε μια ομαδική ερευνητική ομάδα στην Ολλανδία, η οποία αργότερα έγινε το Unilever Food & Health Research Institute, ένα κέντρο αριστείας στον τομέα της διατροφής.

Το **1954** εγκαινιάστηκε το σαμπουάν Sunsilk, το οποίο και ξεκίνησε στο Ηνωμένο Βασίλειο και έγινε αργότερα ηγετική μάρκα σαμπουάν, έως το 1959 ήταν διαθέσιμο σε 18 Χώρες Παγκοσμίως. Το 2005 η εμβέλεια του προϊόντος επεκτάθηκε σε 40 Χώρες. Η Seda και η Sedal, στη Βραζιλία και στο Μεξικό, αποτελούσαν επίσης μέρος της μάρκας Sunsilk

Την 22η Σεπτεμβρίου του 1955 η Unilever Airs είναι η πρώτη διαφήμιση στην εμπορική τηλεόραση του Ηνωμένου Βασιλείου για την οδοντόκρεμα Gibbs SR. Τα αρχικά «SR» είναι το «ριτσινολεικό νάτριο», ένα συστατικό αποτελεσματικό στη θεραπεία των λοιμώξεων των ούλων. Προωθήθηκε, από την εταιρεία ως «ένα εντελώς νέο και επαναστατικό προϊόν». Επίσης, το 1955 οι μπουκιές ψαριών εισήχθησαν στο Ηνωμένο Βασίλειο και μέσα σε μια δεκαετία αντιπροσώπευαν το 10% της Βρετανικής κατανάλωσης ψαριών. Όπου τα προώθησαν ως άμεση απάντηση στην ανάγκη για θρεπτικά τρόφιμα που χρησιμοποιούν τα συστατικά που είναι διαθέσιμα μετά τον μεταπολεμικό καταμερισμό.

Το **1957**, το Dove ξεκινά ένα επαναστατικό νέο μπαρ καθαρισμού ομορφιάς, με το πατενταρισμένο μίγμα ελαφρών καθαριστικών και κρέμας ενυδάτωσης. Το μπαρ ομορφιάς ισχυρίζεται ότι ξεπλένει καθαρότερα από σαπούνι, αφήνοντας το δέρμα καθαρό και απαλό. Σήμερα, η Dove έχει εξελιχθεί σε μία από τις μεγαλύτερες παγκόσμιες μάρκες της Unilever και προσφέρει μια μεγάλη γκάμα από προϊόντα: πλύσεις σώματος, λοσιόν για τα χέρια και το σώμα, καθαριστικά προσώπου, αποσμητικά, σαμπουάν, μαλακτικά και προϊόντα κομμωτικής.

Το **1959** η Unilever εγκαινιάζει την πρώτη της μαργαρίνη σε μανιέρα, αντικαθιστώντας το παραδοσιακό μπλοκ το οποίο ήταν τυλιγμένο σε αδιαβροχοποιητικό χαρτί, με την Blue Band στη Γερμανία, ακολουθούμενη από την Flora στη Βρετανία.

Η δεκαετία του **1960** ήρθε με αισιοδοξία και νέες ιδέες καθώς η παγκόσμια οικονομία αναπτύχθηκε και το βιοτικό επίπεδο συνεχίζει να αυξάνεται. Ως αποτέλεσμα, η Unilever επεκτείνεται και διαφοροποιείται μέσω της καινοτομίας και της απόκτησης, δημιουργώντας διαφημιστικά γραφεία, εταιρείες έρευνας αγοράς και επιχειρήσεις συσκευασίας. Μέχρι, τα μέσα της δεκαετίας του '60, η αναδιάρθρωση αυξάνει τις ευκαιρίες ανάπτυξης διεθνώς εμπορικών σημάτων. Η Becel, η πρωτοποριακή μαργαρίνη «υγείας», ξεκινάει αφού η ιατρική κοινότητα είχε ζητήσει από την Unilever να αναπτύξει ένα προϊόν διατροφής που θα μειώνει

τη χοληστερόλη. Αρχικά, ήταν διαθέσιμο μόνο από τα φαρμακεία και στη συνέχεια η πώληση τους γινόταν μέσω των σημερινών σούπερ μάρκετ.

## 1960 - 1980

Το **1965** η Unilever αποτελούσε τη δική της επιχείρηση εξειδικευμένων συσκευασιών, η ομάδα 4P, μετατρέποντας έναν εσωτερικό πάροχο υπηρεσιών σε επιχείρηση κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Ήταν στην πραγματικότητα ένας συντονισμός του ενδιαφέροντος της Unilever για τη συσκευασία, την εκτύπωση, τα πλαστικά και το χαρτί, με έδρα τη Γερμανία. Το 1965 επίσης το Cif, μια κρέμα καθαρισμού ικανή για τον καθαρισμό σύγχρονων οικιακών επιφανειών όπως ο ανοξείδωτος χάλυβας και το σμάλτο χωρίς γρατσουνιές ξεκινάει στη Γαλλία. Το προϊόν κυκλοφόρησε αργότερα ως Jif στο Ηνωμένο Βασίλειο, με παραγωγή από το Port Sunlight και διάθεση στην Ευρώπη.

Αργά στην ιδέα του εταιρικού στυλ το **1967**, η Unilever καθιέρωσε το Unilever «U» ως το εταιρικό λογότυπό της το 1967. Επιδίωξε μέσω αυτού να αντικατοπτρίζει την ανθεκτικότητα της Unilever και τον διεθνή και δυναμικό χαρακτήρα της. Οι στερεοί δίδυμοι πυλώνες της σε μια κοινή βάση υποδηλώνουν την ιδέα των δύο ενωμένων τμημάτων της επιχείρησης, Unilever Ltd και Unilever NV, και των δύο Ημών που επικαλύπτονται το ένα με το άλλο συμβολίζουν την ένωση του 1930. Για όσους δεν ήταν εξοικειωμένοι με τη δομή της εταιρείας και την ιστορία της, είναι λογικό να θεώρησαν ότι συμβολίζει το πρώτο γράμμα του ονόματος της εταιρείας.

Το **1969**, η Unilever έκπεμψε το πρώτο έγχρωμο τηλεοπτικό κανάλι του Ηνωμένου Βασιλείου η οποία ήταν μια αγγελία για τα μπιζέλια Birds Eye.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του **1970**, οι σκληρές οικονομικές συνθήκες συμπεριλαμβανομένου του υψηλού πληθωρισμού μετά την πετρελαϊκή κρίση του 1973, οδήγησαν σε σταθερές πωλήσεις. Η ανάπτυξη μεγάλων επιχειρήσεων λιανικής πώλησης συμπεριλαμβανομένων των Super Market ξεκινά μια μετατόπιση της εξουσίας διαπραγμάτευσης μακριά από τους κατασκευαστές. Επομένως, η Unilever συνεχίζει να κατασκευάζει επιχειρήσεις καταναλωτικών αγαθών σε άλλους τομείς, όπως οι μεταφορές και η συσκευασία, και έχει μεγάλη ώθηση στη Βόρεια Αμερική. Ευτυχώς, η θυγατρική της εταιρεία United Africa Company απέφερε μεγάλα κέρδη στη Νιγηρία που εξελίσσεται με

πετρέλαιο, συμβάλλοντας στην εξισορρόπηση του κόστους των επιχειρήσεων στην Ευρώπη και τις ΗΠΑ.

Η Lipton International αποκτάται το **1971** και η επιχείρηση τσαγιού της Unilever γίνεται μία από τις μεγαλύτερες στον κόσμο. Ο ιδρυτής της Sir Thomas J. Lipton αγόρασε τα πρώτα κτήματα τσαγιού στην Κεϋλάνη (τόρα γνωστή ως Σρι Λάνκα) το 1890, προκειμένου να βοηθήσει την πηγή και να πουλήσει το δικό του τσάι. Οργάνωσε τη συσκευασία και την παράδοση τσαγιού απευθείας στις αγορές Lipton για να κρατήσει το κόστος χαμηλό. Το 1971 επίσης, η Mentadent κυκλοφόρησε στην Αυστρία ως επαναστατική μάρκα υγείας για τα ούλα. Συνεχίζει μέχρι και σήμερα να αποτελεί κορυφαίο προϊόν οδοντικής φροντίδας στην Αυστρία και σε όλο τον κόσμο.

Το Impulse deodorant ξεκίνησε στη Νότιο Αφρική το **1972**, όπου κατείχε το ένα τρίτο της αγοράς αποσμητικών αρωμάτων μέχρι το 1979. Μέχρι το 1985 έφτασε να πωλείται σε 30 χώρες. Ο συνδυασμός ενός αποσμητικού και ενός αρώματος, απευθυνόταν σε νέους καταναλωτές που αναζητούν φθινό και δημοφιλέ αρώμα.

Το **1973** η θυγατρική της Unilever, η United Africa Company, καθίσταται UAC International, έχοντας επεκταθεί από την ίδρυσή της στη δεκαετία του 1920 έως το εμπόριο σε 43 χώρες. Ενώ στην Ισπανία αποκτάται το παγωτό Frigo. Αυτό γίνεται μέρος του Unilever Heartbrand που παρουσιάστηκε το 2003. Το Heartbrand λειτουργεί με διαφορετικά ονόματα σε διαφορετικές αγορές (Wall's στο Ηνωμένο Βασίλειο και στις περισσότερες χώρες της Ασίας, Algida στην Ιταλία, Langnese στη Γερμανία και Ola στην Ολλανδία).

Μέχρι το **1977**, στα εννέα μέλη της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας, η Unilever απασχολούσε περίπου 177.000 άτομα σε 200 γραφεία και εργοστάσια, επενδύοντας σε πάγια περιουσιακά στοιχεία με ρυθμό περίπου 30 εκατομμυρίων λιρών Αγγλίας ετησίως και δαπανώντας περίπου 1 δισεκατομμύριο λίρες Αγγλίας για προμήθειες.

Προθέσεις σηματοδότησης δημιουργήθηκαν το **1978** για την αύξηση της παρουσίας της στις ΗΠΑ, η Unilever αποκτά την National Starch, κορυφαίο παραγωγό συγκολλητικών ουσιών, αμύλου και ειδικών οργανικών χημικών ουσιών. Είναι η μεγαλύτερη απόκτηση από μια ευρωπαϊκή εταιρεία στις ΗΠΑ αυτή τη στιγμή.

## 1980 – 2000

Στις αρχές της δεκαετίας του **1980**, η Unilever είναι η 26<sup>η</sup> μεγαλύτερη επιχείρηση παγκοσμίως, με ενδιαφέροντα προϊόντα όπως πλαστικά, συσκευασίες, τροπικές φυτείες και ναυτιλιακή γραμμή, καθώς και ένα ευρύ φάσμα τροφίμων, οικιακών προϊόντων και προϊόντων προσωπικής φροντίδας. Στις αρχές της δεκαετίας, σε μια τολμηρή αλλαγή στρατηγικής, αποφάσισαν να επικεντρωθούν σε βασικούς τομείς προϊόντων με ισχυρές αγορές και εξίσου ισχυρό αναπτυξιακό δυναμικό. Ο αναγκαίος εξορθολογισμός οδήγησε σε μεγάλες εξαγορές και εξίσου μεγάλες πωλήσεις. Αλλά μέχρι το 1989 η προκύπτουσα ανάπτυξη των βασικών επιχειρήσεων ήταν σαφής.

Το παγωτό Viennetta ξεκινάει το **1982**, ξεκινώντας από τη Βρετανία ως ειδική Χριστουγεννιάτικη γιορτή. Η ιδέα ενός κέικ που αποτελούνταν από στρώματα παγωτού που εναλλάσσονταν με στρώματα σοκολάτας αναπτύχθηκε το 1981 από το Ice's Ice Cream. Ο σχεδιασμός του προϊόντος ήταν εγγεγραμμένος ως μοναδικός. Οι ανταγωνιστές προσπαθούσαν ανεπιτυχώς να αντιγράψουν το προϊόν.

Το **1983** το σπρέι σώματος για τους άνδρες (Lynx στο Ηνωμένο Βασίλειο) ξεκίνησε για πρώτη φορά, ξεκινώντας από τη Γαλλία. Είναι το πρώτο αυτόνομο σπρέι σώματος στην αγορά (Δηλαδή, ένα σπρέι σώματος που δεν αποτελεί μέρος ευρύτερης σειράς προϊόντων). Κατά την κυκλοφορία του διατίθεται σε τρία αρώματα, Amber, Musk και Spice και συσκευάζεται σε διακριτικά μαύρα δοχεία με ασημένια γράμματα.

Το **1984**, η Unilever αποκτά συμβουλές PG. Ο Brooke Bond άρχισε να πωλεί το Pre-Gest-Tee (PG Tips) το 1930 και η μάρκα έχει αρχίσει να είναι ηγέτης στην αγορά teabag του Ηνωμένου Βασιλείου. Το 1956, οι χιμπανιστές PG Tips έκαναν την εμφάνισή τους στο νέο εμπορικό τηλεοπτικό σταθμό του Ηνωμένου Βασιλείου όπου είχαν σαν αποτέλεσμα να εκτοξεύσουν την Ημέρα των Χριστουγέννων, η διαφήμιση οδήγησε σε συμβουλές PG και έγινε έτσι το μεγαλύτερο εμπορικό σήμα τσαγιού του Ηνωμένου Βασιλείου. Καθώς οι καιροί αλλάζουν, ένα πλεκτό μαριονέτας εξακολουθεί να είναι μέχρι και σήμερα μασκόνι για το εμπορικό σήμα.

Τον Ιούνιο του **1985**, η Unipath, μία από τις εταιρείες της νέας Ομάδας Ιατρικών Προϊόντων της Unilever, εγκαινιάζει τα τεστ εγκυμοσύνης Clearblue. Η μάρκα Clearblue διανέμεται σε 47 χώρες και παρουσιάστηκε για πρώτη φορά στο Ηνωμένο Βασίλειο το 1985. Πωλείται μέσω φαρμακευτικών καταστημάτων στη Βρετανία, είναι η πρώτη δοκιμή

εγκυμοσύνης που είχε σχεδιαστεί ειδικά για οικιακή χρήση και είχε προωθηθεί ως κάτι που είχε πολλά πλεονεκτήματα σε σχέση με άλλες δοκιμές στην αγορά - ήταν ακριβέστερη σε ένα προγενέστερο στάδιο της εγκυμοσύνης, έδινε ένα σαφέστερο αποτέλεσμα και δεν έπαιρνε τόσο χρόνο για να ολοκληρωθεί.

Το **1986** βασισμένη στις Κάτω Χώρες και δραστηριοποιούμενη σε 24 χώρες, η Naarden, ένας κορυφαίος διεθνής προμηθευτής αρωμάτων, αποκτάται από την Unilever για την παροχή πρόσθετης τεχνογνωσίας σε αρώματα και γεύσεις τροφίμων. Χάρη στην εξαγορά αυτή θα διπλασιαστούν οι διεθνείς πωλήσεις αρωμάτων και αρωμάτων της Unilever. Παράλληλα, το **1986** η Chesebrough-Pond's αποκτάται στην κυριότητα της εταιρείας, μια στρατηγική κίνηση για την οικοδόμηση ενός μεριδίου στην αμερικανική αγορά και μια παρουσία στην αγορά περιποίησης της επιδερμίδας. Η εξαγορά φέρνει μαζί της γνωστά εμπορικά σήματα όπως το Pond's και η βαζελίνη.

Η Unilever αποκτά την εταιρεία καλλυντικών Calvin Klein, μαζί με την επωνυμία Calvin Klein, το **1989**. Προσφέρει μια πλήρη γκάμα προϊόντων ομορφιάς εκτός από την βασική της επιχείρηση αρωμάτων. Η μάρκα Calvin Klein πωλείται στην Coty Inc NY το 2005. Την ίδια χρονιά η Elizabeth Arden / Fabergé αποκτάται αλλά αργότερα πωλείται το 2001. Το παγωτό Magnum ξεκίνησε στη Γερμανία. Η εμπορική ομάδα Langnese προώθησε μία παχιά στρογγυλεμένη, οβάλ φέτα ποιοτικού παγωτού τυλιγμένη σε καθαρή βελγική σοκολάτα. Πρόκειται για το προϊόν υψηλής ποιότητας και οι διαφημιστικές εκστρατείες βασίζονται γύρω από την εικόνα του παγωτού ως μια ακαταμάχητη και επιεικής συμπεριφορά που είναι πολύ καλή για να μοιραστεί.

Η δεκαετία του **1990** παρουσιάζεται μια περίοδος αναδιάρθρωσης και ενοποίησης, ξεκινώντας από τον αριθμό των κατηγοριών στις οποίες η Unilever ανταγωνιζόταν τη μείωση από πάνω από 50 σε μόλις 13 μέχρι το τέλος της δεκαετίας. Αυτό περιλαμβάνει την απόφαση να πωληθούν ή να αποσύρονται πολλές μάρκες και να επικεντρωθούν σε εκείνες με τις μεγαλύτερες δυνατότητες. Η αναδιάρθρωση δημιουργεί τέσσερις βασικούς τομείς δραστηριότητας: οικιακή φροντίδα, προσωπική φροντίδα, τρόφιμα και ειδικά γημικά προϊόντα. Οι αυξανόμενες περιβαλλοντικές πιέσεις και οι ανησυχίες των καταναλωτών σχετικά με την τροφική αλυσίδα ενθάρρυναν τη δράση για τη βιώσιμη γεωργία.

Η Unilever κινείται στην Ανατολική Ευρώπη και εισέρχεται στην Τσεχική Δημοκρατία και την Ουγγαρία και ιδρύει την UniRus στη Ρωσία το **1992**.

Το **1993**, η Unilever αποκτά το παγωτό Breyers στις ΗΠΑ. Ιδρύθηκε το 1866 από τον William A Breyer της Φιλαδέλφειας και αποτελείται από πλούσια κρέμα γάλακτος, καθαρή



ζάχαρη από ζαχαροκάλαμο, φρέσκα φρούτα, καρύδια και άλλες γεύσεις - μερικά από τα ίδια συστατικά που χρησιμοποιούνται σήμερα. Επίσης, το 1993 το Organics σαμπουάν ξεκινά για πρώτη φορά στην Ταϊλάνδη, έχοντας αναπτυχθεί από τα κέντρα μαλλιών στην Μπανγκόκ και το Παρίσι. Μέχρι το 1995, η Organics είχε καταφέρει να πωλείται σε περισσότερες από 40 χώρες. Η σειρά είναι καινοτόμα με τη φόρμουλα της, η οποία έχει σχεδιαστεί για να λειτουργεί κάτω από την επιφάνεια στις ρίζες των μαλλιών, χρησιμοποιώντας το Glucasil για να συμπληρώσει τα φυσικά επίπεδα θρεπτικών συστατικών της τρίχας. Η συσκευασία χρησιμοποιεί ένα σύμβολο ρίζας στην μπροστινή ετικέτα για να αντικατοπτρίζει τη νέα φόρμουλα επεξεργασίας της ρίζας.

Η Unilever δημοσιεύει τον Κώδικα Επιχειρηματικών Αρχών το **1995**. Σήμερα, συνεχίζεται να διασφαλίζεται ο βασικός ρόλος στον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο επιδιώκεται να διασφαλιστεί η συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς, για να προστατευθούν τα εμπορικά σήματα και η φήμη αλλά και να προληφθεί η ζημιά από τους ανθρώπους ή το περιβάλλον. Στη συνέχεια, Μια πρωτοφανής απόφαση έχει ληφθεί για την ουσιαστική εξάλειψη των trans-λιπαρών από την παραγωγή τροφίμων σε μια γρήγορη απάντηση σε νέες έρευνες που υποδηλώνουν ότι η επίδρασή τους στη χοληστερίνη του αίματος είναι τουλάχιστον τόσο αρνητική όσο αυτή των κορεσμένων λιπών.

Το **1996** η Unilever δεσμεύεται φιλόδοξα να προμηθεύσει όλα τα ψάρια από βιώσιμα αποθέματα και αρχίζει να συνεργάζεται με το WWF<sup>48</sup> (World Wide Fund for Nature ή World Wildlife Fund) ο οποίος είναι διεθνής Μη Κυβερνητικός Οργανισμός για τη διατήρηση, έρευνα και αποκατάσταση του περιβάλλοντος. Είναι ο μεγαλύτερος οργανισμός προστασίας και αποκατάστασης του περιβάλλοντος, με περισσότερα από 5 εκατομμύρια μέλη παγκοσμίως, με παρουσία σε περισσότερες από 90 χώρες ενώ υποστηρίζει 100 προγράμματα διατήρησης και αποκατάστασης του περιβάλλοντος σε ολόκληρο τον κόσμο. Αποτελεί επίσης φιλανθρωπία, με περίπου το 9% της χρηματοδότησής του να προέρχεται από εθελοντικές δωρεές από ιδιώτες και επιχειρήσεις. Μέσω για τη θέσπιση προγράμματος πιστοποίησης για βιώσιμη αλιεία μέσω του νεοσυσταθέντος Συμβουλίου Θαλάσσιας Διαχείρισης (MSC). Ο Hindustan Lever και ο Brooke Bond Lipton India συγχωνεύονται για να δημιουργήσουν τη μεγαλύτερη εταιρεία ιδιωτικού τομέα στην Ινδία. Η συγχώνευση εξασφαλίζει οφέλη από οικονομίες κλίμακας τόσο στις εγχώριες όσο και στις εξαγωγικές αγορές και επιτρέπει τις επενδύσεις που απαιτούνται για την κατασκευή νέων κατηγοριών. Το 2007, το όνομα της εταιρείας αλλάζει επισήμως στην Hindustan Unilever Limited, όπως είναι ακόμα γνωστό σήμερα.

---

<sup>48</sup> <https://el.wikipedia.org/wwf> (19/03/2018)

Το παγωτό Kibon αποκτάται στη Βραζιλία το 1997. Το **Kibon** αποτελεί μέρος της Unilever Heartbrand που διατίθεται στο εμπόριο σε περισσότερες από 40 χώρες. Το Kibon <sup>49</sup> ιδρύθηκε το 1941 από Αμερικανούς Αμερικανούς Harkson και John Kent Lutey. Ο Lutey ήταν ο Διευθυντής και ο Πρόεδρος. Οι δύο εργάστηκαν αρχικά μαζί στη Σαγκάη της Κίνας. Το αρχικό εταιρικό όνομα ήταν το US Harkson do Brasil, το οποίο μετατράπηκε αργότερα σε Cia Harkson Industria e Comercio Kibon. Ο Lutey ήταν Διευθυντής-Πρόεδρος μέχρι το 1962.

Καθώς οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, το περιβάλλον και οι κοινότητες μεγαλώνουν και καθώς οι συνήθειες των καταναλωτών αλλάζουν και γίνονται πιο κοινωνικό - περιβαλλοντικές, η Unilever υιοθετεί την αλλαγή το **2000**. Βασιζόμενοι στη μακροχρόνια ιστορία των κοινωνικών μας σκοπών, ενσωματώνουμε ακόμη περισσότερο τις βιώσιμες σκέψεις στις καθημερινές μας δραστηριότητες για να διασφαλίσουμε ότι παραμένουμε μια βιώσιμη επιχείρηση. Η Bestfoods ενώνει την Unilever στη δεύτερη μεγαλύτερη αγορά μετρητών στην ιστορία. Άλλες εξαγορές περιλαμβάνουν τη Slim-Fast Foods <sup>50</sup> (Το SlimFast έχει σχεδιάσει και διεξάγει σε ΗΠΑ, Καναδά, Γαλλία, Γερμανία και Ισπανία πάνω από 50 κλινικές μελέτες από ανεξάρτητους ερευνητές σχετικά με την αποτελεσματικότητα της γρήγορης απώλειας βάρους χρησιμοποιώντας τη στρατηγική αντικατάστασης γεύματος), τη Ben & Jerry's (Η Ben & Jerry's Homemade Holdings Inc, εμπορική και γνωστή ως Ben & Jerry's, είναι μια Αμερικανική εταιρεία που παράγει παγωτό, frozen yogurt, και sorbet. Ιδρύθηκε το 1978 στο Burlington της Βερμόντ και πωλήθηκε το 2000 στην Βρετανικό-Ολλανδική Unilever. Σήμερα λειτουργεί παγκοσμίως ως πλήρως ελεγχόμενη θυγατρική της Unilever. Η σημερινή έδρα της βρίσκεται στο Νότιο Burlington, Βερμόντ, με το κύριο εργοστάσιο στο Waterbury, Βερμόντ.). Επίσης, εξαγοράστηκε η μαγειρική επιχείρηση Amora Maille <sup>51</sup> (Amora Maille είναι μια εταιρεία καταγωγής Γαλλικής εξειδικευμένη στη διανομή των καρυκευμάτων, που ανήκει στην Βρετανικό-Ολλανδική Unilever) στη Γαλλία. Την ίδια περίοδο επίσης ο Carl Heinrich Knorr άνοιξε την πρώτη του κουζίνα στο Heilbronn της Γερμανίας το 1838, πειραματίζοντας με την ξήρανση λαχανικών και καρυκευμάτων, για να διατηρήσει τη διατροφή και τη γεύση. Αυτό οδήγησε στην εκτόξευση της πρώτης Knorr αποξηραμένης σούπας στην ηπειρωτική Ευρώπη το 1873. Με μια ιστορία παροχής θρεπτικής τροφής για καταναλωτές με χαμηλό εισόδημα και συνεχιζόμενου πάθους για φαγητό και γεύσεις, η Knorr έγινε μία από τις μεγαλύτερες μάρκες μαγειρικής στον κόσμο σε περισσότερες από 78 χώρες σε όλο τον κόσμο.

---

<sup>49</sup> <https://en.wikipedia.org/wiki/Kibon> (19/03/2018)

<sup>50</sup> <https://en.wikipedia.org/wiki/SlimFast> (19/03/2018)

<sup>51</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Amora\\_Maille](https://fr.wikipedia.org/wiki/Amora_Maille) (19/03/2018)

## 2000 – 2018

Το χαρτοφυλάκιο της μάρκας αναμορφώνεται και βελτιώνεται μέσω των εξαγορών και της πώλησης 87 επιχειρήσεων, δημιουργώντας έσοδα από πωλήσεις ύψους € 6,3 δις. Μέχρι το **2001** η Unilever μείωσε τα εμπορικά σήματα από 1.600 σε 900. Οι πωλήσεις αφορούσαν τους Batchelors και Oxo στο Ηνωμένο Βασίλειο, τη Royco και τη σειρά Lesieur στη Γαλλία, τον Heisse Tasse στη Γερμανία και την Blå Band στη Δανία, τη Σουηδία και τη Φινλανδία. Η Unipath, η Bestfoods Baking Company, η Elizabeth Arden και η DiverseyLever πωλούνται επίσης.

Το **2002**, το εμπορικό σήμα Lifebuoy εγκαινιάζει το πρόγραμμα εκπαίδευσης για την υγιεινή του, το Swasthya Chetna, το οποίο θα φτάσει σχεδόν 51.000 χωριά και θα κάνει τη διαφορά στη ζωή 120 εκατομμυρίων ανθρώπων στις αγροτικές περιοχές της Ινδίας.

Μετά την έναρξή της στην αρχή της δεκαετίας, το **2003**, το Unilever Health Institute, ένα κέντρο αριστείας στη διατροφή, την υγεία και τη ζωτικότητα, ανοίγει περιφερειακά κέντρα στην Μπανγκόκ, την Ταϊλάνδη και την Άκκρα της Γκάνας. Η πολιτική μέσω του Ινστιτούτου Υγείας επεκτείνεται και ανακοινώνεται η πολιτική για τη διατροφή και την Ακαδημία Διατροφής & Υγείας.

Το **2004**, η Unilever καθίσταται ιδρυτικό μέλος της Στρογγυλής Τράπεζας για την Αειφορία του φοινικέλαιου (RSPO), της μη κερδοσκοπικής πρωτοβουλίας υπό την ηγεσία της βιομηχανίας, η οποία δημιουργήθηκε σε συνεργασία με την οργάνωση διατήρησης WWF. Προσπαθεί να αυξήσει την ποσότητα πιστοποιημένου, βιώσιμου φοινικέλαιου που είναι διαθέσιμο και έχει θέσει κριτήρια βιωσιμότητας βάσει των οποίων μπορούν να πιστοποιούνται προμηθευτές. Στόχος ήταν να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν παγκόσμια πρότυπα για το βιώσιμο φοινικέλαιο. Έπειτα, η αποστολή Vitality «για την κάλυψη των καθημερινών αναγκών διατροφής, υγιεινής και προσωπικής φροντίδας με εμπορικά σήματα που βοηθούν τους ανθρώπους να φαίνονται καλές, να αισθάνονται καλά και να βγαίνουν περισσότερο από τη ζωή» ξεκίνησε το 2004. Με όλη την οργάνωση, η ζωή εξακολουθεί να αποτελεί τη βάση για τις σημερινές κατηγορίες, περιφερειακές και λειτουργικές στρατηγικές. Η νέα μάρκα Unilever κυκλοφορεί, συμπεριλαμβανομένου του νέου λογοτύπου που αντιπροσωπεύει την ποικιλομορφία της Unilever, των προϊόντων και του λαού. Το Dove εγκαινιάζει την εκστρατεία για την πραγματική ομορφιά στις ΗΠΑ, τη Βραζιλία και τον Καναδά τον Οκτώβριο του 2004 (που αργότερα επεκτάθηκε σε άλλες χώρες, συμπεριλαμβανομένου του Ηνωμένου Βασιλείου, το 2005). Διαθέτει διαφημίσεις αφίσας έξι

πραγματικών γυναικών ηλικίας 22 έως 96 ετών. Κάθε γυναίκα επιλέγεται για να αμφισβητήσει τα συμβατικά στερεότυπα σχετικά με την ομορφιά, προσφέροντας μια εναλλακτική λύση στις νεανικές, αερογράφοι και ανέφικτες εικόνες supermodel που συνήθως απεικονίζονται στη διαφήμιση. Το πρόγραμμα Self-Esteem του Dove ιδρύθηκε το 2004 για να βοηθήσει την επόμενη γενιά γυναικών για να μεγαλώσει και να αισθάνεται ευτυχισμένη και σίγουρη για τον τρόπο εμφάνισής τους. Το πρόγραμμα προσφέρει εκπαίδευση αυτοεκτίμησης σε νέους (κυρίως κορίτσια) ηλικίας 8 - 17 ετών, μέσω διδασκαλίας στα σχολεία, σε εργαστήρια για ομάδες νέων και ηλεκτρονικών πόρων για τους γονείς.

Το πρόγραμμα (2005) βελτίωσης της διατροφής ολοκληρώνεται, μέσω του οποίου αξιολογούνται 16.000 προϊόντα για τα επίπεδα των trans-λιπαρών, των κορεσμένων λιπών, του νατρίου και των σακχάρων και όπου χρειάζεται, λαμβάνεται δράση.

Η νέα τεχνολογία το 2006 βοηθά στη δημιουργία του Small & Mighty, το πρώτο υπερκορεσμένο υγρό απορρυπαντικό πλυντηρίων που χρησιμοποιεί το ένα τρίτο της συσκευασίας, το ένα τρίτο του νερού και το ένα τρίτο της μεταφοράς αραιών υγρών.

Η Unilever το 2007 δεσμεύεται να προμηθεύσει όλο το τσάι της από βιώσιμες, ηθικές πηγές, ζητώντας από την Rainforest Alliance να ξεκινήσει τον έλεγχο των προμηθευτών τσαγιού με άμεση ισχύ. Η Lipton εγκαινιάζει μια βιώσιμη συνεργασία με την Rainforest Alliance, ανακοινώνοντας το στόχο της να διαθέσει όλες τις τσάντες τσαγιού Lipton Yellow Label και PG Tips στη Δυτική Ευρώπη, που προέρχονται από τις γεωργικές εκμεταλλεύσεις Rainforest Alliance Certified™ μέχρι το 2010 και όλες τις τσάντες τσαγιού Lipton που πωλούνται παγκοσμίως παρομοίως από το 2015. Η Unilever ανακοινώνει το 2007 συμφωνίες για την απόκτηση της μάρκας Buavita vitality drink στην Ινδονησία και της Inmarko<sup>52</sup>, της κορυφαίας επιχείρησης παγωτών στη Ρωσία. Ο Inmarko ήταν Ρώσος παραγωγός παγωτών και κατεψυγμένων τροφίμων, με έδρα το Νοβοσιμπίρσκ. Έχει εργοστάσια στο Νοβοσιμπίρσκ, στο Όμσκ και στην Τούλα και απασχολούσε πάνω από 4.500 άτομα επίσης πωλήθηκε στην Unilever το 2008 και έπαψε να υπάρχει ως ξεχωριστή εταιρεία το 2012.

Το 2008, σε μια προσπάθεια να σταματήσει την αποψίλωση των δασών, αναγγέλθηκε η δέσμευσή της να αντλήσει όλο το φοινικέλαιο από πιστοποιημένες βιώσιμες πηγές μέχρι το 2015, αγοράζοντας την πρώτη παρτίδα πιστοποιημένου βιώσιμου φοινικέλαιου το Νοέμβριο. Για δέκατη συνεχή χρονιά, η Unilever ονομάζεται ηγέτης στον κλάδο τροφίμων στον Δείκτη Βιωσιμότητας του Dow Jones η μόνη εταιρεία που έχει ποτέ επιτύχει αυτό το βραβείο. Μέχρι το 2010, η Unilever ονομάζεται ηγέτης της βιωσιμότητας στον κλάδο τροφίμων και ποτών

---

<sup>52</sup> <https://en.wikipedia.org> (19/03/2018)

για τους κλάδους των Dow Jones Sustainability Indices, για 12η συνεχή χρονιά και το 2015 για το 15ο έτος, η Unilever είναι ηγέτης της βιομηχανίας τροφίμων, ποτών και καπνού ομάδα με βαθμολογία 92 από τις 100.

Το **2009**, η Unilever εγκαινιάζει τη στρατηγική Compass. Οι αλλαγές που έχει υιοθετήσει ως αποτέλεσμα προδιαθέτει την αντιμετώπιση της επόμενης δεκαετία με ένα πραγματικά βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο: ο διπλασιασμός του μεγέθους της επιχείρησής μειώνοντας ταυτόχρονα τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις της. Η Unilever αγοράζει 185.000 τόνους βιώσιμου φοινικέλαιου μέσω πιστοποιητικών GreenPalm (σύστημα αντιστάθμισης που υποστηρίζει καλλιεργητές πιστοποιημένους από την RSPO), αντιπροσωπεύοντας περίπου το 15% των συνολικών αναγκών της. Περίπου το 80% των λινών Lipton Yellow Label και PG Tips τσάντες τσαγιού που πωλούνται στη Δυτική Ευρώπη προέρχονται από πιστοποιημένα αγροκτίματα. Το Rainforest Alliance Certified τσάι είναι επίσης διαθέσιμο στις ΗΠΑ, την Ιαπωνία και την Αυστραλία.

Το **2010** ενόψει της κλιματικής αλλαγής, της αστάθειας και της άνευ προηγουμένου οικονομικής και περιβαλλοντικής αβεβαιότητας, η Unilever αναγνωρίζει μια καμπή στην ιστορία. Η έναρξη του σχεδίου από τη Unilever, για την αειφόρο διαβίωση περιγράφεται η στρατηγική για την αποσύνδεση της ανάπτυξης από τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο, αυξάνοντας παράλληλα τον θετικό κοινωνικό αντίκτυπό της. Το Σχέδιο επικροτείται από ανεξάρτητους σχολιαστές ως ένα από τα πιο φιλόδοξα σχέδια βιωσιμότητας που δημιουργήθηκαν ποτέ από μια διεθνή εταιρεία. Οι «βιώσιμες μάρκες ζωντανών» αναπτύσσονται δύο φορές πιο γρήγορα από τις άλλες μάρκες και αρχίζουν να αντιπροσωπεύουν το ήμισυ της ανάπτυξης της. Η Unilever εγκαινιάζει το Unilever Sustainable Living Plan, το πρόγραμμά της για ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο. Το Πρόγραμμα Βιώσιμης Ζωής της Unilever καθορίζει εκατοντάδες στόχους και δεσμεύσεις που εμπίπτουν σε τρεις βασικούς στόχους: να βοηθήσουν περισσότερα από ένα δισεκατομμύριο άτομα να βελτιώσουν την υγεία και την ευημερία τους, να μειώσουν κατά το ήμισυ τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις της παραγωγής και χρήσης των προϊόντων και να ενισχύσουν τα μέσα διαβίωσης χιλιάδων ανθρώπων στην αλυσίδα εφοδιασμού. Σήμερα, το Σχέδιο συνεχίζει να εξελίσσεται, προωθώντας την ανάπτυξη της επιχείρησής αξιοποιώντας παράλληλα την εμπέλεια και την τεχνογνωσία για να δημιουργηθούν αλλαγές στον κόσμο. Έπειτα του προγράμματος USLP, η Unilever ενισχύει το χαρτοφυλάκιο της προσωπικής φροντίδας, οι μέτοχοι της Alberto Culver ψηφίζουν υπέρ της εξαγοράς της εταιρείας, φέρνοντας στο χαρτοφυλάκιο της Unilever προσωπικά προϊόντα όπως TRESemmé, Alberto VO5, Nexxus, St. Ives και Simple.

Το **2011** η Unilever υποστηρίζει μια κίνηση σε ολόκληρο τον κλάδο για την υποστήριξη της αειφόρου γεωργίας στο Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ στο Νταβός.

Ο κύκλος εργασιών της Unilever το **2012** ξεπερνά τα 50 δισ ευρώ, με όλες τις περιφέρειες και τις κατηγορίες να συμβάλλουν στην ανάπτυξη. Έως το 2012 υπήρχαν 14 εμπορικά σήματα, το κάθε ένα με πωλήσεις άνω του 1 δισ ευρώ ετησίως. Εκείνη την περίοδο επίσης αναφέρεται η πρόοδος προς τους στόχους της USLP, με περισσότερα από το ένα τρίτο των αγροτικών πρώτων υλών να προέρχονται από βιώσιμη ανάπτυξη και πάνω από το 50% των εργοστασίων να επιτύχουν το στόχο της αποστολής αποβλήτων στον χώρο υγειονομικής ταφής. Φθάνοντας σε 224 εκατομμύρια ανθρώπους μέσω προγραμμάτων για τη μείωση της διάρροιας με πλύσιμο στο χέρι με σαπούνι, παροχή ασφαλούς πόσιμου νερού, προώθηση της στοματικής υγείας και βελτίωση της αυτοεκτίμησης των νέων.

Η Unilever βραβεύεται με το βραβείο του καταξιωμένου Βραβείου Catalyst **2013** για τις πρωτοβουλίες που διευρύνουν τις ευκαιρίες για τις γυναίκες και τις επιχειρήσεις. Η πρωτοβουλία της Unilever, η παγκόσμια προσέγγιση με τοπικές ρίζες: Δημιουργία ισορροπημένου εργατικού δυναμικού σε διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια, έχει ως αποτέλεσμα να επιταχύνει την πρόοδο των γυναικών υψηλού δυναμικού σε διάφορες περιοχές και αξιοποιεί την ισχυρή βάση της πολιτιστικής πολυμορφίας και της πολυεθνικής τεχνογνωσίας της εταιρείας για την προώθηση μιας κουλτούρας ένταξης. Εκτός αυτού η εταιρεία υπεισέρχεται στην αγορά της Μιανμάρ με την έναρξη πλήρων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένης μιας νέας μονάδας παραγωγής και νέας έδρας στην Yangon.

Ξεκίνησαν το **2014** τα βραβεία Unilever Sustainable Living Young Entrepreneur Awards, ένα διεθνές πρόγραμμα βραβείων σχεδιασμένο να εμπνεύσει τους νέους σε όλο τον κόσμο για την αντιμετώπιση περιβαλλοντικών, κοινωνικών και υγειονομικών προβλημάτων. Ορισμένες στρατηγικές εξαγορές πραγματοποιούνται καθ' όλη τη διάρκεια του 2014, συμπεριλαμβανομένης της επιχείρησης παγωτών Talenti super-premium στη Βόρεια Αμερική και της επιχείρησης καθαρισμού νερού Qinyuan στην Κίνα. Μέχρι το 2014, τα «αειφόρα ζωντανά εμπορικά σήματα», μάρκες που έχουν βιώσιμο σκοπό και συμβάλλουν σε έναν ή περισσότερους από τους στόχους της Unilever Αειφόρου Ζωντανού Σχεδίου, αυξάνονται κατά το διπλάσιο του ρυθμού των υπόλοιπων επιχειρήσεων και συμβάλλουν σημαντικά στη συνολική ανάπτυξη. Αυτά τα εμπορικά σήματα έχουν ενσωματώσει τη βιωσιμότητα στη συμβολή τους στον κόσμο και στα συστατικά των προϊόντων τους και στον κύκλο ζωής τους.

Ανακοίνωσαν στην «Κινητοποίηση Συλλογική Δράση: Περίληψη της Προόδου του **2015**» ότι είναι σε καλό δρόμο για να επιτευχθεί το μεγαλύτερο μέρος των στόχων τους και να κάνουν μια άνευ προηγουμένου έκκληση για συλλογική δράση για την αντιμετώπιση των μεγαλύτερων προκλήσεων που αντιμετωπίζει ο κόσμος. Τον Ιανουάριο, ανακοινώθηκε ότι έχει επιτευχθεί ο στόχος και έτσι θα σταλούν μηδενικά μη επικίνδυνα απόβλητα σε χώρους υγειονομικής ταφής από ολόκληρο το δίκτυο των εργοστασίων της. Πιστεύεται ότι είναι η πρώτη σε παγκόσμιο επίπεδο για την παράδοση μηδενικών αποβλήτων σε αυτήν την κλίμακα, περισσότερα από 240 εργοστάσια σε 67 χώρες που κατασκευάζουν προϊόντα για μάρκες όπως Magnum, Knorr, Dove και Domestos έχουν πλέον εξαλείψει τα απόβλητα των χώρων υγειονομικής ταφής. Το 2015, η Unilever συμβάλλει στην καθιέρωση των Στόχων για την Αειφόρο Ανάπτυξη του ΟΗΕ και συμμετέχει σε παγκόσμιες εκκλήσεις για δράση κατά τη Διάσκεψη του Παρισιού για το Κλίμα του 2015 (COP 21). Αναγνωρίστηκαν τρεις τομείς στους οποίους μπορούν να συμβάλουν στην επίτευξη πραγματικών αλλαγών συστημάτων, σε συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις, κοινωνία των πολιτών, κυβέρνηση και ΜΚΟ: α) Αλλαγή του κλίματος και Αποψίλωση των δασών, β) Νερό, γ) Υγιεινή και υγιεινή και βιώσιμη γεωργία και επισιτιστική ασφάλεια. Τον Ιούνιο του 2015, η Unilever ανακοίνωσε μια εξοικονόμηση 1 εκατ. τόνων εκπομπών CO<sub>2</sub> από το 2008, ένα βασικό ορόσημο στην αποστολή να είναι «θετικό σε άνθρακα» έως το 2030.

Το **2016**, η Unilever φτάνει σε ένα νέο κορυφαίο επίτευγμα της αποστολής μη επικίνδυνων αποβλήτων σε χώρους υγειονομικής ταφής σε περισσότερες από 600 εγκαταστάσεις σε 70 χώρες, συμπεριλαμβανομένων εργοστασίων, αποθηκών, κέντρων διανομής και γραφείων. Έχοντας εντοπίσει τις διάφορες ροές μη επικίνδυνων αποβλήτων στις δραστηριότητές της, βρέθηκαν εναλλακτικές διαδρομές για τα απόβλητα από αυτές τις περιοχές. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της προσέγγισης μείωσης, επαναχρησιμοποίησης, ανακύκλωσης ή ανακύκλωσης των «R» που αποδεικνύει ότι τα απόβλητα μπορούν να θεωρηθούν ως πόρος με πολλές εναλλακτικές χρήσεις, από τη μετατροπή εργοστασιακών αποβλήτων σε οικοδομικά υλικά για τη λιπασματοποίηση απορριμμάτων τροφίμων από τις καφετέριες του προσωπικού.

Η Unilever (**2017**) δεσμεύεται να ανακυκλώσιμη πλαστική συσκευασία 100% έως το 2025. Σήμερα ανακοινώθηκε η δέσμευσή της να διασφαλισθεί ότι όλες οι πλαστικές συσκευασίες της θα είναι πλήρως επαναχρησιμοποιήσιμες, ανακυκλώσιμες ή λιπασματοποιήσιμες, μέχρι το 2025 και θα προσκληθεί η βιομηχανία FMCG<sup>53</sup> να επιταχύνει την πρόοδο προς την κυκλική οικονομία. Βάση έρευνας από το Ίδρυμα Ellen MacArthur (EMF), μόνο το 14% της πλαστικής συσκευασίας που χρησιμοποιείται παγκοσμίως πηγαίνει

---

<sup>53</sup> <https://www.unilever.com> (19/03/2018)

στην ανακύκλωση των φυτών, ενώ το 40% καταλήγει σε χώρο υγειονομικής ταφής και ένα τρίτο σε εύθραυστα οικοσυστήματα. Μέχρι το 2050, εκτιμάται ότι θα υπάρχουν περισσότερα πλαστικά από τα ψάρια στους ωκεανούς του κόσμου. Η αντιμετώπιση της πλαστικής συσκευασίας ως πολύτιμου πόρου για αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση είναι καθοριστικής σημασίας για την επίτευξη του στόχου 12 για την αειφόρο ανάπτυξη (Βιώσιμη κατανάλωση και παραγωγή), και με τον τρόπο αυτό, απομακρύνεται από ένα μοντέλο κατανάλωσης "take-make-dispose" είναι πλήρως κυκλική. Παράλληλα, Unilever επικεντρώνεται και προσπαθεί να μεταβιβάσει το μήνυμα «#Unstereotype»<sup>54</sup>, και ενδυναμώνοντας τις γυναίκες και τους άνδρες να έχουν το πλήρες δυναμικό τους στο σπίτι, στο χώρο εργασίας αλλά και στην κοινωνία. Η Aline Santos, EVP του Global Marketing και επικεφαλής και ένταξης εξηγεί πως μέσω της ενσωμάτωσης ασταθών νοοτροπιών στη διαφήμιση αλλά και σε ολόκληρη την επιχείρηση καταφέρνετε να μεταβιβαστεί «σωστά» το μήνυμα. Αυτή η «δράση» πραγματοποιήθηκε λόγω των παρωπίδων όπου υπήρχαν ακόμα και στις διαφημίσεις, όπου παρουσιαζόταν το «τέλειο σώμα με τις τέλειες αναλογίες», δηλαδή ήταν γεμάτη η διαφήμιση από τέλεια ομορφιά, κάτι το οποίο ακόμα και σήμερα συνεχίζει να προβάλλεται. Αλλά, όμως επειδή ο κόσμος και η κοινωνία αλλάζουν, το ίδιο πρέπει να κάνουμε και εμείς. Περισσότεροι άνθρωποι κινούνται ενάντια των παραδοσιακών ετικετών και κιβωτίων με βάση το ποιος ή τι είναι ή πιο σωστά ποιος ή τι υποτίθεται ότι είναι. Η ποικιλομορφία αναθεωρεί την ομοιομορφία. Βάσει αυτών, τα στερεότυπα καθίσταντο παλιομοδίτικα και άσχετα, και μέσω αρχικά των διαφημίσεων να υποστηριχτεί αυτό το μήνυμα «Ελευθερίας». Το Dove ξεκίνησε νέα εκστρατεία «Find Your Magic» του AXE / Lynx, η οποία αγκαλιάζει την ατομικότητα πραγματικών και μοντέρνων ανδρών. Κάθε μία από τις παγκόσμιες μάρκες της Unilever. Άλλη μία καμπάνια από την Knorr λεγόμενη ως «#LoveAtFirstTaste», η οποία βασίστηκε στην ιδέα ότι τα τρόφιμα και το μαγείρεμα είναι απολαύσεις που πρέπει κανείς να απολαύσει, ανεξάρτητα από το φύλο. Ενώ άλλη μία καμπάνια ήταν και αυτή του Brooke Bond όπου συνεργάστηκε με μία τρανσέξουαλ μπάντα για να δημιουργήσει μια νέα διαφήμιση τσαγιού. Αυτά ήταν κάποια παραδείγματα, υπάρχουν και θα υπάρχουν ακόμα περισσότερες. Ήδη οι προοδευτικές διαφημίσεις είναι 25% πιο αποτελεσματικές από τις «παραδοσιακές». Συμπερασματικά, κάτω από τους θεμελιώδεις κοινωνικούς λόγους της αλλαγής, παρουσιάζεται μία εκπληκτική επιχειρηματική περίπτωση που κανένα εμπορικό σήμα δεν θα μπορούσε να αγνοήσει. Άλλο ένα αξιοσημείωτο εγχείρημα της εταιρείας ήταν ότι ήταν ο πρώτος οργανισμός FMCG<sup>55</sup> όπου συμμετείχε στην παγκόσμια πρωτοβουλία EV100 (μία παγκόσμια πρωτοβουλία που φέρνει σε επαφή εταιρείες που αναζητούν προοπτική να επιτύχουν τη μετάβαση στα ηλεκτρικά οχήματα EVs και να κάνουν τις ηλεκτρικές μεταφορές το νέο κανονισμό μέχρι το 2030) του Climate Group. Ένα

<sup>54</sup> <https://www.unilever.com> (20/03/2018,)

<sup>55</sup> <http://www.fdlgroup.gr/fmcc> (20/03/2018)



πρόγραμμα όπου στοχεύει στη συγκέντρωση εταιρειών προοπτικής όπου έχουν δεσμευτεί να επιταχύνουν τη μετάβαση στα ηλεκτρικά οχήματα και να καταστήσουν τις ηλεκτρικές μεταφορές «την νέα φυσιολογική επιλογή» έως το 2030.

Συμπερασματικά, γίνεται κατανοητό ότι μέσω όλων των μεθόδων και στρατηγικών επιλογών όπου εφαρμόζονταν από το 1871 έως και σήμερα. Γίνονταν και πραγματεύονται ενέργειες και δράσεις έτσι ώστε η ζωή να είναι πιο ευχάριστη και μέσω των αγαθών της εταιρείας να τους γίνεται ακόμα πιο ευχάριστη. Ο William Hesketh Lever, ιδρυτής των Lever Brothers είχε υποστηρίξει μέσω μίας φράσης όπου είχε διατυπωθεί για το σαπούνι Sunlight Soap, ένα αγαθό που βοήθησε στη διάδοση της καθαριότητας και της υγιεινής στη Βικτοριανή Αγγλία, «ήταν να κάνει την καθαριότητα συνηθισμένη ;». Έτσι, η αίσθηση ότι η αποστολή και ο σκοπός έρχονται εις πέρας, δηλαδή ότι έχουν ανταπόκριση από το κοινό όπου έχει επιλεγεί, βοηθάνε την εταιρεία να συνεχίσει να ομορφαίνει τις ζωές των καταναλωτών. Όταν η Unilever επιτυγχάνει να κάνει τους ανθρώπους να φαίνονται καλά, να αισθάνονται καλά και να βγαίνουν περισσότερο από τη ζωή, τότε η στρατηγική της οδεύει σωστά. Παράλληλα, ο σκοπός της είναι να κάνει κοινή τη διαβίωση.



56

Εικόνα 8 - Απεικόνιση στον χάρτη έπειτα από τη συγχώνευση της Lever Brothers & Margarine Unie

<sup>56</sup><https://www.liputan6.com> (20/03/2018)

### **2.3 Οικονομικά Στοιχεία Εταιρείας**<sup>57</sup>

- 53,7 δις. Κύκλος εργασιών το 2017
- Το 58% της εταιρείας βρίσκεται στις αναδυόμενες αγορές
- 14 μάρκες έχουν πωλήσεις άνω του 1<sup>05</sup> δις ευρώ ετησίως
- Για την Unilever εργάζονται 161.000 υπάλληλοι
- Το 47% των διευθυντών της εταιρείας είναι γυναίκες
- Το 2017 διατήρησε μηδενικά επικίνδυνα απόβλητα στον χώρο υγειονομικής ταφής
- Χαρακτηρίστηκε ως ο 1<sup>05</sup> βραβευμένος εργοδότης FMCG (ταχέως αναπτυσσόμενα καταναλωτικά αγαθά), σε επιλογή 44 από τις 52 χώρες από όπου συμμετείχαν
- Το 2016 είχε σημειωθεί ότι τα εμπορικά σήματα Sustainable Living αυξήθηκαν κατά 50% ταχύτερα από ότι τα υπόλοιπα της εταιρείας

### **2.4 Το Όραμα της Εταιρείας**

Η Unilever ως μακροπρόθεσμο σκοπό έχει ορίσει την υιοθέτηση της νοοτροπίας της αιεφόρου ανάπτυξης. Δηλαδή, θα ήθελε να κάνει την αιεφόρο ανάπτυξη κοινή διαβίωση. Ένας απλός και ξεκάθαρος αλλά παράλληλα δύσκολος σκοπός ως προς την υλοποίηση του, διότι προσπαθείται να εισαχθεί μία νέα νοοτροπία σε μία κοινωνία όπου υπάρχουν και άλλες διαδεδομένες ιδεολογίες .

Η υλοποίηση του οράματος θα πραγματοποιεί μέσω ενός συνδυασμού μεταξύ της επιχειρησιακής εμπειρίας όλων αυτών των ετών και του ξεχωριστού στόχου όπου έχει τεθεί. Έτσι, για να αποδοθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα, η ανάπτυξη της επιχείρησης απομονώνεται από το περιβαλλοντικό αποτύπωμα και από την ανάπτυξη όπου είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση στο έπακρο του θετικού κοινωνικού αντίκτυπου, αυτός ο τρόπος υλοποίησης έχει διατυπωθεί και καταγραφεί στο σχέδιο διατήρησης της βιωσιμότητας της εταιρείας.

---

<sup>57</sup> <https://www.unilever.com/about/who-we-are/about-Unilever/> (20/03/2018)

Η πολυεθνική εμπειρία της εταιρείας με τις βαθιές ρίζες σε διάφορους τοπικούς πολιτισμούς συνεχίζει να παρέχει μία σειρά αγαθών όπου ταιριάζουν σε ένα ευρύ φάσμα καταναλωτών. Για να διασφαλιστεί η μελλοντική ανάπτυξη, ενισχύεται η σχέση της εταιρείας με τις αναδυόμενες αγορές όπου και πιστεύετε ότι θα είναι σημαντικές. Ενώ παράλληλα, αξιοποιώντας την παγκόσμια εμπέλεια και υιοθετώντας στους ανθρώπους τη νοοτροπία ότι αν κάνουν μικρές αλλά καθημερινές ενέργειες, πιστεύεται ότι θα παρουσιαστεί μεγάλη διαφορά στον κόσμο. Ο σκοπός όπου έχει τεθεί είναι μία νέα «πρόκληση», όπως έχει χαρακτηρίσει και ο πρόεδρος Paul Polman (Unilever CEO) <sup>58</sup> του ομίλου, όπου πρέπει η εταιρεία με την συμβολή των ανθρώπων να βγάλει εις πέρας για ένα «καλύτερο αύριο».

## **2.5 Οι Προτεραιότητες και οι αργές της Unilever**

Η Unilever έχει δεσμευτεί να υποστηρίξει την αειφορία και να παρέχει στο καταναλωτικό κοινό σε όλον τον κόσμο τα αγαθά όπου έχουν ανάγκη για να φαίνονται καλύτερα, να αισθάνονται καλύτερα και να απολαμβάνουν την ζωή στο έπακρο. Μέσω πέντε (5) βασικών πυλώνων όπου χρησιμοποιούνται για να δώσουν την βάση για τις καμπάνιες όπου σχεδιάζονται και υλοποιούνται.

- 1) Ως πρώτος βασικός πυλώνας έχει χαρακτηριστεί «**Ένα καλύτερο μέλλον για τα παιδιά**». Η εταιρεία μέσω της συνεργασίας όπου έχει συνάψει με την Παγκόσμια Οδοντιατρική Ομοσπονδία (FDI World Dental Federation), αλλά και των σημάτων όπου υιοθετεί για την προφύλαξη από το στόμα «Signal & Close-Up» ενθαρρύνει έτσι τα παιδιά να βουρτσίζουν και καθαρίζουν τα δόντια τους μέρα και νύχτα για την βέλτιστη οδοντική υγεία. Παράλληλα, το Omo και το Persil, δύο brands, όπου χάρη στην καθαριστική του ιδιότητα έκανε τους γονείς να κατανοήσουν πιο εύκολα την λογική ότι «η βρωμιά είναι καλή». Έτσι τα παιδιά μαθαίνουν μέσω του παιχνιδιού τους και οι λεκέδες από λάσπη ή το γρασίδι μπορούν να αφαιρεθούν εύκολα και αποτελεσματικά από τα προαναφερόμενα προϊόντα πλυντηρίου. Άλλη μία συνεργασία όπου είναι αξιοσημείωτη, είναι αυτή της εταιρείας με το Παγκόσμιο Πρόγραμμα όπου εγκαινίασε την πρωτοβουλία «Μαζί για την παιδική ζωτικότητα», με σκοπό να υποστηρίξει την παιδική ζωτικότητα φτωχότερων χωρών του κόσμου, έτσι ώστε να έχουν και εκείνα τα παιδιά, παρά των αντίξοων συνθηκών, την ευκαιρία να μεγαλώσουν αξιοπρεπώς.

---

<sup>58</sup> <https://www.unilever.com> (20/03/2018)

- 2) Δεύτερος πυλώνας, είναι το «**Ένα πιο υγιές μέλλον**». Μέσω της εγκαινίασης του ιδρύματος «Ίδρυμα φροντίδας δέρματος βαζελίνης» όπου είχε πραγματοποιηθεί από ένα ξεχωριστό brand της εταιρείας, την βαζελίνη, παρέχεται έρευνα για τις δερματικές παθήσεις και παράλληλα υποστήριξη για τους ανθρώπους που τους επηρεάζουν. Το 2017, το Lifebuoy<sup>59</sup> ένα σαπούνι για την απομάκρυνση μικροβίων, σε συνεργασία με την Gavi<sup>60</sup>, μία παγκόσμια ένωση εμβολίων (η οποία συγκεντρώνει τον δημόσιο αλλά και τον ιδιωτικό τομέα με τον κοινό στόχο της δημιουργίας ισότιμης πρόσβασης σε νέα και υπολειμμένα εμβόλια για τα παιδιά που ζουν στις φτωχότερες χώρες του κόσμου), ξεκίνησαν ένα πρόγραμμα για την προστασία παιδιών κάτω των πέντε ετών από τις παιδικές ασθένειες και τον πρόωρο θάνατο. Με την προώθηση της πλύσης στο χέρι με σαπούνι και ανοσοποίηση μαζί, δύο χαρακτηρισμένες από τις πιο οικονομικά αποδοτικές «επεμβάσεις» επιβίωσης παιδιών, η εταιρική σχέση στοχεύει στη βελτίωση και εξοικονόμηση πολλών νέων στην Ινδία.
- 3) Τρίτος πυλώνας είναι «**Ένα πιο σίγουρο μέλλον**». Μέσω μίας καμπάνιας της Dove, την Dove's Real Beauty, όπου χρησιμοποιούνται πραγματικές γυναίκες αντί για μοντέλα στις διαφημιστικές της εκστρατείας. Το εμπορικό σήμα έχει εγκαινιάσει το Ταμείο για την Αυτοπεποίθηση Dove, το οποίο στοχεύει στην εκπαίδευση και έμπνευση εκατομμυρίων νέων γυναικών. Άλλο ένα brand, όπου υποστηρίζει τον συγκεκριμένο πυλώνα είναι η μάρκα Sunsilk για τα μαλλιά. Η οποία έχει συνεργαστεί με αρκετούς από τους κορυφαίους ειδικούς για τα μαλλιά παγκοσμίως, με απώτερο σκοπό να δημιουργήσει φόρμουλες ειδικά διαμορφωμένες για να αντιμετωπίζουν καταστάσεις όπως, την πτώση μαλλιών, φριζάρισμα, κλειδαριές και ανεξέλεγκτες μπούκλες. Η οδοντόκρεμα Close-Up παρέχει μία προσιτή λύση στοματικής φροντίδας για τους καταναλωτές σε αναπτυσσόμενες αγορές, επιτρέποντας τους να φροντίζουν για την οδοντιατρική τους υγεία.
- 4) Τέταρτο βασικό εγχείρημα έχει χαρακτηριστεί το «**Ένα καλύτερο μέλλον για τον πλανήτη**». Μέσω αυτού τους εγχειρήματος έγινε προσπάθεια να αναπτυχθεί η δραστηριότητα μειώνοντας παράλληλα το περιβαλλοντικό αποτύπωμα και με την βοήθεια και εργασία όλης της αλυσίδας εφοδιασμού για κάθε εμπορικό σήμα. Τα εμπορικά σήματα Πλυντήρια ρούχων, συμπεριλαμβανομένων των Surf, Omo, Persil και Comfort, όπου ξεκίνησαν και υποστήριξαν το «Plan Cleaner Planet» μαζί. Όπου στοχεύουν στην ενθάρρυνση των καταναλωτών να αλλάξουν τις συνήθειες πλυσίματος, έτσι ώστε να μειωθεί η κατανάλωση νερού και ενέργειας. Άλλο ένα

---

<sup>59</sup> <https://www.lifebuoy.com> (20/03/2018)

<sup>60</sup> <https://www.gavi.org/about/> (20/03/2018)

brand όπου υποστήριξε αυτό το εγχείρημα ήταν το τσάι Lipton, όπου υποστηρίζει και αυτό με τη σειρά του αειφόρα έργα διαχείρισης δασών στην Αφρική.

- 5) Πέμπτο και τελευταίο χαρακτηριστικό θεωρείτο το **«Ένα καλύτερο μέλλον για τη γεωργία και τους αγρότες»**. Πολλές από τις μάρκες της Unilever υποστηρίζουν και περιέχουν συστατικά που προέρχονται από ηθική και αειφόρο ανάπτυξη και είναι ανεξάρτητα πιστοποιημένα. Μέσα σε αυτές είναι και το τσάι Lipton, το οποίο είναι πιστοποιημένο από την Rainforest Alliance<sup>61</sup>. Η Rainforest Alliance (Διεθνής Μη Κερδοσκοπική Οργάνωση Μέσων Διαβίωσης), είναι ένα αυξανόμενο δίκτυο αγροτών, δασοκόμων, κοινοτήτων, επιστημόνων, κυβερνήσεων περιβαλλοντολόγων και επιχειρήσεων όπου στοχεύουν στην διατήρηση της βιοποικιλότητας και τη διασφάλιση βιώσιμων μέσων διαβίωσης. Άλλη μία μάρκα όπου το υποστηρίζει είναι το παγωτό Ben & Jerry, το οποίο εμπεριέχει Fairtrade<sup>62</sup> βανίλια και αμύγδαλα σε διάφορες γεύσεις. Όταν μία πρώτη ύλη όπως στην προκειμένη περίπτωση η βανίλια όπου για διάφορους λόγους παρασκευάζεται σε μία άλλη χώρα και όχι στην Ελλάδα και κάπως πρέπει να διασφαλιστεί η ποιότητα και ότι πληροί τις προδιαγραφές. Έτσι μέσω του σήματος του «Fairtrade» βεβαιώνεται στον καταναλωτή ότι ακολουθεί το ανάλογο προϊόν τους κανόνες δικαίου και υπακούει στις ηθικές αρχές όπου και υποστηρίζει. Κατά το ήμισυ, περίπου οι μισές πρώτες ύλες προέρχονται από τη γεωργία και τη δασοκομία, γι αυτό προσπαθούν να καταστήσουν 100% βιώσιμες τις βασικές τους καλλιέργειες.

Συνοπτικά, μέσω αυτών των πέντε βασικών πυλώνων όπου προαναφέρθηκαν, η Unilever χρησιμοποιεί για να προωθήσει το μήνυμα της αειφόρου ανάπτυξης. Αυτές οι προτεραιότητες θα μπορούσαν να σχολιαστούν από κάποιον ότι επιδιώκει η εταιρεία μέσω αυτών να καλύψει ένα ευρύ φάσμα, διότι εμπεριέχει: «Ένα καλύτερο μέλλον για τα παιδιά», «Ένα πιο υγιές μέλλον», «Ένα πιο σίγουρο μέλλον», «Ένα καλύτερο μέλλον για τον πλανήτη», «Ένα πιο σίγουρο μέλλον». Δηλαδή, η πρώτη αναφορά γίνεται από τα παιδιά όπου είναι οι «νέοι δρομείς» όπου θα πάρουν την σκυτάλη από τους προηγούμενους για να δράσουν και εκείνα με τη σειρά τους για την ανάπτυξη του πλανήτη. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά για την υγεία όπου δίχως αυτή ο άνθρωπος δεν προπορεύεται. Με το κομμάτι «Ένα πιο σίγουρο μέλλον», η εταιρεία προσπαθεί και επιδιώκει να κάνει τον καταναλωτή να φαίνεται αλλά και να είναι καλά, απομακρύνοντας τα στερεότυπα, όπως π.χ. χρησιμοποιώντας για μοντέλα σε καμπάνιες καθημερινές γυναίκες. Έπειτα, γίνεται αναφορά στο κομμάτι του πλανήτη και στην αποτύπωση όπου έχουμε με τη σειρά μας στο κομμάτι αυτό, και μέσω διάφορων καμπανιών

---

<sup>61</sup> <https://www.rainforest-alliance.org/about> (20/03/2018)

<sup>62</sup> <https://www.fairtrade.gr/> (20/03/2018,)

επιδιώκεται έτσι η μείωση κατανάλωσης νερού και ενέργειας. Ενώ τέλος, αναφορά γίνεται στην πηγή της παραγωγής, το κομμάτι της γεωργίας όπου επιδιώκουν να παράγουν πρώτες ύλες από Αειφορικές πηγές γεωργίας,

## **2.6 Οι Αρχές και τα Ιδανικά της Εταιρείας**

Ο σκοπός όπου έχει τεθεί από την εταιρεία για να έρθει εις πέρας πρέπει χρησιμοποιώντας τα υψηλότερα πρότυπα της Εταιρικής Συμπεριφοράς (Guiding Principles), η οποία έχει υιοθετηθεί από την εταιρεία απέναντι σε όλους με τους οποίους συναναστρέφεται, τις κοινότητες όπου αγγίζει και το περιβάλλον στο οποίο έχει αποτύπωμα. Οι αρχές έχουν καθοριστικό τρόπο ως προς τον τρόπο κατά τον οποίο λειτουργεί ο όμιλος και αλληλεπιδρά με το εργατικό δυναμικό, τους συνεργάτες, τους πελάτες και φυσικά τους καταναλωτές. Βασικές τέσσερις αξίες όπου απεικονίζουν τα ιδανικά της εταιρείας είναι, η Ακεραιότητα, η Ευθύνη, ο Σεβασμός και η Πρωτοπορία. Σαφώς, με την επεκτατική πολιτική σε νέες αγορές όπου έχει η εταιρεία, υπεισέρχονται νέα talέντα και καθημερινώς έρχεται αντιμέτωπη με νέες προκλήσεις. Βάση αυτών των στοιχείων γίνεται η καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού, με τις αποφάσεις και τις ενέργειες όπου λαμβάνονται καθημερινά.

Μία από τις αξίες όπου τονίστηκε λίγο παραπάνω εκ των υπολοίπων ήταν η ακεραιότητα όπου είναι στο επίκεντρο των δεσμεύσεων για την εταιρική ευθύνη. Μέσω της ακεραιότητας, καθορίζεται επίσης και ο τρόπος συμπεριφοράς της εταιρείας, βάσει αυτού του στοιχείου η Unilever οδεύει ως προς τον σωστό και μακροπρόθεσμο δρόμο της επιτυχίας. Η εκπλήρωση του στόχου ενός φορέα είναι όταν μέσω των πωλήσεων των εμπορικών του σημάτων δημιουργεί ένα θετικό αντίκτυπο στο, περιβάλλον, συνεισφέρουν οι εμπορικές λειτουργίες αλλά και οι σχέσεις μεταξύ των εταίρων και την κοινωνία γενικότερα. Ο εταιρικός σκοπός καθορίζει επίσης καθορίζει τις προσδοκίες για τη λειτουργία της εταιρείας. Ο οποίος υποστηρίζεται από τα ιδανικά όπου έχουν τον ίδιο δείκτη βαρύτητας και εξίσου σημαντικό, από τον Κώδικα Επιχειρηματικών Αρχών, ο οποίος από το 1995 περιγράφει τα επιχειρησιακά πρότυπα όπου πρέπει να ακολουθήσει κάποιος στην Unilever, σε όποιο γεωγραφικό σημείο και αν είναι. Ο Κώδικας Επιχειρηματικών βασίζεται σε 24 εσωτερικές Πολιτικές Κώδικα όπου διαθέτουν ένα πλαίσιο απλών κανονισμών του τύπου «Πρέπει» και «Δεν Πρέπει» για όλους τους εργαζόμενους αλλά και άλλους όπου εργάζονται για τον όμιλο.

## **2.7 Συνεργασία και Εταιρική Υπευθυνότητα**

Η συνεργασία με προμηθευτές, αντιπροσώπους, άλλους επιχειρηματικούς εταίρους αλλά και διανομείς, δηλαδή εξωτερικούς συνεργάτες πρέπει να τονιστεί ότι και εκείνοι με τη σειρά τους έχουν παρόμοια ιδανικά με των εργαζομένων της εταιρείας. Σε συνεργασία, ο Κώδικας Επιχειρηματικών Αρχών της εταιρείας, με την Πολιτική Υπεύθυνης Προμήθειας και την Υπεύθυνη Πολιτική Συνεργατών, έχουν ως αποτέλεσμα την ευθυγράμμιση αυτών των τριών για την υποστήριξη δώδεκα θεμελιωδών αρχών όπου καλύπτουν μία από τις βασικές αξίες, την ακεραιότητα. Για να μπορέσει να πραγματοποιηθεί η ευθυγράμμιση, επιβάλλεται και ο προσδιορισμός συγκεκριμένων ευθυνών που σχετίζονται με τους εργαζόμενους, τους καταναλωτές και το επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η φήμη της Εταιρείας για την Επιχειρηματική δράση και δραστηριότητα με βασισμένη την ακεραιότητα και με σεβασμό στα συμφέροντα εκείνων των δραστηριοτήτων όπου έλαβαν χώρα, μπορεί να επηρεάσει. Κατά την ίδια λογική είναι εξίσου πραγματικό με τους ανθρώπους και τα εμπορικά σήματα (Brands). Αφού, ως πρώτη προτεραιότητα έχει προσδιοριστεί η επιτυχία του ομίλου, αυτό σημαίνει ότι πρέπει να υπάρχουν επενδύσεις για ανάπτυξη και αυτομάτως εξισορρόπηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων συμφερόντων. Παράλληλα, ερμηνεύεται και ως η φροντίδα των καταναλωτών, των εργαζομένων και των μετόχων, των επιχειρηματικών εταίρων και γενικά όλο το πλαίσιο όπου δραστηριοποιείται ο κολοσσός.

Ένα βασικό κριτήριο για να επέλθει η επιτυχία, είναι η απαίτηση από όλους να έχουν τα υψηλότερα πρότυπα συμπεριφοράς. Το τρίπτυχο «Κώδικας Επιχειρηματικών Αρχών», «Οι σχετικές Πολιτικές Κώδικα» και «Το πρόγραμμα συμμόρφωσης τρίτων μερών», πρέπει να έχουν θετικό αντίκτυπο στην καθημερινή απασχόληση και κάλλιστα ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να μπορεί να το υποστηρίξει ανεξαρτήτου χρόνου.

## **2.8 Εταιρική Διακυβέρνηση**<sup>63</sup>

Εταιρική Διακυβέρνηση<sup>64</sup> εκφράζει και υποστηρίζει μία φιλοσοφία και αποτυπώνει τις αντιλήψεις σε σχέση με την εξουσία και τους τρόπους κατά τους οποίους γίνεται η άσκηση

---

<sup>63</sup> <https://www.unilever.com> (20/03/2018)

<sup>64</sup> «Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate governance)», Μουζούλας Σ., 2003, Σελ. 22-24

της. Επίσης, έχει σαν σκοπό την αξιολόγηση των επιμέρους φορέων οι οποίοι συμμετέχουν στην εξουσία και την προσπάθεια οριοθέτησης των σχέσεων τους, έχοντας σαν άξονα την λειτουργία της επιχείρησης προς επίτευξη κάποιου στόχου.

Το Μακροπρόθεσμο μοντέλο ανάπτυξης, το οποίο βασίζεται σε συνεχόμενα επίπεδα επανεπένδυσης, συντρέπει ευνοϊκά την εταιρεία με το πέρασμα των ετών. Οι υποκειμενικές πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 3,5%, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τις καλές επιδόσεις σε αγορές όπου ήταν σε μεγάλο βαθμό ασθενείς, το 3,1% περιελάμβανε τα περιθώρια. Η ανάπτυξη όπου υποστηριζόταν και συνεχίζεται να υποστηρίζεται ήταν σε ένα ευρύ φάσμα και σε όλες τις κατηγορίες αγαθών της εταιρείας, καλής ποιότητας και υποστηριζόμενη από τα υψηλά επίπεδα επενδύσεων της μάρκας και του Marketing.

Η πρόοδος ήταν άριστη όσον αφορά την απόλυτη κερδοφορία και το υποκειμενικό λειτουργικό περιθώριο, όπου ενδυναμώθηκε από την ισχυρή παράδοση αντιμετώπιση στα βασικά προγράμματα εξοικονόμησης και απόδοσης στο πλαίσιο του προγράμματος μεταστροφής σύνδεσης για την ανάπτυξη (C4G)<sup>65</sup>. Το Collaboratory for Geosciences (C4G) είναι μια κατανομημένη ερευνητική υποδομή που προάγει τη δικτύωση των ερευνητών και την ανταλλαγή εξοπλισμού, δεδομένων, συλλογών και εργαλείων στην Solid Earth Sciences (SES). Το 2017 τα δύο τρίτα των αποταμιεύσεων άνω των € 2 δις Ευρώ όπου δημιουργήθηκαν, επανεπενδύθηκαν πίσω από την ανάπτυξη των σημάτων βάση με το μακροπρόθεσμο μοντέλο όπου έχει οριστεί. Η αύξηση αυτή συνέβαλε επίσης στην εκπλήρωση ρεκόρ ρευστών διαθεσίμων σε € 5,4 δις Ευρώ.

Έγινε προσπάθεια επίσης για αναμόρφωση του χαρτοφυλακίου της εταιρείας προσμένοντας τις μεταβαλλόμενη τάση των καταναλωτών και έπειτα να γίνει συμβολή στη μεγιστοποίηση νέων αυξανόμενων ευκαιριών ανάπτυξης Στο πέρασμα των τελευταίων τριών χρόνων η εταιρεία έχει ανακοινώσει και κάνει 22 εξαγορές, εκ των οποίων οι 11 πραγματοποιήθηκαν το 2014. Το 2017 ολοκληρώθηκε επίσης με την ανακοίνωση της πώλησης ενός brand στην KKR έναντι € 6,825 δις Ευρώ, χωρίς μετρητά και χωρίς χρέη.

Η Βιώσιμη δημιουργία αξιών είναι ένας μακροπρόθεσμος στόχος και επένδυση, όπου η Unilever επιδιώκει μέσω του USLP να υλοποιήσει. Χάρη στο πρόγραμμα αυτό μέχρι το 2017 είχαν σημειωθεί πολλές επιτυχίες, βοηθήθηκαν περισσότεροι από 601 εκατομμύρια άνθρωποι να βελτιώσουν την υγεία τους και την υγιεινή τους, παράλληλα είχε δοθεί η ευκαιρία σε 1.6 εκατομμύρια μικρής κλίμακας λιανοπωλητές και 716.000 μικροκαλλιεργητές να έχουν πρόσβαση σε πρωτοβουλίες που είχαν σκοπό στην αύξηση του εισοδήματός τους ή στη

---

<sup>65</sup> <http://www.c4g-pt.eu/> (20/03/2018)



βελτίωση των γεωργικών πρακτικών τους και έτσι είχε εφοδιαστεί το 56% των αγροτικών πρώτων υλών με βιώσιμο τρόπο. Οι ενέργειες που πραγματεύονταν στο USLP συνεχίζουν να δίνουν βαρύτητα στην Unilever, δημιουργώντας έτσι περισσότερη ανάπτυξη, με χαμηλότερο κόστος και λιγότερους κινδύνους υποστηρίζοντας την επίτευξη των Στόχων της Αειφόρου Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών. Το USLP αξιολογείται επίσης από μία ετήσια έκθεση, όπου παρουσιάζεται η απόδοση κατά τη διάρκεια του έτους.

## 2.9 Το Λογότυπο της Unilever <sup>66</sup>

Η Unilever έχει δεσμευτεί να κάνει την αειφόρο διαβίωση κοινή και το λογότυπο της, είναι και αυτό μία οπτική έκφραση αυτής της δέσμευσης. Κάθε εικόνα έχει πλούσιο νόημα στον πυρήνα της και αντιπροσωπεύει κάποια διάσταση της προσπάθειας αυτής να γίνει η αειφόρος διαβίωση κοινή.



Εικόνα 9 - Logo εταιρείας Unilever

Τα εικονίδια όπου ενώνονται για να διαμορφώσουν το λογότυπο της Unilever, έχουν σημαδιακή χρησιμότητα. Μέσω αυτών των 25 εικονιδίων αντιπροσωπεύεται μία πτυχή της εταιρείας. Το «U» από το λογότυπο δεν είχε επιλεγεί λόγω του αρχικού γράμματος από το «Unilever», αλλά υποδήλωνε την συνένωση της Unilever Ltd και Unilever NV το 1930, δηλαδή οι δύο πυρσοί συμβολίζουν τις δύο εταιρείες όπου ενώνονται. Όσοι δεν γνώριζαν την δομή του ομίλου πίστευαν και πιστεύουν ότι το λογότυπο επιλέχτηκε από το αρχικό γράμμα.

---

<sup>66</sup> <http://www.stickpng.co> (20/03/2018)

Στο λογότυπο παρουσιάζονται 25 εικονίδια όπως προ αναφέραμε. Ο «Ηλιος» είναι το πρώτο από αριστερά όπου υποδηλώνει την άπειρη πηγή φωτός και ανανεώσιμης ενέργειας. Αντιπροσωπεύει τη δουλειά για την εξεύρεση καινοτόμων τρόπων μείωσης των επιπτώσεων των προϊόντων της εταιρείας στο φαινόμενο του θερμοκηπίου σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής. Το «Περιστερίνι» υποδηλώνει την ελευθερία, την χειραφέτηση και την αυτοεκτίμηση. Στη συνέχεια, το «Φυτό», ένα σύμβολο του φυσικού κόσμου όπου κοιτάζουμε. Αντιπροσωπεύει τη δέσμευση της εταιρείας να μειώσει τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας, από την προέλευση των πρώτων υλών, μέχρι τις παραγωγικές διαδικασίες, στον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές μαγειρεύουν, καθαρίζουν και πλένουν με την χρήση των προϊόντων. Έπειτα, το εικονίδιο της «Σπίθας» αντιπροσωπεύει το ρόλο της Unilever ως καταλύτη για την αλλαγή, με στόχο τη βελτίωση των μέσων διαβίωσης των ανθρώπων όπου εργάζονται με όλον τον κόσμο, τους προμηθευτές, τους διανομείς και τους αγρότες. Η «Καυτερή Πιπεριά», ένα από τα πολλά φρέσκα συστατικά στα προϊόντα της εταιρείας, αντικατοπτρίζει τη δέσμευση της να προμηθεύεται τις γεωργικές πρώτες ύλες για τα προϊόντα της με βιώσιμο τρόπο. Το «Κουτάλι», ένα σύμβολο γευστιγνωσίας και μαγειρικής. Αντιπροσωπεύει την υποχρέωση για βελτίωση συνεχώς τη γεύση και τη διατροφική ποιότητα όλων των προϊόντων διατροφής, βοηθώντας εκατομμύρια ανθρώπους να απολαύσουν νόστιμα φαγητά και να επιτύχουν μια πιο υγιεινή διατροφή. Η «Γαβάθα», ένα μπολ με μεγάλη μυρωδιά τροφίμων που συμβολίζει τη δέσμευση της εταιρείας για εξαιρετικά συστατικά και υγιεινά γεύματα. Το «Λουλούδι», ένα σύμβολο της ευαισθησίας, της φροντίδας και του σεβασμού όπου διακατέχει η εταιρεία για την ομορφιά, την ομορφιά των καταναλωτών της και την ομορφιά της φύσης. Το «Παγωτό», ένα επιδόρπιο όπου υποδηλώνει μία ευχάριστη απόλαυση αλλά και τη διασκέδαση. Το «Χέρι», ένα σύμβολο ευαισθησίας, φροντίδας και ανάγκης. Υποδηλώνει τη δέσμευση της εταιρείας να βοηθήσει του ανθρώπους να βελτιώσουν τις καθημερινές τους συνήθειες υγείας και υγιεινής μέσω των εμπορικών σημάτων και των προγραμμάτων βελτίωσης της υγείας. Τα «Μαλλιά», ένα σύμβολο της ομορφιάς, που μέσω αυτού ένας καταναλωτής δείχνει ότι είναι καλά και ταυτόχρονα του εμπνέει την αίσθηση της σιγουριάς. Τα «Χείλη», ένα σύμβολο επικοινωνίας, ανοιχτότητας και διαφάνειας. Η «Δίνη», αντιπροσωπεύει το πάθος για υπέροχες γεύσεις και αρώματα. Το «Ψάρι», αντιπροσωπεύει τα φρέσκα τρόφιμα, τη θάλασσα και τους πόρους της φύσης. Ένα σύμβολο «Φρέσκων Ρούχων», που φαίνονται καλά και αισθάνονται καλά. Η «Μέλισσα», αντιπροσωπεύει το κοινοτικό πνεύμα του λαού και τη δέσμευσή να βρεθούν καινοτόμοι τρόποι εργασίας για να μειωθεί το περιβαλλοντικό αποτύπωμα. Τα «Σωματίδια», μία αναφορά στην επιστήμη και στη συνεχιζόμενη δέσμευση για εύρεση νέων καινοτόμων τρόπων βελτίωσης της ζωής των καταναλωτών. Η «Συσκευασία», συμβολίζει την αφοσίωση της εταιρείας στην εμπειρία των καταναλωτών και τη δέσμευση στην εξεύρεση νέας και καινοτόμου συσκευασίας καλύτερης για τον καταναλωτή και ταυτόχρονα και για τον

πλανήτη. «Μεταμόρφωση», ένα σύμβολο θετικής αλλαγής ή μετασχηματισμού. Η δέσμευση για την εύρεση νέων βιώσιμων τρόπων επιχειρηματικής δραστηριότητας. «DNA», η διπλή έλικα, το γενετικό σχέδιο της ζωής και το σύμβολο της ισχυρής κληρονομιάς της θετικής αλλαγής, που εξακολουθεί να βρίσκεται στο επίκεντρο της επιχείρησής μας σήμερα. Ο «Φοίνικας», ένας πλούσιος πόρος, που συμβολίζει τον σεβασμό για το φυσικό δέντρο του κόσμου του κόσμου, τα δάση, την ανάπτυξη, το περιβάλλον. «Κύματα», ένα σύμβολο καθαριότητας, φρεσκάδας και σφριγηλότητας. Η «Καρδιά», ένα σύμβολο αγάπης, φροντίδας και υγείας. Η οποία αντιπροσωπεύει τη δέσμευση της εταιρείας να βοηθήσει τους ανθρώπους να αναλάβουν μικρές καθημερινές ενέργειες για να βελτιώσουν την υγεία και την ευημερία. Τελευταίο, σύμβολο είναι ο «Ενάρετος Κύκλος», ένας συνεχής ενάρετος κύκλος που αντιπροσωπεύει το έργο για τη μείωση των αποβλήτων που σχετίζονται με τη διάθεση των προϊόντων της.

## **2.10 Η Καινοτομία**

### **2.10.1 Η μορφολογική απεικόνιση της Καινοτομίας**

Ο όρος «Καινοτομία», αν σχολιαστεί ετυμολογικός, παρουσιάζεται ότι προκύπτει από τη λέξη καινός, που σημαίνει καινούργιος και την λέξη τομή, δηλαδή την χάραξη. Ο σύνθετος αυτός όρος λοιπόν, συνδέεται τόσο με τη διαδικασία όσο και με το τελικό αποτέλεσμα. Καινοτομία υφίστανται στην παραγωγή, στην αφομοίωση και στην εκμετάλλευση με επιτυχία των νέων επιτευγμάτων στον οικονομικό και κοινωνικό τομέα. Η καινοτομία μπορεί να αναφέρεται σε ένα νέο προϊόν ή σε μία νέα υπηρεσία, σε μία μέθοδο παραγωγής και διανομής των προϊόντων. Επίσης, η καινοτομία μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην τεχνολογία, στη διαχείριση, στην οργάνωση της εργασίας, καθώς και στις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Εντούτοις, η καινοτομία μπορεί να αναφέρεται σε μια βελτίωση του προϊόντος ή της υπάρχουσας παραγωγικής διαδικασίας<sup>67</sup>.

Η καινοτομία διαχωρίζεται σε δύο κατηγορίες. Στην Τεχνολογική Καινοτομία και στην Μη Τεχνολογική Καινοτομία. Στην πρώτη εμπεριέχονται όλες οι επιστημονικές, τεχνολογικές, οικονομικές, εμπορικές και οργανωτικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης, που αποσκοπούν σε ενέργειες με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας της εκάστοτε εταιρείας και να διατηρήσει την υπεροχή της. Η Τεχνολογική Καινοτομία παρουσιάζεται σε όψεις. Την Καινοτομία Προϊόντος ή Υπηρεσίας και την Καινοτομία Διαδικασίας. Αν ένα αγαθό ή

---

<sup>67</sup> «Επιχειρηματικότητα & Καινοτομίες», Γεωργαντά Ζ., Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη, 2003, Σελ: 17-21

υπηρεσία δεν είναι «νέο» στην αγορά από την εταιρεία όπου θα το παράγει, τότε δεν μπορούν να χαρακτηριστούν ως καινοτόμες ανακαλύψεις. Η συγκεκριμένη κατάσταση δεν σημαίνει όμως ότι αυτό το αγαθό δεν υπάρχει ήδη από κάποια άλλη εταιρεία.

Η Καινοτομία Προϊόντος, επικεντρώνεται στην ένταξη ενός αγαθού, νέου ή αξιοσημείωτα βελτιωμένου σε σχέση με τα βασικά χαρακτηριστικά ή τα ήδη υφιστάμενα αγαθά της αγοράς, τις τεχνικές προδιαγραφές ή με το ενσωματωμένο λογισμικό όπου διέθεταν. Η καινοτομία διαδικασίας προσδιορίζεται ως η υιοθέτηση από την επιχείρηση νέων ή σημαντικά βελτιωμένων διαδικασιών, οι οποίες αφορούσαν την παραγωγή ή τη διανομή. Τέτοιες, διαδικασίες αναφέρονται στην αλλαγή του εξοπλισμού, στην οργάνωση της παραγωγής, σε αλλαγές στους ανθρώπινους πόρους ή ακόμα και σε έναν συνδυασμό των ανωτέρων <sup>68</sup>.

Οι δραστηριότητες όπου είναι βασισμένες στην τεχνολογική καινοτομία ενός αγαθού με την ένταξη του στην αγορά, σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο, η κατάσταση του θα κυμανθεί από την επιτυχία, την ανάκληση ή και συνέχιση της πώλησης του. Για να παρουσιάσει μία εταιρεία τεχνολογίας κάποιο νέο της επίτευγμα, αυτό σημαίνει ότι έχει προβεί σε επιτυχή δραστηριότητα. Ανακληθείσα, είναι η δραστηριότητα κατά την οποία ο οργανισμός δεν ολοκληρώνει για την υλοποίηση του νέου αυτού αγαθού. Ενώ όταν οι εργασίες βρίσκονται σε μία ροή εξέλιξης, αυτό υποδεικνύει ότι οι δραστηριότητες είναι εν συνεχεία <sup>69</sup>.

Εν αντιθέσει, στα αγαθά όπου δεν βασίζονται στην τεχνολογική τους εξέλιξη ανήκουν 2 πτυχές καινοτομίας. Η Οργανωτική Καινοτομία και η Καινοτομία Εμπορίας. Στη μη τεχνολογική καινοτομία εμπεριέχονται όλες οι δραστηριότητες καινοτομίας που δεν τους είναι πραγματεύσιμο να χαρακτηριστούν ως τεχνολογικές. Η Οργανωτική Καινοτομία είναι η εφαρμογή νέων μεθόδων ή σημαντικών μεταβολών των μεθόδων, αναφορικά με τη δομή ή τη διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης, που αποσκοπούν στη βελτίωση της χρήσης των γνώσεων στον οργανισμό, κάλλιστα της ποιότητας τους και των υπηρεσιών ή της αποτελεσματικότητας των ροών εργασίας. Αν οι αλλαγές αυτές οδηγήσουν σε μετρήσιμες αλλαγές στην απόδοση μίας επιχείρησης, είτε αυτές πραγματευτούν στην παραγωγικότητα είτε στις πωλήσεις, τότε αυτές οι μετατροπές απευθείας εντάσσονται στην κατηγορία των τεχνολογικών καινοτομιών. Στην άλλη πλευρά, η καινοτομία εμπορίας είναι η εφαρμογή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων σχεδίων ή μεθόδων πώλησης που επικεντρώνονται στην

---

<sup>68</sup> «Η Στρατηγική Διαχείριση της Τεχνολογίας και της Καινοτομίας», White A. M., Bruton G.D., Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2010

<sup>69</sup> «Η Στρατηγική Διαχείριση της Τεχνολογίας και της Καινοτομίας», White A. M., Bruton G.D., Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2010

αύξηση της ελκυστικότητας των αγαθών και των υπηρεσιών ή ακόμα και στην είσοδο σε νέες αγορές <sup>70</sup>.

Οι πηγές <sup>71</sup> κατά τις οποίες μπορεί να προέλθει μία καινοτόμα ευκαιρία μπορεί να είναι Εσωτερικές ή Εξωτερικές. Οι Εσωτερικές πηγές βρίσκονται μέσα στην ίδια την επιχείρηση ή ευρύτερα στον ίδιο κλάδο όπου ανήκουν, με αποτέλεσμα να είναι διαχωρισμένες αρχικά από τους ανθρώπους όπου τις απαρτίζουν. Οι Εσωτερικές πηγές διαχωρίζονται σε 4 υποκατηγορίες.

1. Το Απρόσμενο : Εμπεριέχονται όλα εκείνα τα συμβάντα όπου προήλθαν από απρόσμενη πηγή και με τη σειρά τους οδηγούν τον οργανισμό σε καινοτόμες ευκαιρίες. Μέσω αυτής, της επιλογής μπορεί να επέλθει επιτυχία με λιγότερη προσπάθεια, αλλά με τη πιθανότητα του κινδύνου να παρουσιαστεί στη θέση της επιτυχίας.
2. Η Δυσαρμονία : Από αυτήν την δυσαρμονία μπορεί να δημιουργηθεί μία ασυμμετρία ανάμεσα στην πραγματική και την προσδοκώμενη κατάσταση. Έχει τη δυνατότητα να πλοηγήσει σε λύσεις που καταλήγουν σε καινοτομίες. Η κατηγορία αυτή διακρίνεται σε δυσαρμονία ανάμεσα στις οικονομικές πραγματικότητες κάποιου βιομηχανικού κλάδου. Στην δυσαρμονία ανάμεσα στην πραγματικότητα κάποιου βιομηχανικού κλάδου. Στη Δυσαρμονία ανάμεσα στις δοκιμασίες κάποιου βιομηχανικού κλάδου και στις αξίες ή στις προσδοκίες των πελατών του. Και στη Εσωτερική δυσαρμονία στον ρυθμό ή στη λογική μιας δοκιμασίας.
3. Ανάγκες Επεξεργασίας : Οι ανάγκες που παρουσιάζονται στις διαδικασίες ενός οργανισμού και σχετίζονται κυρίως με τις λειτουργικές της ανάγκες, περιγράφονται από τη σαφήνεια και έχουν ως σημείο εκκίνησης την εργασία όπου θα πρέπει να υλοποιηθεί. Οι ανάγκες έχουν καθοριστικό λόγο, αρχικά για την επίλυση και κατατόπιση των οργανισμών ως προς την κατεύθυνση όπου πρέπει να ακολουθήσουν για να επιτύχουν και στη συνέχεια με την σωστή εκμετάλλευση των αναγκών μπορεί να δημιουργηθούν και οδηγήσουν σε μία καινοτομική ευκαιρία.
4. Οι Αλλαγές στον Κλάδο και στη Δομή της Αγοράς : Συχνά παρουσιάζονται μη αναμενόμενες αλλαγές στη δομή της αγοράς, όπου δημιουργούν ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που πρέπει να διαχειριστούν με σκοπό να επιβιώσουν. Μερικοί επιτυχημένοι

---

<sup>70</sup> «Καινοτομία – ο δρόμος για την επιτυχία», Σύνδεσμος Βιομηχάνων Βορείου Ελλάδος (Σ.Β.Ε.Ε.), Θεσσαλονίκη, 2006, Σελ. 12-16

<sup>71</sup> «Διαχείριση Τεχνολογίας & Καινοτομίας», Καβούνης Σ., Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1995 (Σελ: 135)

επιχειρηματίες έχουν το «χάρισμα» να μπορούν να προβλέψουν τέτοιες αλλαγές και να εφαρμόζουν τις κατάλληλες καινοτομίες.

Εντούτοις, οι Εξωτερικές Πηγές αφορούν τροποποιήσεις έξω από τα πλαίσια και τα όρια της επιχείρησης ή του κλάδου. Οι τροποποιήσεις συνδέονται με τις ανάλογες κατηγορίες :

1. Τα Δημογραφικά Στοιχεία : Στοιχεία όπου αφορούν τον πληθυσμό, όπως είναι η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, το μέγεθος του, την εργασία των ατόμων, τα εισοδήματα τους, κ.α. Εκ των οποίων, όλα συμβάλουν καθοριστικά στην λήψη των αποφάσεων των επιχειρήσεων για την παραγωγή των αγαθών τους. Οι τροποποιήσεις οι οποίες συμβάλλουν σε αυτά τα στοιχεία συνήθως προβλέπονται, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται τα κατάλληλα αγαθά με τα οποία εξυπηρετούνται οι ανάγκες των πολιτών.
2. Τις Αλλαγές στις Πεποιθήσεις, στις Διαθέσεις και στην Έννοια : Με το πέρασμα των ετών παρατηρούνται σηµαδιακές αλλαγές στις αντιλήψεις των ανθρώπων, οι οποίες παρουσιάζουν καινοτόμες ευκαιρίες στους επιχειρηματίες. Τροποποιήσεις στον τρόπο σκέψης και λειτουργίας σε θέµατα που τους απασχολούν, καθιστά άµεσα απαραίτητη τη δράση των επιχειρηµατιών.
3. Την Νέα Γνώση, Επιστηµονική και Μη Επιστηµονική : Η παρουσίαση της νέας και διαφορετικής γνώσης δηµιουργεί καινοτοµίες, οι οποίες έχουν εξέχουσα θέση, λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών όπου έχουν. Οι καινοτοµίες αυτές διαφέρουν σε σχέση με όλες τις άλλες, μιας και παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά αποτυχίας, μεγάλη χρονική διάρκεια προετοιµασίας και δυσκολία αναφορικά με την πρόβλεψη τους.

### **2.10.2 Οφέλη Ανάπτυξης Καινοτομικής Δραστηριότητας**

- **Οικονομικά Οφέλη**

Στην εποχή όπου ζούμε έχει παρατηρηθεί ότι ο ανταγωνισμός είναι σε έξαρση, όπου έτσι δεν δίνεται σε κανέναν οικονομικό παράγοντα η ευχέρεια να επαναπαυθεί. Αν ο ιδρυτής μίας καινοτομίας επαναπαυθεί στην υφιστάμενη και δεν επιδιώξει να κάνει κάποια αλλαγή, τότε σε μικρό χρονικό διάστημα θα απολέσει κάθε πλεονέκτημα που του έχει προσδώσει η

ανακάλυψη του. Το επίπεδο ανταγωνισμού σε μία αγορά, είναι καθοριστικός παράγοντας της καινοτομίας δραστηριότητας<sup>72</sup>.

Ο ανταγωνισμός και τα ίδια οφέλη, είναι δύο μέτωπα που καθορίζουν την καινοτομία διαδικασία. Από την μία πλευρά υποστηρίζουν την ιδιοποίηση των προσόδων (κερδών) και από την άλλη πλευρά εκφράζουν τον ανταγωνισμό για την επιχείρηση. Οι πρόσοδοι δελεάζουν ενώ ο ανταγωνισμός οδηγεί στην καινοτομική δραστηριότητα. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός της ιδιοποίησης των προσόδων από την καινοτομική δραστηριότητα και ο ανταγωνισμός στην αγορά, τόσο πιο μεγάλος θα είναι ο βαθμός εστίασης στην διαφοροποίηση και την καινοτομία. Βασικός πυλώνας οργάνωσης της παραγωγής είναι η ιδιοποίηση της τεχνολογίας και όχι η ελεύθερη και ανέξοδη διάθεση της. Ο Marx<sup>73</sup> ήταν ένας από τους πρώτους όπου υποστήριξε και αναφέρθηκε στην εφαρμογή του διαμελισμού της εργασίας σαν τον επικρατέστερο τρόπο οργάνωσης της παραγωγικής λειτουργίας, ως μέσο αύξησης της παραγωγικότητας, μείωσης του κόστους παραγωγής και της τιμής ενώ το μερίδιο αγοράς αντιθέτως αυξανόταν με αυτόν τον τρόπο

Βάση του θεωρήματος του J. Schumpeter, η ανταγωνιστική οικονομία λειτουργεί υπό συνθήκες ροής και συνεχούς ανισορροπίας και δεν υπάρχουν οι μηχανισμοί που θα πλοηγήσουν και κατατοπίσουν το οικονομικό σύστημα σε ισορροπία. Η κατάσταση αυτή δημιουργήθηκε από την επιθυμία των ανθρώπων να θέλουν να αποσπάσουν πολλά κέρδη, τα οποία δεν θα ήταν δυνατά σε μία πλήρως ανταγωνιστική αγορά. Έτσι, ακολουθώντας τα βήματα των Marx και Schumpeter, συμπλήρωσε ο D. Dosi : «Ο εταιρικός τομέας στις καπιταλιστικές οικονομίες, θα αναλαμβάνει γενικά καινοτόμες δραστηριότητες, αν οι τελευταίες περικλείουν κάποια προσδοκία οικονομικής απόδοσης ή αν η αποχή από τέτοιες δραστηριότητες εμπεριέχει τον κίνδυνο απώλειας κάποιων από τα οικονομικά οφέλη που απεικονίζει τώρα η επιχείρηση ή και τα δύο. Οι διαφορετικές δομές αγοράς, υποτίθεται ότι δημιουργούν διαφορετικά κίνητρα καινοτομίας»<sup>74</sup>.

Ένας επιτυχημένος επιχειρηματίας που καινοτομεί, έχει υψηλές αποδοχές για αόριστο χρονικό διάστημα, πιο συγκεκριμένα όταν το αγαθό παρουσιάζει αξιοσημείωτη ζήτηση. Όπου στη συνέχεια πρέπει με νέες μεθόδους να τροποποιήσει το ήδη υπάρχον αγαθό για να

---

<sup>72</sup> «Innovation and Competitive Advantage», Geroski P.A., Economics Department Working Papers No 159, Paris 1995, (Σελ: 198-211)

<sup>73</sup> «Εμπόδια στις Καινοτομίες», Τσιπούρη Ε., Γ.Γ.Ε.Τ., Μελέτη της Καινοτομίας των Επιχειρήσεων στην Ελλάδα, Αθήνα 1996, Σελ: 199-226

<sup>74</sup> «The Nature of the Innovative Process», Dosi G., Technical Change and Economic Theory, Printer Publications, London, 1998, Σελ: 221-238

κρατήσει ή και αυξήσει αυτήν την ζήτηση. Έτσι δημιουργήθηκαν δύο δρόμοι κατά τους οποίους μπορεί μία επιχείρηση να ακολουθήσει.

- 1 Τη μείωση του κόστους και στη συνέχεια της τιμής του αγαθού που παράγεται, από καινοτόμες διαδικασίες, όπου θα καταστήσουν δυνατή την παραγωγή σε χαμηλότερο κόστος.
- 2 Την παραγωγή ενός διαφορετικού ή διαφοροποιημένου αγαθού στην αγορά

Μέσω μικρών τροποποιήσεων στο ήδη υπάρχον ή ακόμα και δημιουργίας κάποιου νέου αγαθού, διασφαλίζει κανείς την ποιότητα των παραγόμενων αγαθών και την δυνατότητα να αναβαθμιστεί το επίπεδο παραγωγής με αποτέλεσμα να αυξηθεί το μερίδιο αγοράς, χρησιμοποιώντας μείωση στην τιμή (λόγω μείωσης του κόστους παραγωγής). Μία δελεαστική «τακτική» σε περίοδο αυξημένης ανταγωνιστικότητας, όπου θα πρέπει μέσα από «σωστές στρατηγικές» να κατακτηθεί η υπεροχή και κατάληψης μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά.

Οι συχνές βελτιώσεις, στα αγαθά και τις τεχνικές όπου χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία είναι πολύ σημαντικές. Οι βελτιώσεις και οι τεχνικές δεν επηρεάζουν μόνο το κόστος της εργασίας ενός προϊόντος αλλά τη ροή δραστηριοτήτων όπως είναι η επιλογή πιο οικονομικών πρώτων υλών ή ακόμα και την ελάττωση κάποιων από αυτές, η εξοικονόμηση ενέργειας, η αναβάθμιση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και με τη σειρά της ροής, την μέγιστη κάλυψη των αναγκών των πελατών. Η κερδοφορία δεν μετριέται μόνο με χρηματικά μεγέθη, αλλά μπορεί να έχει και άλλες μορφές, όπως είναι η υπεροχή στην αγορά, η μονοπωλιακή δύναμη, η αύξηση του μεριδίου στην αγορά, η συνεργασία και η εξαγορά με μεγάλες πολυεθνικές, οι οποίες δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Βάση θεωρίας έχει υποστηριχτεί από τον Sink<sup>75</sup> «ως μια πολύπλοκη, δύσκολη, σημαντική και συχνά λανθασμένα χρησιμοποιούμενη διαδικασία», κατά την οποία μάλιστα είχαν και έχουν επινοηθεί και εφαρμοστεί πολλές ιδέες και προσπάθειες με σκοπό να μπορέσουν να μετρήσουν με τον σωστότερο τρόπο. Συμπεραίνοντας, ότι η θεωρία είναι δομημένη και επικεντρωμένη στους αριθμούς όπου είναι χρήσιμοι για τη διοίκηση και τη μέτρηση κάθε φορά την απόδοση όλη αλλά και κατά μέρος του οργανισμού.

Είναι γνωστό ότι όταν μία εταιρεία καταφέρνει να ανακαλύψει μία καλύτερη τεχνική παραγωγής ή ένα νέο πιο επιτυχημένο προϊόν, μέσω αυτού μπορεί να εξασφαλιστεί μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας και κερδοφορίας. Όμοια και οι αντίστοιχες εταιρείες

---

<sup>75</sup> <http://nemertes.lis.upatras.gr> (28/04/2018)



αναπτύσσονται με τον αντίστοιχο τρόπο, κάτι όπου φέρνει σε σύγκρουση τις εταιρείες για το ποια θα πρωτοεμφανίσει την ιδέα της και θα «κατακτήσει» την υπεροχή<sup>76</sup>. Γεγονός όπου την κάνει να είναι συνεχώς σε αφύπνιση και παράλληλα να συνεχίσει την προσπάθεια εύρεσης νέων καινοτομιών. Οι τεχνολογικές ανακαλύψεις απαξιώνονται έπειτα από ένα χρονικό διάστημα, όπου κάποιες νέες ανακαλύψεις θα παρουσιαστούν στην θέση τους. Η τεχνολογική εξέλιξη συνδέεται άμεσα με το χρόνο, διότι ενώ συνδέονται πολύ γρήγορα με την αγορά εργασίας, άλλο τόσο εύκολα μπορεί και να διαλυθούν. Πολλές επιχειρήσεις που πέτυχαν στη δημιουργία καινοτόμων αναπτύσσονται γρήγορα και κατέχουν μεγάλο κομμάτι της αγοράς σε σχέση με τις αργοπορημένες, οι οποίες για διάφορους λόγους καθυστέρησαν.

### **2.10.3 Εμπόδια και Καινοτομική Δραστηριότητα**

Η καινοτομική δραστηριότητα έρχεται σε σύγκρουση με εμπόδια όπου επηρεάζουν και δεν επιτρέπουν την υλοποίηση του σκοπού τους. Τα εμπόδια<sup>77</sup> αυτά διακρίνονται σε δύο κατηγορίες :

1. Εσωτερικά Εμπόδια : Τα εμπόδια όπου συσχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των οργανισμών και δίνουν χώρα στον φόβο για την αποτυχία. Το κλίμα του οργανισμού, το ανθρώπινο δυναμικό, το μέγεθος του οργανισμού.
2. Εξωτερικά Εμπόδια : Προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον και αφορούν την ατελέσφορη κατανομή των δαπανών των δαπανών σε τεχνολογία και έρευνα, το κανονιστικό πλαίσιο και το νομικό πλαίσιο.

#### **Εσωτερικά Εμπόδια**

- Φόβος για αποτυχία : Ένα από τα πιο σημαντικά εμπόδια στην υιοθέτηση μίας καινοτόμας ιδέας, είναι ο φόβος για την αποτυχία. Οι ελάχιστοι οικονομικοί πόροι που κατέχονται από τους οργανισμούς, τους κάνει να έχουν αρνητική αντιμετώπιση προς το επιχειρηματικό ρίσκο. Επίσης δημιουργείται φόβος αποτυχίας από το άγνωστο.

---

<sup>76</sup> «The Nature of the Innovative Process», Dosi G., Technical Change and Economic Theory, Printer Publications, London 1988, Σελ: 221 - 238

<sup>77</sup> <http://ec.europa.eu> (29/04/2018)

- Παραδοσιακή Δομή : Αν οι επιχειρήσεις διατηρούν την παραδοσιακή δομή, πιστές στον οικογενειακό χαρακτήρα, δημιουργούνται έτσι προβλήματα ανάπτυξης. Σε αυτές τις επιχειρήσεις δεν υπάρχει καταμερισμός των καθηκόντων με αποτέλεσμα να συγκεντρώνονται σε πολύ λιγότερα ή ακόμα και ένα άτομο. Συνεπώς, να μην δημιουργούνται ευκαιρίες που να αναπλάθουν τη δημιουργικότητα. Επίσης, σε αυτήν την λογική δεν αναπτύσσεται το ομαδικό πνεύμα.
- Εσωστρέφεια : Λειτουργεί αρνητικά στην ανάληψη καινοτόμων δραστηριοτήτων. Αποκόπτει τις επιχειρήσεις και τις αποτρέπει από τη συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς όπου θα βοηθούσαν για τη δημιουργία καινοτόμων επιτευγμάτων. Συμπερασματικά, μέσω της συνεργασίας, μία επιχείρηση αποδίδει καλύτερα.
- Ανθρώπινοι Πόροι : Οι ανθρώπινοι πόροι έχουν σημαντικό ρόλο στο κομμάτι της επιτυχίας και γενικότερα σε μία επιχείρηση. Η έλλειψη ειδικευμένου προσωπικού επιβραδύνει την απόδοση του οργανισμού. Κάτι όπου οφείλεται στην αδυναμία του υπευθύνου προσωπικού για την κατάρτιση τους. Παράλληλα, με τη δια βίου μάθηση μπορεί να εξασφαλιστεί η ανάπτυξη και προσέγγιση του στόχου, αλλά δεν είναι πάντα διαδεδομένη.

Συνοπτικά, το Εσωτερικό κλίμα της επιχείρησης δημιουργεί αμέτρητα προβλήματα εάν δεν διατίθεται το κατάλληλο κλίμα εντός του οργανισμού. Η έλλειψη επικοινωνίας και η ύπαρξη έντονων διαφωνιών μεταξύ των εργαζομένων, η ανυπαρξία ομαδικού πνεύματος, η αδιαφορία για την καινοτομία, είναι κάποιοι από τους παράγοντες όπου αποτελούν εμπόδιο στην ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων.

### **Εξωτερικά Εμπόδια**

Από την άλλη πλευρά τα εμπόδια μπορεί να προέρχονται και από εξωγενή παράγοντα.

- Αναποτελεσματική κατανομή δαπανών για έρευνα και τεχνολογία : Η ύπαρξη άσχημου συντονισμού έχει αρνητική επίπτωση. Λόγω, του ότι η έρευνα και η ανάπτυξη δημιουργούν τη βάση για μία καινοτομική ιδέα και μέσω αυτού του εμποδίου εξασφαλίζεται η αποτυχία.
- Νομικό & Κανονιστικό Περιβάλλον : Η καινοτομία προωθείται όταν το κανονιστικό και νομικό περιβάλλον είναι ευνοϊκά και ικανοποιητικά. Η ανεπάρκεια είναι το

υψηλό κόστος της έκδοσης και της διατήρησης των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας με κατάληξη να μην γίνεται σωστή και ορθή εκμετάλλευση των κανονισμών όπου εξασφαλίζουν την προστασία στις καινοτομικές ιδέες. Επιπρόσθετα, πολλές φορές τα διπλώματα δεν ήταν ωφέλιμα, μιας και δεν χορηγούταν η ανάλογη προστασία στους καινοτόμους επιχειρηματίες και σε περίπτωση διαφοράς τα έξοδα και οι δικαστικοί αγώνες μπορεί να είναι υψηλά. Έτσι, οι πρόσφυγες σε αιτήσεις κατοχύρωσης ευρεσιτεχνίας ήταν μειωμένες. Το νομικό και κανονιστικό περιβάλλον των οργανισμών διακρίνεται από μακροσκελείς διοικητικές διατυπώσεις, εμποδίζει την καινοτομική διαδικασία και επιφέρει υψηλές πρόσθετες δαπάνες, απαρτίζοντας ανασταλτικό κριτήριο για τις επιχειρήσεις, ώστε να αναπτύξουν τη δημιουργικότητα τους και να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους.

## 2.11 Οικονομικοί παράγοντες<sup>78</sup>

Οι Οικονομικοί παράγοντες αλληλεπιδρούν αρνητικά στην καινοτομική δραστηριότητα. Οι οικονομικοί παράγοντες διαχωρίζονται σε :

1. Υπερβολικά υψηλό κόστος : Για να αποδώσει επιτυχημένα ένα αγαθό, χρειάζεται εξειδικευμένο προσωπικό, υψηλά κονδύλια για την υλοποίηση και την εφαρμογή τους καθώς και εξειδικευμένες γνώσεις και σαφώς υψηλή τεχνολογία. Οι περισσότεροι οργανισμοί δεν έχουν τη δυνατότητα να αντεπεξέλθουν σε τέτοιες καταστάσεις, και έτσι το πλήθος των επιχειρήσεων όπου προχωράνε στην υλοποίηση μίας καινοτόμας ιδέας είναι πολύ μικρότερο.
2. Έλλειψη πηγών χρηματοδότησης : Άλλο ένα εμπόδιο είναι η μη ύπαρξη κρατικών επιδοτήσεων και η περιορισμένη εκχώρηση τραπεζικών δανείων δυσκολεύουν την ανάληψη ρίσκων από τις επιχειρήσεις. Η χρηματοδότηση, είναι το μεγάλο εμπόδιο για την υλοποίηση μίας ιδέας.
3. Η μεγάλη χρονική περίοδος απόσβεσης της καινοτομίας : Οι επιχειρήσεις προτιμούν να δεσμεύσουν κεφάλαια τους σε δραστηριότητες όπου θα τους αποφέρουν σύντομα σίγουρα κέρδη.
4. Το μη ευνοϊκό φορολογικό περιβάλλον : Οι νέες ιδέες εμποδίζονται όταν το φορολογικό περιβάλλον δεν είναι ευνοϊκό. Η ανεπάρκεια φορολογικών κινήτρων για τις άυλες επενδύσεις και η ύπαρξη κινήτρων για την ακίνητη περιουσία, την κατανάλωση και τις

---

<sup>78</sup> «Επιχειρηματικότητα & Καινοτομίες», Γεωργαντά Ζ., Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη 2003

κερδοσκοπικές επενδύσεις, δημιουργούν προβλήματα στις επιχειρήσεις όπου επιδιώκουν την ανάπτυξη τους.

## 2.12 Η Καινοτομία της Unilever<sup>79</sup>

Η καινοτομία υπάρχει στο επίκεντρο της φιλοδοξίας της Unilever έτσι ώστε να αναπτυχθεί με βιώσιμο τρόπο. Η επιστήμη, η τεχνολογία και η ανάπτυξη προϊόντων αποτελούν κεντρικό στοιχείο των στρατηγικών για να συνεχιστεί η παροχή στους καταναλωτές από μεγάλες μάρκες που βελτιώνουν τη ζωή τους ενώ ταυτόχρονα έχουν θετικό αποτύπωμα στο περιβάλλον και την κοινωνία. Η γνώση της υφιστάμενης κατάστασης στην αγορά, δηλαδή το «Τι Θέλει?» και χρειάζεται ο καταναλωτής, είναι δυο βασικά στοιχεία από τα οποία βασίζονται οι καινοτομίες. Μέσω, των απαραίτητων εργασιών και σε συνδυασμό με την αναζήτηση τεχνολογικών καινοτομιών και τη συνεχόμενη προσπάθεια ανταπόκρισης των ανταγωνιστών, τη μεταπήδηση σε νέες αγορές και τη βελτίωση της βιωσιμότητας των αγαθών της, επιδιώκεται η δημιουργία αγαθών όπου ο καταναλωτής θα επιλέξει ξανά και ξανά.

Το όραμα της εταιρείας είναι για ένα καλύτερο μέλλον για την επιχείρηση αλλά κατά κύριο λόγο για τον κόσμο. Η Unilever λόγω της ανοιχτής καινοτομίας όπου υποστηρίζει, διαθέτει ένα πρόγραμμα, το «Open Innovation», όπου μέσω αυτού δέχεται συνεργασίες με σκοπό την υλοποίηση καινοτόμων ιδεών που θα μπορούσε να βοηθήσει στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Μέσω των εγκαταστάσεων έρευνας και ανάπτυξης παγκόσμιας κλάσης, όπου διαθέτει η εταιρεία γίνονται ανακαλύψεις όπου διατηρούν την Unilever στην πρώτη γραμμή της ανάπτυξης προϊόντων. Πραγματεύεται συνεχόμενη αναζήτηση νέων μεθόδων και τρόπων συνεργασίας.

Το πρόγραμμα βιώσιμης ανάπτυξης όπου υιοθέτησε η εταιρεία από το 2010 (USLP), αποτελεί κεντρικό στοιχείο του επιχειρησιακού της μοντέλου. Γίνεται αναφορά και περιγραφή του τρόπου κατά τον οποίον η εταιρεία καταφέρνει και έχει ανάπτυξη ενώ παράλληλα μειώνοντας το περιβαλλοντικό αποτύπωμα και αυξάνοντας έτσι τον κοινωνικό

---

<sup>79</sup> <https://www.unilever.com/innovation> (01/05/2018)

αντίκτυπο. Η καινοτομία κατέχει ζωτικό ρόλο σε όλο αυτό, και γι αυτόν τον λόγο επιδιώκεται η υιοθέτηση νέων τεχνολογικών ιδεών.

## **2.13 Προκλήσεις και Επιθυμίες για την Unilever**

### **1. Συστατικό ή τεχνολογία για την πρόληψη της οξείδωσης πετρελαίου**

Η οξείδωση του πετρελαίου είναι μία αλληλένδετη σειρά χημικών αντιδράσεων που υποβαθμίζουν την ποιότητα του πετρελαίου, κάνοντας την ανεπιθύμητη για κατανάλωση ή χρήση. Φανερόνεται, σταδιακά και πολλά προϊόντα οξειδώσεως τα οποία μαζί συμβάλλουν στην τάγγιση<sup>80</sup> (το φαινόμενο κατά το οποίο γίνεται οξείδωση των λιπών και των ελαίων από το οξυγόνο της ατμόσφαιρας) και τα δυσμενή χαρακτηριστικά. Ο ρυθμός οξείδωσης επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, όπως είναι η θερμοκρασία, φως, διαθεσιμότητα οξυγόνου, παρουσία υγρασίας και μετάλλων και ο τύπος ελαίου. Επιδιώκονται λύσεις επί του θέματος αυτού για να επιδοθεί η οξείδωση των γαλακτωμάτων από έλαιο χωρίς να επηρεαστεί η γεύση, η εμφάνιση και η ποιότητα του προϊόντος. Οι ενδεχόμενες προσεγγίσεις θα μπορούσαν να είναι με τη μορφή ενός συστατικού, τεχνικών επεξεργασίας, συσκευασίας ή τεχνολογίας. Έχουν δοθεί απατήσεις και στόχοι επί του θέματος όπου θα ήθελε η εταιρεία να πραγματοποιήσει σε ένα επιθυμητό στάδιο. α) Την πρόληψη ή καθυστέρηση της οξείδωσης του πετρελαίου. β) Να γίνει αποτελεσματικό σε όξινο pH. γ) Να λειτουργεί υπό συνθήκες ψύξης και θερμοκρασίες περιβάλλοντος. δ) Να μην υπάρξει δυσχερής αισθητική επίδραση στο γαλάκτωμα. Ενώ στη ροή της εκτέλεσης αυτής της πρόκλησης, θα ήταν επιθυμητό ως αποτέλεσμα να ευρεθεί μία διαδικασία η οποία θα μπορούσε να εμποδίσει ή καθυστερήσει την οξείδωση των γαλακτωμάτων χωρίς να τροποποιήσει ή επηρεάσει αρνητικά τις αισθητικές ιδιότητες και χαρακτηριστικά του γαλακτώματος (οσμή, εμφάνιση κ.α.). Μέχρι στιγμής, οι μέθοδοι όπου έχουν χρησιμοποιηθεί για την οξείδωση δεν έχουν ικανοποιητικά αποτελέσματα.

### **2. Η «Έξυπνη Συσκευασία»**

Η εταιρεία επιδιώκει τεχνολογίες κατά τις οποίες θα ενισχυθεί η αξία και η αντιληπτή αξία των αγαθών όταν εντάσσονται στην πρωτογενή συσκευασία. Η προσδοκία είναι να υπάρξουν βελτιώσεις ανάμεσα στη σχέση καταναλωτή και αγαθού, (π.χ. οδηγίες, συνταγές, κριτικές,

---

<sup>80</sup> <https://el.wikipedia.org/wiki> (01/05/2018)

τυποποίηση) και ταυτόχρονα επιδιώκονται πιθανά οφέλη για την υγεία αλλά επιδιώκεται και η ασφάλεια του αγαθού. Η εταιρεία απαιτεί να υλοποιησει αρχικά α) Τα χαρακτηριστικά ασφαλείας και προστασίας να μην παρουσιάζουν κανένα συμβιβασμό όσον συσχετίζουν την ποιότητα της συσκευασίας και την ορατότητα ή τη χρηστικότητα του περιεχομένου. β) Η τεχνολογική μέθοδος πρέπει να έχει άμεσο και εμφανή όφελος για τον καταναλωτή, όταν χρησιμοποιεί το αγαθό όπου διαθέτει την «έξυπνη συσκευασία». γ) Οι βελτιώσεις στη συνδεσιμότητα πρέπει να είναι σχετικές με το αγαθό και τον κοινό στόχο του. Η «έξυπνη συσκευασία» έχει ως επιθυμητή κατάληξη την ενσωμάτωση μίας νέας τεχνολογίας στη συσκευασία για την ενδυνάμωση της αξίας, της εμπειρίας των χρηστών, της εμπιστοσύνης των καταναλωτών στα αγαθά και της συνεκτίμησης του περιβάλλοντος, δηλαδή την ανακύκλωση.

### 3. «Περισσότερα για λιγότερα»

Νέες τεχνολογίες και υλικά επιδιώκει η εταιρεία να ενσωματώσει σε προϊόντα για την παροχή της ίδιας ή καλύτερης λειτουργικότητας, ενώ ουσιαστικά χρησιμοποιούνται ριζικά λιγότερα υλικά. Αυτές οι βελτιώσεις στη λειτουργικότητα θα μπορούσαν να προσφέρουν στους καταναλωτές ένα νέο σκοπό, έναν απλουστευμένο σκοπό ή την ικανότητα επαναπλήρωσης περιεχομένων. Μία προσδοκία όπου θα αποφέρει και την εταιρεία και στο περιβάλλον αλλά και κατά κύριο λόγο στον καταναλωτή. Η Unilever στοχεύει σε τρεις κύριες απαιτήσεις. α) Τη μείωση της ποσότητας υλικού που χρησιμοποιείται για τη συσκευασία και τη παραγωγή από καινοτόμους σχεδιασμούς ή υλικών επιλογών. β) Οι πρώτες ύλες και συγκεκριμένα τα υλικά αντικατάστασης δεν πρέπει να αυξάνουν σημαντικά το κόστος παραγωγής. Και παράλληλα γ) Τη μείωση του πάχους των τοιχωμάτων της συσκευασίας και άμεσα και μείωση του βάρους του αγαθού, διατηρώντας ταυτόχρονα τη μορφολογία και το σχήμα του ίδιο με πρότινος. Μέσω αυτής της επιδίωξης επιζητείται βελτίωση της λειτουργικότητας της συσκευασίας, μειώνοντας συγχρόνως την ποσότητα του υλικού είτε στην τελική συσκευασία, είτε μειώνοντας την ποσότητα υλικού όπου θα χρησιμοποιηθεί κατά την παραγωγή.

### 4. «Εξαιρετική Λειτουργικότητα»

Η αλληλεπίδραση μεταξύ καταναλωτή και προϊόντος και συγκεκριμένα της συσκευασίας, βελτιώνεται με τις νέες τεχνολογικές μεθόδους. Έτσι η εταιρεία επιδιώκει νέες τεχνολογίες όπου μέσω αυτών θα βελτιωθεί σημαντικά η αλληλεπίδραση αυτή. Βελτιώσεις όπως είναι η

πρακτική λειτουργικότητα, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο προσελκύει η συσκευασία έναν καταναλωτή. Η απαίτηση του οργανισμού είναι να βελτιώσει την έλξη των καταναλωτών με τη χρήση νέων καινοτόμων υλικών. Επίσης, η βελτίωση της συσκευασίας εμπεριέχει και την υποστήριξη της ανοιχτής τεχνολογίας, αλλά και την τεχνολογία κατά την οποία θα γίνει η μεταφορά – διανομή και η προστασία από τις καταστροφικές συνθήκες / αλλοίωση τους. Είναι ευρέως γνωστό ότι από την χρήση νέων τεχνολογικών μεθόδων βελτιώνεται η λειτουργικότητα, η διατήρηση αλλά και αύξηση της ελκυστικότητας, το χαμηλό κόστος και η ορατότητα μέσω των αλλαγών στην συσκευασία.

##### 5. «Νέες και Καινοφανείς, Σταθερές και Ελκυστικές Τεχνολογίες»

Τρέχουσες τεχνολογίες όπου εξαρτώνται από εξωτερικές πηγές ρεύματος ή περιοχές όπου η παροχή ρεύματος είναι αναξιόπιστη ή έχουν περιορισμένη πρόσβαση, έχουν ως αποτέλεσμα την αλλοίωση σε κατεψυγμένα και ψυγμένα αγαθά. Έτσι, αναζητούνται νέες μέθοδοι συντήρησης αυτών, όπου έτσι θα μειωθούν τα φαινόμενα αλλοίωσης και καταστροφής των αγαθών από την αυξομείωση της θερμοκρασίας. Το κλειδί της λύσης του προβλήματος θα μπορούσε να ήταν μία εναλλακτική μέθοδος συντήρησης αυτών με νέα μονωτικά υλικά ακόμα και νέας σχεδίασης ψυγεία. Με την επίλυση αυτών θα λυθούν προβλήματα όπου απασχολούσαν μέρη όπου η παροχή ενέργειας δεν ήταν και τόσο αξιόπιστη και έτσι να υπάρχει μία σταθερή θερμοκρασία συντήρησης των προϊόντων κατάψυξης. Παράλληλα, μία ιδανική εκδοχή θα ήταν να μην τροφοδοτούνται ή να σχεδιαστούν ψυγεία και μέσα συντήρησης χωρίς τη χρήση ρεύματος και να είναι αυτοτροφοδοτούμενα.

##### 6. «Διαδικασία Επιφανειακής Τροποποίησης Επιφανειών Μη Ομοιόμορφων Επίπεδων Σχημάτων»

Πραγματεύονται διεργασίες βιομηχανικής κλίμακας που αποσκοπούν στην τροποποίηση ή κατεργασία επιφανειών ινώδους υλικού υπό μορφής εσοχών, εισβολών, μωλώπων ή μικροπόρων. Εναλλακτικές λύσεις, ενδιαφέροντος κατέχουν με τη χρήση λέιζερ, αμμοβολής, θερμικού σοκ. Βιομηχανίες όπου μπορούν να έχουν μία ενδεχόμενη σχετική λύση περιλαμβάνουν τρόφιμα, κλωστοϋφαντουργικά αγαθά, τη συσκευασία, την περιποίηση τραυμάτων και την παραγωγική διαδικασία καπνών. Ως βασικά χαρακτηριστικά θεωρούνται, η συνεχόμενη διαδικασία επίλυσης τους, η δυνατότητα κλιμάκωσης σε βιομηχανικό επίπεδο, η δυνατότητα τροποποίησης της επιφάνειας χωρίς να μένουν υπολείμματα, ενώ η λύση πρέπει να είναι η προσέγγιση της ποιότητας των τροφίμων.

**7. «Διαδικασία μετασχηματισμού των φύλλων τσαγιού»**

Οι τρέχοντες τρόποι παραγωγικής διαδικασίας τσαγιού είναι κατά κύριο λόγο μη αυτόματοι και αυτό αμέσως αυξάνει το κόστος και απαιτείται μεγάλη εργασία. Η Unilever αναζητά διαδικασίες για τη δημιουργία ποικίλων σχημάτων φύλλων τσαγιού, π.χ. βελόνες, κύκλους, σφαίρες, σπείρες. Οι ενδεχόμενες λύσεις πρέπει να έχουν βιομηχανική κλίμακα ή να έχουν τη δυνατότητα βιομηχανικής κλίμακας και να μπορούν να προέλθουν από διάφορες βιομηχανίες. Οι δράσεις για την επίτευξη της τροποποίησης του σχήματος περιλαμβάνουν την περιστροφή, την συμπίεση και ξήρανση. Βασικά χαρακτηριστικά όπου θα ήθελε η εταιρεία να πραγματώσει :

- Την δυνατότητα κλιμάκωσης σε βιομηχανικό επίπεδο
- Την τροποποίηση του σχήματος να μην αφήνει υπολείμματα ή υπερβολική δομική ζημιά
- Την απλή, οικονομικά αποδοτικά ομοιομερή διαμόρφωση
- Την μείωση απώλειας της μάζας

Επιδιώκονται διαδικασίας αντάξιες να κλιμακωθούν σε βιομηχανικό επίπεδο για να δώσουν πρόσβαση στον ελεγχόμενο μετασχηματισμό των πολλαπλών ειδών φύλλων τσαγιού σε προκαθορισμένα σχήματα.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : Η Στρατηγική Marketing όπου εφαρμόζει η Unilever

### 3.1 Δομή Τμήματος Marketing<sup>81 82</sup>



Εικόνα 10 - Σχεδίαση ενός προϊόντος

Η Unilever είναι πολυεθνική εταιρεία με μάρκες παγκόσμιας φήμης. Για τη διασφάλιση της σωστής ποιότητας της μάρκας και των αξιών της και για να εναρμονίζει τις διαφορετικές ανάγκες και απόψεις υπάρχει η Global παγκόσμια ομάδα μίας μάρκας, που διαμορφώνει την ταυτότητα και την στρατηγική σε παγκόσμιο επίπεδο. Επιμέρους, της ομάδας αυτής είναι το BD – Brand Development όπου αναπτύσσει και προωθεί την μάρκα. Σε επόμενο επίπεδο, είναι οι ομάδες Marketing της κάθε μάρκας σε γεωγραφικές περιοχές, όπως είναι η Ευρωπαϊκή Ομάδα και τέλος σε κάθε χώρα υπάρχει η Local ομάδα Marketing της κάθε μάρκας όπου μέσω του BB - Brand Building σχεδιάζουν και οικοδομούν την μάρκα βάσει των αναγκών της αγοράς. Έτσι διαφυλάσσεται η σωστή εφαρμογή των στρατηγικών της μάρκας από παγκόσμιο και ευρωπαϊκό επίπεδο στο τοπικό, λαμβάνοντας υπόψη τις τοπικές ανάγκες και ιδιαιτερότητες της αγοράς.

Το Brand Building σχεδιάζει όλες τις καινοτομίες - innovations βάσει των αναγκών όπου έχουν δημιουργηθεί στην αγορά που υπάρχουν σε κάθε χώρα. Στη συνέχεια η Global ομάδα αφού σχεδιάσει ένα εύρος προϊόντων βασισμένοι στις ανάγκες, τα προτείνει με τη σειρά της στις Local ομάδες κάθε χώρας, όπου η κάθε χώρα θα επιλέξει όποια προϊόντα, είναι τα καταλληλότερα για την κάλυψη των αναγκών της. Πρέπει να τονιστεί, ότι Global αλλά και η

---

<sup>81</sup> Αντληση πληροφοριών μέσω συνεντεύξεων από την Marketing Manager & Brand Manager IC της Unilever

<sup>82</sup> <http://www.digitaractive.com> (03/05/2018)

Local ομάδα κάθε χώρας απαρτίζονται από άτομα τα οποία παίρνουν σοβαρές αποφάσεις για την προώθηση της εκάστοτε μάρκας σε όλες τις χώρες, κάτι όπου σημαίνει ότι κάθε ομάδα προσπαθεί να καλύψει την ομάδα της με εξειδικευμένα άτομα. Η κάθε ομάδα για να καλύψει όλες οι πτυχές του εμπορίου διαθέτει : Διευθυντή του παγκόσμιου μετασχηματισμού λειτουργιών Marketing (Global Marketing Transformation Director), Διευθυντή Marketing & Καινοτομίας (Global Director, Advertising Innovation), Διευθυντή ψηφιακών μετασχηματισμών (Global Markets Digital Transformation Director), Διευθυντής ομάδας Έρευνας & Ανάπτυξης (R&D Group Manager), Διευθυντής ηλεκτρονικού εμπορίου (Global Ecommerce Director), Διευθυντή Ανάπτυξης κατηγοριών (Senior Channel & Category Development Manager). Οι Local ομάδες εκτός από την επιλογή κάποιων αγαθών από όλη την γκάμα προϊόντων μπορούν να προτείνουν και να αναφέρουν τις ανάγκες της αγοράς τους και έπειτα η Global ομάδα σε συνεργασία με την Local να μπορέσει να δημιουργήσει το/τα ανάλογα προϊόντα για την κάλυψη των αναγκών αυτών. Όπως για παράδειγμα στην Ελλάδα λόγω της μεσογειακής κουζίνας όπου κατέχουν, ένα πιάτο από τα οποία είναι και οι φακές, έτσι πρότεινε η Local ομάδα της Knorr στην αντίστοιχη Global ομάδα, να παραχθεί ένας κύβος μαγειρικής για τις φακές <sup>83</sup>, με σκοπό την κάλυψη αυτής της ανάγκης.

Η κάθε Local ομάδα εκτός από την επιλογή των αγαθών από την Global ομάδα, μπορεί να έχει και κάποιο εργοστάσιο στην κατοχή της, όπου ο σχεδιασμός, η παραγωγική διαδικασία και τέλος η προώθηση του αγαθού εξαρτώνται από εκείνη τα λεγόμενα και ως «Local Jools». Φυσικά υπάρχει και η υποστήριξη για όλα τα στάδια αυτά και από την Global ομάδα. Όπως για παράδειγμα το εργοστάσιο της Pummaro <sup>84</sup> αλλά και της Άλτις <sup>85</sup>, όπου η σχεδίαση και η παραγωγή πραγματοποιούνται στην Ελλάδα, προϊόντα όπου μέσω της Global μπορούν να προωθηθούν σε όλες τις χώρες και ο «Leader» να είναι η χώρα όπου το σχεδίασε και το παρήγαγε.

### **3.2 Στρατηγική Μάρκας σε ένα Global επίπεδο** <sup>86</sup>

#### IBP (Integrated Business Planning) – Ολοκληρωμένος Επιχειρηματικός Σχεδιασμός

##### Ορισμός

---

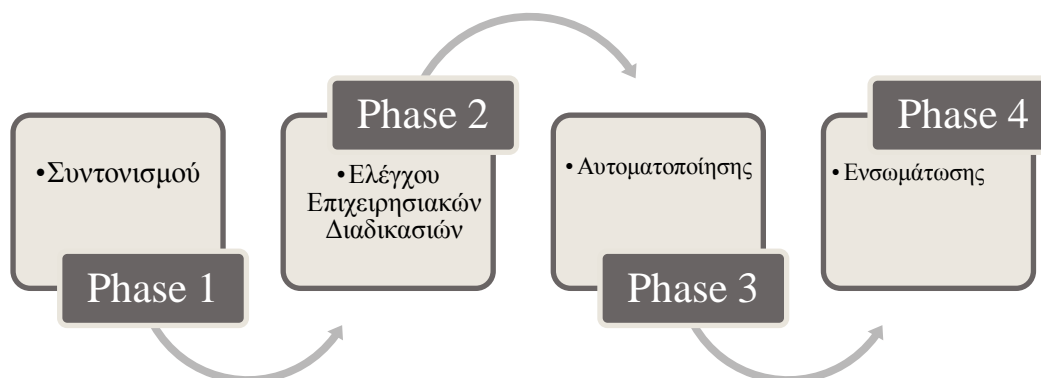
<sup>83</sup> <http://www.knorr.gr> (04/05/2018)

<sup>84</sup> <https://www.pummaro.gr/> (04/05/2018)

<sup>85</sup> <http://www.altis.com.gr/> (04/05/2018)

<sup>86</sup> Άντληση πληροφοριών μέσω συνεντεύξεων από την Marketing Manager & Brand Manager IC της Unilever

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί όπου έχουν κατατοπίσει την έννοια ένας εκ των οποίων ήταν και αυτός του Oliver Wight<sup>87</sup>, «Είναι η διαδικασία επιχειρηματικού σχεδιασμού που



Εικόνα 11 - Μοντέλο ωριμότητας Oliver Wight

επεκτείνει τις αρχές του S & OP σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού, τα προϊόντα και τα χαρτοφυλάκια των πελατών, τη ζήτηση των πελατών και τον στρατηγικό προγραμματισμό, για να προσφέρει μία απρόσκοπτη διαδικασία διαχείρισης». Ο Wight υποστήριξε επίσης μέσω ενός χρονοδιαγράμματος της εξέλιξη στον πλήρως ενοποιημένο προγραμματισμό, από όπου ο επιχειρηματικός σχεδιασμός διαχωρίστηκε σε τέσσερα στάδια, τα λεγόμενα και ως το μοντέλο ωριμότητας του Oliver Wight. Μέσω ενός διεξοδικού ελέγχου υγείας επιχειρήσεων<sup>88</sup>, μία επιχείρηση θα είναι σε θέση να μπορεί να κρίνει σε ποια θέση της οργάνωσης βρίσκεται στο μοντέλο ωριμότητας και έτσι μέσω ενός σχεδίου δράσης να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα μετατοπίζοντας κατά μήκος της αποδεδειγμένης διαδρομής<sup>89</sup> «Μία μεθοδολογία όπου παρέχει έναν χάρτη πορείας για την μετάβαση προς την αριστεία» αποδεδειγμένης διαδρομής για την επιχειρηματική αριστεία.

Άλλος ένας ορισμός<sup>90</sup> όπου υποστήριξε τον ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχεδιασμό (IBP), «Είναι μια στρατηγική για τη σύνδεση των λειτουργιών σχεδιασμού κάθε τμήματος σε έναν οργανισμό για την ευθυγράμμιση των λειτουργιών και της στρατηγικής με την οικονομική απόδοση του οργανισμού». Ο σχεδιασμός (IBP) εξελίχθηκε από τον

<sup>87</sup> <https://www.oliverwight-eame.com/ibp> (05/05/2018)

<sup>88</sup> [https://www.oliverwight-eame.com/business\\_health\\_check](https://www.oliverwight-eame.com/business_health_check) (05/05/2018)

<sup>89</sup> <https://www.oliverwight-eame.com/about-us/proven-path> (05/05/2018)

<sup>90</sup> <https://searcherp.techtarget.com> (05/05/2018)

προγραμματισμό των πωλήσεων και των επιχειρήσεων (S & OP), μία πολυδιαμερισματική διαδικασία για την πρόβλεψη της Ζήτησης και της εξασφάλιση της απαραίτητης Προσφοράς. Ο ορισμός αυτός δεν εστίασε στη διαδικασία, αλλά έκανε επεξήγησε τη διασταυρούμενη λειτουργική φύση και σύνδεσε τη στρατηγική και τις οικονομικές επιδόσεις.

Το (IBP) απαιτεί μέθοδο σκέψης. Η σκέψη της μεθόδου αυτής προσδιορίστηκε κατάλληλα από τον Senge, Lannon-Kim (1991), «Η σκέψη του συστήματος είναι μια πειθαρχία για να βλέπει κανείς, να αναγνωρίζει πρότυπα και αλληλεξαρτήσεις και να μαθαίνει πώς να κατανοεί αυτές τις αλληλεπιδράσεις με αποτελεσματικότερους και αποτελεσματικότερους τρόπους». Έτσι κάλλιστα το (IBP) μπορεί να προσδιοριστεί και ως «σύστημα σχεδιασμού».

Αν μία επιχείρηση θέλει να υποστηρίξει τον στόχο και το όραμα της μέσω του σχεδιασμού, πρέπει από την αρχή να έχει προσδιοριστεί οι μελλοντικοί, στρατηγικοί και δημοσιονομικοί στόχοι. Το (IBP) είναι μία μέθοδος όπου μπορεί να γνωστοποιήσει σε μία επιχείρηση αν είναι πιθανό να επιτευχθεί ο μελλοντικός στόχος. Συνεπώς, ως (IBP)<sup>91</sup> ορίστηκε : «Μια ολιστική φιλοσοφία σχεδιασμού, στην οποία όλες οι οργανωτικές λειτουργίες συμμετέχουν στην παροχή περιοδικών πληροφοριών σε στελέχη με έγκυρες και αξιόπιστες πληροφορίες, προκειμένου να αποφασίσουν πώς να ευθυγραμμίσουν την επιχείρηση γύρω από την εκτέλεση των σχεδίων για να επιτύχουν προϋπολογισμό, στρατηγική πρόθεση και προβλεπόμενο μέλλον».

#### Σχεδιασμός ενός BET - IBP (Brand Experience Tool Integrated Business Planning)

Η Unilever διαμορφώνει ένα BET IBP (Brand Experience Tool Integrated Business Planning), το λεγόμενο και ως «Εργαλείο εμπειρίας μίας επωνυμίας» όπου σε αυτό αναλύεται η στρατηγική κάθε μάρκας, το brand love key, τι πρεσβεύει κάθε μάρκα, το ήθος όπου έχει το brand, το USP (Unique Selling Proposition) όπου κατέχει και σημαίνει τα οφέλη που μόνο η συγκεκριμένη μάρκα παρέχει στους πελάτες της εν αντιθέσει των ανταγωνιστών. Όλα τα στοιχεία που την κάνουν δηλαδή να ξεχωρίζει και να καταλαμβάνει την υπεροχή. Το BET διαμορφώνεται από την Global ομάδα και στην συνέχεια διαμορφώνεται με βάση τις ανάγκες

---

<sup>91</sup> <https://supplychaintrend.com> (05/05/2018)

της κάθε Local ομάδας. Η μεθοδική αυτή στρατηγική της εταιρείας μπορεί να χαρακτηριστεί και ως το πλανόγραμμα όπου «πρέπει» να ακολουθήσει η εταιρεία και η κάθε εταιρεία για να επιτύχει τη επιτυχία στο συγκεκριμένο αγαθό. Το πλανόγραμμα αυτό διασπάται σε έξι υποενότητες όπου βάση αυτών πρέπει να γίνει η υλοποίηση.



Εικόνα 12 - BET IBP Δομή

- Ευκαιρία (Opportunity) :

Στο στάδιο αυτό η εταιρεία αναλύει το αγαθό και πιο συγκεκριμένα το brand key όπου έχει χτίσει για αυτό το προϊόν. Συμπεριλαμβάνονται, το διακριτικό σήμα, η προσωπικότητα της μάρκας, τα διακριτικά οφέλη όπου έχει το σήμα αυτό, τα συναισθηματικά οφέλη. Παράλληλα, αναλύεται ο βιώσιμος σκοπός, το κοινό όπου θα προσφερθεί αυτό το αγαθό. Το JTBD (Jobs To Be Done) δηλαδή τις εργασίες όπου πρέπει να ολοκληρωθούν. Το JTBD<sup>92</sup> είναι μία τυπολογία, κατά την οποία περιγράφονται κάποιες σημαντικές έννοιες, όπως είναι 1) Τα είδη των στόχων που έχει ο άνθρωπος, 2) Η σειρά προτεραιότητας μεταξύ των διαφορετικών τύπων στόχου, 3) Πως επηρεάζονται οι τύποι στόχων ο ένας από τον άλλο, 4) Η εξάρτηση μεταξύ των τύπων στόχων.

- Κάτι όπου οι άνθρωποι θέλουν (Something people want) :

Στο στάδιο αυτό προσδιορίζονται οι ανάγκες και παράλληλα πως μέσω των αναγκών αυτών θα δημιουργηθούν καινοτόμα αγαθά. Άρα, πρέπει να αναλυθεί η υφιστάμενη κατάσταση της αγοράς με τα αγαθά όπου υπάρχουν ήδη, παράλληλα βάση των αναγκών να δημιουργηθούν προτάσεις νέων αγαθών που θα καταφέρουν την υπεροχή των υπολοίπων.

---

<sup>92</sup> <https://jtbd.info> (05/05/2018)

- Η δέσμευση της μάρκας και του καταναλωτή (Engages people with our brand) :

Η κάθε καμπάνια κάθε προϊόντος υποστηρίζεται με ένα μήνυμα όπου και χάρη σε αυτό θα το κάνει ευρέως γνωστό όπως για παράδειγμα είναι και το μήνυμα όπου λάνσαρε η Algida με το παγωτό «magic pint» κύπελλο το «Made to be broken»<sup>93</sup>. Επίσης, προσδιορίζονται όλα τα μέσα όπου η εταιρεία θα παρουσιάσει την μάρκα και θα κάνει το προϊόν της γνωστό στους καταναλωτές, όπως είναι η δημιουργία διαφημιστικών βίντεο.

- Ξεκλείδωμα της Υποστήριξης πελατών (Unlock customers support) :

Προσδιορίζεται το κοινό της αγοράς (people we serve / target group) όπου θέλει η εταιρεία να λανσάρει το προϊόν της. Βάση του ανταγωνισμού, ποιο θα είναι το κλειδί της υπεροχής, όπου έχει σχεδιάσει η εταιρεία. Μέσω ποιών καναλιών θα επιτευχθεί η υπεροχή. Πώς θα κατανεμηθεί το αγαθό στα σημεία προβολής για τον καταναλωτή, κατά ποιο κριτήριο (καφετέριες, σουπερ μάρκετ, κ.α.).

- Οι καταναλωτές / άνθρωποι αγοράζουν (People buy) :

Εμπεριέχονται στο στάδιο αυτό, το ηλεκτρονικό εμπόριο / E-commerce, η τιμή, η προωθητική στρατηγική, η τοποθέτηση στην αγορά. Αναλύεται επίσης η στρατηγική της εναπόθεσης ενός προϊόντος σε ένα μάρκετ, δηλαδή κατά ποια στρατηγική μέθοδο θα τοποθετηθεί στο συγκεκριμένο σημείο και με ποια μέσα θα υποστηριχτεί.

- Η δέσμευση της εταιρείας (Our commitment) :

Σε αυτό το στάδιο αναφέρονται τα επίπεδα υποστήριξης αλλά και τα KPI. Τα KPI<sup>94</sup> μετράνε την απόδοση της εταιρείας σε σχέση με τους επιχειρηματικούς στόχους όπου είχε θέσει από την αρχή

Η Unilever από τον συνδυασμό αυτών των σταδίων και του πλανογράμματος προσπαθεί να προσδιορίσει στο έπακρο όλες τις πτυχές έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα προϊόν υγιές με βλέψεις προς την κερδοφορία.

---

<sup>93</sup> <https://www.mbww.gr> (06/05/2018)

<sup>94</sup> <https://www.klipfolio.com> (06/05/2018)

### **3.3 Προσδιορισμός επιπέδων στρατηγικής, τα διεθνή πρότυπα και η συμβολή της τοπικής ομάδας**<sup>95</sup>

Η Unilever διασπάται σε ένα **Global** και σε ένα **Local** επίπεδο. Ως έχοντας την έδρα της στην Ολλανδία και στο Λονδίνο, η Global ομάδα δημιουργεί από μεριάς της, για κάθε προϊόν η σειρά προϊόντων ένα σχέδιο – πλανόγραμμα BET, κατά το οποίο προσδιορίζονται οι έξι πτυχές όπου πρέπει να αναλυθούν για να επιτύχει την υπεροχή του εκάστοτε προϊόντος στην αγορά. Σε κάθε στάδιο αναλύονται τα βήματα όπου πρέπει να ακολουθηθούν για ένα βέβαιο αποτέλεσμα. Η στρατηγική αυτή βάση μελετών και αναλύσεων είναι η πιο αποτελεσματική όπου θα επιφέρει στην μάρκα αυτή μία ακόμα «νίκη», δηλαδή την κερδοφορία αλλά και την συνέχεια της καλής φήμης. Η Global ομάδα αποτελείται από :

#### 1. Global Marketing Transformation Director

Ο Global Marketing Transformation Director αλλιώς και ως Διευθυντής του παγκόσμιου μετασχηματισμού λειτουργιών Marketing ο οποίος υποστηρίζει και διαχειρίζεται το τμήμα Marketing. Μέσω του τμήματος αυτού υποστηρίζεται η αλλαγή στρατηγικής marketing στην εταιρεία. Γρήγορες αλλαγές στον τρόπο ζωής, τις τάσεις, την τεχνολογία και τις ομάδες επικοινωνίας για να παραμείνουν δημιουργικοί με τον τρόπο όπου τα σήματα της εταιρείας εκφράζονται και δίνουν θετικές κοινωνικές επιπτώσεις.

#### 2. Global Director, Advertising Innovation

Ο Global Director, Advertising Innovation, αλλιώς και ως Διευθυντής Marketing & Καινοτομίας είναι ο ανώτερος ρόλος που επιβάλλει μία ομάδα ή υπεύθυνους Marketing όπου είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη νέων καναλιών Marketing υποστηριζόμενα την καινοτομία

#### 3. Global Markets Digital Transformation Director

Ο Global Markets Digital Transformation Director, αλλιώς και ως Διευθυντής ψηφιακών μετασχηματισμών υποστηρίζει και κατανοεί τις ανατρεπτικές τεχνολογίες και τα πλεονεκτήματα και τις συνέπειες τους, καθώς επίσης μπορούν να διαχειριστούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Είναι σε θέση να αναπτύξει ψηφιακή στρατηγική, νέες τεχνολογίες αποδιοργάνωσης, σύγχρονες οικονομικές μεθόδους και κατά κύριο λόγο μέσω του ηγετικού πνεύματος να ηγηθεί τις αλλαγές.

---

<sup>95</sup> Αντληση πληροφοριών μέσω συνεντεύξεων από την Marketing Manager & Brand Manager IC της Unilever

4. R&D Group Manager

Ο R&D Group Manager, αλλιώς και ως Διευθυντής ομάδας Έρευνας & Ανάπτυξης όπου έχει ως αρμοδιότητα για την επιστημονική οργάνωση και εφαρμογή ερευνών και πειραμάτων, με σκοπό τη βελτίωση όλων των φάσεων λειτουργίας της βιομηχανίας. Ως Διευθυντής του τμήματος, συνεργάζεται με το μηχανικό παραγωγής για την κατασκευή δειγμάτων των προϊόντων που παράγει η εταιρεία. Καθορίζει μέσω ερευνών και σε συνεργασία με τα κατάλληλα τμήματα, τα υλικά, τον εξοπλισμό, και τις διαδικασίες που θα χρησιμοποιηθούν για την παραγωγική διαδικασία. Επίσης καθορίζει τις δυνατότητες και τις εναλλακτικές λύσεις για την ελάττωση του κόστους παραγωγής και την τελική αισθητική παρουσία του αγαθού. Μέσω της συνεργασίας που υπάρχει με τον μηχανικό παραγωγής, με το τμήμα ελέγχου και το τμήμα marketing, με σκοπό να γίνει συνδυασμός των επιστημονικών πορισμάτων με τις κατασκευαστικές δυνατότητες της εταιρείας και βάση τις απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού.

5. Global Ecommerce Director

Ο Global Ecommerce Director, αλλιώς και ως Διευθυντής ηλεκτρονικού εμπορίου είναι ο υπεύθυνος, όπου υποστηρίζει το εμπόριο παροχής αγαθών που πραγματοποιείται εξ' αποστάσεως με ηλεκτρονικά μέσα. Παράλληλα διαχειρίζεται το σύνολο των διαδικτυακών διαδικασιών, δηλαδή την ανάπτυξη, προώθηση, πώληση, παράδοση, εξυπηρέτησης και πληρωμής για το προϊόν.

6. Senior Channel & Category Development Manager | Home Care - Global&EU

Ο Senior Channel & Category Development Manager, αλλιώς και ως Διευθυντής Ανάπτυξης κατηγοριών είναι ο υπεύθυνος για την ανάπτυξη / εκτέλεση μιας στρατηγικής υψηλής παραγωγικής κατηγορίας, καθώς και για τη διαχείριση χρηματοοικονομικών κατηγοριών μέσω της τιμολόγησης, τη βελτίωση του κόστους οδήγησης και την έξυπνη διαχείριση αγορών και αποθεμάτων. Συντονίζει δραστηριότητες αγοράς με την ομάδα σχεδιασμού αποθεμάτων για την απόκτηση του αποθέματος με οικονομικό και αποδοτικό τρόπο, ενώ παράγει προϊόντα της υψηλότερης δυνατής ποιότητας. Συντονίζει επίσης, δραστηριότητες μάρκετινγκ με το Marketing και Merchandising. Είναι υπεύθυνος για την αγορά δεδομένων εισαγωγής δεδομένων και ακεραιότητας, καθώς εφαρμόζει και αναλύει βασικούς δείκτες απόδοσης για τη λειτουργία της επιχείρησης. Συνεργάζεται με τη διοίκηση



για να αντιμετωπίσει όλες τις πτυχές της αγοράς, την αξιολόγηση των τάσεων της αγοράς, την τιμολόγηση και τη διαθεσιμότητα των προϊόντων.

Βάση των έξι αυτών Director της Global ομάδας πραγματοποιείται ένα σχέδιο BET IBP. Η Global ομάδα υποστηρίζει ένα Global marketing template όπου γίνεται το θεμέλιο και στη συνέχεια κάθε χώρα το διαμορφώνει και προσαρμόζει βάσει τις ανάγκες της και τις ανάγκες των καταναλωτών. Για παράδειγμα η Global ομάδα θα σχεδιάσει το BET (Brand Experience Tool Integrated Business Planning) για την Algida, όπου θα υποστηριχτούν όλα τα προϊόντα της μάρκας αυτής για το πως θα σχεδιαστούν, παραχθούν, και προωθηθούν στους καταναλωτές. Το κωδικολόγιο αυτό είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να καλυφθούν όλες οι ανάγκες όλων των καταναλωτών όλων των χωρών. Στη συνέχεια μέσω του εγχώριου σχεδιασμού παίρνει θέση η ομάδα Local της κάθε χώρας όπου βάση των ειδικών Director θα ερευνήσουν και θα αναλύσουν την υφιστάμενη κατάσταση της αγοράς π.χ. της Ελλάδας για να δουν το οικονομικό επίπεδο, τα ανταγωνιστικά αγαθά, τις ανάγκες των καταναλωτών για να επιλέξουν τους ανάλογους κωδικούς της μάρκας, όπου θα καλύψουν τις ανάγκες και με τη σειρά τους θα φέρουν την αύξηση των εσόδων στην εταιρεία. Έπειτα από αυτήν την επιλογή, για το κάθε προϊόν έχει γίνει μία στρατηγική από την Global ομάδα όπου παρουσιάζεται πως θα γίνει το packaging (Συσκευασία), πως θα γίνει η διαφήμιση του και εν τέλει η προώθηση του στον καταναλωτή. Στη συνέχεια η κάθε Local ομάδα το διαμορφώνει όπως εκείνη πιστεύει καλύτερα για την πώληση του αγαθού. Η επιλογή αυτή είναι πολύ σημαντική και πρέπει να ληφθεί βάση έρευνας και ανάπτυξης για να μην επέλθει κάποιο ανεπιθύμητο αποτέλεσμα και λόγω της αυξημένης ανταγωνιστικότητας πρέπει να ληφθούν μεθοδευμένες κινήσεις.

Η Local ομάδα γνωρίζοντας τις τάσεις και τις ανάγκες των καταναλωτών πράττει αναλόγως, για να καλύψει αυτές τις ανάγκες πρωτίστως και στη συνέχεια για να συνεχίσει αυτή η μάρκα να γίνεται αρεστή και να έχει αυτήν την ευρέως καλή φήμη παραγωγής καταναλωτικών αγαθών και υποστήριξης της αειφορίας.

### **3.4 Ευθυγράμμιση και συνεργασία Global και Local ομάδων / 6P Marketing**<sup>96</sup>

Υπάρχει καθημερινή επικοινωνία μεταξύ των επιπέδων, έτσι ώστε να προχωράνε παράλληλα. Οι Brand Managers κάθε χώρας μέσω emails, Skype calls, chat και meetings αναλύουν προβληματισμούς και ανταλλάσσουν πληροφορίες από το στάδιο της εύρεσης μίας ιδέας. Όπου σε αυτό το στάδιο με τα απαραίτητα business keys, τα λεγόμενα και ως «επιχειρηματικά κλειδιά», πρέπει να υποστηρίξει η κάθε Local ομάδα τα προϊόντα όπου πιστεύει ότι πρέπει να παραχθούν για την κάλυψη των αναγκών. Στη συνέχεια κατά την

---

<sup>96</sup> Αντληση πληροφοριών μέσω συνεντεύξεων από την Marketing Manager & Brand Manager IC της Unilever

παραγωγική διαδικασία και την κάλυψη των πρώτων υλών, έπειτα στην επιλογή της συσκευασίας όπου θα έχει το τελικό προϊόν και η κάθε χώρα το προσαρμόζει στα δικά της δεδομένα. Παράλληλα, στην επιλογή του διαφημιστικού σποτ όπου θα χρειαστεί, στην επιλογή της τιμής και στον τρόπο διανομής. Μέσω και του CCBT (Country Category Business Template) του επιχειρησιακού πρότυπου μίας χώρας όπου εμπλέκει τα τμήματα Category Products (Κατηγορία προϊόντων), Finance S & OP αλλιώς και ως Finance – Sales & Operations Planning (Χρηματοδότηση - Πωλήσεις και σχεδιασμός Επιχειρήσεων), CCD (Channel Category Development) την «Ανάπτυξη Κατηγορίας Καναλιών», τα Media δηλαδή τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, το Supply Chain (Εφοδιαστική Αλυσίδα), το R & D (Ερευνας και Ανάπτυξης) και το CMI (Consumer & Market Development) δηλαδή το τμήμα ανάπτυξης των καταναλωτών και της αγοράς. Στο CCBT, δηλαδή του επιχειρησιακού προτύπου κάθε χώρας υπάρχει η συνεχόμενη επικοινωνία και ανταλλαγή ιδεών και απόψεων από όλα τα τμήματα. Εκτός, από την επίλυση προβληματισμών είναι επίσης η ενημέρωση, και η αναφορά της κατάστασης όπου βρίσκεται κάθε χώρα. Συμπερασματικά οι ομάδες πρέπει να είναι σε συνεχή επαφή για τυχόν προβλήματα αν δημιουργηθούν κατά όλη αυτήν την διαδικασία.

#### Η Unilever υποστηρίζει τα 6P :

- Personnel
- Promotion
- Place
- Packaging
- Price
- Product



Εικόνα 13 - 6P Unilever

### 3.5 Τα βήματα που ακολουθούνται για τον Εγγώριο Σχεδιασμό<sup>97</sup>

Το BD – Brand Development αναπτύσσει και προωθεί ένα προϊόν βάση μίας διαδικασίας. Η ιδέα παρουσιάζεται στο CCLT (Cluster Category Leadership Team). Το CCLT είναι ένα σύμπλεγμα ηγετικής ομάδας, όπου συμμετάσχουν οι «Ηγέτες» του κάθε διοικητικού και κρίνουν αν το Business Case (Επιχειρηματική περίπτωση όπου συλλαμβάνει το σκεπτικό για την έναρξη δημιουργίας ενός αγαθού), όπου τους παρουσιάζεται, αν αξίζει να ενταχθεί στην αγορά και κατά πόσο θα αποφέρει. Μπαίνει σε μία διαδικασία όπου ονομάζεται IPM (Inovation Process Management), δηλαδή τη διαχείριση διαδικασιών καινοτομίας όπου περνάει από φάσεις. Στην αρχή προσδιορίζεται με λεπτομέρειες και στοιχεία το προϊόν και στη συνέχεια από αλληλένδετα στάδια αναλύονται όλα τα χαρακτηριστικά όπου θα χρειαζόταν για να ενταχθεί στην αγορά. Το πόσο θα στοιχίσει, πόσο θα στοιχίσει το τεμάχιο, πως θα είναι το εικαστικό του, η διαφήμιση του και πως θα διανεμηθεί. Το IPM είναι μία χρονοβόρα διαδικασία, λόγω του ότι πρέπει στη συνέχεια κάθε χώρα να δει τι διαφορετικό θα ήθελε έτσι ώστε να το εντάξει με τη σειρά της και εκείνη στην αγορά της. Εντάσσονται όλα τα τμήματα για την παραγωγή αυτού του προϊόντος, όπως είναι : Finance S & OP αλλιώς και ως Finance – Sales & Operations Planning (Χρηματοδότηση - Πωλήσεις και σχεδιασμός Επιχειρήσεων), CCD (Channel Category Development) την «Ανάπτυξη Κατηγορίας Καναλιών», τα Media δηλαδή τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, το Supply Chain (Εφοδιαστική Αλυσίδα), το R & D (Ερευνας και Ανάπτυξης) και το CMI (Consumer & Market Development) δηλαδή το τμήμα ανάπτυξης των καταναλωτών και της αγοράς, το Legal (Νομικό τμήμα).

### 3.6 Αδυναμίες και πρόληψη για εξάλειψη<sup>98</sup>

Η Unilever όπως και όλες οι εταιρείες σαφώς και αντιμετωπίζουν αδυναμίες και προβλήματα. Μέσω της συνεχόμενης επικοινωνίας το Global & Local επίπεδο προσπαθούν να τα επιλύσουν άμεσα και μέσω την χρήση πλανογραμμάτων να μπορέσουν να επανέλθουν δριμύτερα. Κάποιες από τις αδυναμίες είναι η έλλειψη ελέγχου στην αγορά, η διπλή ηγεσία, η μείωση των εσόδων και η μειωμένη αποστολή για έρευνα και ανάπτυξη. Να σημειωθεί ότι από αναλύσεις SWOT όπου πραγματεύονται παρουσιάζονται οι μελλοντικές αδυναμίες και έτσι γίνεται η σχετική πρόληψη με τα ανάλογα σχέδια και εργαλεία.

---

<sup>97</sup> Αντληση πληροφοριών μέσω συνεντεύξεων από την Marketing Manager & Brand Manager IC της Unilever

<sup>98</sup> Αντληση πληροφοριών μέσω συνεντεύξεων από την Marketing Manager & Brand Manager IC της Unilever

### 3.7 Η ενδυνάμωση μίας μάρκας κάνοντας τη ευρέως γνωστή<sup>99</sup>

Η Unilever προσπαθεί μέσω των ανάλογων ερευνών να καταφέρει να σχεδιάσει, να παράγει και να εντάξει στην αγορά αγαθά τα οποία θα καλύψουν τις ανάγκες των καταναλωτών την παρούσα φάση, αλλά και που θα συνεχίσουν να είναι ένα αγαπημένο brand από τους καταναλωτές στο πέρασμα των χρόνων. Έτσι έγινε και με δεκατρείς επωνυμίες με πωλήσεις άνω του ενός δισεκατομμυρίου ευρώ ετησίως : Axe / Lynx, Dove, Omo, Becel / Flora, Heartbrand παγωτά, Hellmann's, Knorr , Lipton, Lux, Magnum, Rama, Rexona / Degree και Sunsilk / Surf.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : Πρόγραμμα Αειφόρου Ανάπτυξης Unilever

### Ορισμός

Αειφόρος Ανάπτυξη (Α.Α.)<sup>100</sup> είναι η «Ανάπτυξη που καλύπτει τις ανάγκες του παρόντος χωρίς να θέτει σε κίνδυνο τη δυνατότητα των μελλοντικών γενεών να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες».

### 4.1 Πρόγραμμα Αειφορίας USLP (Unilever Sustainable Living Plan)<sup>101</sup>

Από το 2010 η Unilever με πυξίδα το Παγκόσμιο Σχέδιο Δράσης της Unilever για την Αειφορία - Unilever Sustainability Living Plan (USLP), ακολουθεί μία διαδρομή δράσεων με κεντρικό στόχο να αναπτυχθεί ως επιχείρηση, ενισχύοντας τη θετική επιρροή της στην κοινωνία και μειώνοντας το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα. Αυτό είναι το όραμα της Unilever και το υλοποιεί βήμα-βήμα, σε συνεργασία με τις κατά τόπους αρχές, την ίδια την κοινωνία και άλλους φορείς, ώστε η αειφορία να γίνει τρόπος ζωής. Το πρόγραμμα αυτό ονομάστηκε Παγκόσμιο Σχέδιο Δράσης της Unilever για την Αειφορία και έθεσε 3 κεντρικούς στόχους για την Εταιρεία: Μέχρι το 2020, να βοηθήσει περισσότερους από 1 δισεκατομμύριο ανθρώπους να βελτιώσουν την υγεία και την ευεξία τους. Μέχρι το 2030, να μειώσει στο μισό το περιβαλλοντικό αποτύπωμα από την παραγωγή και χρήση των προϊόντων της. Μέχρι το 2020, να βελτιώσει τις συνθήκες διαβίωσης 1 εκατομμυρίου ανθρώπων σε όλο το φάσμα της επιχείρησης και της εφοδιαστικής αλυσίδας της.

---

<sup>99</sup> Αντληση πληροφοριών μέσω συνεντεύξεων από την Marketing Manager & Brand Manager IC της Unilever

<sup>100</sup> <http://www.ec.gov.cy> (Παρουσίαση για την Αειφόρο Ανάπτυξη και την Εκπαίδευση από την Επιτροπή περιβάλλοντος – Ιωάννα Παναγιώτου, 08/05/2018)

<sup>101</sup> Αντληση πληροφοριών μέσω συνέντευξης από την Communications Manager Southeastern Europe

Μέχρι το 2017 η εταιρεία μέσω του προγράμματος αυτού από την αναγγελία του σχεδίου, η πρόοδος στους περισσότερους στόχους και τις υποκατηγορίες τους ήταν σταθερή, τόσο στο εξωτερικό όσο και την Ελλάδα, που επίσης δεσμεύτηκε εξ αρχής να καταστήσει την αειφορία τρόπο σκέψης για όλες τις δραστηριότητες τα και έχει συμβάλλει ενεργά στην πρόοδο που επετεύχθη. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία 7 χρόνια από την ημέρα της λειτουργίας του προγράμματος έχει καταφέρει τα ακόλουθα :

Βελτίωσε τις συνθήκες υγείας και υγιεινής για περισσότερους από 600 εκατομμύρια ανθρώπους, μέσα από προγράμματα παροχής ασφαλούς πόσιμου νερού, προαγωγής της στοματικής υγείας, βελτίωσης της αυτοεκτίμησης των νέων. Στην Ελλάδα, η AIM, μέσα από το πρόγραμμα «Βουρτσίζουμε Μαζί» και μέσα από συνεργασίες με εθελοντές οδοντιάτρους και την Ομάδα Αιγαίου έχει προσφέρει περισσότερους από 360.000 δωρεάν οδοντιατρικούς ελέγχους, ενημέρωση και εκπαίδευση σε μικρούς και μεγάλους. Αντίστοιχα, το Κοινωνικό Πλυντήριο SKIP, το οποίο προσφέρει το δικαίωμα στο καθαρό ρούχο σε οικογένειες που στερούνται αυτονόητα αγαθά, έχει ήδη πραγματοποιήσει περισσότερες από 10.000 «πλύσεις αγάπης» στον ένα χρόνο λειτουργίας του. Ενώ, μέσα από την πρωτοβουλία «Καθαροί Ζούμε στο Σχολείο», η Klinex προσφέρει δωρεάν καθαριστικά προϊόντα για όλη τη σχολική χρονιά, σε 250 Δημόσια Δημοτικά Σχολεία της Ελλάδας, συμβάλλοντας στη δημιουργία των προϋποθέσεων, ώστε το περιβάλλον μέσα στο οποίο τα παιδιά μαθαίνουν, παίζουν και αναπτύσσονται να είναι υγιεινά καθαρό και ασφαλές. Παράλληλα, κατάφερε παγκοσμίως να μειώσει τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα κατά 47%, την κατανάλωση νερού κατά 39% και τη ρίψη απορριμμάτων στις χωματερές κατά 98%, ανά τόνο παραγωγής. Στην Ελλάδα, η ΕΛΑΙΣ – Unilever Hellas είναι η πρώτη εταιρεία που, από το 2014, δίνει για ανακύκλωση ή άλλη αξιοποίηση το 100% των επιστροφών όλων των προϊόντων της, με αποτέλεσμα να μην στέλνει καθόλου στερεά απόβλητα στις χωματερές. Ειδικά για τα κοντόληκτα μη εμπορεύσιμα προϊόντα, η Unilever συνεργάζεται με την Τράπεζα Τροφίμων, την Αποστολή, το Μπορούμε και άλλες Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις, διαθέτοντας δωρεάν κάθε χρόνο πάνω από 200.000 προϊόντα για την σίτιση ευπαθών ομάδων. Επιπρόσθετα, εφαρμόζει πρωτοποριακές πρακτικές logistics μέσα από τις οποίες από το 2012 μέχρι και το πέρας του 2017 κατάφερε να σημειώσει μείωση πάνω από 55% στις εκπομπές CO<sub>2</sub>.

Προμηθεύεται πάνω από το μισό των γεωργικών πρώτων υλών (56%) της από αειφόρες πηγές, τόσο για την παραγωγή των προϊόντων όσο και για τα γραφεία της εταιρείας. Αξιοσημείωτα παραδείγματα προϊόντων που κυκλοφορούν και στην Ελλάδα είναι οι μαγιονέζες Hellmann's με αυγά ελευθέρως βοσκής, παγωτά Ben & Jerry's με βανίλια, κακάο και πρώτες ύλες πιστοποιημένα από το Fairtrade, το τσάι Lipton επίσης είναι πιστοποιημένο από τη MKO Rainforest Alliance από το 2010. Στη συνέχεια στηρίζει και δίνει ευκαιρίες σε

πάνω από 3,5 εκατομμύρια, κατά προσέγγιση 3.575.000 γεωργούς και μικροπωλητές μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης και ίσων ευκαιριών, με στόχο τη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης τους. Στην Ελλάδα το πρόγραμμα συμβολιακής και αειφόρου καλλιέργειας τομάτας που αναπτύσσεται στη Γαστούνη του Νομού Ηλείας αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα του πως η εφαρμογή αειφόρων πρακτικών μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση στις συνθήκες ζωής των αγροτών, των οικογενειών τους και της ευρύτερης τοπικής κοινωνίας. Πέρα από την καλύτερη ποιότητα όπου κατάφερναν να παράγουν, τη μείωση του κόστους καλλιέργειας, τη βελτίωση των περιβαλλοντικών δεικτών, το σημαντικότερο και πιο αισιόδοξο αποτέλεσμα του πρωτοποριακού αυτού προγράμματος είναι ότι 100 νέοι αγρότες επιλέγουν να παραμείνουν και να συνεχίσουν να καλλιεργούν τα οικογενειακά χωράφια.

Συμπερασματικά, κινητήριοι δυνάμεις όλων των δράσεων είναι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι συμβάλλουν καθημερινά στην επίτευξη της αειφορίας σε όλο τον κύκλο ζωής των προϊόντων της εταιρείας. Έχοντας το ανθρώπινο δυναμικό στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της, η Unilever πραγματοποιεί δράσεις για τη βελτίωση της υγείας, της διατροφής και της ασφάλειας τους. Αξιοσημείωτα παραδείγματα τα σεμινάρια ασφαλούς οδήγησης, το μοντέλο ευέλικτης εργασίας και το πρόγραμμα προώθησης του μητρικού θηλασμού, ενώ και το πρόγραμμα ολιστικής ευζωίας (Wellbeing) THRIVE που εφαρμόζεται στην ΕΛΑΙΣ – Unilever Hellas από το 2017

Ο K. Jean Francois Etienne, όπου είναι Γενικός Διευθυντής Unilever Ελλάδος, Κύπρου και Νοτιανατολικής Ευρώπης, υποστηρίζει χαρακτηριστικά ότι: «Η μάχη για την κατάκτηση της αειφορίας είναι καθημερινή. Πρέπει πρώτα απ' όλα να εμπεδώσουμε εμείς οι ίδιοι μια νέα κουλτούρα ζωής και, στη συνέχεια, να μεταδώσουμε και στους καταναλωτές το μήνυμα για την ανάγκη δημιουργίας αειφόρων συνηθειών. Οι συνάδελφοι μου στην Ελλάδα με έχουν εκπλήξει με τη ζέση και τη δημιουργικότητα που αντιμετωπίζουν τη συγκεκριμένη πρόκληση και θεωρώ ότι, πολλά από τα προγράμματα που εφαρμόζονται εδώ είναι πραγματικά πρωτοποριακά»

#### **4.2 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης**<sup>102]</sup>

##### Στόχοι βιώσιμης Ανάπτυξης<sup>103</sup>

Με βάση τους 17 στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης, προσπαθεί η Unilever να δραστηριοποιηθεί :

---

<sup>102</sup> Αντληση πληροφοριών μέσω συνέντευξης από την Communications Manager Southeastern Europe

<sup>103</sup> <http://hellenicplatform.org> (01/06/2018)

### 1. Μηδενική φτώχεια

Γίνονται κάποιες προσπάθειες να εξαλείψουν την φτώχεια έως το 2030, οι οποίες επικεντρώνονται σε κοινωνικές ομάδες όπου το βιοτικό τους επίπεδο είναι χαμηλότερο από 1,25 δολάρια ημερησίως. Μέσω ανάλογων δράσεων να επιτευχθεί ουσιαστική κάλυψη των ευάλωτων και να δημιουργηθούν τα κατάλληλα πολιτικά πλαίσια σε εθνικό, περιφερειακό και διεθνές επίπεδο, βασιζόμενα σε στρατηγικές ανάπτυξης που θα προστατεύουν τους ανήμπορους και θα σέβονται την ισότητα των φύλων, με σκοπό τη στήριξη της επιτάχυνσης των επενδύσεων για την εξάλειψη της φτώχειας. κ.α.

### 2. Μηδενική πείνα

Στη συνέχεια κάποιες προσπάθειες ήταν να δώσουν τέλος στην πείνα και να διασφαλιστεί η πρόσβαση σε θρεπτικής αξίας και επαρκή τροφή για την κάλυψη όλου του ημερολογιακού έτους έως το 2030. Να δοθεί ένα τέλος σε όλες τις μορφές κακής διατροφής, επιταχύνοντας έως το 2025 τους διεθνώς συμφωνηθέντες στόχους για την καχεξία και την εξασθένηση των παιδιών ηλικίας κάτω των πέντε, καθώς και να αντιμετωπίσει τις διατροφικές ανάγκες των εγκύων γυναικών που θηλάζουν αλλά και των ηλικιωμένων. Να διπλασιάσει τη γεωργική παραγωγικότητα και τα εισοδήματα των μικροπαραγωγών τροφίμων και να υποστηρίξει στην κάλυψη – δημιουργία ευκαιριών εργασίας για εκείνους που δεν εργάζονται στον αγροτικό τομέα. κ.α.

### 3. Καλή Υγεία και Ευημερία

Στον τομέα της Υγείας κάποιες προσπάθειες να δράσουν έγκαιρα και να μειώσει το ποσοστό της παγκόσμιας μητρικής θνησιμότητας σε λιγότερους από 70 θανάτους ανά 100.000 γεννήσεις ζώντων έως και το 2030, ενώ παράλληλα να μειώσει τους θανάτους νεογνών και παιδιών ηλικίας κάτω των πέντε. Να δοθεί ένα τέλος στις επιδημίες όπως είναι το AIDS, η φυματίωση, η ελονοσία και άλλες ασθένειες όπως η ηπατίτιδα, αλλά και άλλες όπου μεταδίδονται μέσω του νερού. Την μείωση των τροχαίων αλλά και την μείωση των θανάτων από χρήση ουσιών. κ.α.

### 4. Ποιοτική Εκπαίδευση

Παράλληλα στον τομέα της εκπαίδευσης προσπαθεί να διασφαλίσει ότι αγόρια και κορίτσια θα φοιτήσουν σε πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση, έπειτα ανάλογα με το τι θα ήθελε να υποστηρίξει κάθε παιδί αν ήταν εφικτό θα ήταν το καλύτερο. Να προσπαθήσει να διασφαλίσει ότι όλοι οι εκπαιδευόμενοι θα αποκτήσουν τη γνώση και θα καλλιεργήσουν τις δεξιότητες που χρειάζονται για να προάγουν τη βιώσιμη ανάπτυξη, και

μεταξύ άλλων, μέσω του βιώσιμου τρόπου ζωής να προάγουν τα ανθρώπινα δικαιώματα, την ισότητα των φύλων την προώθηση της ειρήνης και της μη-βίας, την ταυτότητα του παγκόσμιου πολίτη, καθώς και την αναγνώριση της πολιτιστικής ποικιλίας και της συμβολής της στη βιώσιμη ανάπτυξη. κ.α.

#### 5. Ισότητα των Φύλων

Να δώσει τέλος σε κάθε μορφής διάκριση κατά των γυναικών και των κοριτσιών οπουδήποτε. Να εξαλείψει όλες τις μορφές βίας κατά όλων των γυναικών και των κοριτσιών τόσο στην ιδιωτική όσο και στη δημόσια ζωή, καθώς και να εξαλείψει την εμπορία ανθρώπων, τη σεξουαλική εκμετάλλευση και άλλα είδη εκμετάλλευσης. Να εξαλείψει όλες τις επιζήμιες πρακτικές όπως ο παιδικός και αναγκαστικός γάμος και ο ακρωτηριασμός των γυναικείων γεννητικών οργάνων. Να αναγνωρίσει την αξία της άμισθης φροντίδας και της οικιακής εργασίας, μέσω της παροχής δημόσιων υπηρεσιών, υποδομών και πολιτικών κοινωνικής προστασίας, προάγοντας έτσι την κοινή ευθύνη μέσα σε ένα νοικοκυριό και στην οικογένεια ανάλογα με τις εθνικές περιστάσεις κάθε χώρας. κ.α.

#### 6. Καθαρό Νερό – Αποχέτευση

Να πετύχει, έως το 2030, την καθολική και ισότιμη πρόσβαση σε ασφαλές και προσιτό, πόσιμο νερό για όλους. Να επιτύχει, έως το 2030, την επαρκή και ισότιμη πρόσβαση σε εγκαταστάσεις υγιεινής και να προάγει τις πρακτικές προσωπικής υγιεινής για όλους, βάζοντας τέλος στην «ανοιχτή αφόδευση» και δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στις ανάγκες των γυναικών και των κοριτσιών καθώς και εκείνων που βρίσκονται σε ευάλωτες καταστάσεις. Να βελτιώσει, έως το 2030, την ποιότητα του νερού, μειώνοντας τη μόλυνση, εξαλείφοντας τη ρίψη αποβλήτων, καθώς και ελαχιστοποιώντας την απελευθέρωση επικίνδυνων χημικών αερίων και υλικών. Αποβλέπει επίσης στη μείωση κατά το ήμισυ των λυμάτων που δεν υφίστανται επεξεργασία καθώς και στην ουσιαστική αύξηση της ανακύκλωσης και της επαναχρησιμοποίησης του νερού σε παγκόσμιο επίπεδο. κ.α.

#### 7. Φτηνή και Καθαρή Ενέργεια

Να διασφαλίσει, έως το 2030, καθολική πρόσβαση σε οικονομικά προσιτές, αξιόπιστες και σύγχρονες υπηρεσίες ενέργειας. Να αυξήσει ουσιαστικά, έως το 2030, το ποσοστό των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας στο παγκόσμιο ενεργειακό μείγμα. Να διπλασιάσει, έως το 2030, το παγκόσμιο ποσοστό βελτίωσης της ενεργειακής αποδοτικότητας. Να ενισχύσει, έως το 2030, τη διεθνή συνεργασία ώστε να διευκολύνει την πρόσβαση στην «καθαρή» έρευνα και ενεργειακή τεχνολογία, προωθώντας τις ανανεώσιμες μορφές ενέργειας, την ενεργειακή αποτελεσματικότητα καθώς και τις προηγμένες και «καθαρές» τεχνολογίες ορυκτών καυσίμων. Αποβλέπει επίσης στην προώθηση των επενδύσεων σε ενεργειακές υποδομές και



στην καθαρότερη τεχνολογία της ενέργειας. Να επεκτείνει, έως το 2030, τις υποδομές και να αναβαθμίσει την τεχνολογία παροχής σύγχρονων και βιώσιμων υπηρεσιών ενέργειας σε όλες τις αναπτυσσόμενες χώρες και ιδίως στις λιγότερο ανεπτυγμένες καθώς στα μικρά αναπτυσσόμενα νησιώτικα και περικλειστα κράτη σύμφωνα με τα αντίστοιχα προγράμματα στήριξής τους. κ.α.

#### 8. Αξιοπρεπής Ενέργεια και Οικονομική Ανάπτυξη

Να διατηρήσει την αύξηση του κατά κεφαλήν εισοδήματος με βάση τις εθνικές περιστάσεις και συγκεκριμένα να αυξήσει κατά τουλάχιστον 7% το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν ανά έτος στις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες. Να πετύχει υψηλότερα επίπεδα οικονομικής παραγωγικότητας μέσω της διαφοροποίησης, της τεχνολογικής αναβάθμισης και καινοτομίας, στρέφοντας την προσοχή σε τομείς υψηλής προστιθέμενης αξίας και έντονης εργασίας. Να προωθήσει πολιτικές που στοχεύουν στην ανάπτυξη και που στηρίζουν τις παραγωγικές δραστηριότητες, τη δημιουργία αξιοπρεπών θέσεων εργασίας, την επιχειρηματικότητα, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία και που ενθαρρύνουν την επισημοποίηση και την ανάπτυξη μικρομεσαίων επιχειρήσεων μέσω της πρόσβασης σε οικονομικές υπηρεσίες. Να βελτιώσει προοδευτικά, έως το 2030, την αποτελεσματικότητα των παγκόσμιων πόρων όσον αφορά την παραγωγή και την κατανάλωση και να προσπαθήσει να διαχωρίσει την οικονομική ανάπτυξη από την υποβάθμιση του περιβάλλοντος σύμφωνα με το δεκαετές πλαίσιο των προγραμμάτων για τη βιώσιμη παραγωγή και κατανάλωση, με τις ανεπτυγμένες χώρες να ηγούνται του εγχειρήματος αυτού. κ.α.

#### 9. Βιομηχανία, Καινοτομία και Υποδομές

Να δημιουργήσει ποιοτικές, αξιόπιστες, βιώσιμες και ανθεκτικές υποδομές, συμπεριλαμβανομένων τοπικών και διασυνοριακών υποδομών, στηρίζοντας την οικονομική ανάπτυξη και την ανθρώπινη ευημερία, και επικεντρώνοντας την προσοχή, στην προσιτή και ισότιμη πρόσβαση σε αυτές για όλους. Να προάγει τη χωρίς αποκλεισμούς, βιώσιμη βιομηχανοποίηση και να αυξήσει ουσιαστικά, έως το 2030, το ποσοστό της απασχολησιμότητας στον βιομηχανικό κλάδο καθώς και το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν σε συνάρτηση με τις εθνικές περιστάσεις. Αποβλέπει επίσης στην αύξηση του ποσοστού απασχολησιμότητας στον βιομηχανικό κλάδο στις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες. Να αυξήσει την πρόσβαση των μικρών βιομηχανικών και άλλων ειδών επιχειρήσεων και συγκεκριμένα εκείνων που δραστηριοποιούνται στις αναπτυσσόμενες χώρες σε χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, παρέχοντας προσιτές πιστώσεις αλλά και να διευκολύνει την ενσωμάτωσή τους στην αλυσίδα της αξίας και τις αγορές. Να αναβαθμίσει και να μετασκευάσει τις βιομηχανίες, έως το 2030, κάνοντάς τις βιώσιμες και αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα της χρήσης των πόρων τους καθώς και να τις ενθαρρύνει να υιοθετήσουν περισσότερες «καθαρές» και

περιβαλλοντικά ορθές τεχνολογίες και βιομηχανικές μεθόδους. Στο εγχείρημα αυτό θα πρέπει να δράσουν όλες οι χώρες ανάλογα με τις εκάστοτε δυνατότητες τους. κ.α.

#### 10. Λιγότερες Ανισότητες

Να υιοθετήσει τις κατάλληλες μισθολογικές, φορολογικές και πολιτικές κοινωνικής προστασίας πετυχαίνοντας προοδευτικά μεγαλύτερη ισότητα. Να βελτιώσει τη ρύθμιση και τον έλεγχο των παγκόσμιων χρηματοπιστωτικών αγορών και ιδρυμάτων, καθώς και να ενισχύσει την εφαρμογή παρόμοιων κανονισμών. Να διασφαλίσει την ενισχυμένη εκπροσώπηση και τις φωνές των αναπτυσσόμενων χωρών στη λήψη αποφάσεων σε παγκόσμιους, διεθνείς οικονομικούς θεσμούς έτσι ώστε να προκύψουν πιο αποτελεσματικοί, αξιόπιστοι, υπεύθυνοι και νόμιμοι θεσμοί. Να διευκολύνει με ομαλό, ασφαλή και υπεύθυνο τρόπο τη μετανάστευση και την κινητικότητα των ανθρώπων μέσω της εφαρμογής οργανωμένων και διαφανών μεταναστατευτικών πολιτικών. Να εφαρμόσει την αρχή της ειδικής και διαφορετικής διαχείρισης προς τις αναπτυσσόμενες χώρες και προς τις λιγότερο ανεπτυγμένες σε συνάρτηση με τις συμφωνίες του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου. Να ενθαρρύνει τη δημόσια αναπτυξιακή βοήθεια και τις χρηματικές ροές, συμπεριλαμβανομένων των άμεσων επενδύσεων, σε κράτη όπου εμφανίζεται μεγαλύτερη ανάγκη και ιδίως στις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες, τις αφρικανικές χώρες καθώς και τα περικλειστα και μικρά αναπτυσσόμενα νησιωτικά κράτη σύμφωνα με τους εθνικούς τους στόχους και προγράμματα. κ.α.

#### 11. Βιώσιμες Πόλεις και Κοινότητες

Να ενισχύσει, έως το 2030, τη χωρίς αποκλεισμούς και βιώσιμη αστικοποίηση για όλους καθώς και να ενισχύσει τις δυνατότητες για τον συμμετοχικό, ενσωματωμένο και βιώσιμο προγραμματισμό και τη διαχείριση των ανθρώπινων οικισμών για όλες τις χώρες. Να ενισχύσει τις προσπάθειες για την προστασία και τη διαφύλαξη της πολιτισμικής και φυσικής κληρονομιάς του κόσμου. Να μειώσει σημαντικά, έως το 2030, τον αριθμό των θανάτων και τον αριθμό των ανθρώπων που έχουν επηρεαστεί από τις φυσικές καταστροφές καθώς και να μειώσει ουσιαστικά τις άμεσες οικονομικές απώλειες που σχετίζονται με το παγκόσμιο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν και που οφείλονται σε φυσικές καταστροφές, δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στους φτωχούς και στους ανθρώπους που βρίσκονται σε ευάλωτη κατάσταση. Να μειώσει, έως το 2030, τον κατά κεφαλήν περιβαλλοντικό αντίκτυπο των πόλεων, δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στην ποιότητα του αέρα και τη διαχείριση των απορριμμάτων των δήμων. Να διασφαλίσει, έως το 2030, την πρόσβαση για όλους και ιδίως για τις γυναίκες, τα παιδιά, τους ηλικιωμένους καθώς και τους ανθρώπους με αναπηρία, σε χώρους πρασίνου και σε δημόσιους χώρους με ασφάλεια. κ.α.

## 12. Υπεύθυνη Κατανάλωση και Παραγωγή

Να θέσει σε εφαρμογή το δεκαετές πλαίσιο προγραμμάτων για τη βιώσιμη κατανάλωση και παραγωγή. Όλες οι χώρες θα πρέπει να αναλάβουν δράση με τις αναπτυσσόμενες, να ηγούνται του εγχειρήματος αυτού, λαμβάνοντας υπόψη την ανάπτυξη και τις ικανότητες των αναπτυσσόμενων χωρών. Να πετύχει, έως το 2030, τη βιώσιμη διαχείριση και την επαρκή χρήση των φυσικών πόρων. Να μειώσει κατά το ήμισυ, έως το 2030, την κατά κεφαλήν σπατάλη τροφίμων παγκοσμίως, στο επίπεδο των καταναλωτών και των λιανεμπόρων, καθώς και να μειώσει τις απώλειες τροφίμων σε όλο το εύρος της αλυσίδας παραγωγής και ανεφοδιασμού συμπεριλαμβανομένων των απωλειών έπειτα από τη συγκομιδή. Να πετύχει, έως το 2020, την περιβαλλοντικά ορθή διαχείριση των χημικών αποβλήτων αλλά και όλων των αποβλήτων σε όλη τη διάρκεια της ζωής τους σύμφωνα με τα διεθνώς συμφωνηθέντα πλαίσια και να μειώσει σημαντικά τις εκπομπές τους στον αέρα, το νερό και το έδαφος έτσι ώστε να μειωθούν οι επιπτώσεις τους στην ανθρώπινη υγεία και το περιβάλλον. Να μειώσει ουσιαστικά, έως το 2030, την παραγωγή αποβλήτων μέσω της πρόληψης, της μείωσης, της ανακύκλωσης και της επαναχρησιμοποίησης. Να ενθαρρύνει τις εταιρείες και ιδίως τις μεγάλες και τις διεθνικές εταιρείες να υιοθετήσουν βιώσιμες πρακτικές και να ενσωματώσουν πληροφορίες σχετικά με τις βιώσιμες πρακτικές στις αναφορές τους. Να προάγει βιώσιμες δημόσιες συμβάσεις σύμφωνα με τις εθνικές πολιτικές και τις προτεραιότητες. κ.α.

## 13. Δράση για το Κλίμα

Να ενισχύσει την ανθεκτική και την προσαρμοστική ικανότητα όλων των χωρών απέναντι στις φυσικές καταστροφές και στους κινδύνους που απορρέουν από την κλιματική αλλαγή. Να ενσωματώσει τα μέτρα για την κλιματική αλλαγή στις εθνικές και πολιτικές, στρατηγικές και στον σχεδιασμό του κάθε κράτους. Να βελτιώσει την εκπαίδευση, την ενημέρωση, καθώς και το ανθρώπινο και το θεσμικό δυναμικό σχετικά με θέματα που αφορούν τον μετριασμό και την προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή, τη μείωση των επιπτώσεων και την έγκαιρη προειδοποίηση σε περιπτώσεις φυσικών καταστροφών. κ.α.

## 14. Ζωή στο Νερό

Να αποτρέψει και να μειώσει σημαντικά, έως το 2020, όλες τις μορφές της θαλάσσιας μόλυνσης και ειδικά της μόλυνσης που οφείλεται σε επίγειες δραστηριότητες όπως τα θαλάσσια απορρίμματα και τη ρύπανση από θρεπτικές ουσίες. Να διαχειριστεί και να προστατέψει ουσιαστικά, έως το 2020, τα θαλάσσια και τα παράκτια οικοσυστήματα, αποφεύγοντας τις επιπτώσεις σε αυτά μέσω της ενίσχυσης της ανθεκτικότητάς τους, καθώς και να μεριμνήσει για την αποκατάστασή τους έτσι ώστε να πετύχει υγιείς και παραγωγικούς ωκεανούς. Να ελαχιστοποιήσει και να αντιμετωπίσει τις επιπτώσεις της οξέωσης των

ωκεανών μέσω της ενισχυμένης επιστημονικής συνεργασίας σε όλα τα επίπεδα. Να ρυθμίσει αποτελεσματικά, έως το 2020, την αλιευτική εκμετάλλευση και να δώσει ένα τέλος στην Υπεραλίευση, την παράνομη, αδήλωτη και ανεξέλεγκτη αλιεία, τις καταστρεπτικές αλιευτικές τεχνικές και να εφαρμόσει επιστημονικά σχέδια διαχείρισης της κατάστασης έτσι ώστε να αποκαταστήσει τα αποθέματα αλιευμάτων το συντομότερο δυνατό, τουλάχιστον σε επίπεδα που θα επιτρέπουν την παραγωγή της μέγιστης βιώσιμης απόδοσης όπως ορίζεται από τα βιολογικά τους χαρακτηριστικά. κ.α.

#### 15. Ζωή στη Στεριά

Να διασφαλίσει, έως το 2020, τη διατήρηση, αποκατάσταση και βιώσιμη χρήση των χερσαίων και των εσωτερικών οικοσυστημάτων γλυκού νερού και των υπηρεσιών τους και συγκεκριμένα των δασών, των υδροβιότοπων, των βουνών, των άνυδρων ζωνών, σύμφωνα με τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τις διεθνείς συμφωνίες. Να προάγει, έως το 2020, την εφαρμογή της βιώσιμης διαχείρισης όλων των τύπων των δασών, να βάλει τέλος στην αποψίλωση, να αποκαταστήσει τα υποβαθμισμένα δάση και να αυξήσει ουσιαστικά τη δάσωση και την αναδάσωση παγκοσμίως. Να καταπολεμήσει, έως το 2030, την ερημοποίηση, να αποκαταστήσει την υποβαθμισμένη γη και το έδαφος, συμπεριλαμβανομένης της γης που επηρεάστηκε από την ερημοποίηση, την ξηρασία και τις πλημμύρες και να επιδιώξει να πετύχει έναν κόσμο όπου η γη και το έδαφος θα είναι ασφαλείς. κ.α.

#### 16. Ειρήνη, Δικαιοσύνη και Ισχυροί Θεσμοί

Να μειώσει σημαντικά όλες τις μορφές βίας και τα ποσοστά των θανάτων που σχετίζονται με αυτή παντού. Να δώσει τέλος στην κακοποίηση, την εκμετάλλευση, τη διακίνηση των παιδιών καθώς και σε όλες τις μορφές βίας και βασανιστηρίων που αυτά υφίστανται. Να προάγει το κράτος δικαίου σε εθνικό και διεθνές επίπεδο και να διασφαλίσει την ίση πρόσβαση στη δικαιοσύνη για όλους. Να μειώσει σημαντικά, έως το 2030, τις παράνομες ροές χρημάτων και όπλων, να ενισχύσει την ανάκτηση κλεμμένων περιουσιακών στοιχείων και να καταπολεμήσει κάθε μορφή οργανωμένου εγκλήματος. Να μειώσει ουσιαστικά κάθε μορφή διαφθορά και δωροδοκία. Να αναπτύξει αποτελεσματικούς, αξιόπιστους και διαφανείς θεσμούς σε όλα τα επίπεδα. κ.α.

#### 17. Συνεργασία για τους Στόχους

Να ωθήσει τις ανεπτυγμένες χώρες να εφαρμόσουν πλήρως τις επίσημες αναπτυξιακές τους δεσμεύσεις όπως τη δέσμευση από αρκετές ανεπτυγμένες χώρες, να δαπανήσουν το 0,7% του Ακαθάριστου Εθνικού Εισοδήματος (ΑΕΕ) σε Επίσημη Αναπτυξιακή Βοήθεια (ΕΑΒ) προς τις αναπτυσσόμενες χώρες και το 0,15 έως το 0,20 του ΑΕΕ σε ΕΑΒ προς

τις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες. Οι χώρες που παρέχουν Επίσημη Αναπτυξιακή Βοήθεια ενθαρρύνονται να θέσουν ως στόχο τους την παροχή τουλάχιστον του 0,20% του ΑΕΕ στις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες. Να κινητοποιήσει επιπλέον χρηματοοικονομικούς πόρους για τις αναπτυσσόμενες χώρες από πολλαπλές πηγές. Να βοηθήσει τις αναπτυσσόμενες χώρες να επιτύχουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του χρέους τους μέσω συντονισμένων πολιτικών που στοχεύουν στην προώθηση της χρηματοδότησης με δανειακά κεφάλαια, στην ανακούφιση και στην αναδιάρθρωση του χρέους ως αρμόζει. Αποβλέπει επίσης στη διαχείριση του εξωτερικού χρέους των υπερχρεωμένων και των φτωχών χωρών. Να υιοθετήσει και να εφαρμόσει συστήματα επενδύσεων υπέρ των λιγότερο ανεπτυγμένων χωρών. κ.α.

Βάσει τα λεγόμενα του Διευθύνων Σύμβουλου της εταιρείας «Βρισκόμαστε σε μια καμπή, όπου μόνο επιχειρήσεις που βοηθούν τους ανθρώπους και τον πλανήτη ευδοκούν να πετύχουν. Πρέπει να μεγιστοποιήσουμε το αποτύπωμα μας μέσω της εταιρικής σχέσης και συνεργασίας και εμπιστοσύνης». Η Unilever δεν προχωράει παράλληλα με το business και το USLP, αλλά είναι πολιτική το πρόγραμμα αυτό της αειφόρου ανάπτυξης όπου «κουμπώνουν κάτω από την ίδια την ομπρέλα». Με βάση τους τρεις πυλώνες της Υγείας, Περιβάλλοντος, Διαβίωσης συμμετάσχουν και οι 17 στόχοι της βιώσιμης ανάπτυξης όπου πραγματεύονται κάτω από κάθε πυλώνα με μία δράση και επίδραση στο περιβάλλον και αποσκοπεί η εταιρεία μέσω των προϊόντων της να επιτύχει.

#### **4.3 Η Στρατηγική του USLP και οι «Πράσινες Δράσεις»<sup>104</sup>**

Για τη Unilever, η εταιρική κοινωνική ευθύνη δεν είναι απλώς κάτι που γίνεται παράλληλα με τις υπόλοιπες επιχειρηματικές δραστηριότητες, αλλά ένα πρόγραμμα που βρίσκεται ουσιαστικά στην καρδιά του επιχειρηματικού μοντέλου. Αυτό είναι το Παγκόσμιο Σχέδιο Δράσης της Unilever για την Αειφορία - Unilever Sustainability Living Plan (USLP).

Πιο συγκεκριμένα για την Ελλάδα, η εταιρεία έχει επιτύχει από την αρχή της οικονομικής κρίσης να διαπιστώνει τις ανάγκες των ανθρώπων και να ανταποκρίνεται σε αυτές με τρόπο αποτελεσματικό. Ενδεικτικά, αναφέρονται τα παραδείγματα του Κοινωνικού Πλυντηρίου Skip, οι προληπτικοί οδοντιατρικοί έλεγχοι που γίνονται από την AIM και η συνεργασία με την Ομάδα Αιγαίου, το πρόγραμμα της Klinex «Καθαροί Ζούμε στο Σχολείο» κ.οκ.

Η βασική φιλοσοφία είναι το ότι το USLP είναι business. Για περισσότερα από 120 χρόνια, είναι πρωτοπόροι και καινοτόμοι. Από ένα σαπούνι που σώζει ζωές, έφτασε να παράγει

---

<sup>104</sup> Αντληση πληροφοριών μέσω συνέντευξης από την Communications Manager Southeastern Europe

πλήθος προϊόντων που κάνουν τον κόσμο καλύτερο. Όμως ο κόσμος, κινείται γρήγορα και κάθε μέρα γίνεται γνώριμο πόσα περισσότερα μπορούν -και πρέπει- να κάνουν. Οκτώ χρόνια πριν, δημιουργήθηκε το Παγκόσμιο Σχέδιο Δράσης για την Αειφορία της Unilever (Unilever Sustainable Living Plan - USLP), με στόχο να εξελιχθεί σε μια επιχείρηση για την οποία ο κόσμος θα είναι περήφανος.

Φυσικά, δράσεις όπως ο καθαρισμός μιας παραλίας από σκουπίδια με την εθελοντική συμμετοχή των εργαζομένων ενθαρρύνεται πάντα. Για παράδειγμα, τα τελευταία χρόνια τόσο το εργοστάσιο όσο και το κέντρο διανομής στο Ρέντη, διοργανώνουν κάθε Ιούνιο στο πλαίσιο της Παγκόσμιας ημέρας περιβάλλοντος εθελοντική δράση καθαρισμού παραλίας της Καστέλλας. Παράλληλα, πρέπει να σημειωθεί ότι εθελοντές από την εταιρεία βοήθησαν και έσωσαν ζωές από την καταστροφική φωτιά στο Μάτι το καλοκαίρι του 2018, ενώ η εταιρεία συνεισφέρει με προϊόντα καθαρισμού και τρόφιμα αλλά και με το Κοινωνικό Πλυντήριο SKIP.

#### **4.4 Οι Αειφορικές μάρκες αύξησαν την ζήτηση**<sup>105</sup>

Η καταναλωτική ζήτηση για αειφόρες μάρκες μεγαλώνει όλο και περισσότερο. Και αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, γιατί όση προσπάθεια και αν γίνεται από μεριάς της εταιρείας, αν οι ίδιοι οι καταναλωτές δεν αρχίσουν να απαιτούν τις αειφόρες μάρκες δεν θα υπάρξει σημαντική διαφορά. Όλα πάντως δείχνουν να κινούνται προς αυτή την κατεύθυνση. Σύμφωνα με έρευνά μας στο Ηνωμένο Βασίλειο, τις ΗΠΑ, την Τουρκία, τη Βραζιλία και την Ινδία, το 54% των καταναλωτών επιθυμεί να αγοράζει με κριτήριο την αειφορία, ενώ το 1/3 το πράττει ήδη. Για το λόγο αυτό, η Unilever δημιούργησε 26 αειφόρες μάρκες - με σαφή προσανατολισμό σε κοινωνικά ή περιβαλλοντικά ζητήματα οι οποίες συνεισφέρουν στο Σχέδιο Δράσης για την Αειφορία της Unilever (USLP).

Σήμερα, η εταιρεία κατέχει 26 αειφόρες μάρκες -μεταξύ των οποίων οι: Dove, Lipton, Hellmann's, Seventh Generation και Pummaro με τις 22 από αυτές να ανήκουν στις κορυφαίες 40 μάρκες του κολοσσού. Η αειφορία για την Unilever δεν έχει να κάνει με το περιβάλλον, τις πρώτες ύλες, την κοινότητα, δεν θα μπορούσαν να λείπουν θέματα όπως η ισότητα των φύλων.

---

<sup>105</sup> Αντληση πληροφοριών μέσω συνέντευξης από την Communications Manager Southeastern Europe

#### **4.5 7 Χρόνια Αειφόρου καλλιέργειας τομάτας στη Γαστούνη**<sup>106</sup>

Ένα χρόνο από την λειτουργία του προγράμματος της αειφόρου ανάπτυξης, η ΕΛΑΙΣ – Unilever HELLAS εγκαινίασε στη Γαστούνη του Νομού Ηλείας ένα πρότυπο πρόγραμμα συμβολαιακής αειφόρου καλλιέργειας τομάτας, το οποίο στοχεύει στην ενίσχυση της βιωσιμότητας της τοπικής παραγωγής και, κατ' επέκταση, να τονώσει την τοπική κοινωνία και οικονομία. Ήδη 7 χρόνια από την λειτουργία του προγράμματος, το πρωτοποριακό αυτό έργο όχι μόνο αποδίδει καρπούς, με όλη τη σημασία της λέξης, αλλά ανανεώνεται και εξελίσσεται συνεχώς, αποτελώντας καθημερινή πρακτική και τρόπο ζωής, τόσο για τους εργαζομένους στο εργοστάσιο του Pummaro που διαθέτει η εταιρεία στη Γαστούνη όσο και για τους συνεργάτες – γεωργούς. Σταθεροί στόχοι είναι η βελτίωση της ποιότητας και η παραγωγή άριστων προϊόντων για την Ελλάδα (Pummaro) και την Ευρώπη (για τα κατά τόπους εργοστάσια της Knorr), σε συνδυασμό με την ορθολογική διαχείριση των καλλιεργειών και την προστασία του περιβάλλοντος. Το «σύνθημα» της Γαστούνης είναι, «Καλύτερη Ζωή για τους γεωργούς και τις οικογένειές τους, Καλύτερο Περιβάλλον, Καλύτερη Ποιότητα τομάτας»

##### **4.5.1 Το πρόγραμμα της Γαστούνης αναλυτικότερα**

Τα πλέον σημαντικά κίνητρα για τη συμμετοχή των γεωργών της περιοχής στο Πρόγραμμα της Γαστούνης είναι δυο: 1) Αφενός η διαρκής εκπαίδευση και υποστήριξή τους από την ΕΛΑΙΣ-UNILEVER HELLAS σε όλα τα επίπεδα και, 2) αφετέρου, η εγγύηση αγοράς όλης της ετήσιας σοδειάς τους από την Εταιρεία. Στην πράξη, αυτό σημαίνει ότι η Unilever εκπαιδεύει και ενημερώνει τους γεωργούς σχετικά με τη χρήση των ορθών και βέλτιστων γεωργικών πρακτικών στην καλλιέργεια τομάτας, καθώς και στη σημασία της προστασίας του περιβάλλοντος. Ομάδα γεωπόνων βρίσκεται διαρκώς στο πλευρό των 100 παραγωγών που συνεργάζονται με την Εταιρεία για να τους καθοδηγούν σε θέματα όπως ο σωστός χρονισμός και η απαιτούμενη διάρκεια ποτίσματος, π.χ. με χρήση μετρητών εδαφικής υγρασίας (υγρασιόμετρα) και συνυπολογίζοντας τις καιρικές συνθήκες και τις ανάγκες της καλλιέργειας σε νερό, η ορθή χρήση των λιπασμάτων, η αξιοποίηση νέων τεχνολογιών κλπ. Κάθε γεωργός εκπαιδεύεται και ενημερώνεται χωριστά, καθώς και με οργανωμένα σεμινάρια, τα οποία πραγματοποιούνται με τη συνεργασία εξειδικευμένων τρίτων εταιριών. Είναι χαρακτηριστικό ότι η ανταπόκριση των παραγωγών στα σεμινάρια αυτά είναι ιδιαίτερα μεγάλη, γεγονός που πιστοποιεί την αξία τους. Επιπλέον, η Εταιρεία επιλέγει και προμηθεύει τους σπόρους τομάτας που ευδοκίμουν στην περιοχή και διαθέτουν υψηλά ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά. Παράλληλα, σε κάθε καλλιεργητική περίοδο δοκιμάζονται νέες

---

<sup>106</sup> Αντληση πληροφοριών μέσω συνέντευξης από την Communications Manager Southeastern Europe

ποικιλίες, με τη συνεργασία των παραγωγών, ενώ η ποιότητα της τομάτας ελέγχεται στον ηλεκτρονικό σταθμό δειγματοληψίας του εργοστασίου κατά την παραλαβή του προϊόντος. Αποτέλεσμα αυτού του προγράμματος είναι η προσφορά προϊόντων υψηλής ποιότητας σε ανταγωνιστική τιμή για το καταναλωτικό κοινό και η βελτίωση του οικονομικού οφέλους και της ζωής των αγροτών, των οικογενειών τους και της ευρύτερης τοπικής κοινωνίας. Ωστόσο, το σημαντικότερο και πιο αισιόδοξο αποτέλεσμα προέρχεται από τα στοιχεία που δείχνουν ότι πολλοί νέοι αγρότες επιλέγουν να παραμείνουν στον τόπο της καταγωγής τους και να καλλιεργήσουν τα οικογενειακά χωράφια στο πλαίσιο του προγράμματος Αειφόρου Καλλιέργειας της Γαστούνης.

#### **4.5.2 Τα Αποτελέσματα του Προγράμματος**<sup>107</sup>

##### **ΠΑΡΑΓΩΓΗ / ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ**

- 25% αύξηση στα καλλιεργούμενα στρέμματα: 5.600 το 2018 vs 4500 το 2011
- 33% αύξηση στη συνολική παραγωγή τομάτας: 45.000 τόνοι το 2018 vs 34.000 το 2011
- 158% αύξηση στις εξαγωγές: 25.000 τόνοι το 2018 vs 9700 το 2011

##### **ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ**

- 70% μείωση απορριμμάτων
- 30% μείωση κατανάλωσης νερού άρδευσης
- 22% μείωση εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα
- 30% μείωση αζωτούχων λιπασμάτων
- 30% μείωση της περιβαλλοντικής επίπτωσης στους ζώντες πληθυσμούς (πτηνά, μέλισσες, κλπ.) από τη χρήση φυτοφαρμάκων και προστασία της βιοποικιλότητας της περιοχής

---

<sup>107</sup> Αντληση πληροφοριών μέσω συνέντευξης από την Communications Manager Southeastern Europe



## ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ

Κατά την δετία 2011-2017 εφαρμόστηκαν αλληπάλληλες νέες πρακτικές και εργαλεία νέας τεχνολογίας, με σταθερούς στόχους τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας της τομάτας, τη μείωση του κόστους παραγωγής και την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων στο περιβάλλον. Για παράδειγμα, τοποθετήθηκαν υγρασιόμετρα και μετεωρολογικοί σταθμοί, έτσι ώστε οι καλλιέργειες να ποτίζονται μόνο όταν και ακριβώς όσο χρειάζεται. Ενθαρρύνθηκε η ορθολογική χρήση λιπασμάτων, η οποία ρυθμίζεται με ειδικά εργαλεία, ανάλογα με τις ανάγκες κάθε χωραφιού. Τέλος, θεσπίστηκε η κεντρική παρακολούθηση των καλλιεργειών από υπεύθυνους αγρονόμους καθώς και η εβδομαδιαία ενημέρωση των παραγωγών με μηνύματα sms. Οι βελτιώσεις αυτές έχουν συμβάλει, μεταξύ άλλων, στη μείωση του κόστους καλλιέργειας, δίνοντας ένα ισχυρό πλεονέκτημα στους αγρότες και καθιστώντας την παραγωγή τους βιώσιμη. Παράλληλα, υπάρχει σαφής βελτίωση και στους περιβαλλοντικούς δείκτες που αφορούν στη λειτουργία του εργοστασίου Pummaro στη Γαστούνη. Κι αυτό γιατί η τομάτα που παράγεται χάρη στην αειφόρο καλλιέργεια είναι καλύτερης ποιότητας, πιο συμπυκνωμένη, οπότε και έχει χαμηλότερη περιεκτικότητα σε νερό. Έχει περισσότερα BRIX, σύμφωνα με την ορολογία της τομάτας. Κατά συνέπεια, απαιτείται λιγότερος ατμός (ενέργεια) για τη συμπύκνωσή της στο εργοστάσιο, που σημαίνει ότι μειώνονται οι εκπομπές CO<sub>2</sub>.

### **4.5.3 Οι Στόχοι έως το 2018**<sup>108</sup>

Από την αρχή της χρονιάς έχει ξεκινήσει η εφαρμογή ενός νέου 3ετούς φιλόδοξου προγράμματος για την προστασία της υγείας του εδάφους και της ποιότητας των υπόγειων υδάτων, με στόχους την αξιολόγηση και βελτιστοποίηση των παραμέτρων που επηρεάζουν τη σωστή θρέψη της τομάτας. Βασικό εργαλείο θα είναι μια βάση δεδομένων που θα περιλαμβάνει τα θρεπτικά συστατικά και θα εξετάζει την ποιότητα και την επάρκειά τους. Επίσης, θα εφαρμοστεί και ένα πρόγραμμα δράσεων προστασίας της βιοποικιλότητας της περιοχής, με ενίσχυση και διατήρηση τοπικών πληθυσμών, όπως τα πουλιά. Τέλος, θα δημιουργηθεί μια διαδικτυακή εκπαιδευτική πλατφόρμα για τους καλλιεργητές.

### **4.5.4 Οι Εργαζόμενοι του Εργοστασίου Υποστήριξαν**<sup>109</sup>

---

<sup>108</sup> Αντληση πληροφοριών μέσω συνέντευξης από την Communications Manager Southeastern Europe

<sup>109</sup> Αντληση πληροφοριών μέσω συνέντευξης από την Communications Manager Southeastern Europe

Ο Νίκος Δουλαβέρης, ο οποίος είναι παραγωγός τομάτας, ο 1ος ο οποίος μπήκε στο πρόγραμμα της αειφορίας της ΕΛΑΙΣ – Unilever HELLAS μαζί με τα αδέρφια του και υποστήριξε «Όπως ήταν φυσικό, στην αρχή είχαμε κάποιες αμφιβολίες. Ήταν μια αλλαγή στις συνήθειές μας και σε όσα γνωρίζαμε. Οι άνθρωποι της Unilever μάς βοήθησαν να εκσυγχρονιστούμε και έτσι να κάνουμε καλό στο περιβάλλον, αλλά και να μειώσουμε τα κόστη μας όπως π.χ. στο νερό. Χάρη στο πρόγραμμα καταφέραμε και να βελτιώσουμε την ποιότητα της τομάτας που παράγουμε». Στη συνέχεια ο Φώτης Γαβριλόπουλος, ο οποίος είναι παραγωγός τομάτας, ο 1ος που αφαίρεσε εντελώς το νάιλον από τις καλλιέργειές του και υποστήριξε «Η συστηματική παρακολούθηση από τους γεωπόνους της Unilever μου έδωσε τη δυνατότητα να το αφαιρέσω εντελώς, χωρίς να κινδυνεύουν να προσβληθούν οι τομάτες από παράσιτα. Η αειφόρος καλλιέργεια είναι η καλύτερη που μπορεί να κάνει ένας γεωργός και, φυσικά, πιο οικονομική. Παλιότερα πηγαίναμε με την εμπειρία των μεγαλύτερων. Τώρα μάθαμε να δίνουμε στο χωράφι αυτό που του λείπει την ώρα που του λείπε». Έπειτα, Ο Σάββας Μαράτος, ο οποίος είναι παραγωγός τομάτας, υποστήριξε ότι «Μέσα από το πρόγραμμα κατάφερα να μειώσω το κόστος της καλλιέργειάς μου, αλλά ταυτόχρονα να κάνω πιο αποδοτική την παραγωγή μου. Η συνεργασία με τους ανθρώπους της Unilever και τους γεωπόνους είναι άριστη και αισθάνομαι ότι είμαστε μια οικογένεια. Μια οικογένεια που μαζί φροντίζει η εργασία να είναι πιο αποτελεσματική και το τελικό προϊόν καλύτερο ποιοτικά». Επίσης, ο Χρήστος Λυμπερόπουλος, ο οποίος είναι παραγωγός τομάτας, υποστήριξε ότι «Παλιά πότιζα εμπειρικά, όπως ήξερα από τον πατέρα μου. Τώρα αποφασίζω είτε από τα στοιχεία του μετεωρολογικού σταθμού, είτε από το υγρασιόμετρο και έτσι δεν σπαταλάω νερό. Λιγότερο νερό σημαίνει πιο πυκνή, πιο «γλυκιά» τομάτα, πιο καλή ποιότητα στη σοδειά μου. Κάνοντας καλό στο περιβάλλον, δηλαδή, μειώνω τα έξοδά μου και παράγω ένα καλύτερο προϊόν». Ο Κώστας Δρακόπουλος, ο οποίος είναι παραγωγός τομάτας υποστήριξε, «Το νερό στην καλλιέργεια της τομάτας είναι ο μεγαλύτερος φίλος αλλά κι ο μεγαλύτερος εχθρός! Το πολύ, το άσκοπο πότισμα τη «χαλάει» την τομάτα, την κάνει νερουλή στο εσωτερικό, ακατάλληλη για τοματικά προϊόντα. Άρα το πότε και πόσο να ποτίσει ο γεωργός έχει ανάγκη να το ξέρει. Δεν ποτίζουμε κάθε μέρα πια, αλλά όποτε το ζητάει η σοδειά. Έτσι, ο τελικός καρπός έχει καλύτερη ποιότητα, κόκκινο χρώμα, πλούσια ψίχα αλλά και λιγότερη υγρασία». Ο Λάμπης Βασιλόπουλος, ο οποίος είναι παραγωγός τομάτας, υποστήριξε ότι «Η καλλιέργεια της τομάτας για λογαριασμό του Pummago είναι μια σίγουρη καλλιέργεια, γιατί γίνεται με συμβόλαιο. Δε νιώθω αβεβαιότητα. Έχω την εξασφάλιση ότι θα πληρωθώ στην ώρα μου για να καλύψω την επένδυση που έχω κάνει στα χωράφια μου». Επιπλέον, η Στέλλα Γεωργανά, η οποία είναι Διευθύντρια του Εργοστασίου Unilever Knorr με έδρα την Γαστούνη, υποστήριξε ότι «Για όλους εμάς στη Γαστούνη, η αειφορία αποτελεί μια φιλοσοφία και ένα τρόπο καθημερινής καλλιέργειας, που διαρκώς εξελίσσεται και βελτιώνεται. Το γεγονός ότι αυτό που κάνουμε φέρνει αποτελέσματα και

αναγνωρίζεται σε ευρύτερο επίπεδο, είναι ένα πρόσθετο κίνητρο για να προσπαθήσουμε ακόμη πιο εντατικά και να συνεργαστούμε ακόμη πιο εποικοδομητικά με τους αγρότες συνεργάτες μας, ώστε να βελτιώσουμε την ποιότητα των προϊόντων μας, να προστατέψουμε το περιβάλλον και να βελτιώσουμε τη ζωή των γεωργών μας και των οικογενειών τους». Παράλληλα, ο Ανδρέας Τσαπικούνης, που είναι Διευθυντής Παραγωγής του εργοστασίου Unilever Knorr με έδρα την Γαστούνη, υποστήριξε «Σε συνεργασία με τους 100 γεωργούς που συμμετέχουν στο πρόγραμμα αειφορίας, προγραμματίζουμε έτσι τις καλλιέργειες και τη συγκομιδή ώστε να μην συμπίπτουν οι παραδόσεις της τομάτας στο εργοστάσιο. Προτεραιότητά μας είναι να προφυλάξουμε τις τομάτες από το να μένουν πολλές ώρες ή και ημέρες στον ήλιο και να σαπίζουν, διότι αυτό που θέλουμε περισσότερο από οτιδήποτε άλλο είναι να έχουμε την καλύτερη δυνατή πρώτη ύλη για τα προϊόντα Pummago». Συμπληρωματικά, ο Δημήτρης Ευθυμιόπουλος, όπου είναι Γεωπόνος της Unilever Knorr με έδρα την Γαστούνη υποστήριξε «Η σημαντικότερη αναγνώριση για μας προέρχεται από τους 100 παραγωγούς μας, των οποίων τις καλλιέργειες εξάγουμε σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, χάρη στην υψηλή ποιότητά τους. Σ' αυτήν συμβάλλουν και οι πρακτικές αειφορίας που εφαρμόζουμε, αντλώντας πολύ χρήσιμα στοιχεία, τα οποία δίνουν «οδηγίες» στους καλλιεργητές. Κάπως έτσι, η Αειφορία οδηγεί στην ανταγωνιστικότητα, που τόσο έχει ανάγκη ο πρωτογενής τομέας στη χώρα μας».

#### 4.6 Let's Do It Greece <sup>110 111</sup>

Το Let's Do It Greece αποτελεί τη μεγαλύτερη ταυτόχρονη εθελοντική δράση της χώρας, όπου οργανώνεται αποκλειστικά από εθελοντές ως επί το πλείστον νέα παιδιά, όπου αγάπησαν τον εθελοντισμό μέσα από το σχολείο. Είναι μια ιδέα που την ξεκίνησε έχοντας ως πυξίδα ένα όνειρο και πολύ πάθος και έτσι κατάφεραν σήμερα η ιδέα αυτή να έχει αγκαλιαστεί από χιλιάδες εθελοντές και φορείς σε όλη την Ελλάδα, με τους οποίους τους έχουν ενώσει ένα ακόμα μεγαλύτερο όνειρο και πολύ περισσότερο πάθος. Το όνειρό αυτό λοιπόν είναι να ενωθεί όλη την Ελλάδα μέσα σε 1 μέρα! Μια εθελοντική δράση που πραγματοποιείται παράλληλα την ίδια μέρα & την ίδια ώρα σε κάθε γωνιά της πατρίδας μας. Η Μη Κυβερνητική Οργάνωση (ΜΚΟ) Let's Do It Greece ξεκίνησε το 2011, όπου τα μέλη της ομάδας ήρθαν σε επαφή με τον Επιστημονικό Φορέα της Ελληνικής Εταιρείας Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων. Στις 29 Απριλίου του 2012 η ομάδα επιδίωξε την πρώτη της προσπάθεια να γίνουν παράλληλα εθελοντικές δράσεις σε όλη την Ελλάδα. Γεγονός όπου συμμετείχαν τους 20.000 εθελοντές. Έτσι βάσει αυτής της επιτυχημένης δράσης, δόθηκε

---

<sup>110</sup> <http://www.letsdoitgreece.org/info> (20/08/2018)

<sup>111</sup> Αντληση πληροφοριών μέσω συνέντευξης με μέλος της οργάνωσης

«ραντεβού» για την επόμενη χρονιά, με την ελπίδα να συνεχιστεί η διάδοση του μηνύματος «Γίνε η Αλλαγή που περιμένεις» και σταδιακά ο εθελοντισμός να γίνει τρόπος ζωής. Στρατηγική του οργανισμού από την αρχή ήταν ο «Zero Budget» χαρακτήρας όπου είχαν υιοθετήσει, επιδιώκουν την κάλυψη της πλειοψηφίας των αναγκών τους μέσω της απευθείας προμήθειας των απαραίτητων υλικών και υπηρεσιών από τους Εθνικούς Υποστηρικτές, αποφεύγοντας τη διαχείριση χρημάτων. Παράλληλα η «Zero Print» φιλοσοφία που έχουν υιοθετήσει ως ΜΟΚ ομάδα είναι η αποφυγή εκτυπώσεων σε κεντρικό επίπεδο με στόχο τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της όλης εκστρατείας.

Το 2013 και συγκεκριμένα στις 6 Απριλίου του 2013 η εκστρατεία πραγματοποιήθηκε και η συμμετοχή των εθελοντών σημείωσε τις 29.000 συμμετοχές. Όπου συνεχίστηκε η διάδοση του μηνύματος του εθελοντισμού, αλλά και ότι μέσω της δράσης αυτής πρέπει να συλλογίζομαστε όλοι για το αποτύπωμα όπου αφήνουμε στον πλανήτη μας καθαρίζοντας και απομακρύνοντας τα λύματα.

Στη συνέχεια το 2014 η ομάδα του Let's Do It Greece «ανέβασε» τον πήχη και επιδίωξε λόγω την αυξημένης συμμετοχής των σχολείων, μία εβδομάδα εθελοντισμού Let's Do It Greece σε όλα τα σχολεία της χώρας σε συνεργασία με το Υπουργείο Παιδείας. Πρόκειται για μία εβδομάδα περιβαλλοντικών δράσεων εναντίον του σχολικού χώρου, με κορύφωση την ημέρα της πανελλαδικής δράσης. Στις 6 Απριλίου του 2014, 35.000 εθελοντές υποστήριξαν την μεγάλη αυτή εκστρατεία.

Το 2015 η εκστρατεία με μία «καινοτόμα» ιδέα υποστήριξαν την πρώτη Πανελλαδική Συνάντηση Εθελοντών του Let's Do It Greece. Εθελοντές από όλες τις περιοχές της Ελλάδας συναντήθηκαν για πρώτη φορά, ανταλλάσσοντας εμπειρίες, ιδέες και απόψεις. Η αγάπη για τον εθελοντισμό φάνηκε με τις συμμετοχές των εθελοντών να ξεπερνάνε τους 48.500 σε ολόκληρη την χώρα.

Το 2016 και συγκεκριμένα στις 17 Απριλίου, επιδίωξε η ομάδα και έδωσε βάση στην συνεργασία με νέους συνεργάτες σε περιφερειακό επίπεδο. Ταξίδεψαν σε περιοχές ανά τη χώρα και γνώρισαν από κοντά τους πρωταγωνιστές αυτής της προσπάθειας. Παράλληλα, η συμμετοχή των σχολείων αυξανόταν με εντυπωσιακό ρυθμό (περισσότερα από 900 σχολεία όπου συμμετείχαν στη δράση) και η συμμετοχή των εθελοντών σημείωσαν τις 67.000 συμμετοχές

Το 2017 οργανώθηκε η δεύτερη Πανελλαδική Συνάντηση Εθελοντών. Όπου η καρδιά του οργανισμού χτύπησε στην Αθήνα, όπου διοργανώθηκε συγκέντρωση με όλους τους

εθελοντές για ανταλλαγή εμπειριών και στιγμών. Στις 2 Απριλίου του 2017 μία δυνατή ομάδα εθελοντών με ισχυρούς συντονιστές σε κάθε μέρος της χώρας, κατάφεραν να προσελκύσουν συμμετοχές εθελοντών πάνω από 109.000 σε πάνω από 1.450 σημεία δράσεων σε όλη την Ελλάδα. Όπου πρέπει να σημειωθεί ότι συμμετείχαν περισσότερα από 1.400 σχολεία (δηλαδή το 10% των σχολείων της χώρας).

Το 2018 ο οργανισμός την Κυριακή 29 Απριλίου του 2018 πραγμάτωσε εθελοντική θεματική δράση που στόχευε στους φοιτητές και τους νέους της χώρας, όπου οι συμμετέχοντες σημειώθηκαν πάνω από 150.000. Η θεματική αυτή δράση υποστηριζόταν με το «μύθο» Νεολαία και Εθελοντισμός. Βάσει του αυξανόμενου αριθμού των συμμετοχών με το πέρασμα των χρόνων, η ΜΚΟ έθεσε ως στόχο μέχρι το 2021 να ξεπεράσουν οι συμμετοχές το 5% του ελληνικού πληθυσμού με δράσεις στις 13 περιφέρειες και τους 325 Δήμους της χώρας. Και κάπως έτσι συνεχίζει δυναμικά με στόχο την αύξηση των συμμετεχόντων.

#### **4.7 Πρόταση Εθελοντικής δράσης μεταξύ Unilever (USLP) και του Let's Do It Greece**<sup>112 113</sup>

Η ΕΛΑΙΣ – Unilever HELLAS από το 2010 και έπειτα έχει εντάξει στο σχέδιο δράσης της το πρόγραμμα USLP, όπου υποστηρίζει την αειφορία. Επιδιώκει μέσω της παραγωγικής της δράσης να αφήσει ένα θετικό αποτύπωμα στο περιβάλλον. Αυτό υποστηρίζεται από την εισχώρηση του USLP στην παραγωγική διαδικασία ενός προϊόντος, αλλά και από εθελοντικές δράσεις όπου πραγματοποιούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Κάποιες από τις οποίες ήταν το Κοινωνικό Πλυντήριο Skip, οι προληπτικοί οδοντιατρικοί έλεγχοι που γίνονται από την AIM και η συνεργασία με την Ομάδα Αιγαίου, το πρόγραμμα της Klinex «Καθαροί Ζούμε στο Σχολείο». Παράλληλα, με αυτές τις δράσεις η εταιρεία οργανώνει και εθελοντικές δράσεις, όπως ο καθαρισμός μιας παραλίας από λύματα με την εθελοντική συμμετοχή των εργαζομένων. Κάθε χρόνο τον Ιούνιο στο πλαίσιο της Παγκόσμιας ημέρας περιβάλλοντος διοργανώνεται δράση καθαρισμού παραλίας της Καστέλλας.

Από την συνέντευξη όπου είχε τελεστεί, στο πλαίσιο για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας με την Communications Manager Southeastern Europe της Unilever, είχε διατυπωθεί και μία ερώτηση – πρόταση όπου το δεύτερο σκέλος της υποστήριζε «Η εταιρεία δραστηριοποιείται & έχει ευαισθητοποιηθεί και σε άλλες πράσινες δράσεις (π.χ. αναδάσωση & αποκατάσταση μίας δασικής περιοχής, καθαρισμό και αποκατάσταση μίας παραλίας από

---

<sup>112</sup> Αντληση πληροφοριών μέσω συνέντευξης με μέλος του Let's Do It Greece

<sup>113</sup> Αντληση πληροφοριών μέσω συνέντευξης από την Communications Manager Southeastern Europe

λύματα, απορρίμματα κ.α.) ?)». Βάσει αυτής της ερώτησης συμπληρώθηκε, αν θα ήταν πραγματεύσιμο μία συνεργασία με την ΜΚΟ, με σκοπό τον καθαρισμό παραλιών και στη συνέχεια την ένταξη τους στο πρόγραμμα Blue Flag <sup>114</sup>. Για να ενταχθεί μία παραλία στο πρόγραμμα της «μπλε σημαίας», πρέπει να πληροί κάποιες περιβαλλοντικές προϋποθέσεις και εκπαιδεύσεις, έτσι ώστε να υπάρξει θετικό αποτύπωμα πρακτικά αλλά και ουσιαστικά. Στη συνέχεια το Let's Do It Greece με προγραμματισμένες δράσεις παράλληλα με τη βοήθεια και την υποστήριξη της εταιρείας, ανά τακτά χρονικά διαστήματα να «ελέγχει» κατά πόσο οι επισκέπτες των ακτών συνεχίζουν κρατάνε τις παραλίες αυτές καθαρές. Θα μπορούσε να δοθεί προτεραιότητα στις παραλίες όπου έχουν χαρακτηριστεί ως «Φυσικού Κάλλους» <sup>115</sup>.

Παράλληλα, εκτός από τις ακτές πρέπει να υιοθετηθεί η φιλοσοφία αυτή και από τα σκάφη τουρισμού, κατά κύριο λόγο στα νησιά. Έτσι, ώστε να φροντίζουν να πληρούν όλες τις περιβαλλοντικές προϋποθέσεις για ένα καθαρό περιβάλλον και ευρύτερα ένα θετικό αποτύπωμα. Αυτήν την δράση θα μπορούσε να την υποστηρίξει η Unilever και η ΜΚΟ με ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης.

---

<sup>114</sup> <http://www.blueflag.global/> (25/08/2018)

<sup>115</sup> <https://filotis.itia.ntua.gr/biotopes/?category=1> (26/08/2018)

### Επίλογος

Στην παρούσα εργασία αναλύθηκε και παρουσιάστηκε πως γίνεται ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ενός στρατηγικού πλάνου Marketing από ένα διεθνές πρότυπο (Global) και στην συνέχεια μέσω του εγχώριου σχεδιασμού εφαρμόζεται σε ένα (Local), σε συνδυασμό με το θεωρητικό υπόβαθρο στρατηγικής Marketing και εφαρμογής της σε ένα προϊόν.

Στόχος της εν λόγω εργασίας ήταν να αναλυθεί η Στρατηγική Marketing όπου εφαρμόζει η εταιρεία Unilever από τα κεντρικά της πρότυπα με έδρα την Ολλανδία και το Λονδίνο μέσω του εγχώριου σχεδιασμού σε μία χώρα όπως η Ελλάδα. Ο στόχος αναλύθηκε με το ανάλογο θεωρητικό πλαίσιο και με τις απαραίτητες συνεντεύξεις.

Στη συνέχεια ακολούθησαν τα κεφάλαια της πρακτικής εφαρμογής μίας στρατηγικής μεθόδου Marketing σε εταιρεία καταναλωτικών αγαθών, περιγράφοντας τόσο το στάδιο του σχεδιασμού, όσο και το στάδιο κατά την υλοποίηση αλλά και εκχώρηση. Στόχος, ήταν να προσδιοριστούν τα στάδια του σχεδιασμού, της παραγωγικής διαδικασίας αλλά και της προώθησης ενός αγαθού, μέσω του θεωρητικού πλαισίου σε συνδυασμό με την πρακτική εφαρμογή από την εταιρεία, έτσι ώστε να προσδιοριστεί η επιτυχία όπου χαράζει τα τελευταία συνεχόμενα χρόνια.

**Στη επόμενη σελίδα θα γίνει εναπόθεση των Ερωτηματολογίων που  
χρησιμοποιήθηκαν για τις συνεντεύξεις**

### Συνέντευξη για την εναπόθεση στοιχείων στην πτυχιακή

Τμήμα: Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών

Θέμα Πτυχιακής: «Η Στρατηγική Μάρκετινγκ τα διεθνή πρότυπα και ο εγχώριος σχεδιασμός (Μελέτη περίπτωσης: Εταιρεία Unilever)»



Στην παρούσα εργασία θα διερευνηθεί πως μία στρατηγική marketing εφαρμόζεται από ένα global επίπεδο, μέσω του εγχώριου σχεδιασμού στο local επίπεδο και μέσω των ακόλουθων ερωτήσεων θα αναλυθεί εκτενέστερα βάσει της μελέτης περίπτωσης της εταιρείας Unilever.

1. Ποια είναι η δομή του τμήματος marketing?
2. Υπάρχει Global ομάδα ?
3. Υπάρχει στρατηγική μάρκας σε global επίπεδο ?
4. Στις global (European) μάρκες ακολουθείται ενιαία στρατηγική marketing ? Υπάρχει κάποιο global marketing template που γίνεται το θεμέλιο και ανάλογα η κάθε χώρα το διαμορφώνει και προσαρμόζει με βάση τις ανάγκες της (ανάγκες καταναλωτή) ?
5. Πόσο η τοπική ομάδα marketing εμπλέκεται – επηρεάζει και καθορίζει τα πλάνα ?
6. Πώς αυτές οι δύο ομάδες ευθυγραμμίζονται ? Με ποια μέσα πραγματεύεται αυτή η ευθυγράμμιση ?
7. Ποια είναι τα βήματα που ακολουθούνται για τον εγχώριο σχεδιασμό marketing μιας global μάρκας ? Ποια τμήματα απαρτίζονται για το «πέρασ» αυτής της επιχειρηματικής ιδέας ?
8. Υπάρχουν αδυναμίες ? Αν ναι, πως προλαμβάνονται και εξαλείφονται ?
9. Πως μία μάρκα γίνεται «δυνατή» και είναι ευρέως γνωστή?



### Συνέντευξη για την εναπόθεση στοιχείων στην πτυχιακή

Τμήμα: Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών

Θέμα Πτυχιακής: «Η Στρατηγική Μάρκετινγκ τα διεθνή πρότυπα και ο εγχώριος σχεδιασμός (Μελέτη περίπτωσης: Εταιρεία Unilever)»



Στην παρούσα εργασία θα διερευνηθεί πως μία στρατηγική marketing εφαρμόζεται από ένα global επίπεδο, μέσω του εγχώριου σχεδιασμού στο local επίπεδο και μέσω των ακόλουθων ερωτήσεων θα αναλυθεί εκτενέστερα το κομμάτι της αειφόρου ανάπτυξης όπου ακολουθεί η εταιρεία Unilever.

1. Τι είναι το Unilever Sustainable Living Plan – USLP?
2. Το πρόγραμμα USLP είναι μία είδους στρατηγική όπου σχεδιάζεται στο global επίπεδο και στη συνέχεια με τον εγχώριο σχεδιασμό εφαρμόζεται στο local επίπεδο?
3. Πώς κατάφερε η Unilever να κάνει business μέσω του USLP?
4. Το πρόγραμμα USLP εφαρμόζεται και επικεντρώνεται από την αρχή μέχρι και το τέλος μίας παραγωγικής διαδικασίας ενός προϊόντος, εκτός αυτού η εταιρεία δραστηριοποιείται & έχει ευαισθητοποιηθεί και σε άλλες πράσινες δράσεις (π.χ. αναδάσωση & αποκατάσταση μίας δασικής περιοχής, καθαρισμό και αποκατάσταση μίας παραλίας από λύματα κ.α.)?
5. Ήδη εφαρμόζεται από το 2010 σε 26 αειφόρες μάρκες -μεταξύ των οποίων οι: Dove, Lipton, Hellmann's σε global επίπεδο ή το pummaro σε local επίπεδο κ.α., έχει επηρεαστεί η ζήτηση για αυτές τις μάρκες ως προς το καλύτερο? Οι καταναλωτές τις εμπιστεύτηκαν περισσότερο?
6. Το πρόγραμμα της αειφόρου Ανάπτυξης που ακολουθεί η Unilever από το 2010 μπορούμε να πούμε ότι έχει δομηθεί με βάση τις βασικές αρχές της αειφόρου ανάπτυξης (Φέρουσα ικανότητα, Βιοποικιλότητα, Διαγενεαλογική δικαιοσύνη, Διασυνοριακή υπευθυνότητα, Συμμετοχή)?

### Συνέντευξη για την εναπόθεση στοιχείων στην πτυχιακή

Τμήμα: Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών

Θέμα Πτυχιακής: «Η Στρατηγική Μάρκετινγκ τα διεθνή πρότυπα και ο εγχώριος σχεδιασμός (Μελέτη περίπτωσης: Εταιρεία Unilever)»



Στην παρούσα εργασία θα διερευνηθεί πως μία στρατηγική marketing εφαρμόζεται από ένα global επίπεδο, μέσω του εγχώριου σχεδιασμού στο local επίπεδο και μέσω των ακόλουθων ερωτήσεων θα αναλυθεί εκτενέστερα το κομμάτι της αειφόρου ανάπτυξης όπου ακολουθεί η εταιρεία Unilever.

1. Τι είναι το Unilever Sustainable Living Plan – USLP?
2. Το πρόγραμμα USLP είναι μία είδους στρατηγική όπου σχεδιάζεται στο global επίπεδο και στη συνέχεια με τον εγχώριο σχεδιασμό εφαρμόζεται στο local επίπεδο?
3. Πώς κατάφερε η Unilever να κάνει business μέσω του USLP?
4. Το πρόγραμμα USLP εφαρμόζεται και επικεντρώνεται από την αρχή μέχρι και το τέλος μίας παραγωγικής διαδικασίας ενός προϊόντος, εκτός αυτού η εταιρεία δραστηριοποιείται & έχει ευαισθητοποιηθεί και σε άλλες πράσινες δράσεις (π.χ. αναδάσωση & αποκατάσταση μίας δασικής περιοχής, καθαρισμό και αποκατάσταση μίας παραλίας από λύματα κ.α.)?
5. Ήδη εφαρμόζεται από το 2010 σε 26 αειφόρες μάρκες -μεταξύ των οποίων οι: Dove, Lipton, Hellmann's σε global επίπεδο ή το pummaro σε local επίπεδο κ.α., έχει επηρεαστεί η ζήτηση για αυτές τις μάρκες ως προς το καλύτερο? Οι καταναλωτές τις εμπιστεύτηκαν περισσότερο?
6. Το πρόγραμμα της αειφόρου Ανάπτυξης που ακολουθεί η Unilever από το 2010 μπορούμε να πούμε ότι έχει δομηθεί με βάση τις βασικές αρχές της αειφόρου ανάπτυξης (Φέρουσα ικανότητα, Βιοποικιλότητα, Διαγενεαλογική δικαιοσύνη, Διασυνοριακή υπευθυνότητα, Συμμετοχή)?

## Βιβλιογραφία

### Βιβλία

- «**Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων**», Νικόλαος Θερίου, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2014 (3η Έκδοση)
- «**Στρατηγικό Μάνατζμεντ**», Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα 2013
- «**Χωροταξικός Σχεδιασμός**», Μαρία Γικουτζή & Αναστασία Στρατηγέα», εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2011
- «**Marketing: Αρχές – Στρατηγικές – Εφαρμογές**», Σέργιος Δημητριάδης, Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις ROSILI, 2010 (Α΄ Έκδοση)
- «**Ανταγωνιστική Στρατηγική Marketing**», Γεώργιος Ι. Σιώμκος, JohnA. Czepiel, εκδ. Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, 2007
- «**Στρατηγικό Marketing**», Γεώργιος Ι. Σιώμκος, εκδ. Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ (2η Έκδοση), 2004
- «**Αρχές Marketing**», Κ. Τζωρτζάκης – Α. Τζωρτζάκη, 2002, Εκδόσεις Rosili
- «**Βασικές Αρχές Marketing: Μια στρατηγική προσέγγιση**», WilliamD. Perreault, JosephP. Cannon, E. Jerome McCarthy, Ελληνική Επιμέλεια Νικόλαος Παπαβασιλείου, Εκδόσεις Πασχαλίδης, 2011
- «**Εισαγωγή στο Marketing**» Πέτρος Γ. Μάλλιαρης, Εκδόσεις Σταμούλης, 2012
- «**Marketing Μάνατζμεντ**», Γεώργιος Μιχαήλ Κλήμης, Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟ, 2006
- «**Επιχειρηματικότητα & Καινοτομίες**», Γεωργαντά Ζ., Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη, 2003, Σελ: 17-21
- «**Η Στρατηγική Διαχείριση της Τεχνολογίας και της Καινοτομίας**», White A. M., Bruton G.D., Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2010
- «**Επιχειρηματικότητα & Καινοτομίες**», Γεωργαντά Ζ., Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη 2003
- «**Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate governance)**», Μουζούλας Σ., 2003, Σελ. 22-24
- «**Διαχείριση Τεχνολογίας & Καινοτομίας**», Καβούνης Σ., Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1995 (Σελ: 135)

## Άρθρα

- «**What is strategy?**», Porter, Michael E., 1996, Harvard Business Review, November – December, PP. 61-78
- «**The return of Strategic Planning – Once More with Feeling**», Taylor, 1997, vol. 33, No 3, p.334-344
- «**The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy**», H. Mintzberg, 1987, p.11
- «**Urban & regional planning: A Systems Approach**», J. Brian McLoughlin, 1969
- «**Αρχές Marketing: Μια στρατηγική προσέγγιση**», William D. Perreault, Joseph P. Cannon, E. Jerome
- «**Consumer reactions to the availability of organic food in Discount Supermarkets**».
- «**Innovation and Competitive Advantage**», Geroski P.A., Economics Department Working Papers No 159, Paris 1995, (Σελ: 198-211)
- International Journal of Consumer Studies, Gottschalk, I., & Leistner, T., 2013, p.136-142
- «**The Nature of the Innovative Process**», Dosi G., Technical Change and Economic Theory, Printer Publications, London 1988, Σελ: 221-238
- Θ. Μεταξάς & Κ. Λαλέλης, **Αειχώρος**, τεύχος 1, Μάιος 2006
- «**Καινοτομία – ο δρόμος για την επιτυχία**», Σύνδεσμος Βιομηχάνων Βορείου Ελλάδος (Σ.Β.Ε.Ε.), Θεσσαλονίκη, 2006, Σελ. 12-16
- «**Εμπόδια στις Καινοτομίες**», Τσιπούρη Ε., Γ.Γ.Ε.Τ., Μελέτη της Καινοτομίας των Επιχειρήσεων στην Ελλάδα, Αθήνα 1996, Σελ: 199-226

## Ιστοσελίδες

- «Βασική Διαφορά – Σκοπιά στην Επερχόμενη Στρατηγική», διαθέσιμο σε <https://el.esdifferent.com>
- «The Three Types of Strategy», διαθέσιμο σε <http://www.cimastrategic.com>
- «Unilever: Ένα ισχυρό brand που «βλέπει» καθημερινά 2,5 δις καταναλωτές σε όλο τον κόσμο», διαθέσιμο σε [newsit.gr](http://newsit.gr)

- «Margarine Unie», διαθέσιμο σε [Margarine Unie](#)
- «Lever Brothers», διαθέσιμο σε [Soapmaker Lever Brothers](#)
- «Unilever, ο γίγαντας που ρίζωσε στην Ελλάδα», διαθέσιμο σε [inewsgr.com](#)
- «Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΕΝΟΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ», διαθέσιμο σε [4economist.wordpress.com](#)
- «ΑΠΟΨΗ: Ο νέος Έλληνας καταναλωτής», διαθέσιμο σε [www.kathimerini.gr](#)
- «Σχετικά με την Unilever», διαθέσιμο σε <https://www.unilever.gr/about/>
- «Unilever», διαθέσιμο σε <https://el.wikipedia.org/wiki/Unilever>
- «FTSE 100Index», διαθέσιμο σε [en.wikipedia.org](#)
- «EURO STOXX 50», διαθέσιμο σε [www.stoxx.com](#)
- «DEUTSCHE BORSE GROUP», διαθέσιμο σε <http://deutsche-boerse.com/dbg-en/>
- «Blue chip (stock market)», διαθέσιμο σε [en.wikipedia.org/wiki/Blue\\_chip](#)
- «Unilever, ο γίγαντας που ρίζωσε στην Ελλάδα», διαθέσιμο σε <https://www.protagon.gr>
- «Our history», διαθέσιμο σε <https://www.unilever.com>
- «Hippolyte Mege-Mouries», διαθέσιμο σε <https://en.wikipedia.org/wiki/Hippolyte>
- «Calve», διαθέσιμο σε [nl.wikipedia.org](#)
- «The Blitz», διαθέσιμο σε [https://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Blitz](https://en.wikipedia.org/wiki/The_Blitz)
- «Birds Eye», διαθέσιμο σε <https://www.birdseye.co.uk/range>
- «Παγκόσμιο Ταμείο για τη Φύση», διαθέσιμο σε <https://el.wikipedia.org/wwf>
- «Kibon», διαθέσιμο σε <https://en.wikipedia.org/wiki/Kibon>
- «SlimFast», διαθέσιμο σε <https://en.wikipedia.org/wiki/SlimFast>
- «Amora Maille», διαθέσιμο σε [https://fr.wikipedia.org/wiki/Amora\\_Maille](https://fr.wikipedia.org/wiki/Amora_Maille)
- «Inmarko», διαθέσιμο σε <https://en.wikipedia.org>
- «Unilever commits to 100% recyclable plastic packaging by 2025», διαθέσιμο σε <https://www.unilever.com>
- «Γιατί οι διαφημιζόμενοι πρέπει να είναι #unstereotype», διαθέσιμο σε <https://www.unilever.com>
- «ΤΑΧΕΩΣ ΚΙΝΟΥΜΕΝΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ ΑΓΑΘΑ(FMCG)», διαθέσιμο σε <http://www.fdlgroup.gr/fmcg>

- «Rainforest Alliance», διαθέσιμο σε <https://www.rainforest-alliance.org/about>
- «FAIR TRADE HELLAS», διαθέσιμο σε <https://www.fairtrade.gr/>
- «Lifebuoy», διαθέσιμο σε <https://www.lifebuoy.com/>
- «Gavi The Vaccine Alliance», διαθέσιμο σε <https://www.gavi.org/about/>
- «Collaboratory For Geosciences», διαθέσιμο σε <http://www.c4g-pt.eu/>
- «www.stickpng.co», διαθέσιμο σε <http://www.stickpng.co>
- «Μέτρηση Απόδοσης Επιχειρήσεων», διαθέσιμο σε <http://nemertes.lis.upatras.gr>
- «Public consultation», διαθέσιμο σε <http://ec.europa.eu>
- «Knorr», διαθέσιμο σε <http://www.knorr.gr>
- «Pummaro ΕΛΑΙΣ», διαθέσιμο σε <https://www.pummaro.gr/>
- «Άλτις», διαθέσιμο σε <http://www.altis.com.gr/>
- «What is Integrated Business Planning?», διαθέσιμο σε <https://www.oliverwight-eame.com/ibp>
- «Business Health Check», διαθέσιμο [https://www.oliverwight-eame.com/business\\_health\\_check](https://www.oliverwight-eame.com/business_health_check)
- «Proven Path», διαθέσιμο σε <https://www.oliverwight-eame.com/about-us/proven-path>
- «integrated business planning (IBP)», διαθέσιμο σε <https://searcherp.techtarget.com>
- «SypplyChain Trend», διαθέσιμο σε <https://supplychaintrend.com>
- «Know the Two – Very – Different Interpretations of Jobs to be Done», διαθέσιμο σε <https://jtbd.info>
- «MAGIC», διαθέσιμο σε <https://www.mbww.gr>
- «What is a Kri?», διαθέσιμο σε <https://www.klipfolio.com>
- «Ελληνική Πλατφόρμα για την Ανάπτυξη», διαθέσιμο σε <http://hellenicplatform.org>
- «Παρουσίαση για την Αειφόρο Ανάπτυξη και την Εκπαίδευση από την Επίτροπο περιβάλλοντος – Ιωάννα Παναγιώτου», διαθέσιμο σε <http://www.ec.gov.cy>
- «Let's Do It Greece», διαθέσιμο σε <http://www.letsdoitgreece.org/info>

- «Blue Flag», διαθέσιμο σε <http://www.blueflag.global/>
- «ΦΙΛΟΤΗΣ – Βάση Δεδομένων για την Ελληνική Φύση», διαθέσιμο σε <https://filotis.itia.ntua.gr/biotopes/?category=1>
- «The Marketing Mix 4P's and 7P's Explained», διαθέσιμο σε <http://marketingmix.co.uk/>

### Συνεντεύξεις

- Άντληση πληροφοριών μέσω συνέντευξης από την Μαρία Ηρωίδη - Marketing Manager της Unilever.
- Άντληση πληροφοριών μέσω συνέντευξης από την Μαρία Γρίφσα - Brand Manager IC της Unilever.
- Άντληση πληροφοριών μέσω συνέντευξης από την Κλειώ Κούβελα - Communications Manager Southeastern Europe της Unilever.
- Άντληση πληροφοριών μέσω συνέντευξης από μέλος της ΜΚΟ «Let's Do It Greece» - Ευτυχία Πραντάλου.

