

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ



Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

Στρατηγικές προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών εταιρειών
κινητής τηλεφωνίας, σύγκριση μεταξύ τους και εφαρμογή στην
εταιρεία Vodafone

ΒΕΛΕΝΤΖΑ ΑΡΙΣΤ. ΦΩΤΕΙΝΗ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

ΠΟΥΝΤΖΑΣ ΛΕΩΝΙΔΑΣ Επιστημονικός Συνεργάτης

Μ Ε Σ Ο Λ Ο Γ Γ Ι 2 0 1 1

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

Στρατηγικές προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών εταιρείω κινητής
τηλεφωνίας, σύγκριση μεταξύ τους και εφαρμογή στην εταιρεία
Vodafone

ΒΕΛΕΝΤΖΑ ΑΡΙΣΤ. ΦΩΤΕΙΝΗ (Α.Μ. 13584)

fotebele@logistiki.teimes.gr

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

ΠΟΥΝΤΖΑΣ ΛΕΩΝΙΔΑΣ Επιστημονικός Συνεργάτης

Μ Ε Σ Ο Λ Ο Γ Γ Ι 2 0 1 1



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

υποβάλλεται ενσωματωμένη σε κάθε αντίτυπο της πτ. εργασίας

ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΚΑΤΟΧΥΡΩΣΗΣ ΘΕΜΑΤΟΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ

ΕΠΩΝΥΜΟ

ΟΝΟΜΑ

ΑΡ. ΜΗΤΡ.

E-mail

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

ΕΚΘΕΣΗ ΕΓΚΡΙΣΗΣ ΕΙΣΗΓΗΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ

καταχώρηση από τον εισηγητή

Εγκρίσεται -

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ

(Σε περίπτωση ηλεκτρονικής υποβολής
δεν χρειάζεται υπογραφή)

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

Επισήμανση

Οι διαπιστώσεις, τα αποτελέσματα, τα συμπεράσματα και οι πιθανές προτάσεις της παρούσας πτυχιακής εργασίας –εκτός των αναφορών που σημαίνονται ως λήματα- αποτελούν προσωπικές θεωρητικές ή εμπειρικές διαπιστώσεις του σπουδαστή (σπουδάστριάς) ή της ομάδας των σπουδαστών που την επιμελήθηκαν και δεν απηχούν κατ' ανάγκη τη γνώμη του εισηγητή εκπαιδευτικού, του Εκπαιδευτικού Προσωπικού του Τμήματος Λογιστικής ή του Α.Τ.Ε.Ι. Μεσολογγίου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	1
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	3
I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΜΕΛΕΤΗ	4
II. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	4
III. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	4
III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	5
IV. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	5
ΚΥΡΙΩΣ ΜΕΡΟΣ	6
ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ - ΜΕΛΕΤΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΘΕΜΑ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ Η ΑΓΟΡΑ	6
1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	8
1.1.1 ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΟΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ	9
1.1.2 ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	11
1.1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	14
1.2 ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ Η ΑΓΟΡΑ	16
1.2.1 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	17
1.2.2 ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	18
1.2.3 ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	20
1.2.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ	26
1.3 ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	30
1.3.1 Η ΠΡΟΒΟΛΗ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ	31
1.3.2 ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	34
ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ-ΜΕΛΕΤΗ ΚΛΑΔΟΥ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΣΤΟ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ	35
2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ Ο ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΟΜΕΝΗΣ ΤΑΣΗΣ	38
2.1.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ	38
2.1.2 ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗ ΖΗΤΗΣΗ	41
2.1.3 ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΗΣ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ	42
2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΟ ΚΛΑΔΟ	45
2.2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΟΜΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ	46

2.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	47
2.4 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΣΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ	48
2.4.1 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	53
2.4.2 ΣΤΟΧΕΥΣΗ ΚΑΙ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΜΕΛΕΤΗ ΑΓΟΡΑΣ ΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ VODAFONE	57
3.1.ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	57
3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	58
3.2 .1.ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	59
3.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	60
3.3.1 ΣΤΟΧΟΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	60
3.3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	61
3.3.3 Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	62
3.3.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	64
3.3.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	67
3.4 ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ VODAFONE- ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΑΓΟΡΑ	76
3.4.1 ΟΡΑΜΑ - ΣΤΟΧΟΙ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	76
3.4.2 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	76
3.4.3 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	77
3.4.4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	78
3.4.5 ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	79
3.4.7 SWOT ANALYSIS	88
3.4.8 Η VODAFONE ΚΑΙ ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	94
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	101
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	101
4.1.ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	103
4.2.ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΕΡΕΥΝΑΣ	103
4.3.ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	103
4.4.ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ	104
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ	105
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	115
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	116
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	120

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σύμφωνα με τον Shaw K.J, το 2000 στο βιβλίο του «Strategic Management in Telecommunications», η στρατηγική προώθησης αποτελεί τη διαδικασία βάσει της οποίας μια εταιρεία καθορίζει τη μελλοντική της πορεία. Τη συγκεκριμένη περίοδο στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών η διαδικασία αυτή καθορίζεται ως χαοτική στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών.

Η συγκεκριμένη αγορά χαρακτηρίζεται από συνεχείς ανακατατάξεις και συνεχείς και δριμείς αλλαγές σχετικά με τον ανταγωνισμό, την παγκόσμια κατάσταση, τις απαιτήσεις των πελατών, τις τεχνολογικές αλλαγές, την οργανωσιακή σταθερότητα. Στην αγορά των τηλεπικοινωνιών υπάρχει συνεχής αβεβαιότητα σε σχέση με τις μελλοντικές τάσεις και δράσεις¹.

Καθώς μια επιχείρηση κινητής τηλεφωνίας ενδιαφέρεται να αναπτυχθεί θα πρέπει πολύ συστηματικά να καταλάβει και να διαβλέψει τις αντιδράσεις της αγοράς και των καταναλωτών. Μια εταιρεία θα πρέπει να διατηρεί μια μακροπρόθεσμη σχέση με τους πελάτες, των οποίων η επιχείρηση χρησιμεύει ως ο αρχικός προμηθευτής. Κάθε επιχείρηση θέλει να παρέχει σύγχρονα προϊόντα, που να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη των στελεχών, των πελατών και της κοινωνίας και να είναι η επιχείρηση «πρώτης επιλογής» για τις επιχειρήσεις, τα στελέχη και τους επαγγελματίες.

Ο ανταγωνισμός είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που προσδιορίζουν τις οικονομικές συνθήκες των επιχειρήσεων. Με άλλα λόγια, ο ανταγωνισμός που υπάρχει σε μια αγορά αποτελεί τη βάση για την αξιολόγηση της καταλληλότητας συγκεκριμένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων από τη συμβολή τους στην επίτευξη της αποδοτικής λειτουργίας και αποτελεσματικής ανάπτυξης. Ο σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής που εφαρμόζει μια επιχείρηση είναι η επίτευξη μια πλεονεκτικής ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά, δηλαδή μιας θέσης που θα καθιστά την επιχείρηση ικανή να επιτυγχάνει υψηλή οικονομική απόδοση μακροπρόθεσμα.

¹ Wright P et al.,(1998), Strategic Management: Concepts and Cases, Upper Saddle River, NJ:Prentice-Hall. Co., pp.3-7

I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΜΕΛΕΤΗ

Στη παρούσα μελέτη η συγγραφέας μελετά τις στρατηγικές προώθησης των προϊόντων και των υπηρεσιών των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας. Ο βασικός προβληματισμός έγκειται στο προσδιορισμό των στρατηγικών αυτών, στην αξιολόγησή τους αλλά και στη σύγκριση μεταξύ των εταιριών σε σχέση με την εφαρμογή τους.

Η συγγραφέας προσπάθησε αρχικά να μελετήσει έννοιες όπως το μάρκετινγκ, οι στρατηγικές προώθησης, το μίγμα προώθησης και άλλα σχετικά θεωρητικά πεδία με το εξεταζόμενο θέμα. Στη συνέχεια έγινε μια εκτενής μελέτη του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας, αναλύοντας και αξιολογώντας τις στρατηγικές προώθησης όλων των εμπλεκόμενων στον κλάδο εταιριών.

II. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Σκοπός της μελέτης είναι η μελέτη των στρατηγικών προώθησης των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας, η σύγκρισή τους και οι εφαρμογές τους στη σύγχρονη ανταγωνιστική αγορά.

III. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Οι στόχοι της μελέτης είναι οι ακόλουθοι:

1. Να οριστούν οι στρατηγικές προώθησης, ποιες είναι και πως εφαρμόζονται στο μάρκετινγκ προϊόντων και υπηρεσιών.
2. Να οριστούν οι στρατηγικές προώθησης στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας.
3. Να μελετηθεί ο κλάδος της κινητής τηλεφωνίας, σε σχέση με τη λειτουργία των εταιρειών, τις στρατηγικές τους, το ανταγωνιστικό περιβάλλον.
4. Να συγκριθούν οι μεταξύ τους στρατηγικές.

III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στη παρούσα εργασία η συγγραφέας προέβει σε ποσοτική έρευνα. Συγκεκριμένα διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια στην εξεταζόμενη εταιρεία, προκειμένου να ερευνηθεί η διαδικασία λειτουργίας στρατηγικών προώθησης από την εταιρία Vodafone. Η έρευνα συνδυάστηκε με τη μελέτη ευρύτερα του μάρκετινγκ αλλά και των στρατηγικών προώθησης της εταιρίας.

IV. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

Η παρούσα μελέτη ολοκληρώθηκε μέσα από πέντε κεφάλαια. Πιο αναλυτικά, στο κυρίως μέρος και αφού παρουσιάστηκαν ο σκοπός και στόχοι της μελέτης, δόθηκαν κάποιες θεωρητικές έννοιες όπως η έννοια και οι στρατηγικές του μάρκετινγκ, και οι ανάγκες των καταναλωτών. Επίσης η εργασία εστίασε στο μάρκετινγκ και την αγορά, στην τμηματοποίηση της αγοράς και τους παράγοντες επιρροής του κοινού. Στο τέλος του πρώτου μέρους, αναλύθηκε το μίγμα της επικοινωνίας και οι δημόσιες σχέσεις.

Στη συνέχεια, στο δεύτερο μέρος, στο δεύτερο κεφάλαιο μελετήθηκαν οι στρατηγικές προώθησης του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας. Στο τρίτο κεφάλαιο έγινε διεξοδική ανάλυση στη δράση της Vodafone, η swat ανάλυση και στο τέλος συσχετίστηκε η εταιρία με την αγορά και την επιχειρησιακή πολιτική της ποιότητας. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάστηκε η μεθοδολογία της έρευνας και στο πέμπτο τα αποτελέσματα σε γραφική απεικόνιση με την αντίστοιχη επεξήγηση. Η εργασία έκλεισε με τα συμπεράσματα που προέκυψαν.

ΚΥΡΙΩΣ ΜΕΡΟΣ

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ - ΜΕΛΕΤΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΘΕΜΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^Ο ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ Η ΑΓΟΡΑ

Η φιλοσοφία και υιοθέτηση της έννοιας του Marketing, από τον επιχειρησιακό και άλλους κλάδους, των κρατών με ελεύθερη οικονομία, άρχισε μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο, κυρίως στους τομείς της διαφήμισης και των πωλήσεων. Στις δεκαετίες του 1950 και 1960 αλλά και μετέπειτα, εδραιώθηκε σαν αυτοτελής μέθοδος διαχείρισης. Σήμερα η έννοια του Marketing έχει ευρύτερη αντίληψη και εφαρμογή, σε πολλούς τομείς της ζωής και δεν περιορίζεται μόνον στις επιχειρήσεις και στο εμπόριο.

Ένας από τους κυριότερους εκπροσώπους του σύγχρονου Marketing, ο Kotler P, καθορίζει τις γενικές αρχές της έννοιας και εφαρμογής του Marketing σαν κάτι ευρύ, που περιλαμβάνει, όχι μόνον εμπορικές δοσοληψίες, αλλά και ανταλλαγές μεταξύ οργανισμών και κοινωνικών μονάδων, γενικά².

Σήμερα η έννοια του Marketing έχει τόσο πολύ ευρυνθεί ώστε μπορεί να χρησιμοποιηθεί όχι μόνο από επιχειρήσεις, αλλά και από κάθε οργανισμό ή κοινωνική ομάδα, που διαθέτει κάποιο προϊόν ή υπηρεσία.³

Το Marketing περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες, που είναι απαραίτητες για να φθάσουν αγαθά και υπηρεσίες στον καταναλωτή, αποτελεί τη γέφυρα μεταξύ παραγωγής και κατανάλωσης. Ουσιαστικά κατευθύνει και διευθύνει τη ροή αγαθών και υπηρεσιών στον καταναλωτή. Δεν είναι το σχέδιασμα και η παραγωγή αγαθών, αλλά η βάση στη λήψη αποφάσεων, που επηρεάζει και κατευθύνει τέτοιες ενέργειες.

Ο όρος Marketing χρησιμοποιείται σήμερα σε πολλά κράτη, από επιχειρήσεις, οργανισμούς και ιδρύματα, για να δηλώσει τις ενέργειες και δραστηριότητες εκείνες που έχουν σχέση⁴: με την έρευνα αγοράς, τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη προϊόντων, τις προσπάθειες προώθησης και τη διαφήμιση των προϊόντων, τις μεθόδους και τρόπους διανομής, την κοστολόγηση και

² Kotler, P.,(2003), Marketing Management, 11th Edition, Mc Graw-Hill σελ.9

³ ΚΩΣΤΑΣ ΣΤΑΜΚΟΣ “TARGETING STRATEGIES - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΟΧΕΥΣΗΣ”

⁴ Brassington, F and Pettitt, S., (1997), Principles of Marketing, Financial Times,pp.24-28

τον καθορισμό τιμών, τους όρους και τρόπους πληρωμής

- και γενικά την οργάνωση και διοίκηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, που ακολουθούν ένα προϊόν από την κατασκευή του μέχρι την χρησιμοποίηση του από τον τελικό καταναλωτή.

Το Marketing, έχει σαν βασικές αρχές⁵: α) να βλέπει τον καταναλωτή σαν αποδέκτη των ενεργειών του, και β) να λαμβάνει ενεργά μέρος στην λήψη αποφάσεων, σ' όλες τις φάσεις διοίκησης μιας επιχείρησης. Το Αγγλικό Ινστιτούτο Marketing ορίζει το μάρκετινγκ ως εξής⁶: «Οι δραστηριότητες της Διεύθυνσης, που σκοπό έχουν να διακρίνουν, να προβλέψουν και να ικανοποιήσουν τις αντιλήψεις των καταναλωτών κατά τρόπο αποδοτικό, επωφελή».

Στην ελληνική βιβλιογραφία ο Πέτρος Μάλλιαρης αναφέρει ότι η ιδεολογία του μάρκετινγκ⁷:

- Στηρίζεται στο διαρκή και χωρίς περιορισμούς προσανατολισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων προς τον αγοραστή.
- Αναγνωρίζει ότι ο αγοραστής είναι ο μόνος που έχοντας ανάγκες ξέρει με τι θα τις ικανοποιήσει και,
- Υπενθυμίζει ότι μοναδικός σκοπός κάθε επιχειρήσεως είναι η ικανοποίηση των αναγκών του αγοραστή, από την οποία θα προκύψει συναρτησιακά το κέρδος. Η ικανοποίηση αυτή θα επιτευχθεί με την ακριβή απόδοση των αναγκών σε προδιαγραφές προϊόντων.

Σύμφωνα με τον Stanton W(2008) το μάρκετινγκ είναι ένα συνολικό σύστημα δραστηριοτήτων σχεδιασμένο έτσι ώστε να προγραμματίζει, να τιμολογεί, να προβάλλει και να διανέμει προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν ανάγκες σε παρόντες και σε δυνητικούς πελάτες⁸.

⁵ Duffy, D., (1999), Loyalty Marketing, Marketing Publishers Inc.

⁶ Stanton, W.,(2008),Fundamentals of marketing, New York: Mc Graw-Hill,p.5

⁷ Μάλλιαρης, Π.,(2001),Εισαγωγή στο μάρκετινγκ, Σταμούλης, σελ.24

⁸ Stanton, W.,(2008),Fundamentals of marketing, New York: Mc Graw-Hill,p.5

1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η κατανόηση της έννοιας του Marketing συνδέεται στενά με την κατανόηση της έννοιας των οργανισμών. Με τον όρο οργανισμό εννοείται κάθε κοινωνική μονάδα (μικρό ή μεγάλο κατάστημα, βιοτεχνία, βιομηχανία, επιχείρηση, οργάνωση, σύλλογο, κρατική υπηρεσία, κ.ο.κ.), που αποτελείται από άθροισμα ανθρώπων και έχει κάποιο σκοπό και παίζει ένα ρόλο στις κοινωνικές ανταλλαγές⁹.

Σήμερα, οι οργανισμοί που παρέχουν εξυπηρετήσεις στον άνθρωπο, έρχονται σε κάθε σχήμα και μέγεθος, είναι ιδιωτικοί – δημόσιοι, προσφέρουν αγαθά – υπηρεσίες κ.ο.κ. Συνήθως ένας οργανισμός ξεκινά από μια ιδέα και εξαπλώνεται σε κάτι μεγαλύτερο, με οργάνωση, δομή, μέλη, έδρα κλπ.

Για να επιβιώσει ένας οργανισμός χρειάζονται κεφάλαια, προσωπικό, εδραίωση μιας μονάδας παραγωγής αγαθών ή παροχής υπηρεσιών και εξεύρεση μιας αγοράς που θα απορροφήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει ο οργανισμός αυτός. Αυτά είναι εμπόδια που πολλοί οργανισμοί δεν μπορούν να ξεπεράσουν. Οι οργανισμοί προκειμένου να επιβιώσουν έχουν τρεις επιλογές¹⁰:

1. Να αποκτήσουν θεμιτή ή αθέμιτη δύναμη, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την απόκτηση βασικών πρώτων υλών, εφοδίων και γενικά πόρων για τη λειτουργία των οργανισμών.
2. Να δεχτούν συνδρομές ή προσφορές – δωρεές, πράγμα που επιτυγχάνεται όταν πείθουν τους ανθρώπους να συμβάλουν και υποστηρίζουν οικονομικά τους οργανισμούς. Αυτό γίνεται από συλλόγους, οργανώσεις, φιλανθρωπικά ιδρύματα, κλπ. που ζητούν και πετυχαίνουν οικονομική ενίσχυση για τους οργανισμούς τους.
3. Να προβούν σε ανταλλαγές, ένας οργανισμός παράγει και προσφέρει αγαθά και υπηρεσίες που χρειάζονται για ικανοποίηση αναγκών του καταναλωτή. Ο τρόπος αυτός είναι και ο τρόπος του Marketing.

Στην τρίτη αυτή περίπτωση, θα πρέπει ο οργανισμός να προσδιορίσει τους αγοραστές σε μια αγορά, να αναπτύξει τα προϊόντα ή υπηρεσίες που εξυπηρετούν

⁹ Μάλλιαρης, Π.,(2001),Εισαγωγή στο μάρκετινγκ, Σταμούλης, σελ.24

¹⁰ Μάλλιαρης, Π.,(2001),Εισαγωγή στο μάρκετινγκ, Σταμούλης, σελ.24

ανάγκες των αγοραστών αυτών, συνέχεια να πληροφορήσει το κοινό για τα πλεονεκτήματα των προϊόντων αυτών, να τα διαθέσει σε τόπο και χρόνο προσιτά στο κοινό και τελικά να πείσει τους αγοραστές ότι η ανταλλαγή των προϊόντων με τα χρήματά τους (αγορά) είναι κάτι που πρέπει και μπορούν να κάνουν!¹¹

1.1.1 ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΟΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

Οι διάφορες ανάγκες, γίνονται αισθητές στους καταναλωτές από την έλλειψη. Οι άνθρωποι, χρειάζονται τροφή, ρούχα, στέγη, ασφάλεια, αποδοχή, εκτίμηση, αγάπη και μερικά άλλα πράγματα για επιβίωση. Ίσως χρειάζονται λιγότερα απ' όσα τους προσφέρει σήμερα το μάρκετινγκ, παρόλα αυτά τα αγοράζουν. Τις ανάγκες αυτές δεν τις δημιούργησε η κοινωνία, αλλά περισσότερο είναι γνώρισμα της ανθρώπινης υπόστασης.

Όμως οι ανάγκες δεν ικανοποιούνται ομοιόμορφα γιατί παρεμβαίνουν οι επιθυμίες. Στη δημιουργία των επιθυμιών, οπωσδήποτε, συμβάλλουν τα κοινωνικά δεδομένα και το Marketing, με τη δημιουργία και προώθηση προϊόντων. Επιθυμίες, είναι ειδικός τρόπος ικανοποίησης των αναγκών, που ποικίλλει από άτομο σε άτομο, μεταξύ κοινωνικών ομάδων και εθνών, κατά καιρούς και κατά γεωγραφικές περιοχές.

Οι καινούργιες ανάγκες ενός ενημερωμένου και ενδιαφερομένου κοινού, απαιτούν από το Marketing να συμπεριλάβει και κοινωνικές αξίες και ευθύνες, στη θεωρία και πράξη του. Η έμφαση του Marketing δεν είναι πια μόνο στις επιχειρήσεις, καθ' ότι θέματα καταναλωτισμού, κυβερνητικών κανονισμών, οικολογίας, ηθικής, κλπ., έχουν γίνει πολύ σχετικά με όσους ασχολούνται με το Marketing.

Στην προσπάθεια των κοινωνιών να διανείμουν επιτυχώς τα αγαθά στα μέλη τους και να πείσουν τις επιχειρήσεις ότι έχουν και ηθικές υποχρεώσεις, διάφορες πολιτικές έχουν υιοθετηθεί, χωρίς πάντα να εξυπηρετούν όλους ή τους πολλούς. Το πολιτικό κλίμα της εποχής, οι ιδεολογίες, οι διεθνείς συνθήκες και άλλοι παράγοντες, έπαιξαν ρόλο στην διαμόρφωση ορισμένων φάσεων, ως εξής¹²:

1. Νομοθετική φάση, όταν η δύναμη είναι στα χέρια ολίγων, που με ειδικούς

¹¹ ΣΤΑΜΚΟΣ Κ. "TARGETING STRATEGIES - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΟΧΕΥΣΗΣ"

¹² Kotler P and Armstrong G.,(2001), Αρχές μάρκετινγκ, Γκιούρδας

νόμους φροντίζουν να κυριαρχούν στην αγορά και έχουν σκοπό να αυξάνουν τα κέρδη τους, χωρίς να δίνουν σημασία σε κοινωνικές ή ηθικές επιπτώσεις.

2. Πολιτική φάση, όταν η κυβέρνηση ασκεί γενικό σε υψηλό βαθμό έλεγχο και επιβάλλει ηθικούς φραγμούς στις επιχειρήσεις.
3. Κοινωνική φάση, όταν κοινωνικές ομάδες ή άτομα ασκούν πίεση σε επιχειρήσεις, για να τους δώσουν να αντιληφθούν ότι η ύπαρξη τους είναι στενά δεμένη με εκείνη της κοινωνίας.

Στο πεδίο δράσης του Marketing υπάρχουν τέσσερα αλληλένδετα τμήματα: διαχειριστικό, επιστημονικό, ιδρυμάτων και κοινωνικό, που όμως επηρεάζονται από το περιβάλλον και τις αντιλήψεις του παρατηρητή. (Δηλαδή επιχειρήσεις, ιδρύματα, οργανισμοί, δεν βλέπουν τον ίδιο ρόλο στο Marketing). Αλλά σε πολλές χώρες, ο καινούργιος ρόλος του Marketing βλέπει την μέχρι τώρα κεντρική θέση του πελάτη – αφέντη από διαφορετική σκοπιά. Ότι δηλαδή, το Marketing δεν πρέπει να αποβλέπει στην ικανοποίηση μόνο των ατομικών αναγκών του καταναλωτή, αλλά να λαβαίνει υπ' όψη του και την ευρύτερη κοινωνία και το περιβάλλον, δηλαδή να κατανοεί και εξυπηρετεί τον πελάτη, στον διπλό ρόλο του, σαν καταναλωτή – πολίτη. Έτσι, το Marketing αποκτά σπουδαιότητα όχι μόνο για τον οικονομικό, αλλά και για τον κοινωνικό του ρόλο. Οι προϋποθέσεις σήμερα εφαρμογής του μάρκετινγκ αναφέρονται στις ακόλουθες απόψεις¹³:

1. Το Marketing προϋποθέτει ελευθερία στην έκφραση και στην εκλογή.
2. Το Marketing προϋποθέτει ελεύθερη ανάπτυξη των επιχειρήσεων.
3. Η δυνατότητα επαφής, πελάτη και επιχείρησης, εξασφαλίζει κέρδος στην επιχείρηση, ενώ ο ανταγωνισμός αποτελεί δικλείδα ασφαλείας ενάντια στην εκμετάλλευση του καταναλωτή.
4. Σε μια κοινωνία, όπου το κόστος παραγωγής αυξάνει, όπου οι επιλογές για τεχνολογικούς πολύπλοκους συνδυασμούς είναι αναρίθμητες, το Marketing είναι βασική προϋπόθεση.
5. Όταν το προϊόν δε βρίσκεται στο σημείο πώλησης, λόγω οργανωτικής αδυναμίας της διάθεσης, τότε ο ρυθμιστικός ρόλος του καταναλωτή και του Marketing είναι περιορισμένος.

¹³ Kotler P and Armstrong G.,(2001), Αρχές μάρκετινγκ, Γκιούρδας

6. Το Marketing προϋποθέτει πλεονάζουσα παραγωγή

1.1.2 ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Το μείγμα του μάρκετινγκ, αποτελεί ένα από τα βασικά θεωρήματα του. Ο Kotler και Armstrong το όρισαν το 2001 ως¹⁴: «Ένα σετ από ελεγχόμενες παραμέτρους του μάρκετινγκ με τα οποία μία επιχείρηση μπορεί να παράγει την απάντηση της στις ανάγκες μίας εταιρίας που στοχοποιεί».

Το μείγμα του μάρκετινγκ έχει παραδοσιακά χαρακτηριστεί από τα 4Π (γνωστό στην διεθνή βιβλιογραφία και ως 4Ps). Αυτή η θεωρία είχε εισαχθεί από τον McCarthy την δεκαετία του 60 και από τότε είναι η πιο δημοφιλής θεωρία για να αναλυθεί το μάρκετινγκ¹⁵.

Πέρα από αυτά τα 4 στοιχεία, έχουν μπει άλλα τρία 3 Π (3Ps στα αγγλικά) και έχουν δημιουργήσει το διευρυμένο μείγμα μάρκετινγκ με στόχο την καλύτερη κατανόηση του ρόλου των υπηρεσιών στο σύγχρονο μάρκετινγκ, αφού πολλές επιχειρήσεις εξαρτώνται από ένα προϊόν που μπορεί να χαρακτηριστεί ως υπηρεσία και όχι ως αγαθό. Το μείγμα του μάρκετινγκ αποτελείται από τα παρακάτω στοιχεία¹⁶:

Προϊόν (Product): Είναι το ίδιο το αντικείμενο ή υπηρεσία, φτιαγμένο για να ικανοποιήσει μια προδιαγραμμένη ομάδα πελατών – τμήμα της αγοράς. Αναφέρεται στην ανάπτυξη, στη δημιουργία της μορφής του προϊόντος με κατάλληλες ιδιότητες και σχήμα, δοκιμασίες, πιθανή βελτίωση, ανάπτυξη νέας σειράς, ονομασία, συσκευασία κλπ. για να ‘να ικανοποιήσει τους πελάτες. Όταν κάποιος αγοράζει ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία δεν λαμβάνει μόνο το ίδιο το προϊόν αλλά και κάτι παραπάνω.

Τιμή (Price): Είναι το χρηματικό ποσό που δίνει ο καταναλωτής για να αγοράσει ένα αγαθό ή μία υπηρεσία. Η τελική τιμή είναι η αντανάκλαση της προσδοκίας του καταναλωτή για το συγκεκριμένο προϊόν και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που κινείται η επιχείρηση. Όσες περισσότερες προσδοκίες έχει ο καταναλωτής ή λιγότερο

¹⁴ Kotler,P & Armstrong, G.,(2001),Principle of marketing” 4th Ed.Prentice N.J- Hall

¹⁵ Kotler,P & Armstrong, G.,(2001),Principle of marketing” 4th Ed.Prentice N.J- Hall

¹⁶ Lovelock, C.,(2001), Services Marketing”, Prentice – Hall, N.J.

ανταγωνιστικό θα είναι το περιβάλλον τόσο ακριβότερη θα είναι η τιμή και το αντίστροφο.

Περιοχή (Place): Είναι η τόπος που διατίθεται ένα προϊόν, το κατάστημα, η γειτονία, η πόλη, η περιφέρεια κλπ. Βέβαια περιοχή δεν σημαίνει μόνο γεωγραφική περιοχή, αλλά και όλα τα κανάλια ή δίκτυα διανομής και τους μεσάζοντες, συν τα μέσα μεταφοράς που χρησιμοποιούνται για να φθάσει ένα αγαθό στον τελικό καταναλωτή. Είναι η όλη διαδικασία ώσπου το τελικό προϊόν να γίνει διαθέσιμο στον καταναλωτή στο σωστό σημείο την σωστή ώρα και στην επιθυμητή κατάσταση.

Προώθηση (Promotion): Η προώθηση ενός προϊόντος είναι η όλη προσπάθεια επικοινωνίας της επιχείρησης με τους καταναλωτές της αγοράς – στόχου, σχετικά με το κατάλληλο προϊόν, την τιμή και το που διατίθεται, ώστε να πεισθούν οι καταναλωτές να το αγοράσουν.

Τα τέσσερα αυτά στοιχεία αποτελούν τη σύνθεση ή το μείγμα του μάρκετινγκ και αλληλοσυνδέονται στενά. Σε περίπτωση που αλλαχτεί ο χαρακτήρας έστω και ενός εξ αυτών, επηρεάζεται η διεξαγωγή των υπόλοιπων. Ουσιαστικά αλλάζοντας μια μεταβλητή δημιουργείται ένα καινούριο μείγμα ή συνδυασμός μάρκετινγκ.¹⁷

Σε σχέση με το μάρκετινγκ υπηρεσιών το μείγμα εσωκλείει το κάθε στάδιο της ανάπτυξης μίας υπηρεσίας και της παράδοσής της και όπως αναφέρουν οι Mudie και Cottam (1993) το μάρκετινγκ υπηρεσιών περιγράφει την όλη διαδικασία του να γίνουν τα εισερχόμενα σε μία επιχείρηση στοιχεία (inputs) σε τελικά προϊόντα – υπηρεσίες (final product) που θα εξέλθουν από την επιχείρηση με τελικό προορισμό τον ίδιο τον καταναλωτή (outputs)¹⁸.

Αυτό εμπεριέχει τις πολιτικές και τις διαδικασίες ενός οργανισμού, ως προς τη ροή των υπηρεσιών τους, την εκπαίδευση του προσωπικού και το πόσο ευέλικτη είναι η επιχείρηση. Έτσι τα τρία επιπλέον μέρη του μείγματος είναι τα εξής¹⁹:

Φυσική ένδειξη (Physical evidence): Αυτό καλύπτει όλα τα στοιχεία του φυσικού

¹⁷ ΣΤΑΜΚΟΣ Κ. "S.W.O.T. ANALYSIS!"

¹⁸ Mudie, P and Cottam, A., (1993), The management and marketing of services, London: Butterworth - Heinemann

¹⁹ Mudie, P and Cottam, A., (1993), The management and marketing of services, London: Butterworth - Heinemann

περιβάλλοντος στο οποίο μπορεί μία υπηρεσία να υπάρξει. Είναι δηλαδή το πώς έχει σχεδιαστεί το περιβάλλον, η διακόσμηση και ότι υλικό επηρεάζει τον καταναλωτή. Είναι το οτιδήποτε μπορεί να επηρεάσει την κρίση ενός καταναλωτή ως προς το αν θα αγοράσει το συγκεκριμένο προϊόν ή όχι.

Άνθρωποι (People): Οι άνθρωποι που εμπλέκονται στις διαδικασίες του συλλόγου, ακόμα και αυτοί που βρίσκονται στο παρασκήνιο έχουν ένα μεγάλο ρόλο να παίξουν και μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά ή θετικά τον καταναλωτή.

Διαδικασίες (Process): Αυτό αναφέρεται στις διαδικασίες που διέπουν την λειτουργία ενός οργανισμού. Ανάλογα με την φύση των διαδικασιών θα είναι πολύπλοκες ή ευέλικτες. Το κάθε μέρος του μείγματος ενός οργανισμού έχει και κάποιες παραμέτρους. Η κάθε παράμετρος μπορεί να δεχτεί αλλαγές ώστε να μεγαλώσει ή να μειώσει το κάθε παράγοντα του μείγματος. Η αποτελεσματικότητα ενός μείγματος μάρκετινγκ επηρεάζεται από το πόσο μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των καταναλωτών. Κάποια παραδείγματα δίνονται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 1.1: Το μείγμα Μάρκετινγκ προϊόντων και υπηρεσιών

Πηγή: Kotler, P & Armstrong, G., (2001), Principle of marketing” 4th Ed. Prentice N.J. Hall, p.16

1.1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το μάρκετινγκ ενός οργανισμού κινείται γύρω από δύο συνιστώσες, το στρατηγικό μάρκετινγκ και την τακτική του μάρκετινγκ. Ο Kotler το 2003 αναφέρει ότι²⁰: «Το στρατηγικό μάρκετινγκ αναφέρεται στις αγορές που στοχοποιεί ένας οργανισμός».

Ένα πλάνο μάρκετινγκ καθορίζει τις τακτικές, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, την προώθηση, το εμπορικό σήμα, την τιμολογιακή πολιτική, τα κανάλια πωλήσεων και την ποιότητα των υπηρεσιών. Τέλος, ορίζει το πλάνο του μάρκετινγκ ως ένα κεντρικό όργανο που κατευθύνει και συντονίζει την επιχείρηση.²¹

Οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ των οργανισμών διαθέτουν πολύ χρόνο για να σχεδιάσουν την στρατηγική αλλά και να την εφαρμόσουν. Μία στρατηγική

²⁰ Kotler P., (2001), Marketing Principles, Prentice Hall

²¹ ΣΤΑΜΚΟΣ Κ. “ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ”

μάρκετινγκ θα πρέπει να εντοπίζει την ομάδα των καταναλωτών που θα έχει ήδη στοχοποιήσει ο οργανισμός για να τους ικανοποιήσει έναντι κάποιου κέρδους, βάζει τους στόχους της στρατηγικής και ρυθμίζει έτσι τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ του οργανισμού έτσι ώστε να είναι σε αρμονία με τη συνολική στρατηγική²². Οι τακτικές, σε αντίθεση με την στρατηγική του μάρκετινγκ, είναι βραχυχρόνιες. Ο Fifield αναφέρει ότι οι τακτικές μάρκετινγκ μπορεί να χαρακτηριστούν ως μανούβρες στο πεδίο της μάχης²³.

Μία στρατηγική μάρκετινγκ είναι δύσκολο να αλλάξει μετά το σχεδιασμό του πλάνου ενώ οι τακτικές είναι πιθανό να αλλάξουν πολλές φορές. Ο ρόλος τους είναι να ανταποκρίνονται σε αλλαγές που γίνονται στην αγορά και στην συμπεριφορά των ανταγωνιστών. Οι τακτικές του μάρκετινγκ είναι εργαλεία τα οποία εφαρμόζουν την στρατηγική πολιτική ενός οργανισμού.

Όσο αφορά τις στρατηγικές μάρκετινγκ υπάρχουν κάποιες δεδομένες στρατηγικές που δίνονται από τον Ansoff. Το παρακάτω σχήμα δίνει διάφορες μελλοντικές επιλογές που μπορεί να έχει η στρατηγική μάρκετινγκ ενός οργανισμού²⁴.

		Προϊόν	
		Παρών	Νέο
Παρούσα Αγορά	Αιείσδυση σε μία αγορά Market penetration	Ανάπτυξη προϊόντος Product development	
	Ανάπτυξη αγοράς Market Development	Εξουδετέρωση Diversification	

Σχήμα 1.2: Ανταγωνιστικές στρατηγικές μάρκετινγκ

Πηγή: Ansoff, H, I.,(1989),The new corporate strategy, N.Y.: John Wiley & Sons, p.11

²² Fifield G.,(2006),Marketing strategy, Butterworth – Heinenaman, p.239

²³ Fifield G.,(2006),Marketing strategy, Butterworth – Heinenaman, p.239

²⁴ Ansoff, H, I.,(1989),The new corporate strategy,N.Y.: John Wiley & Sons

Αυτές οι στρατηγικές μπορεί να αναλυθούν ως εξής²⁵:

- **Διείσδυση σε μία αγορά:** Είναι η στρατηγική των αυξανόμενων πωλήσεων σε παρούσες αγορές με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα
- **Ανάπτυξη αγοράς:** Είναι η στρατηγική για την ανάπτυξη ενός προϊόντος σε μία νέα αγορά.
- **Ανάπτυξη προϊόντος:** Είναι η στρατηγική όπου σε υπάρχουσες αγορές μπαίνουν βελτιωμένα ή νέα προϊόντα / υπηρεσίες.
- **Εξάπλωση:** Είναι η στρατηγική εισαγωγής ενός νέου προϊόντος σε μία νέα αγορά.

1.2 ΤΟ MARKETING ΚΑΙ Η ΑΓΟΡΑ

Κάθε ένας καταναλωτής μπορεί να αποτελεί μια ξεχωριστή αγορά, γιατί οι ανάγκες του και οι επιθυμίες του μπορεί να είναι μοναδικές. Όταν έχουμε μικρό αριθμό αγοραστών, τότε είναι εύκολη και δυνατή η μελέτη κάθε πελάτη χωριστά, αυτό π.χ. συμβαίνει με τους αγοραστές αεροσκαφών. Σε αυτή την περίπτωση κάθε πελάτης αποτελεί χωριστή αγορά. Οι περισσότερες όμως επιχειρήσεις δε θεωρούν μια τόσο λεπτομερειακή τμηματοποίηση της αγοράς σκόπιμη, αφού το κόστος σ' αυτήν την περίπτωση θα ήταν μεγάλο²⁶. Αυτό, βέβαια τελικά θα εξαρτηθεί από τη φύση και τη σπουδαιότητα του προϊόντος καθώς και τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε τμήματος της αγοράς. Έτσι γίνεται μια προσπάθεια να ομαδοποιηθούν οι καταναλωτές σε μεγαλύτερες ομάδες, που διαφέρουν στην προτίμηση και στους επηρεασμούς του Marketing.

Υπάρχουν τρεις βασικές προϋποθέσεις τμηματοποίησης της αγοράς, έτσι που καθένας καταναλωτής να μην αντιμετωπίζεται σαν μια διαφορετική αγορά, αλλά ούτε και όλοι οι καταναλωτές να θεωρούνται σαν μια ενιαία αγορά. Οι προϋποθέσεις αυτές

²⁵ Dibb, Simkin, Pride, Ferrel.,(1994) ,Marketing, concepts and strategies,2nd European Edition, Houghton Mifflin

²⁶ Dibb, Simkin, Pride, Ferrel.,(1994) ,Marketing, concepts and strategies,2nd European Edition, Houghton Mifflin

είναι²⁷:

1. Η δυνατότητα μέτρησης του κοινού χαρακτηριστικού, δηλαδή, να μπορεί να γίνει η ποσοτικοποίηση του τμήματος της αγοράς, η οποία έχει ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό. Η μέτρηση μπορεί να αναφέρεται είτε σε αριθμό καταναλωτών, είτε σε αριθμό νοικοκυριών, είτε σε ποσότητες.
2. Η δυνατότητα εφαρμογής ενιαίας πολιτικής Marketing, δηλαδή, να είναι δυνατή η προσέγγιση του συγκεκριμένου τμήματος και η συγκέντρωση των προσπαθειών του Marketing σ' αυτό. Η προσέγγιση δεν είναι πάντα εύκολη – λόγω της μεγάλης έκτασης των χαρακτηριστικών της αγοράς.
3. Το μέγεθος του τμήματος της αγοράς να είναι τέτοιο, ώστε οικονομικά δικαιολογείται η διαφορετική μεταχείριση, δηλαδή, αφού μετρηθεί και προσεγγιστεί το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, θα πρέπει να αξιολογηθεί. Με άλλα λόγια να εκτιμήσει μια εταιρεία τη σπουδαιότητα ή αποδοτικότητα, που θα έχει το τμήμα της αγοράς.²⁸

1.2.1 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

Τα κριτήρια τμηματοποίησης, που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια εταιρεία είναι τα ακόλουθα:

Γεωγραφικά Κριτήρια: Η βάση της τμηματοποίησης γι' αυτά τα κριτήρια είναι η γεωγραφική περιοχή. Με άλλα λόγια χωρίζεται η αγορά σε διάφορες περιοχές. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιήσει τους πελάτες της σε πελάτες μεγάλων αστικών κέντρων (Αθήνα – Θεσσαλονίκη), μεγάλων πόλεων (Πάτρα, Ηράκλειο, Λάρισα, Βόλος, Καβάλα κλπ.) και σε πελάτες μικρών πόλεων, κωμοπόλεων και χωριών. Μια άλλη γεωγραφική κατανομή μπορεί να περιλαμβάνει τη Νότια Ελλάδα, Νησιά Αιγαίου, Νησιά Ιονίου, Κεντρική Ελλάδα και Βόρεια Ελλάδα. Η γεωγραφική τμηματοποίηση της αγοράς έχει μια λογική βάση, γιατί οι καταναλωτές των διαφόρων γεωγραφικών περιοχών έχουν διαφορετικό τρόπο ζωής και διαφορετικές

²⁷ Dibb, Simkin, Pride, Ferrel.,(1994) ,Marketing, concepts and strategies,2nd European Edition, Houghton Mifflin

²⁸ ΣΤΑΜΚΟΣ Κ. “ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ!”

ανάγκες, που πρέπει να αντιμετωπιστούν ανάλογα με την κάθε περίπτωση²⁹.

Δημογραφικά Κριτήρια: Τα δημογραφικά κριτήρια αποτελούν τα πιο συνηθισμένα κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς με βάση χαρακτηριστικά, όπως ηλικία, φύλο, εισόδημα, επάγγελμα, κοινωνική τάξη, θρησκεία κλπ. Τα δημογραφικά κριτήρια αποτελούν στατιστικές πληθυσμού. Σαν παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί μια βιομηχανία επίπλων, που ενδιαφέρεται να τμηματοποιήσει την αγορά της, με βάση τα τρία δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα οποία η έρευνα της αγοράς, αποκάλυψε πως παίζουν σπουδαίο ρόλο στην αγορά επίπλων: ηλικία, εισόδημα, επάγγελμα.

Ψυχογραφική Τμηματοποίηση: Χαρακτηριστικά, όπως η προσωπικότητα ή ο τρόπος ζωής, αποδείχτηκαν ότι αποτελούν βασικό παράγοντα στην απόφαση για να αγοράσει κανείς ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Έτσι υπάρχουν άνθρωποι, που απολαμβάνουν τη ζωή τους και αναζητούν τα τελευταία προϊόντα της σύγχρονης τεχνολογίας και ότι είναι νέο και μοντέρνο στην αγορά. Άλλοι πάλι, επειδή αναζητούν κοινωνική προβολή, προσπαθούν να αγοράσουν προϊόντα, που θα αντανακλούν την υψηλή κοινωνική τους θέση. Υπάρχουν τέλος, οι συνηθισμένοι απλοί άνθρωποι, που αναζητούν τα συνηθισμένα προϊόντα απλά και μόνο, για να κάνουν τη δουλειά τους. Μία γνωστή έρευνα στον τομέα αυτόν έγινε από τον Evans για τους αγοραστές αυτοκινήτων της Ford και Chevrolet που προέκυψε ότι είναι ανεξάρτητοι, αρρενωποί, δυνατοί στη γνώμη, με αυτοπεποίθηση κλπ. Οι αγοραστές της Chevrolet είναι συντηρητικοί και λιγότερο αρρενωποί. Αντίστοιχες έρευνες έγιναν και στην περιοχή της προσωπικότητας του αγοραστή και αποδείχτηκε πως η προσωπικότητα αποτελεί έναν από τους σοβαρότερους παράγοντες για την εκλογή των προϊόντων.

1.2.2 ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Η δημιουργία μιας στρατηγικής Marketing περιλαμβάνει δυο ξεχωριστά αλλά συγχρόνως συσχετιζόμενα βήματα:

- 1) Την εκλογή μιας αγοράς – στόχου και
- 2) Την ανάπτυξη του μείγματος Marketing.

²⁹ Cohen, L. and Manion, L.,(2008),Research Methods in Education, London,Croom Helm

Η αγορά – στόχος είναι το τμήμα εκείνο της αγοράς, τμήμα του όλου καταναλωτικού κοινού, που επέλεξε μια εταιρία για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες της, δημιουργώντας και προσφέροντας ένα προϊόν ή υπηρεσία.

Η ιδέα της αγοράς – στόχου βασίζεται στην έννοια του τεμαχισμού της, ότι δηλαδή κάθε αγορά, με ετερογενείς ζητήσεις, θα αποτελείται από έναν αριθμό μικρότερων αγορών. Ο Μάρκετερ μπορεί να προσδιορίσει αυτές τις μικρότερες αγορές (τμήματα) και να βάλει τους στόχους του (επιλέγοντας μια), λαβαίνοντας υπ' όψη του τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, το μέγεθος τους, και άλλους παράγοντες.

Η ταξινόμηση της λειτουργίας Marketing βάση της αγοράς – στόχου, διαχωρίζει το κοινό προς το οποίο μια επιχείρηση, ένας οργανισμός, απευθύνει τις δραστηριότητες του, και που μπορεί να είναι κάθε ομάδα, που έχει ενδιαφέρον ή επηρεάζει τον οργανισμό.

Έτσι το μεγάλο κοινό μπορεί να διαιρεθεί σε μικρότερα κοινά. Κάθε οργανισμός έχει μέχρι εννέα τέτοια τμήματα κοινού. Από αυτά τρία είναι ενδό ή εσωτερικά (χρηματοδότες και υποστηρικτές, υπάλληλοι, προμηθευτές), δύο εξωτερικά (αντιπρόσωποι – μεσάζοντες και καταναλωτές), και τέσσερα συγκαταβατικά (κυβέρνηση, ανταγωνιστές, γενικό και ειδικό κοινό). Όλα αυτά τα τμήματα του κοινού είναι στόχος ενεργειών Marketing μιας επιχείρησης, γιατί έχουν πιθανότητα επίδρασης στην όλη του επιτυχή λειτουργία μετατροπής πόρων, εφοδίων και δυναμικού, σε προϊόντα ή υπηρεσίες. Έτσι η ταξινόμηση της λειτουργίας του Marketing, με βάση την αγορά – στόχο, αποτελείται από ασχολίες Marketing, κατευθυνόμενες σε κάθε ένα από τα εννέα προαναφερθέντα τμήματα κοινού.

Υπό την πλατιά έννοια του Marketing, το προϊόν δεν περιορίζεται πλέον σε εμπορικά αγαθά και υπηρεσίες. Προϊόν είναι κάτι που έχει αξία για κάποιον. Μια επιχείρηση μπορεί να προσπαθήσει να προσφέρει στο κοινό και μέχρι έξι τύπους προϊόντων ή κοινωφελών αντικειμένων. Και η ταξινόμηση Marketing με βάση το προϊόν, αποτελείται από Marketing αγαθών, υπηρεσιών, οργανισμών, προσώπων, τόπων και ιδεών.

Ομοίως, μια ταξινόμηση μπορεί να γίνει με βάση τον Marketer, δηλαδή τον οργανισμό, την επιχείρηση που κάνει το Marketing, οπότε έχουμε τις εξής κατηγορίες: Marketing εμπορικών, πολιτικών, κοινωνικών και θρησκευτικών οργανισμών, πνευματικής καλλιέργειας και γνώσεων. Γενικά ο λόγος της

ταξινόμησης της λειτουργίας Marketing, στις τρεις αυτές κατηγορίες, είναι για να διευκολύνει την συγκέντρωση της γνώσης του Marketing στην μεταφορά της από ένα τομέα κοινωνικών ανταλλαγών σε άλλον.³⁰

1.2.3 ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Μια εταιρεία έχει το κοινό της. Σύμφωνα με τον Stoner et al το 1995, το κοινό ορίζεται ως³¹: «Αυτές οι ομάδες ή τα άτομα που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την καταδίωξη των στόχων ενός οργανισμού».

Οι επιτυχείς αποφάσεις Marketing, βασίζονται και σε μια γνώση των κινήτρων των καταναλωτών. Ο άνθρωπος είναι ένα ον με επιθυμίες και με ιεραρχίες αναγκών. Και αν μεν δεν ενεργεί παρόμοια σε όλες τις καταστάσεις, όμως γενικά τείνει να ενεργεί κατά τα πρότυπα που ορίζει η κοινωνία, ενώ η συμπεριφορά του θα πρέπει να θεωρείται σαν έκφραση των αναγκών και επιθυμιών του, που ζητούν ικανοποίηση.

Τα κίνητρα για την αγορά προϊόντων είναι οι υποβόσκουσες ανάγκες και επιθυμίες, οι ορμές που τον ωθούν να ψωνίσει τα αγαθά που ψωνίζει. Κάθε άνθρωπος έχει ανάγκες και επιθυμίες. Αν και είναι λίγο δύσκολος ο διαχωρισμός μεταξύ των δύο, συνήθως αυτό που χρειάζεται ένα άτομο είναι ανάγκη και θεωρείται σπουδαιότερη από αυτό που θέλει και που κατά πολύ έχει σμιλευτεί από το πολιτιστικό περιβάλλον και την κοινωνία στην οποία ζει. Ανάγκες και επιθυμίες οδηγούν σε ορμές, που ζητούν ικανοποίηση, - σε αγοραστικά κίνητρα, που είναι και το ενδιαφέρον των στελεχών Marketing (Βλέπε Σχήμα1.3).

³⁰ ΣΤΑΜΚΟΣ Κ. "MARKETING MANAGEMENT - MEDIA PLANNING"

³¹ Stoner,J, Edward,R, Gilbert,D.,(1995),Management" 6th Edition, Prentice-Hall, N.J. Glossary p. 7



Σχήμα 1.3: Ιεράρχηση αναγκών

Πηγή: Kotler P.,(2001), Marketing Principles, Prentice Hall

Οι Ανάγκες, οι επιθυμίες και οι ορμές μπορεί να είναι φυσιολογικές, ψυχολογικές, ή κοινωνικές και πολιτιστικές. Μπορεί να είναι αυτόφυτες ή μαθημένες. Ο Maslow A(1954) έχει αναλύσει και ιεραρχήσει τα κίνητρα αυτά σε μια πυραμίδα, με βάση την προτεραιότητα και δυναμικότητα τους. Μια τέτοια διεύθετηση, κατά σειρά σπουδαιότητας είναι³²:

1. Φυσιολογικές ανάγκες (πείνα, δίψα, ύπνος κ.λ.π.): Αυτές βρίσκονται στην βάση της πυραμίδας. Στην κατηγορία αυτή συγκαταλέγονται οι βιολογικές ανάγκες τροφής, ύπνου και άλλως βασικών ή επιτακτικών αναγκών του ανθρώπου. Οι ανάγκες αυτές παύουν να επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά όταν ικανοποιηθούν, οπότε σταματούν να παρακινούν τη συμπεριφορά του ανθρώπου, γιατί δεν αποτελούν πια ανάγκες. Οι ανάγκες του αμέσως υψηλότερου επίπεδου αρχίζουν να παρακινούν τη

³² Maslow,A., (1954),Motivation and Personality” New York: Harper and Brothers

συμπεριφορά του ανθρώπου.³³

2. Ανάγκες ασφάλειας. Αυτές οι ανάγκες αναφέρονται στην προστασία από το φυσικό περιβάλλον (κρύο, ζέστη, βροχή, κεραυνούς κ.λ.π.) και στην προστασία από απρόβλεπτες μελλοντικές συνθήκες (ανεργία, αρρώστιες κ.λπ.). Για αυτό οι άνθρωποι επιδιώκουν ασφαλή κατοικία, μόνιμη εργασία, δημιουργία αποταμιεύσεων, εξασφάλιση περίθαλψης κ.λπ. Οι ανάγκες αυτές αποκτούν σημασία μόνο όταν οι ανάγκες της τροφής κ.λπ. έχουν ικανοποιηθεί.

3. Ανάγκες αγάπης και συμμετοχής. Οι ανάγκες αυτές αναφέρονται στην αγάπη, στη στοργή, τη φιλία, την κοινωνική θέση, το σεβασμό των άλλων και τη συμμετοχή σε συλλόγους.

4. Ανάγκες εκτίμησης. Οι ανάγκες αυτές αναφέρονται στην επιδίωξη των ατόμων για απόκτηση δύναμης, εξουσίας, αυτοσεβασμού, ανεξαρτησίας, ελευθερίας, εκτίμησης και παραδοχής από άλλους, επίτευξης δύσκολων και ασυνήθιστων έργων κ.λπ. Η ικανοποίηση των αναγκών αυτών δημιουργεί το συναίσθημα της αυτό εμπιστοσύνης και της προσφοράς προς την κοινωνία, η οποία τόσο πολύ έχει ανάγκη από ανθρώπους σαν κι αυτόν. Αντίθετα, η μη εκπλήρωση των αναγκών αυτών δημιουργεί αισθήματα πίκρας, αδυναμίας και ίσως ανικανότητας ή κατωτερότητας.

5. Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση και αυτό-εκπλήρωση: Στη κορυφή της πυραμίδας αυτής της ιεράρχησης των αναγκών είναι οι ανάγκες που αναφέρονται στην επιθυμία των ανθρώπων να αξιοποιήσουν όλες τις ικανότητες και δυνατότητες τους και να γίνουν αυτό που επιθυμούν και να φτάσουν εκεί που μπορούν. Όπως οι γίνεται φανερό, η ανάγκη αυτή εκφράζεται διαφορετικά και με ιδιαίτερο τρόπο σε κάθε άτομο. Η ανάγκη αυτή για αυτοπραγμάτωση και αυτό-εκπλήρωση αρχίζει να παρακινεί το άτομο μόνο όταν αυτό έχει κατορθώσει να απελευθερωθεί από τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες για ασφάλεια, τις κοινωνικές ανάγκες και τις ανάγκες για εκτίμηση. Δηλαδή, ο καταναλωτής αφού ικανοποιήσει πλήρως ή μερικώς τις βασικές του ανάγκες (και χρειάζεται προϊόντα για τούτο), θα αναζητήσει στη συνέχεια προϊόντα και υπηρεσίες, που ικανοποιούν ανάγκες και επιθυμίες του στα ψηλότερα σκαλιά της ιεραρχίας.

Πολλά στελέχη Marketing βρίσκουν εξυπηρετικό να διαχωρίζουν τα κίνητρα

³³ ΣΤΑΜΚΟΣ Κ. “ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΟ MARKETING MIX (ΣΕ ΤΕΣΣΕΡΑ ΒΗΜΑΤΑ)!”

σε Πρωταρχικά και Εκλεκτικά. Τα πρωταρχικά κίνητρα προέρχονται από κάποια βασική ανάγκη που μπορεί να ικανοποιηθεί από ένα πλατύ αριθμό προϊόντων. Τα εκλεκτικά κίνητρα ξεκινούν από ανάγκες και επιθυμίες, που μπορούν να ικανοποιηθούν μόνο με κάποιο ιδιαίτερο είδος - ειδικό προϊόν ή εμπορικό όνομα, που το άτομο έμαθε να προτιμά.

Ακόμη τα στελέχη Marketing τείνουν να ταξινομούν τα αγοραστικά κίνητρα του ανθρώπου κάπως αυταρχικά, με πλήρη γνώση ότι αυτά είναι πολλαπλά και σύνθετα. Η ταξινόμηση αυτή απλοποιείται, με χωρισμό των κινήτρων αγοράς σε Συναισθηματικά και Οικονομικά ή Λογικά.

Συναισθηματικά κίνητρα αγοράς προϊόντων, είναι εκείνα που οδηγούν τον καταναλωτή,- στο να αγοράσει ορισμένα προϊόντα, χωρίς να το πολυσκεφτεί και να ζυγίσει τα υπέρ και τα κατά της αξίας των προϊόντων. Ικανοποίηση των αισθήσεων - αφής, όρασης, ακοής, όσφρησης, γεύσης, το αν δηλαδή πιάνει στο χέρι, μάτι, αυτί, μύτη, γλώσσα, είναι σπουδαία συναισθηματικά κίνητρα. Μεταξύ των εκατοντάδων συναισθηματικών κινήτρων, διακρίνουμε τις εξής κατηγορίες: ικανοποίηση των αισθήσεων, διαίωσιση του είδους, φόβος, ξεκούραση και ψυχαγωγία, υπερηφάνεια, κοινωνικότητα, προσπάθεια για επιτυχία, και περιέργεια.

Η χρήση των κινήτρων αυτών στο Marketing είναι εμφανής. Για την κατηγορία "ικανοποίηση των αισθήσεων" τα προϊόντα και οι έλξεις τους, θα πρέπει να απευθύνονται σε ευχαρίστηση και ικανοποίηση των αισθήσεων του καταναλωτή. Περισσότερο, θα πρέπει να αποφεύγουν ή να αποκρίνουν τη δημιουργία δυσάρεστων καταστάσεων, πόνου κτλ.

Το κίνητρο της διαίωσισης του είδους έχει επιπτώσεις στα χίλια δύο αγαθά που βοηθούν τις ερωτοτροπίες και την εκλογή συζύγου (η έλξη του αντίθετου φύλου), τη δημιουργία οικογένειας, και τη φροντίδα παιδιών, όπως αρώματα, κοσμήματα, ρούχα, κομμώσεις, ταξίδια, χοροί, έπιπλα, σκεύη, σχολεία, βιβλία, φάρμακα, κ.λ.π. Ομοίως, και για τις υπόλοιπες κατηγορίες συναισθηματικών κινήτρων, ο Μάρκετερ μπορεί να παραθέσει προϊόντα και υπηρεσίες που εξυπηρετούν τις ανάγκες και να δημιουργήσει κατάλληλες έλξεις για το μείγμα Marketing.

Τα Οικονομικά ή Λογικά κίνητρα, από το άλλο μέρος περιλαμβάνουν σκέψη και εξέταση του πως ο καταναλωτής θα κάνει την καλύτερη δυνατή χρήση των πόρων

του, αγοράζοντας ένα προϊόν που θα τον εξυπηρετήσει, θα είναι γερό, εύκολο να το χειριστεί και να μην κοστίζει πολύ. Τα οικονομικά κίνητρα δεν είναι τόσο πολύπλοκα όσο και τα συναισθηματικά, αλλά και σε αυτά διακρίνουμε κατηγορίες με βάση τις εξής ιδιότητες προϊόντων: Ευκολία στη χρήση, απόδοση, αντοχή, εμπιστοσύνη για τη λειτουργία του, εξυπηρέτηση, συντήρηση, εγγύηση για αλλαγή και συντήρηση, οικονομία στην αγορά και τη χρήση, καλή επένδυση αξίας, κλπ³⁴.

Τα αγοραστικά κίνητρα συχνά ταξινομούνται σαν οικονομικά ή συναισθηματικά, ανάλογα με το χρόνο και τη σκέψη που διαθέτει κανείς σε μια αγορά. Αλλά αυτό δεν είναι πάντα αληθινό. Μια συναισθηματική αγορά μπορεί να καθυστερήσει, γι έναν που αντιδρά στη σκέψη του, ενώ ένας άλλος μπορεί να αγοράσει το προϊόν άμεσα, επειδή έτσι σκέφτηκε. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και για μια αγορά με οικονομικά κίνητρα. Στην πραγματικότητα, μια αγορά μπορεί να ενέχει και συναισθηματικά και οικονομικά ή άλλα κίνητρα.

Ο καταναλωτής δρα δραστικά και διαμορφώνει την αγορά, ταυτόχρονα όμως μεταβάλλεται και ο ίδιος. Η αλληλεπίδραση αυτή είναι ενεργητική και παθητική. Σαν ενεργητική χαρακτηρίζεται η ευνοϊκή ανταπόκριση του και η δημιουργική συμμετοχή του, όχι μόνο στις καταναλωτικές αλλά και στις παραγωγικές διαδικασίες. Παθητική είναι η συμπεριφορά του στις περιπτώσεις που οι αποφάσεις του είναι προϊόν άμεσης, αλλά συνήθως έμμεσης ψυχολογικής βίας.³⁵

Η καταναλωτική λοιπόν συμπεριφορά του είναι συνάρτηση της γενικότερης κοινωνικής στάσης του, που εξαρτάται απ' τη συνειδησιακή και εισοδηματική κατάσταση του. Η συνείδηση και το εισόδημα αποτελούν αντανάκλαση της γενικότερης κοινωνικοοικονομικής διάρθρωσης. Οι έμφυτες αλλά και οι επίκτητες ιδιότητες του διαμορφώνονται απ' την επίδραση του κοινωνικού περιβάλλοντος. Η μόρφωση, η ηλικία, το φύλο, ο τόπος, τα ήθη, τα έθιμα, οι παραδόσεις, οι θρησκευτικές και πολιτικές πεποιθήσεις, διαμορφώνουν τελικά, μαζί με το εισόδημα, το προφίλ του καταναλωτή.

Η συμπεριφορά του καταναλωτή απέναντι στην αγορά, στην πώληση, στη

³⁴ Kotler P.,(2001), Marketing Principles, Prentice Hall

³⁵ ΣΤΑΜΚΟΣ Κ. “ΕΥΡΕΣΗ ΚΑΙ ΕΛΑΧΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΠΟΥ ΑΠΕΙΛΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ”

ζήτηση, στην έκταση και το είδος των αναγκών κ.λ.π., καθορίζεται κύρια απ' τη γενικότερη στάση του απέναντι στη ζωή.

Μια στάση που διαμορφώνεται, καθώς είπαμε, απ' την επίδραση του κοινωνικοοικονομικού χώρου και τελικά απ' τη συνειδητοποίηση της ταξικής θέσης του. Παρακάτω παραθέτετε παράδειγμα κοινωνικών τάξεων μέσα από μια έρευνα του Ζευγαρίδη το 2006 για την αγορά των ΗΠΑ³⁶:

- Ανώτερη - ανώτερη (Upper - Upper ή UU). Η elite τάξη των παλιών οικογενειών, οι οποίες έχουν αρκετά χρήματα, τα οποία έχουν κληρονομήσει από τους προγόνους του.
- Κατώτερη - ανώτερη (Lower - Upper ή LU). Η τάξη αυτή είναι πιο πλούσια από τους προηγούμενη, αποτελείται όμως από νεόπλουτους, που δεν προέρχονται από οικογένειες με ισχυρό όνομα στην αγορά.
- Ανώτερη - μέση (Upper - Middle ή UM). Πετυχημένοι επιχειρηματίες και επαγγελματίες, αλλά λιγότερο πλούσιοι από τους LU. Η ομάδα αυτή έχει κάποια εκπαίδευση και ευγένεια, αλλά η καταγωγή δεν έχει κανένα ενδιαφέρον για την τάξη τους.
- Κατώτερη - μέση (Lower - Middle ή LM). Μικροί επιχειρηματίες,. Διακρίνεται για την προσήλωση της στην ηθική και τα πουριτανικά ήθη, πηγαίνει στην εκκλησία κλπ.
- Ανώτερη - κατώτερη (Upper - Lower ή UL). Εδώ ανήκουν οι σταθεροί και αξιοσέβαστοι εργάτες.
- Κατώτερη - κατώτερη (Lower - Lower ή LL). Περιλαμβάνει τα κατώτερα στρώματα της κοινωνίας και γενικά όσους δεν τους εκτιμούν.

Με λίγα λόγια, για τους ανθρώπους του Marketing προέχει η κατανάλωση της σχέσης ανάμεσα στις κοινωνικές τάξεις και στην καταναλωτική συμπεριφορά τους. η γνώση της συμπεριφοράς, απέναντι στο προϊόν ή την υπηρεσία, δημιουργεί προϋποθέσεις για σχέση μαγνήτη και καρφίτσας.

Ένα σπουδαίο έργο μιας εταιρίας, είναι να καθορίσει ποιος είναι ο πελάτης ή αυτός που παίρνει αποφάσεις για αγορά των προϊόντων ή υπηρεσιών της εταιρίας.

³⁶ Ζευγαρίδη Σ.,(2006), Αρχές Μάρκετινγκ, Γκιούρδας

Για μερικά προϊόντα η απάντηση είναι εύκολη, για άλλα όμως κάπως πολύπλοκη.

Σε μια απόφαση για αγορά, παρατηρούνται πέντε διαφορετικοί ρόλοι που μπορεί να παίξουν διάφορα άτομα, και που συμβάλλουν στις ενέργειες για αγορά. Οι ρόλοι αυτοί μπορεί να παίζονται από ένα ή και περισσότερα άτομα. Έργο ενός μαρκετερ είναι να βρει ποιος ή ποιοι παίζουν τους διαφορετικούς αυτούς ρόλους στην οικογένεια, τα κριτήρια που χρησιμοποιούν και τα κίνητρα που έχουν στις αποφάσεις τους, ως και πως μπορεί να επηρεαστούν. Οι ρόλοι αυτοί ή τα άτομα είναι³⁷:

1. Αυτός που έχει την αρχική ιδέα, που πρώτος σκέφτεται και υποδεικνύει την ιδέα της αγοράς ενός συγκεκριμένου προϊόντος (π.χ. το παιδί που θέλει ένα ηλεκτρονικό παιχνίδι).
2. Ο επηρεαστής, που κρυφά ή φανερά έχει κάποια επιρροή στην τελική απόφαση (η μητέρα που πιστεύει πως τα ηλεκτρονικά παιχνίδια είναι καλή απασχόληση για το παιδί ή που δεν θέλει να του χαλά συχνά τα χατίρια).
3. Ο αποφασίζων, ο οποίος καθορίζει τελικά κάποιο τμήμα ή το όλο της αγοράς που πρόκειται να γίνει (ο πατέρας που εγκρίνει, αλλά βάζει ένα όριο στη δαπάνη ή και στον τύπο του παιχνιδιού).
4. Ο αγοραστής που εκτελεί την ενέργεια της αγοράς από το κατάστημα (μητέρα ή πατέρας και παιδί).
5. Ο χρησιμοποιητής που καταναλώνει ή χρησιμοποιεί το προϊόν ή την υπηρεσία που αγοράστηκε (το παιδί που χρησιμοποιεί το ηλεκτρονικό παιχνίδι).

1.2.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ

Μετά τη σύντομη εξέταση των διαφόρων θεωριών και προτύπων αγοραστικής διαγωγής του ατόμου, έχουμε μια καλύτερη εικόνα - επεξήγηση της καταναλωτικής συμπεριφοράς. Εάν επρόκειτο να αναλυθεί μια συγκεκριμένη αγορά ενός καταναλωτή, θα μπορούσε μια εταιρεία να ανακαλύψει πάρα πολλούς παράγοντες, που έπαιξαν κάποιο ρόλο στο να επηρεάσουν τον καταναλωτή να διαλέξει κάποιο προϊόν. Τους παράγοντες που έχουν σχέση με τον αγοραστή, με τον πωλητή, με το προϊόν και με τις ειδικές συνθήκες που επικρατούν.

³⁷ Chinsnall (1997) "Byer Behavior" McGraw – Hill σελ. 108

1. Αγοραστής. Οι παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν τον αγοραστή, σε μια καταναλωτική εκλογή του διακρίνονται σε: Κοινωνικούς, Πολιτιστικούς, Προσωπικούς, Ψυχολογικούς κ.λ.π.

2. Προϊόν. Πολλά είναι τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, που έχουν επιρροή στην εκλογή ενός καταναλωτή, όπως: τα φυσικά χαρακτηριστικά του, το έργο ή η χρησιμότητα που επιφέρει, η ποιότητα, οι απαιτήσεις λειτουργίας ή χρήσης, το service, οι εγγυήσεις, η τιμή, οι όροι πληρωμής, το όνομα, κ.λ.π., που περιλαμβάνονται στον όρο "συνολικό προϊόν" και εξετάζονται περισσότερο στο κεφάλαιο περί προϊόντων και να τα διαμορφώνει ανάλογα με τη ζήτηση και τις ανάγκες των καταναλωτών.

3. Πωλητής. Οι παράγοντες που έχουν σχέση με τον πωλητή, αναφέρονται στα χαρακτηριστικά εκείνα του λιανέμπορου και του κατασκευαστή που επηρεάζουν έναν καταναλωτή στις αποφάσεις του. Τα προϊόντα και οι μάρκες ορισμένων κατασκευαστών, έχουν ιδιαίτερη απήχηση στους καταναλωτές σχετικά με τις ιδιότητες, την ποιότητα των προϊόντων, την εντύπωση που προκαλούν, κ.α. Πολλοί καταναλωτές, δημιουργούν εντυπώσεις και στάσεις προς ορισμένα καταστήματα και καταστηματάρχες, ανάλογα με την καλή ή μη εξυπηρέτηση, την προθυμία, την ευγένεια που συναντούν εκεί και την ικανότητα του λιανοπωλητή, να τους ενημερώσει πλήρως για ένα προϊόν και να τους εξηγήσει τα συν και πλην της λειτουργίας και της αποδοτικότητας του.

4. Ειδικές συνθήκες. Οι συνθήκες και οι ειδικές περιστάσεις που υπαγορεύουν την αγορά ενός προϊόντος, έχουν επίδραση στις αποφάσεις ενός καταναλωτή. Τέτοιες συνθήκες π.χ. είναι η πίεση χρόνου που έχουν πολλοί στο να πάρουν μια απόφαση. Με τους σεισμούς του 1981, πολλοί στην Αθήνα έτρεξαν και προμηθεύτηκαν σκηνές και άλλα είδη εξοχής. Οι περιστάσεις δεν άφηναν περιθώρια³⁸.

Πέρα από τους καταναλωτές, που τα χαρακτηριστικά τους είναι κοινά για τους περισσότερους οργανισμούς με κάποιες παρεκκλίσεις ανάλογα με την φύση του προϊόντος, υπάρχουν και κάποιες άλλες κατηγορίες κοινού που πρέπει να τους δίνεται σημασία³⁹. Το κοινό που θα πρέπει να επικεντρωθεί το μάρκετινγκ, εκτός από τους

³⁸ Αυθίνος,Γ., (2001) Διάρθρωση και λειτουργία δημοτικών αθλητικών οργανισμών

³⁹ Slack.T.,(1997),Understanding Sport Organization” Human Kinetics σ.σ.131-136

καταναλωτές είναι οι εξής⁴⁰:

1.Χορηγοί. Είναι ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας για την επιβίωση μιας δημόσιας μη κερδοσκοπικής επιχείρησης. Με το παρών νομικό καθεστώς οι μη κερδοσκοπικές έχουν την ‘σιγουριά’ των κρατικών κονδυλίων. Από την άλλη μεριά δεν μπορούν να εξαρτώνται τόσο πολύ από το κράτος, έτσι πρέπει αν αναζητούν αλλού για έσοδα.

Οι χορηγοί μπορεί να χρηματοδοτήσουν το σύνολο ή κάποιες δραστηριότητες ενός οργανισμού. Ένας χορηγός μπορεί χρηματοδοτήσει ένα έργο, όπως για παράδειγμα την κατασκευή κάποιας καινούργιας πτέρυγας και να βάλει το όνομά του πάνω στο έργο ή και ακόμα να αναλάβει εξ ολοκλήρου την χορηγία για κάποιες δραστηριότητες όπως αγορά εξοπλισμού, βιβλίων κλπ.

Ένας χορηγός θα πρέπει να βλέπει την χορηγία του ως μία επένδυση με πολλαπλούς στόχους. Για παράδειγμα οι χορηγίες μπορεί να γίνονται για την προβολή του ονόματός τους. Το κοινό γίνεται οικείο με το όνομα του χορηγού και ανεβαίνει έτσι το επίπεδο της αναγνώρισής του. Μία εταιρία που δραστηριοποιείτε στο χώρο των προϊόντων γρήγορης κατανάλωσης μπορεί να διαθέσει δείγμα των προϊόντων στα παιδιά και στους συλλόγους των καθηγητών και των γονέων και κηδεμόνων. Με αυτό τον τρόπο βγαίνουν κερδισμένες και οι δύο μεριές, δηλαδή και ο χορηγός και τα παιδιά και οι σύλλογοι.

Ένας χορηγός, ειδικά μία μεγάλη εταιρία, έχει πολλές προτάσεις και πολλές φορές θα πρέπει να ρισκάρει για να επιλέξει την πιο συμφέρουσα για αυτόν. Για αυτό τον λόγο επιβάλλεται να υπάρχει αναπτυγμένο μάρκετινγκ και ευέλικτη δομή ώστε να δοθούν τα κίνητρα στις εταιρίες να κάνουν την χορηγία. Η χορηγός – εταιρία θα πρέπει να πεισθεί ότι η επένδυση της θα έχει αποτέλεσμα και ότι υπάρχουν οι συνθήκες για να αναπτυχθεί η χορηγία μέσα στα πλαίσια ενός οργανισμού.

2.Δωρεές. Ήταν συνηθισμένο να γίνονται δωρεές από επιφανείς πολίτες ή επιχειρήσεις σε μη κερδοσκοπικές εταιρίες. Συνήθως οι δωρεές γίνονται σε τοπικό επίπεδο και την χρησιμοποιούσαν για κοινωνική καταξίωση. Βέβαια από μία δωρεά, πέρα από την ηθική επιβράβευση, δεν υπάρχει μεγάλο όφελος για τον δωρητή. Συνάμα η ανάπτυξη του μάρκετινγκ και της χορηγίας μείωσε το ενδιαφέρον των εταιριών για δωρεές αφού μπορούσαν να βγάλουν κέρδος από τις χορηγίες. Έτσι όσο

⁴⁰ Παπαδημητρίου, Γαργαλιάνος (1997), Το μάνατζμεντ του αθλητισμού, ΤΕΦΑ.

περνάει ο καιρός, οι δωρεές όλο και γίνονται πιο σπάνιες.

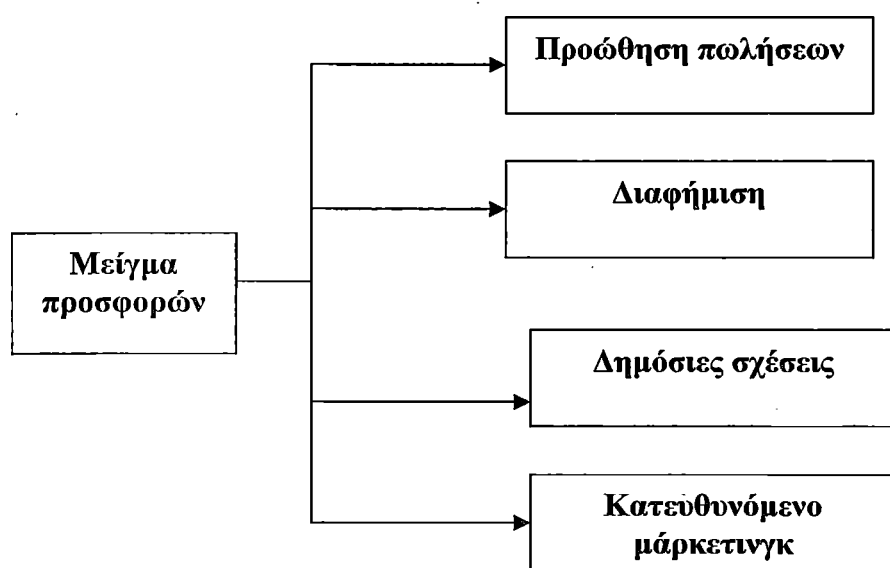
3.Κρατικές επιχορηγήσεις. Το κράτος κάθε χρόνο δίνει ένα ποσό από κρατικό προϋπολογισμό. Οι Γαργαλιάνος, Αυθίνος και Farmer λένε ότι⁴¹: «παραδοσιακά, η τοπική αυτοδιοίκηση, ή το κράτος, ή συνδυασμός αυτών των πηγών αναλαμβάνουν το κόστος, καταλήγοντας να προσθέτουν άλλο ένα χρονοβόρο σημείο στη διαδικασία χρηματοδότησης». Η αυστηρή οικονομική πολιτική που ακολουθεί το κράτος τα τελευταία χρόνια έχει μειώσει σε μεγάλο ποσοστό την κρατική βοήθεια, αναγκάζοντας έτσι τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς να αναζητήσουν αλλού πηγές χρηματοδότησης.⁴²

⁴¹ Γαργαλιάνος Δ- Αυθίνος Ι. και Farmer P. (2000), Αθλητικές εγκαταστάσεις, Αθήνα, Πανεπιστημιακές διδακτικές σημειώσεις, σελ.137

⁴² ΣΤΑΜΚΟΣ Κ. “COMPETITOR POSITIONING PROFILE!”

1.3 ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Ένα από τα 7 στοιχεία του μείγματος του μάρκετινγκ είναι το στοιχείο της προβολής. Η προβολή καλύπτει τις ανάγκες επικοινωνίας για μια επιχείρηση η οποία έχει ανάγκη να επικοινωνεί με το κοινό της μεταφέροντας μηνύματα και πληροφορίες, περιμένοντας μια ανταπόκριση. Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί και η θεωρία του μείγματος της επικοινωνίας. Το επόμενο σχήμα δείχνει το μείγμα επικοινωνίας ενός οργανισμού.



Σχήμα 1-4 : Το μείγμα προώθησης

Πηγή: Kotler P.,(2001), Marketing Principles, Prentice Hall

Η προβολή είναι το μοναδικό στοιχείο του μείγματος του μάρκετινγκ που βρίσκονται κάτω από τον έλεγχο των συλλόγων. Όλα τα άλλα στοιχεία του μείγματος πρέπει να χειρίζονται σε συνδυασμό με το κράτος.

Συγγραφείς όπως ο Kotler and Armstrong (2001) προτείνουν να χρησιμοποιούν τον όρο μείγμα επικοινωνίας παρά μείγμα προώθησης αφού η προβολή είναι τμήμα της επικοινωνιακής στρατηγικής μίας επιχείρησης⁴³.

Η προβολή μπορεί να φέρει ένα οργανισμό σε επαφή με το κοινό που έχει στοχοθετήσει. Οι Αυθίνος, Γαργαλιάνος και Farmer (2000) λένε ότι η

⁴³ Kotler P and Armstrong G.,(2001), Marketing Principles, Γκιούρδας

αποτελεσματική επικοινωνία είναι σημαντική διότι⁴⁴:

- Με αυτή εκπληρώνουν διαδικασίες σχεδιασμού, οργάνωσης, καθοδήγησης, και ελέγχου
- Είναι μία δραστηριότητα στην οποία αφιερώνουν μεγάλο μέρος το χρόνου τους.

1.3.1 Η ΠΡΟΒΟΛΗ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

Η αμερικάνικη ένωση μάρκετινγκ ορίζει την προβολή ως⁴⁵: «οποιαδήποτε μορφή προώθησης ιδεών, αγαθών ή υπηρεσιών προς οποιοδήποτε χορηγό».

Η προβολή έχει σαν στόχο να πληροφορήσει. Στην προβολή, οι εταιρίες εμφανίζουν μία θετική εικόνα προς την αγορά. Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει κάποιος ότι η προβολή δεν πείθει αλλά πληροφορεί και βοηθάει στο να χτιστεί μία θετική εικόνα.

Η προβολή προωθεί κάποια μηνύματα τα οποία έχουν αποδέκτες το κοινό της ευρύτερης περιοχής και όχι μόνο. Για παράδειγμα η προβολή μιας σχολικής παράστασης έχει στόχο να πληροφορήσει την τοπική κοινωνία. Έτσι κρίνεται πολύ σημαντικό η προβολή να στοχεύει το σωστό κοινό.

Η προβολή θα πρέπει να απευθύνεται στους ανθρώπους που ανήκουν στην τοπική κοινωνία . Στόχος είναι, μέσα από ένα σύντομο μήνυμα, να δοθούν τα ερείσματα και οι πληροφορίες που χρειάζεται το κοινό για να δείξει κάποιο ενδιαφέρον για το γεγονός.⁴⁶

Ο καθορισμός της αγοράς - στόχου και του μηνύματος που θα τους φθάσει, σχετίζονται πολύ, γιατί το μήνυμα πρέπει να είναι κατανοητό στους ανθρώπους, να γίνει αποδεκτό και να έχει σχέση με τα προβλήματα και τις ανάγκες τους. Πρέπει να μάθει όσο το δυνατόν περισσότερα για τους ανθρώπους που θα ενδιαφερθούν γι' αυτό που θα τους προσφέρει.

⁴⁴ Γαργαλιάνος Δ- Αυθίνος Ι. και Farmer P. (2000), Αθλητικές εγκαταστάσεις, Αθήνα, Πανεπιστημιακές διδακτικές σημειώσεις, σελ.137

⁴⁵ Ama.,(2008), Promotion Principles, Available in 2-6-2011 from <http://www.ama.com>

⁴⁶ ΣΤΑΜΚΟΣ Κ. "BALANCED SCORECARD"

Στοιχεία της προσωπικότητας και γενικά της ψυχολογικής υφής των ατόμων της αγοράς στόχου, έχουν σπουδαιότητα, γιατί επιτρέπουν στην προβολή να ετοιμάσει έλξεις και μηνύματα, που θα τραβήξουν την προσοχή τους και θα τους επηρεάσουν.

Παράγοντες του περιβάλλοντος που έχουν σπουδαιότητα, για την προβολή, περιλαμβάνουν και τις ενέργειες ομάδων (και την επίδρασή τους στα άτομα. Εάν οι εταιρίες κατορθώσουν να επισημάνουν τους οδηγητές γνώμης, θα κάνουν ευκολότερο το έργο τους, στο να πείσουν τα άτομα και τις εταιρείες που στοχεύουν να βοηθήσουν.

Μια από τις πιο ζωτικές αποφάσεις, στην ανάπτυξη της προβολής είναι η εκλογή του μέσου που θα χρησιμοποιηθεί. Από την στιγμή που θα καθοριστεί το κοινό - στόχος (ακροατήριο, θεατές ή αναγνώστες) και έχει δημιουργηθεί το συγκεκριμένο γι' αυτούς κατάλληλο μήνυμα προώθησης, το επόμενο βήμα είναι η εκλογή του πιο οικονομικού ή συμφέροντος μέσου, ή και ο συνδυασμός πολλών μέσων, για μετάδοση του μηνύματος, με ορισμένη συχνότητα και σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους. Ο Kotler P(2003) δίνει κάποια από αυτά τα οποία είναι⁴⁷: Εφημερίδες, Τηλεόραση, Διαφημιστικά γράμματα (direct mail), Ραδιόφωνο, Περιοδικά, Διαφημιστικές πινακίδες – Αφίσες, Χρυσός οδηγός – τοπικοί εμπορικοί οδηγοί, Προσπέκτους, Τηλέφωνο, Προσωπική ενημέρωση, M-Commerce, μηνύματα μέσω κινητών, Internet, E-commerce, advertising banner.

Στον προγραμματισμό μέσων, γίνεται εξέταση όλων των μέσων μαζικής ενημέρωσης - τύπου, ραδιόφωνου, τηλεόρασης, κινηματογράφου, αφίσες, υπαίθριων διαφημίσεων, direct mail, κ.λ.π., σε σχέση πάντα με τους στόχους μιας συγκεκριμένης προβολής. Συνέχεια γίνεται κατάστρωση ενός σχεδίου μέσων, το οποίο με τα υπάρχοντα στοιχεία θα είναι το πιο αποτελεσματικό για την προτεινόμενη εκστρατεία.

Η προβολή, θα πρέπει πρώτα να προσδιορίσει τις αγορές στόχους της και μετά να προσπαθήσει να καθορίσει ποια μέσα μαζικής ενημέρωσης θα φθάσουν τους εκεί ανθρώπους. Αυτό είναι λίγο δύσκολο, γιατί δεν είναι γνωστό και βέβαιο ποιος βλέπει, διαβάζει ή ακούει κάτι. Βέβαια, υπάρχουν δείκτες, κυκλοφορίας για τα έντυπα και δείκτες ακροαματικότητας για την τηλεόραση που δείχνουν τη δημοτικότητα ενός

⁴⁷ Kotler P and Armstrong G.,(2001), Marketing Principles, Γκιούρδας

μέσου. Αλλά και πάλι δεν είναι γνωστό, ποιο π.χ. είναι το 32% των θεατών, που βλέπουν ένα άθλημα και ποια είναι τα χαρακτηριστικά τους (άνδρες ή γυναίκες, ηλικία, κοινωνική ομάδα και άλλα). Υπάρχουν εταιρίες μετρήσεως τηλεθέασης όπου και μπορεί να ζητήσει κάποια στοιχεία ο οποιαδήποτε επαγγελματίας.

Η εκλογή ή στρατηγική του μέσου προβολής, απαιτεί ξεκάθαρη, ακριβή και λεπτομερή δήλωση των στόχων επικοινωνίας και προώθησης, των χαρακτηριστικών της αγοράς - στόχου και των χρηματικών ευκολιών ή περιορισμών των συλλόγων. Στην εκλογή του μέσου, προσπαθούμε να βρούμε σε ποιο μέσο ταιριάζουν καλύτερα τα χαρακτηριστικά της αγοράς - στόχου, με τα χαρακτηριστικά του κοινού που χρησιμοποιεί το μέσο.

Τα χαρακτηριστικά του αναγνωστικού κοινού ή ακροατηρίου των μέσων, ευρίσκονται από δευτερεύοντα στοιχεία, που μπορεί να διαθέτει μια εταιρία ή να ζητήσει ή αγοράσει από ειδικά γραφεία. Τέτοια στοιχεία είναι οι δείκτες κυκλοφορίας και ακροαματικότητας των μέσων, οι αναλυτικές μελέτες για τους ακροατές που διαθέτουν τα διάφορα μέσα, οι μελέτες και έρευνες αγοράς που έχουν κάνει ανεξάρτητοι ιδιωτικοί ή κρατικοί οργανισμοί, κ.λ.π.

Τα χαρακτηριστικά της αγοράς - στόχου, είναι κάτι που θα πρέπει ήδη να έχει προηγηθεί και καθοριστεί με τον τεμαχισμό και την έρευνα της αγοράς και τον προγραμματισμό προϊόντων, από το σύλλογο. Επειδή δε, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των καταναλωτών της αγοράς - στόχου, περικλείουν πολλές μεταβλητές στην τωρινή ανάλυση τις περιορίζουμε σε δύο - τρεις σημαντικές κατηγορίες, που σχετίζονται με την προβολή.

Έτσι, εάν τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών στην αγορά - στόχο μοιάζουν με εκείνα των ατόμων που χρησιμοποιούν το τάδε μέσο (π.χ. οι φίλαθλοι ενός συλλόγου διαβάζουν μία κάποια συγκεκριμένη εφημερίδα) , τότε γίνεται σύγκριση εκλογής και χρήσης του μέσου τούτου με άλλα μέσα, ανάλογα με τα προσδοκώμενα οφέλη. Δεν θα ήταν όμως επιτυχές να χρησιμοποιήσει ένας σύλλογος γονέων και κηδεμόνων π.χ. τον Οικονομικό Ταχυδρόμο, τους 4Τροχούς κ.α., που απευθύνονται σε διαφορετικό κοινό. Έτσι καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι το μήνυμα της προβολής θα πρέπει να απευθύνετε σε συγκεκριμένες ομάδες πολιτών.

1.3.2 ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Οι δημόσιες σχέσεις ορίζονται ως «ένα διευρυμένο σπει επικοινωνιακής δράσης που χρησιμοποιείται για να καλλιεργήσει και να διατηρήσει θετικές σχέσεις μεταξύ του οργανισμού και του κοινού του, όπως οι καταναλωτές του, οι υπάλληλοι του, οι μέτοχοι, η κυβερνητικοί παράγοντες και γενικά η κοινωνία

Οι δημόσιες σχέσεις λαμβάνονται ως συνώνυμες με την δημοσιότητα ή της σχέσεις με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης . Πολλοί άνθρωποι έχουν αυτή την ιδέα γιατί οι διευθυντές δημόσιων σχέσεων δίνουν πολύ συχνά στοιχεία στα Μ.Μ.Ε. με στόχο να αυξήσουν την δημοσιότητα των συλλόγων ή των ομοσπονδιών που αντιπροσωπεύουν⁴⁸.

Σκοπός των δημόσιων σχέσεων είναι να επηρεάσουν και όχι να πουλήσουν ή να προωθήσουν κάποιο μήνυμα. Ο υπεύθυνος δημόσιων σχέσεων θα πρέπει να αποκτήσει γνωριμίες με άτομα που κινούνται στο χώρο της επικοινωνίας όπως για παράδειγμα δημοσιογράφοι. Οι αρμοδιότητες ενός τμήματος δημόσιων σχέσεων είναι οι ακόλουθες⁴⁹:

- Συγκέντρωση και διανομή πληροφοριών μέσα και έξω από τον οργανισμό
- Δημοσιότητα.
- Σχέσεις με τις γύρω κοινότητες
- Σχέσεις με τους δασκάλους
- Θέματα ανάπτυξης
- Ενημέρωση των αρμόδιων φορέων και των εμπλεκομένων.
- Επικοινωνία με το κοινό και αντίδραση σε κάποια κρίση
- Δημιουργία θετικής εικόνας και προστασίας της.

Ο ρόλος των δημόσιων σχέσεων είναι πολύ σημαντικός όταν πρέπει να δοθεί δημοσιότητα σε ένα θέμα, όπως για παράδειγμα στην διοργάνωση κάποιου γεγονότος ή να αντιστραφεί ένα αρνητικό κλίμα. Ο υπεύθυνος των δημόσιων σχέσεων θα πρέπει να ξέρει ότι υπάρχει πάντα η προοπτική για κάποιο αρνητικό γεγονός και θα πρέπει να έχει έτοιμο ένα πλάνο δράσης.

⁴⁸ Mullin,B, Hardy, Sutton,W (1993) "Sport Marketing" Human Kinetics σελ.249

⁴⁹ Mullin,B, Hardy, Sutton,W (1993) "Sport Marketing" Human Kinetics σελ.251

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ-ΜΕΛΕΤΗ ΚΛΑΔΟΥ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΣΤΟ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ

Οι εταιρείες στο κλάδο των κινητών ακολουθούν συγκεκριμένες στρατηγικές διαχείρισης. Οι στρατηγικές αυτές είναι οι ακόλουθες⁵⁰:

1. Συνδυαστική: Εδώ οι εταιρείες επιδιώκουν να επεκτείνουν τις δράσεις τους χωρίς όμως να αποκόπτονται από την αγορά εστίασης και τους πελάτες τους. Η προσέλκυση νέων πελατών αποτελεί αυτοσκοπό για τις εταιρείες ειδικά στο κλάδο των κινητών. Έχουν αναπτυχθεί νέες μέθοδοι προσέλκυσης, αλλά και νέα τμήματα εστίασης, όπως τα νοικοκυριά, ο τρόπος προσέγγισης αναφέρεται κυρίως στη διαφοροποίηση των υπηρεσιών αλλά και των τιμών. Στόχος των εταιρειών είναι η διατήρηση και αύξηση της πιστότητας της αγοράς προς αυτές, προκειμένου να μπορέσουν να αυξήσουν τα κέρδη τους άρα και να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά.

2. Συνεργασία: Εδώ έχουμε τη συνεργασία μεταξύ δυο ή και περισσότερων εταιρειών με στόχο τη δημιουργία νέου ή νέων τεχνολογικών προϊόντων. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, δυο ή και περισσότερες φίρμες επιλέγουν να συνεργαστούν σχεδιάζουν μια στρατηγική πάνω στην οποία θα μπορέσουν και οι δυο να επιτύχουν τους στόχους τους ώστε να επεκταθούν σε νέες αγορές. Η επένδυση που γίνεται από τις δυο εταιρείες μπορεί να αναφέρεται είτε στα κανάλια διανομής, είτε στη τιμολόγηση, είτε στην έρευνα και την ανάπτυξη κ.λ.π.

3. Εναλλακτικές στρατηγικές: Εδώ μια εταιρεία αφού έχει εφαρμόσει πολλά είδη στρατηγικών προχωρά στην υιοθέτηση μιας στρατηγικής η οποία θα της δώσει τη δυνατότητα να γίνει ποιο λειτουργική και ανταγωνιστική. Στη συγκεκριμένη περίπτωση μια εταιρεία ψάχνει λύσεις είτε σ' επίπεδο εξαγοράς είτε σ' επίπεδο συγχώνευσης, προκειμένου να μπορέσει να βγει από το όποιο αδιέξοδο μπορεί να βρίσκεται. Οι συνεργασίες που μπορεί να αναπτύξει αναφέρονται είτε με κάποιον παραγωγό για χαμηλότερες τιμές, είτε με κάποιον συνεργάτη για επίτευξη καλύτερη

⁵⁰ Shaw J.,(1996), Future for The Telecom Industry, A Ten-Year Forecast, New Telecom Quarterly Austin, TX: Technology Futures Inc, October, pp.25-33

ποιότητας, Γενικά μια εταιρεία μέσα από τη συγκεκριμένη στρατηγική προσπαθεί να επιδιώξει να πετύχει ν' αυξήσει τη παραγωγή της, να βελτιώσει τη θέση της στην αγορά, μειώσει το κόστος της, να βελτιώσει τα επίπεδα μέτρησης της πολιτικής που ακολουθεί.

4. Ενδιάμεσες στρατηγικές: Όταν μια εταιρεία χάνει μερίδιο στην αγορά επιλέγει πολλές φορές να εφαρμόσει ενδιάμεσες στρατηγικές που θα τη βοηθήσουν να λειτουργήσει και στην υπάρχουσα αλλά και σε νέες αγορές, προκειμένου να καλύψει το κενό που έχει η στρατηγική της, πράγμα που την έχε φέρει πίσω στην αγορά. Οι στρατηγικές αυτές αναφέρονται είτε σε κάθετες είτε σε οριζόντιες προσεγγίσεις, οι οποίες μπορούν να δώσουν τη δυνατότητα σε μια εταιρεία να επιτύχει τους στόχους της αλλά και να μπορέσει να βγει από το όποιο αδιέξοδο είναι.

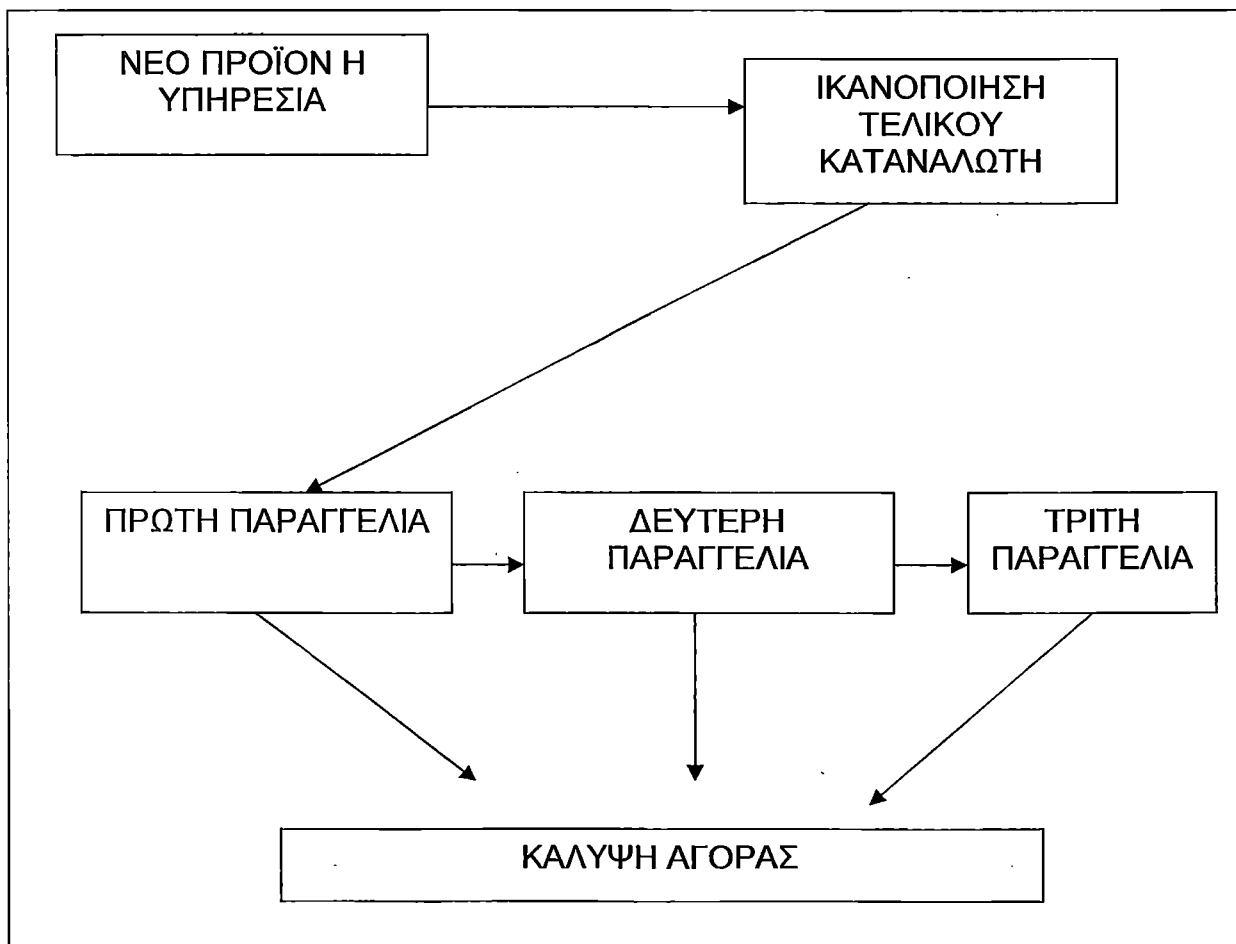
5. Προβλέψεις: Εδώ μια εταιρεία βασιζόμενη σε συγκεκριμένα στοιχεία προβαίνει σε προβλέψεις σε σχέση με την ανάπτυξη η όχι της αγοράς. Οι προβλέψεις γίνονται μέσα από τη συνεχή μελέτη της αγοράς, τη μελέτη των περιβαλλοντικών δυνάμεων. Οι προβλέψεις οδηγούν σε εσωτερικές ανακατατάξεις, για καλύτερο έλεγχο της αγοράς δράσης μιας εταιρείας. Οι εταιρείες με βάση τις προβλέψεις που έκανε πριν και μετά το 2002 οδηγούνταν στη διαμόρφωση της στρατηγικής τους. Συγκεκριμένα:

	ΠΡΙΝ ΤΟ 1997-2002		ΜΕΤΑ ΤΟ 2002-2011	
	ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ	ΚΑΘΕΤΑ	ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ	ΚΑΘΕΤΑ
ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ — ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ				
Παροχή Υπηρεσιών	Άμεση επέκταση αγοράς	Συνεργασία με ειδικούς του μάρκετινγκ για ανάπτυξη συνεργασιών	Αύξηση του μεριδίου στην αγορά	Αλλαγές στη παγκόσμια και εγχώρια αγορά
Αναπτυξιακό περιεχόμενο	Πρόσβαση σε δίκτυα και τεχνική υποστήριξη	Συνεργασία με ειδικούς του χώρου	Μακροπρόθεσμη τοποθέτηση και ανταγωνιστικότητα	Πρόσβαση σε παγκόσμιες αγορές

Πίνακας 2.1- Κάθετη και Οριζόντια Ολοκλήρωση το 1997-2007

Πηγή: Shaw K.J.,(2000) το «Strategic Management in Telecommunications, Artech House, p. 59

6. Συνδυασμός: Εδώ η εταιρεία κινητών επιλέγει να εισέλθει σε κάποια παρόμοια η άλλη αγορά, προκειμένου να αυξήσει με αυτό τον τρόπο τα κέρδη της. Στη συγκεκριμένη περίπτωση αναφέρετε το μοντέλο της εισόδου νέου προϊόντος στην αγορά. Συγκεκριμένα στην αγορά κινητής τηλεφωνίας υπάρχει μια αλυσιδωτή προτίμηση προς μια νέα υπηρεσία ή ένα νέο προϊόν. Συγκεκριμένα όταν ένα προϊόν ή υπηρεσία ικανοποιεί το πελάτη, τότε ο τελευταίος το καταναλώνει περισσότερες από μια φορές. Συγκεκριμένα:



Σχήμα 2.1- Η επίδραση της αγορά των κινητών

Πηγή: Shaw K.J.,(2000) το «Strategic Management in Telecommunications, Artech House, p. 61

2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ Ο ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΟΜΕΝΗΣ ΤΑΣΗΣ

Η δυναμική της στρατηγικής αναφέρετε στην δυναμική της προσφοράς και ζήτησης. Η ανάδραση αυτών των δυνάμεων αναφέρετε επίσης στη τιμή, στη παραγωγή, στο προγραμματισμό, στην καινοτομία αλλά και στις καταναλωτικές προτιμήσεις. Πλαισιωμένοι με αυτές τις πληροφορίες οι εταιρείες σχεδιάζουν τη στρατηγική τους, τη καθορίζουν, την αναπτύσσουν τη συντονίζουν. Ο Αμερικάνος καταναλωτής δίνει βαρύτητα στα δεδομένα του περιβάλλοντος, σε σχέση με την οικονομική, τεχνολογική, πολιτική και κοινωνική υπόσταση του κράτους.

Στις τηλεπικοινωνίες σ' όλους τους κλάδους του είτε αυτό είναι η κινητή τηλεφωνία, είτε η καλωδιακή τηλεόραση, είτε το ραδιόφωνο, είτε η τηλεπαρουσίαση, είτε οι υπολογιστές δίνεται βαρύτητα στη ζήτηση των υπηρεσιών και με βάση αυτή, οι διάφοροι κλάδοι καθορίζουν τη στρατηγική τους⁵¹.

Οι οικονομολόγοι έχουν επιβεβαιώσει τις μεταβλητές που είναι υπεύθυνες για την πελατειακή ζήτηση και περιέγραψαν τους παράγοντες που τη καθορίζουν. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι ακόλουθοι: $D=T+I+E+(\text{other factors})$.

Αναλυτικά οι παράγοντες είναι οι ακόλουθοι το D =ζήτηση, T =γεύση, I =Εισόδημα, E =Αναμενόμενα και συμπεριλαμβάνονται ακόμα η διακύμανση των τιμών, τα αγαθά και οι υπηρεσίες. Συγκεκριμένα το σύνολο που καθορίζει τη ζήτηση είναι η γεύση, το εισόδημα και τα αναμενόμενα.

2.1.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ

Τα χαρακτηριστικά του καταναλωτή όπως επίπεδο εκπαίδευσης, εισόδημα, δημογραφικά χαρακτηριστικά, οικονομικές και κοινωνικές δυνάμεις, βελτιώθηκαν σε τέτοιο βαθμό ώστε καθόρισαν το ρόλο του στην αγορά αλλά και τις στρατηγικές των εταιρειών⁵².

Στις πρόσφατες μελέτες όλων των τομέων της οικονομίας και συμπεριλαμβανομένης και των κινητών, υπήρξε εστίαση στις περιβαλλοντικές

⁵¹ Jaunch, L et al.,(2008), Business Policy and Strategic Management, New York: McGraw Hill Co.,pp.375-383

⁵² Guthrie, S. (1996), Leader, Off Licence News

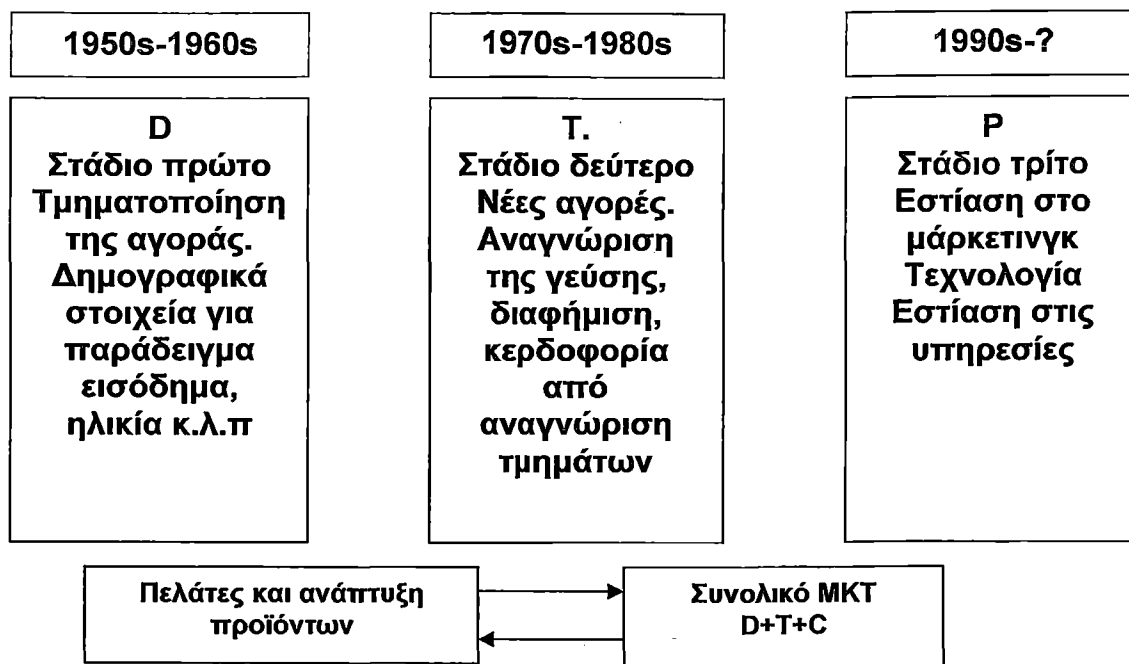
δυνάμεις και στη φύση της καταναλωτικής ζήτησης. Συγκεκριμένα:

1. Η δράση από το παραγωγό στον καταναλωτικό έλεγχο: Η αμεσότητα στις σχέσεις καταναλωτή και παραγωγού με αποτέλεσμα ο πρώτος να έχει άποψη για τις παραγωγικές διαδικασίες, για την αποθήκευση, για τα κανάλια διανομής κ.λπ μ' αποτέλεσμα ο δεύτερος να κατανοεί καλύτερα τις ανάγκες των πελατών του και να τις καλύπτει.

2. Το παραγωγικό κόστος: Οι νέες διοικητικές τεχνικές στον έλεγχο αποθηκών, στην έρευνα αγοράς, στον έλεγχο των διαδικασιών και των δικτύων, στις τεχνικές Just-in-Time κ.λπ καθόρισαν και μείωσαν το παραγωγικό κόστος. Ο έλεγχος των παραγωγικών διαδικασιών μείωσε το κόστος με αποτέλεσμα να μειωθούν και οι τιμές των προϊόντων⁵³.

3. Μαζική Παραγωγή: Με βάση και τα δεδομένα του κεφαλαίου 1 υπήρξε τη τελευταία διετία μια αυξητική τάση του αριθμού των καταναλωτών νέων αγορών, Αυτό ήταν αποτέλεσμα της αύξησης της παραγωγικής ικανότητας των μονάδων παραγωγής. Η σχέση ζήτησης και παραγωγής είναι αμφίδρομη, οι μονάδες παραγωγής επηρεάζονται από τις εξωγενείς δυνάμεις, από τις περιβαλλοντικές τάσεις και πιέσεις και λειτουργούν βάση αυτών, αναπτύσσονται βάση αυτών. Η μαζικότητα της παραγωγής είναι απόρροια των περιβαλλοντικών τάσεων και πιέσεων. Ο παραγωγός ξεκίνησε τη συγκεκριμένη περίοδο, να δίνει το δικαίωμα στο καταναλωτή να τον επηρεάσει σε σχέση με τη παραγωγική του δυνατότητα και δυναμική (Βλέπε Σχήμα 2.2).

⁵³ McCarthy, J. (2004), Basic Marketing, Irvine



Σχήμα 2.2- Μοντέλο Αγοραστικών Προτιμήσεων

Πηγή: McCarthy, J.,(2004), Basic Marketing, Irvine

- Κύκλος ζωής Προϊόντος: Ο κύκλος ζωής προϊόντος έδωσε τη δυνατότητα στις τεχνολογικές εταιρείες να παράγουν και προωθήσουν στην αγορά ανάλογα με το τμήμα του κύκλου νέα προϊόντα. Οι τεχνολογικές εταιρείες χαρακτηρίζονταν από μικρό κύκλο ζωής, μια και το κάθε προϊόν είχε άμεση εισαγωγή, παρακμή και επανατοποθέτηση ή απόσυρση. Οι τεχνολογικές εταιρείες, προσπάθησαν να ενημερώσουν και να εκπαιδεύσουν το κοινό στη συγκεκριμένη νέα τάξη πραγμάτων ώστε στο στάδιο ωρίμανσης να υπήρχαν πωλήσεις που να κάλυπταν το περιορισμένο διάστημα μέχρι τη πτώση⁵⁴.
- Η Αξία του χρόνου: Η σχέση αυτή αξίας και χρόνου αναφέρετε στο διάστημα που έχει ο καταναλωτής να κατανοήσει την αξία ενός αγαθού ώστε και να το αγοράσει.
- Ευαισθησία και έκπτωση: Η τάση για έκπτωση με βάση την ευαισθησία των

⁵⁴ Case K and Fair R.,(1992), Principles of Economics, Englewood Cliffs, Prentice Hall Co, pp. 851-857

καταναλωτών, αποτελεί τη βασική στρατηγική για τις τηλεπικοινωνιακές εταιρείες. Οι εταιρείες ψάχνουν πως θα μειώσουν το κόστος παραγωγής για να επιτύχουν και τις χαμηλές τιμές.

7. Υπηρεσίες και ικανοποίηση των πελατών: Όλες οι περιβαλλοντικές δυνάμεις αναφέρονται στις απαιτήσεις που έχουν οι καταναλωτές, μια και τις καθορίζουν και τις επηρεάζουν. Η επίδραση των δυνάμεων δεν αναφέρεται μόνο στο στάδιο της συναλλαγής αλλά και κατά τη διάρκεια της αγοράς και μετά από αυτήν. Οι τεχνολογικές εταιρείες καθορίζουν ως βασική τους στρατηγική τη διατήρηση ενός κερδοφόρου καταναλωτή παρά την ανάπτυξη ενός νέου. Οι τεχνολογικές εταιρείες επενδύουν στην καταναλωτική πίστη.
8. Ποιότητα: Η Διάρκεια και η προβλεψιμότητα αποτελούν τη βάση της ικανοποίησης των καταναλωτών. Η ποιότητα είναι η βάση εστίασης και της διάρκειας και της πρόβλεψης των καταναλωτικών αναγκών για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην αγορά.
9. Σχεδιασμός αξίας: Η αξία βασίζεται στη διαφοροποίηση, οι εταιρείες που διαφοροποιούνται δίνουν αξία στις υπηρεσίες και στα προϊόντα τους. Όταν ο καταναλωτής μέσα από τη διαφοροποίηση παίρνει αυτό που θέλει επιλέγει να ξαναγοράσει.

2.1.2 ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗ ΖΗΤΗΣΗ

Ο καθορισμός της ζήτησης αναφέρεται σε συγκεκριμένες δράσεις. Οι δράσεις αυτές έχουν να κάνουν με τη διαδικασία της απόφασης αλλά και με την επικοινωνιακή πολιτική των εταιρειών.

Η ικανότητα του καταναλωτή να παίρνει αποφάσεις στην αγορά αναφέρεται για τις εταιρείες ως αναγνώριση προβλήματος. Η αναγνώριση του προβλήματος αναφέρετε στις τελικές αποφάσεις αλλά και στην επικοινωνιακή δράση των εταιρειών σε σχέση με τις υπηρεσίες και τα προϊόντα.

Μετά τη σύντομη εξέταση των διαφόρων θεωριών και προτύπων αγοραστικής διαγωγής του ατόμου, έχουμε μια καλύτερη εικόνα – επεξήγηση της καταναλωτικής διαγωγής.

Εάν επρόκειτο να αναλύσει μια εταιρεία μια συγκεκριμένη αγορά ενός

καταναλωτή, θα μπορούσε να ανακαλύψει πάρα πολλούς παράγοντες, που έπαιξαν κάποιο ρόλο στο να επηρεάσουν τον καταναλωτή να διαλέξει το άλφα προϊόν. Τους παράγοντες που έχουν σχέση με τον αγοραστή, με τον πωλητή, με το προϊόν και με τις ειδικές συνθήκες που επικρατούν.

Οι εταιρείες καθορίζουν τη διαδικασία απόφασης των πελατών μέσα από τρεις κατηγορίες τη συνήθεια, το περιορισμό και τη διευρυμένη απόφαση. Στη πρώτη κατηγορία έχουμε τις αγορές από συνήθεια στις οποίες εμπλέκονται πολλοί διαφορετικοί αγοραστές, οι οποίοι συνηθίζουν να αγοράζουν ένα προϊόν και πολλές φορές το προτείνουν και σε άλλους καταναλωτές. Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται στους καταναλωτές που εστιάζουν σε περιορισμένες αγορές ενός προϊόντος και τέλος η Τρίτη σε καταναλωτές που προβαίνουν σε διευρυμένες αγορές προϊόντων.

Ο καταναλωτής επιλέγει να πληροφορηθεί προτού επιλέξει ένα προϊόν. Η πληροφόρηση είναι απόρροια εξωτερικών και εσωτερικών πληροφοριών. Οι εξωτερικές πληροφορίες αποτελούν τη γνώση που παίρνουν οι καταναλωτές από άλλους αγοραστές, από την αγορά από τη διαφήμιση από τις περιβαλλοντικές δυνάμεις από βάσεις δεδομένων κ.λπ.⁵⁵. Από την άλλη άλλες πηγές εξωτερικής πληροφόρησης αποτελούν το ίντερνετ, τα δίκτυα κ.λ.π. Από το εσωτερικό της εταιρείας υπάρχει η εσωτερική πληροφόρηση, η οποία και βοηθά τον καταναλωτή να καταλήξει σ' αποφάσεις σε σχέση με την αγορά του.

2.1.3 ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΗΣ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ

Πολλοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με τις ανθρώπινες ανάγκες και ορμές. Ο A. Maslow έχει αναλύσει και διευθετήσει τα κίνητρα αυτά σε μια ιεραρχία, με βάση την προτεραιότητα και δυναμικότητα τους. Μια τέτοια διευθέτηση, κατά σειρά σπουδαιότητας είναι:

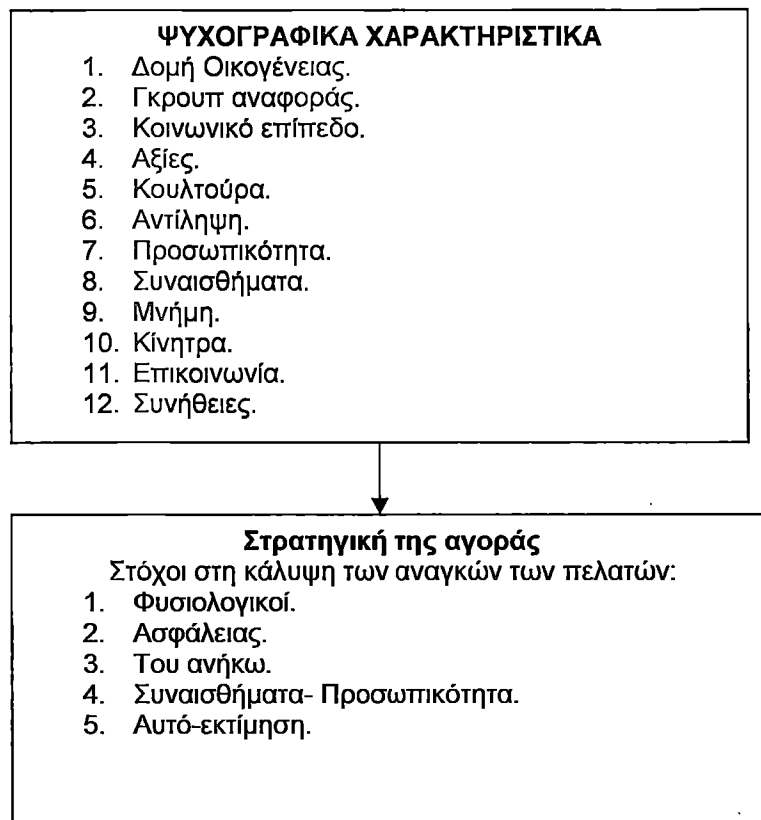
1. Φυσιολογικές ανάγκες (πείνα, δίψα, ύπνος κ.λ.π.).
2. Ανάγκες Ασφάλειας.
3. Ανάγκες Αγάπης και Συμμετοχής (σε πρωταρχική ομάδα).

⁵⁵ Shaw J.,(1996), Future for The Telecom Industry, A Ten-Year Forecast, New Telecom Quarterly Austin, TX: Technology Futures Inc, October, pp.25-33

4. Ανάγκες για Κοινωνική Υπόληψη και Αξία.

5. Ανάγκες για Αυτό-εκτίμηση και Επίτευξη.

Στο σχήμα 2.3 παραθέτουμε τις ψυχογραφικές ανάγκες και τον επηρεασμό των αγοραστικών αποφάσεων. Συγκεκριμένα⁵⁶:



Σχήμα 2.3- Ψυχογραφικά δεδομένα που καθορίζουν τις αγοραστικές αποφάσεις.

Πηγή: Jankowicz, A.D. (1995), Business Research Projects, Chapman & Hall, London

Η αξιολόγηση των πελατειακών προτιμήσεων στο κλάδο των κινητών γίνεται με βάση τρεις δράσεις: τις εφαρμογές σε σχέση με τις πελατειακές προτιμήσεις, το κύκλο ζωής των νοικοκυριών, την οργανωσιακή ζήτηση. Αυτές οι μεταβλητές συμπεριλαμβάνουν κοινωνικούς και πολιτιστικούς παράγοντες σκέψης και ζήτησης. Ακόμα υπάρχουν μεταβλητές όπως η δομή της οικογένειας, η τμηματοποίηση της

⁵⁶ Jones, D. (Ed.) Report on UK drinks market 1995, Market Review

αγοράς, οι αλλαγές στην αγοράς κ.λπ.⁵⁷. Ο σχεδιασμός της στρατηγικής μάρκετινγκ στο συγκεκριμένο κλάδο γίνεται με βάση τις ακόλουθες τακτικές. Συγκεκριμένα:

1. Καθορισμός της αγοραστικής απόφασης με βάση τη στρατηγική επαναγοράς, την επικοινωνιακή διαδικασία, την επίλυση προβλημάτων, τη κάλυψη αναγκών.

2. Αναγνώριση του οργανωτικού στυλ μιας εταιρείας: τα στυλ αυτά μπορεί να είναι συνεργατικά, ανταγωνιστικά, βασισμένα σε εντολές. Οι τηλεπικοινωνιακές εταιρείες βασίζονται στη στρατηγική προσέγγισης των καταναλωτών με βάση τη δομή τους.

⁵⁷ Ansoff, H.I. (1988), *The New Corporate Strategy*, John Wiley, New York, NY

2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΟ ΚΛΑΔΟ

Η δομή της αγοράς αναφέρεται στη διαδραστικότητα και στον ανταγωνισμό μεταξύ των ανταγωνιστών στην αγορά. Χαρακτηρίζει τις σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων σ' ένα κλάδο και αναφέρεται σε τρεις λειτουργίες, οι οποίες αναπτύσσονται μεταξύ της αγοράς και των εταιρειών. Συγκεκριμένα:

1. Τιμή.
2. Φυσικοί Περιορισμοί εισόδου.
3. Ο αριθμός των εταιρειών και το μερίδιο που έχουν σε μια αγορά.

Στην αγορά των κινητών λόγω της ύπαρξης υποκλάδων όπως η τηλεφωνία, οι υπολογιστές, οι μεταδόσεις των ειδήσεων κ.λπ ο διαχωρισμός στο σύνολο είναι δύσκολος, είναι όμως ποιο εύκολος ανά κατηγορία. Συγκεκριμένα ανά κλάδο μπορεί να γίνει ο άνωθεν διαχωρισμός και να καθοριστούν οι τιμές, οι φυσικοί περιορισμοί και ο αριθμός των εταιρειών. Πολλές εταιρείες λειτουργούν και στους τρεις πράγμα που σημαίνει ότι υπάρχει μια ευρύτερη ανταγωνιστική τάση από μέρους τους και στις τρεις αγορές. Η αγορά των κινητών και γενικά μπορεί να προσδιοριστεί ως εξής:

Πίνακας 2.2- Δομή κινητών και Σχέσεις

ΔΟΜΗ ΚΛΑΔΟΥ				
Κλάδος κινητών και Σχέσεις πελατών εταιρειών				
	Απόλυτος Ανταγωνισμός	Ολιγοπώλιο	Μονοπωλιακός Ανταγωνισμός	Μονοπώλιο
Αριθμός εταιρειών στην παραγωγική απόφαση	Απεριόριστος Όχι περιορισμοί καθορισμένοι από τις εταιρείες	Λίγα στοιχεία λίγοι περιορισμοί	Πολλά στοιχεία προέρχονται από την αγορά και τη διαφοροποίηση	Έλεγχος από το κυβερνών καθεστώς.
Δομή Σχέσεων.	Οι εταιρείες δρουν από μόνες τους	Στρατηγικές αποφάσεις	Οι εταιρείες δρουν ανεξάρτητα	Όχι άλλες εταιρείες.
Δυναμική	Ταχείες	Περιορισμένες	Αλλαγές	Μικρή και

οργανωσιακών αλλαγών.	αλλαγές	σχέσεις	αποφάσεων με βάση την απόφαση των καταναλωτών	όχι συνεχής αλλαγή στη δομή μιας εταιρείας.
--------------------------	---------	---------	--	--

Πηγή: Jaunch, L et al.,(1988), Business Policy and Strategic Management, New York: McGraw Hill Co.,pp.375-383

Με βάση τη δομή της αγοράς επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό η συμπεριφορά των καταναλωτών. Για παράδειγμα σ' επίπεδο ολιγοπωλίου, ο καταναλωτής δεν έχει επιλογές, δεν μπορεί να επιλέξει κάτι διαφορετικό από αυτό που του δίνει η αγορά και κυρίως ο δημόσιος τομέας. Σήμερα αυτό αλλάζει με τη προσθήκη πολλών ξένων εταιρειών οι οποίες μέσω εξαγορών και νέων αντιλήψεων, εισέρχονται στους τηλεπικοινωνιακούς κλάδους αναπτύσσοντας τη στρατηγική τους και δίνοντας επιλογές στους καταναλωτές⁵⁸.

2.2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΟΜΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Η διαδικασία αποφάσεων για μια εταιρεία στο οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στην ανταγωνιστική της ανταποκρισιμότητα, στη τιμή, στη διαφήμιση και στη διανομή αγαθών και υπηρεσιών. Οι παραπάνω δράσεις επηρεάζονται από τη δομή της αγοράς, από τις κυβερνητικές αποφάσεις, από τις τακτικές που ακολουθεί η εταιρεία κ.λ.π.

Για παράδειγμα σε μονοπωλιακές αγορές μια εταιρεία έχει το πλήρη έλεγχο των άνωθεν δράσεων. Από την άλλη σε ολιγοπώλιο ισχύει η δύναμη των λίγων εταιρειών, οι οποίες μπορούν και ελέγχουν τα δεδομένα τα οποία δίνονται στους καταναλωτές, είτε αυτά αναφέρονται στη τιμή, είτε αναφέρονται στη διανομή και στη προώθηση κ.λ.π.

Στον απόλυτο ανταγωνισμό όλες οι παραπάνω δράσεις επηρεάζονται από πολλές και διαφορετικές εταιρείες. Στις τηλεπικοινωνίες σήμερα έχουν πολλές και

⁵⁸ Jankowicz, A.D. (1995), Business Research Projects, Chapman & Hall, London

διαφορετικές εταιρείες οι οποίες καθορίζουν τις διάφορες μεταβλητές προσέγγισης των πελατών. Οι βασικές στρατηγικές μεταβλητές που αναφέρονται στο συγκεκριμένο κλάδο είναι οι ακόλουθες⁵⁹:

1. Ανάπτυξη μάρκετινγκ σχεδιασμού και καθορισμός των μάρκετινγκ σχέσεων.
2. Επιλογή και εκπαίδευση νέων πελατών προκειμένου να δίνουν αξία στο προϊόν μιας εταιρείας.
3. Ανάπτυξη πελατών και καθορισμός αγοραστικών αποφάσεων.
4. Αναγνώριση κύκλου ζωής προϊόντος.
5. Καταναλωτική πίστη.
6. Αύξηση των πληροφοριών για τους πελάτες, προκειμένου να μπορούν οι εταιρείες να καλύπτουν καλύτερα τις ανάγκες τους.
7. Συγκέντρωση μέσω τεχνολογικών μέσων νέων πληροφοριών.
8. Εστίαση σε στρατηγικές όπως συγχώνευση, συνεργασίες, εξαγορές, στρατηγικές που ενισχύουν τις εταιρείες ώστε να επιτύχουν τη πίστη των καταναλωτών.

2.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Προκειμένου μια εταιρεία κινητών να εφαρμόζει τις στρατηγικές της θα πρέπει να λάβει υπόψη της τις μακροοικονομικές δυνάμεις που ισχύουν και επηρεάζουν το περιβάλλον δράσης της. Οι δυνάμεις αυτές είναι η ελαστικότητα της ζήτησης, η τάση αύξησης των κερδών, ο καθορισμός της στρατηγικής, η ανταγωνιστική ανταποκρισιμότητα κ.λ.π. Ακόμα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι πολιτικές, κοινωνικές, τεχνολογικές δυνάμεις αλλά και οι καινοτομίες.

Η αγορά είναι αυτή που φέρνει κοντά τους καταναλωτές με τις εταιρείες καθορίζοντας τη ζήτηση και τη κατανάλωση. Η γεωγραφική κατανομή αποτελεί σημαίνον παράγοντα στην αγορά των κινητών αλλά και οι εθνικές, και διεθνείς δυνάμεις. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των τμημάτων στην αγορά των κινητών σε συνδυασμό με τις προαναφερθείσες δυνάμεις είναι αυτά τα οποία οριοθετούν τις στρατηγικές που αναπτύσσουν οι εταιρείες κινητών. Βασικό ρόλο αποτελούν οι

⁵⁹ Wilson, Gilligan, Pearson (1995), Strategic Marketing Management, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp.223-39

διεθνείς και Ευρωπαϊκές συμβάσεις και ειδικά, οι νομοθεσίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι οποίες καθορίζουν το πολιτικό περιβάλλον δράσεις των εταιρειών του συγκεκριμένου κλάδου.

Σημαίνων παράγοντας στη στρατηγική των τηλεπικοινωνιακών εταιρειών είναι οι διακυμάνσεις των τιμών. Συγκεκριμένα οι εταιρείες των τηλεπικοινωνιακών κλάδων επιδιώκουν να μειώσουν τις τιμές τους μέσα από διάφορες στρατηγικές outsourcing ώστε να επιτύχουν με αυτό τον τρόπο να αυξήσουν τα κέρδη τους. Ακόμα σημαντικό ρόλο στις στρατηγικές των τηλεπικοινωνιακών εταιρειών παίζουν και οι τηλεπικοινωνιακές προμήθειες, οι οποίες αναφέρονται στα ακόλουθα δεδομένα:

1. Ανάλυση επιχειρησιακού κύκλου με βάση τις σχέσεις πελατών και εταιρειών και καναλιών διανομής. Ανάλυση απαιτήσεων και ζήτησης σε σχέση με τα τμήματα της αγοράς και τη συσχέτιση των προϊόντων και υπηρεσιών αναφοράς.
2. Ανταγωνισμός σε σχέση με τις τιμές της αγοράς, σε σχέση με την ευελιξία τους. Προβλέψεις σε σχέση με τις μελλοντικές ανάγκες και απαιτήσεις σε σχέση με τις προμήθειες και τον εξεταζόμενο κλάδο.

2.4 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΣΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής αποτελεί τα τελευταία χρόνια τη βάση ανάπτυξης της αγοράς κινητών. Η στρατηγική των εταιρειών κινητών βασίζεται στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, στις οργανωτικές δομές, στην ανάπτυξη νέων τεχνολογικών προϊόντων κ.λ.π.⁶⁰.

Στο υπάρχον οικονομικό περιβάλλον η πρώτη δράση για τις εταιρείες κινητών αναφέρετε στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από τη διαφοροποίηση είτε στη προώθηση, είτε στη τιμή, είτε στις καινοτομίες κ.λ.π. Η δεύτερη αναφέρετε στην αύξηση των πωλήσεων, της παραγωγικής ικανότητας προκειμένου να υποστηριχτούν

⁶⁰ Jones, D.,(2001),Report on UK drinks market 1995, Market Review

οι στρατηγικές μιας εταιρείας στο κλάδο των κινητών⁶¹.

Υπάρχουν τέσσερις δράσεις σε σχέση με το σχεδιασμό της στρατηγικής. Καμία δράση από μόνη της δεν είναι λειτουργική από μια εταιρεία, αντίθετα η βάση των στρατηγικών αναφέρετε στη σύνδεση δράσεων. Σ' ένα συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον είναι αναγκαία η εφαρμογή συνδυασμένων στρατηγικών. Συγκεκριμένα οι εταιρείες στις τηλεπικοινωνίες συνδυάζουν διάφορα συστήματα και πολιτικές για να πλαισιώσουν τη στρατηγική τους.

Σύμφωνα με το Πίνακα 2.3 υπάρχουν τέσσερα μοντέλα ανάπτυξης στρατηγικής για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στις τηλεπικοινωνίες. Συγκεκριμένα⁶²:

Πίνακας 2.3-Μοντέλα ανάπτυξης στρατηγικής

ΜΟΝΤΕΛΑ	ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ	ΤΑΧΥΤΗΤΑ	ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ
Κλασσικό.	Εύκολα αποδεκτό και κατανοητό από το προσωπικό.	Έλλειψη καινοτόμων δράσεων.	Δεν είναι διαδραστικό στις αλλαγές της αγοράς.	Εύκολο στη χρήση χρησιμοποιείται από μικρές εταιρείες.
Σύστημα	Σοφιστικές μοντέλο αναγνωρίζει τις παγκόσμιες δυνάμεις και τις τεχνολογικές αλλαγές.	Χρειάζεται πολύ χρόνο και μεγάλες επενδύσεις	Δε μπορεί να εφαρμοστεί άμεσα και να προσαρμοστεί στις αλλαγές της αγοράς.	Εύχρηστο στις γραφειοκρατικές δομές και στις μεγάλες πολυεθνικές.
Πέντε δυνάμεις	Ποιο αναγνωρίσιμο και αποδοτικό	Όχι λειτουργικό και άμεσο σε σχέση με τις	Χρειάζεται ιστορικές πληροφορίες	Αποδεκτό σε ολιγοπολιακές και

⁶¹ Vignali, C., Davies, B. (2004), The marketing mix redefined and mapped: introducing the mix map model, Management Decision, Vol. 32 No.8, pp.11-16

⁶² Guthrie, S. (1996), Leader, Off Licence News

		αλλαγές στην αγορά	προκειμένου να είναι λειτουργικό σ' ένα συνεχές εναλλασσόμενο περιβάλλον.	μονοπωλιακές αγορές λιγότερο λειτουργικό σε ανταγωνιστικές αγορές εφαρμόζετε σε μικρές εταιρείες.
Συνεργατικότητα	Το μοντέλο δίνει ευκαιρίες στην αγορά στις επιχειρήσεις που συνεργάζονται	Χρειάζεται διοικητικές δράσεις και βιομηχανικά δίκτυα	Άμεσα διαδραστικό σ' ένα εναλλασσόμενο και συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον	

Πηγή: Guthrie, S. (1996), Leader, Off Licence News

Ένα από τα βασικά και συνήθως χρησιμοποιούμενα μοντέλα είναι του Porter, το οποίο προκειμένου να εφαρμοστεί με επιτυχία στην αγορά των κινητών πλαισιώνεται από επιπρόσθετες μεταβλητές. Συγκεκριμένα:

Η φύση και ο βαθμός του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση στην αγορά εξαρτώνται από ορισμένους σημαντικούς παράγοντες που ονομάζονται δυνάμεις ανταγωνισμού. Στο υπόδειγμα του Porter αναφέρονται οι εξής πέντε κύριες δυνάμεις ανταγωνισμού:

- Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών,
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών,
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών,
- Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων και
- Η πίεση ή απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.

Οι δυνάμεις αυτές εμφανίζονται στο παρακάτω διάγραμμα. Για τη διαμόρφωση της ανταγωνιστικής της στρατηγικής, η επιχείρηση πρέπει να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο οι παράγοντες αυτοί καθορίζουν τόσο τη δομή του βιομηχανικού

κλάδου όσο και τη μορφή των επιπτώσεων που συνεπάγονται σε αυτή⁶³.

Η εξασφάλιση μιας ισχυρής ανταγωνιστικής θέσης αποτελεί το σημαντικότερο ίσως στόχο κάθε επιχείρησης μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπως αυτό των κινητών.

Αυτός είναι και ο λόγος ύπαρξης της έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Οι μορφές τις οποίες παίρνει ο ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων συνήθως είναι ο ανταγωνισμός στις τιμές, η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά, η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, η καλύτερη εξυπηρέτηση, οι διαφημιστικές εκστρατείες, η παροχή εγγυήσεων κ.λ.π.

Έχοντας τους κατάλληλους ανταγωνιστές μια επιχείρηση στην αγορά των κινητών πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή επαγρύπνηση, ώστε να απολαμβάνει υψηλότερα κέρδη, να αναπτύσσει νέες αγορές και να δημιουργεί αποτελεσματικότερους φραγμούς και εμπόδια εισόδου από αυτά που θα πετύχαινε μόνη της.

Η στρατηγική αντιμετώπιση του ανταγωνισμού στην περίπτωση αυτή επιβάλλει να ξέρουμε πότε πρέπει να ανταγωνιζόμαστε και πότε και πώς να συνεργαζόμαστε με τους ανταγωνιστές μας για την επίτευξη κοινών στόχων. Σύμφωνα με τον Porter η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων θα είναι μεγάλη λόγω των παρακάτω παραγόντων

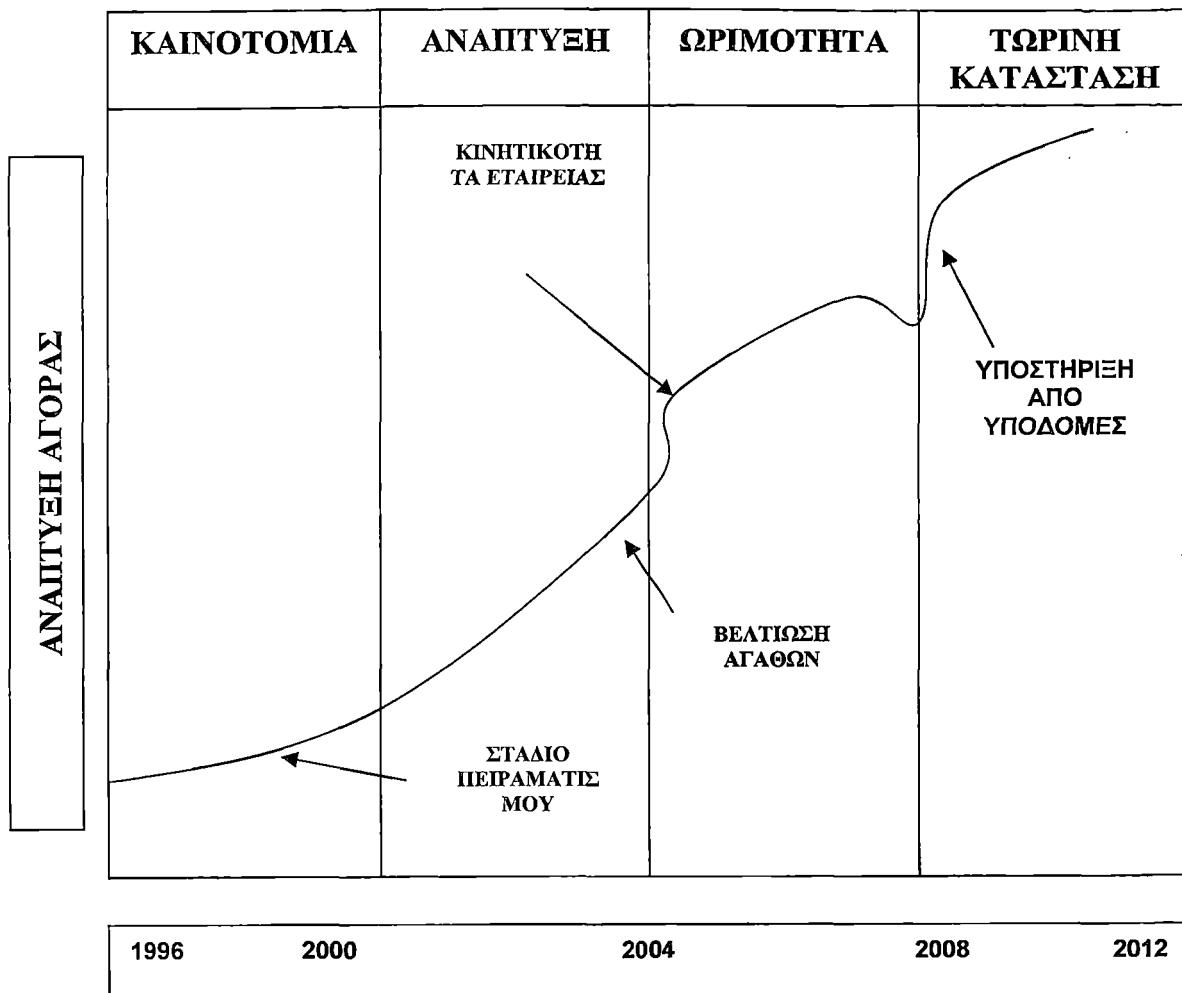
- Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών ή ανταγωνιστές με ισοδύναμο μέγεθος.
- Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- Την παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου αλλά και εισόδου στον κλάδο.

Αρχικά και προτού προχωρήσουμε στην ανάλυση και ανάπτυξη της επιλεγμένης και εξεταζόμενης στρατηγικής των εξαγορών και των συγχωνεύσεων θα μελετήσουμε στις επόμενες ενότητες γενικά όλες τις στρατηγικές ανάπτυξης, οι οποίες έχουν άμεσο και σχετικό αντικείμενο με την επιλεγμένη και προς ανάλυση στρατηγική.

Στο Σχήμα 2.4 παραθέτουμε τη διαδικασία εφαρμογής του μοντέλου του

⁶³ Porter M., (1980), Competitive strategy, McGraw Hill

Porter, δείχνοντας πως επηρεάζει και καθορίζετε μέσα στην αγορά. Μέσα στα χρόνια,
Συγκεκριμένα:



Πηγή: Jankowicz, A.D. (1995), Business Research Projects, Chapman & Hall, London

2.4.1 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ένα από τα βασικά εργαλεία της στρατηγικής διοίκησης στις τηλεπικοινωνίες είναι η έρευνα, η οποία βοηθά έναν τηλεπικοινωνιακό οργανισμό να μπορέσει να μελετήσει την αγορά και να εφαρμόσει αποτελεσματικά τις στρατηγικές της προσεγγίζοντας τις κατάλληλες αγορές μέσα από τη διαδικασία της τμηματοποίησης και της στόχευσης. Η παραδοσιακή τμηματοποίηση αποτελείται από τα ακόλουθα βήματα:

1. Αναγνώριση της αγοράς, των απαιτήσεων των πελατών και των αναγκών τους, μέτρηση των χαρακτηριστικών και επιθυμιών τους.
2. Μέτρηση μεγέθους τμήματος αγοράς και κερδοφορίας του τμήματος. Η

εταιρεία μελετά τους προσφερόμενους πόρους από το συγκεκριμένο τμήμα.

3. Μέτρηση του τμήματος με βάση τη δυναμική της εταιρείας, αλλά και με βάση τα προωθητικά μέσα που διαθέτει για να τη προσεγγίσει και να επηρεάσει τις προτιμήσεις των καταναλωτών.
4. Μέτρηση της ανταπόκρισης των καταναλωτών στις στρατηγικές που ακολουθεί η εταιρεία.
5. Μέτρηση της σταθερότητας του τμήματος προκειμένου μια εταιρεία να διαπιστώσει τα μέσα προσέγγισης.

2.4.2 ΣΤΟΧΕΥΣΗ ΚΑΙ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Κάθε ένας καταναλωτής μπορεί να αποτελεί μια ξεχωριστή αγορά, γιατί οι ανάγκες του και οι επιθυμίες του μπορεί να είναι μοναδικές. Όταν έχουμε μικρό αριθμό αγοραστών, τότε είναι εύκολη και δυνατή η μελέτη κάθε πελάτη χωριστά, αυτό π.χ. συμβαίνει με τους αγοραστές αεροσκαφών.

Οι περισσότερες όμως επιχειρήσεις δε θεωρούν μια τόσο λεπτομερειακή τμηματοποίηση της αγοράς σκόπιμη, αφού το κόστος σ' αυτήν την περίπτωση θα είναι μεγάλο.

Αυτό, βέβαια τελικά θα εξαρτηθεί από τη φύση και τη σπουδαιότητα του προϊόντος καθώς και τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε τμήματος της αγοράς. Έτσι γίνεται μια προσπάθεια να ομαδοποιηθούν οι καταναλωτές σε μεγαλύτερες ομάδες, που διαφέρουν στην προτίμηση των προϊόντων και στους επηρεασμούς του Marketing.

Παραδείγματος χάρη, η εταιρεία κινητών, ίσως, ανακαλύψει ότι οι προτιμήσεις για το προϊόν ή οι επηρεασμοί του Marketing διαφέρουν μεταξύ των διάφορων εισοδηματικών τάξεων.

Εξάλλου, η εταιρεία, ίσως, να βρει μεγάλες διαφορές στην αγοραστική συμπεριφορά μεταξύ νέων και ηλικιωμένων αγοραστών. Η τμηματοποίηση της αγοράς με το συνδυασμένο κριτήριο επιδρούν στην αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών αυτών. Έτσι δίνονται χρήσιμες πληροφορίες, απαραίτητες για τον

προγραμματισμό του Marketing των επιχειρήσεων⁶⁴.

Προϋποθέσεις τμηματοποίησης της αγοράς: Υπάρχουν τρεις βασικές προϋποθέσεις τμηματοποίησης της αγοράς, έτσι που καθένας καταναλωτής να μην αντιμετωπίζεται σαν μια διαφορετική αγορά, αλλά ούτε και όλοι οι καταναλωτές να θεωρούνται σαν μια ενιαία αγορά. Οι προϋποθέσεις αυτές είναι:

1. Η δυνατότητα μέτρησης του κοινού χαρακτηριστικού. Δηλαδή, να είναι δυνατή η ποσοτικοποίηση του τμήματος της αγοράς, που έχει ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό. Η μέτρηση μπορεί να αναφέρεται είτε σε αριθμό καταναλωτών, είτε σε αριθμό νοικοκυριών, είτε σε ποσότητες.

2. Η δυνατότητα εφαρμογής ενιαίας πολιτικής Marketing. Δηλαδή, να είναι δυνατή η προσέγγιση του συγκεκριμένου τμήματος και η συγκέντρωση των προσπαθειών του Marketing σ' αυτό. Η προσέγγιση δεν είναι πάντα εύκολη – λόγω της μεγάλης έκτασης των χαρακτηριστικών της αγοράς.

3. Το μέγεθος του τμήματος της αγοράς να είναι τέτοιο, ώστε οικονομικά δικαιολογείται η διαφορετική μεταχείριση. Δηλαδή, αφού μετρήσουμε και προσεγγίσουμε το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, θα πρέπει να το αξιολογήσουμε. Με άλλα λόγια να εκτιμήσουμε τη σπουδαιότητα ή αποδοτικότητα, που θα έχει για την επιχείρηση το τμήμα της αγοράς.

Τα κριτήρια τμηματοποίησης στις τηλεπικοινωνίες αναφέρονται στα ακόλουθα⁶⁵:

1.Γεωγραφικά Κριτήρια: Η βάση της τμηματοποίησης γι' αυτά τα κριτήρια είναι η γεωγραφική περιοχή. Με άλλα λόγια χωρίζουμε την αγορά σε διάφορες περιοχές. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιήσει τους πελάτες της σε πελάτες μεγάλων αστικών κέντρων και σε πελάτες μικρών πόλεων, κωμοπόλεων και χωριών.

2.Δημογραφικά Κριτήρια: Τα δημογραφικά κριτήρια αποτελούν τα πιο συνηθισμένα κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς με βάση χαρακτηριστικά, όπως ηλικία, φύλο, εισόδημα, επάγγελμα, κοινωνική τάξη, θρησκεία κ.λ.π. Τα δημογραφικά κριτήρια αποτελούν στατιστικές πληθυσμού.

⁶⁴ Gates W.,(1999), Business at the Speed of Thought, New York Warner Books

⁶⁵ Hope J and Hope T.,(1997), Competing in the Third Wave, Harvard Business School Press, pp.109-128

3. Ψυχογραφική Τμηματοποίηση: Χαρακτηριστικά, όπως η προσωπικότητα ή ο τρόπος ζωής, αποδείχτηκαν ότι αποτελούν βασικό παράγοντα στην απόφαση για να αγοράσει κανείς. Έτσι υπάρχουν άνθρωποι, που απολαμβάνουν τη ζωή τους και αναζητούν τα τελευταία προϊόντα της σύγχρονης τεχνολογίας και ότι είναι νέο και μοντέρνο στην αγορά. Άλλοι πάλι, επειδή αναζητούν κοινωνική προβολή, προσπαθούν να αγοράσουν προϊόντα, που θα αντανάκλουν την υψηλή κοινωνική τους θέση. Υπάρχουν τέλος, οι συνηθισμένοι απλοί άνθρωποι, που αναζητούν τα συνηθισμένα προϊόντα απλά και μόνο, για να κάνουν τη δουλειά τους.

Αγορά – στόχος είναι το τμήμα εκείνο της αγοράς, τμήμα του όλου καταναλωτικού κοινού, που επιλέξαμε για να εξυπηρετήσουμε τις ανάγκες του, δημιουργώντας και προσφέροντας του ένα προϊόν ή υπηρεσία. Η ιδέα της αγοράς – στόχου βασίζεται στην έννοια του τεμαχισμού της, ότι δηλαδή κάθε αγορά, με ετερογενείς ζητήσεις, θα αποτελείται από έναν αριθμό μικρότερων αγορών. Ο Μάρκετερ μπορεί να προσδιορίσει αυτές τις μικρότερες αγορές (τμήματα) και να βάλει τους στόχους του (επιλέγοντας μια), λαβαίνοντας υπ' όψη του τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, το μέγεθος τους, και άλλους παράγοντες⁶⁶.

Η αγορά στόχος πρέπει να είναι όσο το δυνατόν συγκεκριμένη και ομοιογενής. Να έχει δηλαδή κοινά χαρακτηριστικά και παράγοντες, ώστε να μπορέσει να αποδώσει η στρατηγική Marketing και τα συνθετικά της, που θα χρησιμοποιηθούν στη περίπτωση. Ο Μάρκετερ πρέπει να σκοπεύει πάντα ένα στόχο κάθε φορά και να μη χρησιμοποιεί τη μέθοδο “καταιονισμού”, σαν τον κυνηγό που ρίχνει σε ένα κοπάδι σπουργίτια κι ότι πετύχει.

Πλην όμως, εάν ο μάρκετερ πιστεύει ότι το προϊόν ή η υπηρεσία του εξυπηρετεί περισσότερα του ενός τμήματα, περισσότερες της μιας αγορές – στόχους, τότε βεβαίως μπορεί να τις συμπεριλάβει στον προγραμματισμό του. Αλλά πρέπει για κάθε τέτοια αγορά – στόχο, να χρησιμοποιήσει ένα καινούργιο κατάλληλο μείγμα Marketing. Πολλές φορές το ξεκίνημα γίνεται από μια αγορά, με προοπτική εξάπλωσης και εξέλιξης στις άλλες, ανάλογα με τα εφόδια της εταιρίας.

⁶⁶ Dent H.S.Jr.,(2008), The Roaring 2000's, New York: Simon and Shuster, pp.14-27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΜΕΛΕΤΗ ΑΓΟΡΑΣ ΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ VODAFONE

3.1.ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Στη παρούσα ενότητα μελετάται αρχικά με βάση το PEST analysis, οι ακόλουθες δυνάμεις επηρεασμού της εξεταζόμενης αγοράς⁶⁷:

Οικονομικές δυνάμεις: Όταν υπάρχει ένα ανταγωνιστικό προϊόν ή υπηρεσία τότε η επιχείρηση που το προωθεί αποκτά και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Με βάση το παρόν οικονομικό περιβάλλον και την οικονομική κρίση που βιώνει ειδικά η Ελλάδα, πολλές επιχειρήσεις προβαίνουν σε μειώσεις στην διαφημιστική τους δαπάνη κυρίως στη προβολή τους στα ΜΜΕ. Όλο και περισσότερες εταιρίες, όλο και περισσότερα brands ανακοινώνουν μείωση των διαφημιστικών δαπανών τους και ανακατεύθυνση των ποσών αυτών προς πιο προσωπικές καμπάνιες προς το Διαδίκτυο⁶⁸. Αυτή η τάση αναμένεται να συνεχιστεί, καθώς οι περισσότερες επιχειρήσεις εστιάζουν περισσότερο στη αξία που λαμβάνουν για δεδομένη ποσότητα χρήματος που επενδύεται στην προώθηση πωλήσεων.

Πολιτικές δυνάμεις: Δεν υπάρχουν αναμενόμενες επιρροές ή γεγονότα που θα μπορούσαν να έχουν επιπτώσεις. Σήμερα η πολιτική σκηνή συνδέεται άμεσα με το οικονομικό περιβάλλον και την οικονομική κατάσταση στην Ελλάδα.

Νομικές και ρυθμιστικές δυνάμεις: Τα τελευταία χρόνια, περισσότερη προσοχή έχει δοθεί στην ασφάλεια στο διαδίκτυο. Πολλοί αναλυτές υποστηρίζουν ότι, ακόμα και σε περίοδο ύφεσης, το μόνο που θα συμβεί σε αυτή την τάση είναι να μειωθεί κάπως ο ρυθμός αύξησης. Ενώ η νομοθεσία μπορεί να εισαχθεί για να συγκροτήσει την παλίρροια της διαφήμισης που παραδίδεται μέσω του ταχυδρομείου, το γεγονός ότι περισσότερες επιχειρήσεις επενδύουν στην διαφήμιση σε ειδικά έντυπα δείχνει ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν φοβούνται την πιθανότητα αυστηρότερης νομοθεσίας⁶⁹.

⁶⁷ Jones, D.,(2002), Report on UK drinks market 1995, Market Review

⁶⁸ Vignali, C and Davies, B., (2004),The marketing mix redefined and mapped: introducing the mix map model, Management Decision, Vol. 32 No.8, pp.11-16

⁶⁹ Guthrie, S. (1996), Leader, Off Licence News

Τεχνολογικές δυνάμεις: Η τάση για προσφορά ολοκληρωμένων υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας που συνδυάζουν σταθερή και κινητή τηλεφωνία, παροχή υπηρεσιών Internet και Media, αναμένεται να οδηγήσει τις μικρές εταιρίες στο στόχαστρο των μεγάλων ομίλων, καθώς και σε εξαγορές από ομίλους εταιριών που παρέχουν συμπληρωματικές υπηρεσίες.

Κοινωνικό-πολιτιστικές δυνάμεις: Στη σημερινή κοινωνία, οι καταναλωτές έχουν λιγότερο ελεύθερο χρόνο και περισσότερες ώρες εργασίας⁷⁰. Η κοινωνία πάντα δημιουργεί στερεότυπα, η ουσία είναι να αναλυθεί το φαινόμενο, γιατί οι ομάδες αυτές αντιπροσωπεύουν ένα μεγάλο, οικονομικά εύρωστο, μέρος της παγκόσμιας αγοράς.

3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Η ανάλυση του ανταγωνισμού αρχίζει με την αναγνώριση των υπαρχόντων και εν' δυνάμει ανταγωνιστών. Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών. Για να αναπτυχθεί μια σωστή στρατηγική πρέπει να έχουν κατανοηθεί οι ανταγωνιστές και ειδικότερα τα ακόλουθα. Ο ανταγωνισμός στη βιομηχανία που κινείται η επιχείρηση και το προτεινόμενο για λανσάρισμα προϊόν και υπηρεσία.

Καθώς η εξεταζόμενη επιχείρηση ενδιαφέρεται να αναπτυχθεί θα πρέπει συστηματικά να καταλάβει και να διαβλέψει τις αντιδράσεις της αγοράς και των καταναλωτών. Η εταιρία θα πρέπει να διατηρήσει μια μακροπρόθεσμη σχέση με τους πελάτες. Η εταιρεία θα πρέπει να εστιάζει στην περαιτέρω ανάπτυξη και το μάρκετινγκ του λογισμικού. Οι τάσεις που φαίνεται να αναπτύσσονται στον ανταγωνισμό σχετίζονται με τα παρακάτω:

- Πώς είναι η κατάσταση της αγοράς;
- Πως μπορεί να βοηθηθεί μια εταιρία στο κλάδο από τις υπάρχουσες εξελίξεις;
- Τι προσφέρει ο ανταγωνισμός, πού υστερεί και πού είναι δυνατός.
- Τι λείπει από το κλάδο και πώς μπορώ να αξιοποιηθεί;

⁷⁰ Jankowicz, A.D. (1995), Business Research Projects, Chapman & Hall, London

- Τι ιδιαιτερότητες και τι φοβίες έχει ο καταναλωτής;
- Πώς ο κλάδος επηρεάζει τη διαδικασία επιλογής ενός προϊόντος;
- Πώς και γιατί θα διαλέξει ο καταναλωτής την επίσκεψη στην ιστοσελίδα της επιχείρησης και τι αυτή πρέπει να προσφέρει για να είναι πιο ελκυστική

3.2 .1.ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Δυνατά σημεία

- Εξειδικευμένο μάρκετινγκ
- Η στρατηγική διαφοροποίησης του λογισμικού της επιχείρησης είναι το αποτέλεσμα ενός ισχυρού προσανατολισμού μάρκετινγκ, της δέσμευσης για την υψηλή ποιότητα, και της προσαρμογής των προϊόντων και των υπηρεσιών υποστήριξης.
- Κατοχή πατεντών, αδειών εκμετάλλευσης
- Καινοτομίες σε προϊόντα και υπηρεσίες
- Ισχυρό όνομα και φήμη στην αγορά

Αδυναμίες

- Παρά την επιτυχή, μακροπρόθεσμη σχέση με τον προμηθευτή, η εξάρτηση από έναν μόνο προμηθευτή θα μπορούσε να καταστήσει την εταιρεία τρωτή σε περίπτωση φυσικής καταστροφής, απεργίας, ή διάλυσης του τρέχοντος προμηθευτή. Εναλλακτικά σχέδια για τους προμηθευτές πρέπει να εξεταστούν.
- Η εποχιακή φύση της γραμμής προϊόντων δημιουργεί τις δυσχέρειες στην παραγωγικότητα και τις ταμειακές ροές και τοποθετεί την υπερβολική πίεση στο προσωπικό.
- Η ανάπτυξη ενός προϊόντος που θα καθιστούσε κάποια προϊόντα της εταιρίας ξεπερασμένα θα της δημιουργούσε πρόβλημα.
- Κάποιοι μέρος του προσωπικού είναι αντιδραστικό στις πρωτοβουλίες μάρκετινγκ, λόγω της βαριάς εμπιστοσύνης του στη θετική προφορική επικοινωνία για το κλείσιμο συμφωνιών.

Ευκαιρίες

- Η παγκοσμιοποίηση της επιχείρησης δημιουργεί μια ευκαιρία να καθιερωθούν οι νέες σχέσεις πελατών σε ξένες αγορές.
- Ανάπτυξη νέων αγορών
- Συγχωνεύσεις, εξαγορές, συνενώσεις και στρατηγικές συμμαχίες
- Ανάπτυξη ελκυστικών τμημάτων της αγοράς
- Η δαπάνη διαφήμισης σε ειδικά έντυπα αυξάνεται σε εθνικό επίπεδο. Η δυνατότητα για ανάπτυξη είναι σημαντική σε αυτήν την αγορά.

Απειλές

- Νέοι ανταγωνιστές στη εγχώρια αγορά
- Πόλεμος τιμών
- Η τεχνολογία, η γνώση, και ο εξοπλισμός που απαιτείται για να παραχθεί ένα ημερολόγιο βασισμένο σε υπολογιστή, είναι ελάχιστα. Η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών είναι μια σημαντική απειλή.
- Εμφάνιση νέων υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών
- Νέες ρυθμίσεις και θεσμοί

3.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Κάθε επιχείρηση θέλει να παρέχει σύγχρονα προϊόντα, που συνεισφέρουν στην ανάπτυξη των στελεχών, των επιχειρήσεων και της κοινωνίας και να είναι η επιχείρηση «πρώτης επιλογής» για τις επιχειρήσεις, τα στελέχη και τους επαγγελματίες⁷¹. Σε αυτό το πλαίσιο οι στόχοι μάρκετινγκ για ένα προϊόν περιλαμβάνουν αυξήσεις στα έσοδα και στα κέρδη.

3.3.1 ΣΤΟΧΟΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Οι ακόλουθοι ορίζονται ως στόχοι μάρκετινγκ της εταιρίας:

⁷¹ Kotler, P. (1983), Principles of Marketing, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Οικονομικοί στόχοι: Ο προϋπολογισμός πρέπει να παρακολουθείται κάθε μήνα, τα αποτελέσματα να παραδίδονται σε μορφή μελέτης, να συζητούνται, να εντοπίζονται οι αποκλίσεις, να ακολουθούν άμεσες διορθωτικές ενέργειες ώστε η επιχείρηση να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή που βρίσκεται σε σχέση με τον στόχο της, αλλά και με συγκριτικά στοιχεία προηγούμενων χρήσεων⁷².

Στόχοι μάρκετινγκ: Το πλάνο marketing είναι ένας οδηγός για την κατάστρωση και την εφαρμογή της στρατηγικής marketing. Αυτό που κάνει είναι να συνδέει την στρατηγική μιας επιχείρησης με αντίστοιχες στρατηγικές μάρκετινγκ ώστε να ευοδωθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν έχει καθιερώσει έναν στόχο για να επιτύχει την αύξηση των καθαρών κερδών τουλάχιστον κατά 50% κατά τη διάρκεια των επόμενων πέντε ετών.

Τουλάχιστον η μισή από αυτήν την αύξηση πρέπει να προέλθει από νέους πελάτες και από το νέο προϊόν. Σε γενικές γραμμές, ένας στόχος marketing αναφέρεται στο τι πρέπει να γίνει, σε πόσο χρονικό διάστημα και με τι αποτελέσματα⁷³. Ο σημαντικότερος στόχος μάρκετινγκ η καλύτερη κατανόηση των αναγκών και η ικανοποίηση των τρεχόντων πελατών. Θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί η γνώση από τους τρέχοντες πελάτες, στους νέους πελάτες. Αυτές οι συγκριτικές μετρήσεις επιδόσεων πρέπει να καθοριστούν μέσω της έρευνας μάρκετινγκ και του πληροφοριακού συστήματος της εταιρείας.

3.3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρίας είναι η ακόλουθη:

Τοποθέτηση: Υπάρχουν διάφορες στρατηγικές τοποθέτησης. Στόχος των στρατηγικών τοποθέτησης είναι η δημιουργία ευνοϊκών συσχετίσεων μεταξύ του προϊόντος και της διάστασης που έχει επιλεγεί από την επιχείρηση. Η τοποθέτηση είναι, στην ουσία, το μανάτζμεντ των αντιλήψεων των καταναλωτών σε σχέση με ένα προϊόν. Δεδομένου ότι η επιχείρηση επιθυμεί να εισάγει στην αγορά προϊόντα που αυξάνουν άμεσα τους τζίρους της, αφού απευθύνεται σε ένα ευρύ κοινό αγοραστών, θεωρείται σκόπιμο η στρατηγική τοποθέτηση του προϊόντος να εστιάζει στη τιμή που αποτελεί βασικό κριτήριο.

⁷² McCarthy, J., (2004), Basic Marketing, Irvine

⁷³ Gilligan, P., (2005), Strategic Marketing Management, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp.223-39

Τμηματοποίηση αγοράς: Η τμηματοποίηση της αγοράς είναι ο χωρισμός της αγοράς σε μικρότερα τμήματα τα οποία έχουν κοινά χαρακτηριστικά. Η αποτελεσματικότητα της ανάλυσης τμηματοποίησης βασίζεται στην εύρεση τμημάτων που είναι μετρήσιμα (μέγεθος, αγοραστική δύναμη κ.λπ.), προσβάσιμα, επαρκώς σημαντικά (ευμεγέθη/κερδοφόρα) και δεκτικά σε ενέργειες μάρκετινγκ.

Προϊόν: Η εταιρία εμπορεύεται όχι μόνο αυτό το προϊόν αλλά και υπηρεσίες. Οι εταιρικοί πελάτες θα λαμβάνουν τις συσκευές της προτίμησής τους. Η πολυπλοκότητα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι χρήστες αφαιρείται, αφού ο έλεγχος, η υλοποίηση και η υποστήριξη τους θα γίνονται από μια ενιαία πηγή για την παροχή μιας ολοκληρωμένης λύσης mobile Data και IT. Τα τμήματα IT ωφελούνται αφού η διαδικασία προμήθειας, υλοποίησης και υποστήριξης απλοποιείται, παρέχοντας στους χρήστες μια σαφώς καλύτερη εμπειρία και διαβεβαίωση για την αξιοπιστία της λύσης.

Τιμή: Η εταιρία θα παρέχει ένα υψηλής ποιότητας προϊόν που προσαρμόζεται στις ανάγκες των πελατών της. Η αξία των προϊόντων απεικονίζεται στην τιμή. Η εταιρεία είναι ευαίσθητη στην ελαστικότητα τιμής και στην ζήτησή του.

Διανομή: Η εταιρία χρησιμοποιεί το άμεσο μάρκετινγκ. Έτσι μπορεί να μειώσει το κόστος της φυσικής διανομής με την αγορά μεγάλων φορτίων αφού χρησιμοποιεί αποθηκευτικούς χώρους αποτελεσματικότερα από τους παραγωγούς και μειώνει αποθέματα για τον παραγωγό και τον κίνδυνο από τις αλλαγές στην τιμή.

Προώθηση- επικοινωνία: Οι γενικοί στόχοι επικοινωνίας ενός νέου λανσαρίσματος αφορούν στην ανάδειξη του ρόλου του προϊόντος στο ευρύ κοινό και την προβολή της προστιθέμενης αξίας του⁷⁴.

3.3.3 Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Ο ανταγωνισμός είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που προσδιορίζουν τις οικονομικές συνθήκες των επιχειρήσεων. Με άλλα λόγια, ο ανταγωνισμός που υπάρχει σε μια αγορά από τελεί τη βάση για την αξιολόγηση της καταλληλότητας επιχειρηματικών δραστηριοτήτων από την άποψη της συμβολής τους στην επίτευξη αποδοτικής λειτουργίας και αποτελεσματικής ανάπτυξης των

⁷⁴ Ansoff, H.I., (1988), The New Corporate Strategy, John Wiley, New York, NY

επιχειρήσεων στην αγορά αυτή.

Ο σκοπός της στρατηγικής ανταγωνισμού που εφαρμόζει μια επιχείρηση είναι η επίτευξη μια πλεονεκτικής ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά, δηλαδή μιας θέσης που θα καθιστά την επιχείρηση ικανή να επιτυγχάνει υψηλή οικονομική απόδοση μακροπρόθεσμα.

Η επιλογή της κατάλληλης για το σκοπό αυτό στρατηγικής ανταγωνισμού από την εξεταζόμενη επιχείρηση βασίζεται στην έρευνα και ανάλυση των εξής γενικών θεμάτων:

A) του βαθμού ελκυστικότητας της αγοράς για μακροπρόθεσμη οικονομική απόδοση. Είναι φανερό ότι δεν υπάρχουν οι ίδιες ευκαιρίες για επίτευξη μιας νόμιμης και υψηλής οικονομικής απόδοσης σε όλα τις αγορές. Επομένως, η έρευνα και ανάλυση των παραγόντων που προσδιορίζουν τις ευκαιρίες αυτές αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής ανταγωνισμού.

B) Των παραγόντων που προσδιορίζουν τη σχετική ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης σε συγκεκριμένη αγορά.

Είναι δυνατό μερικές επιχειρήσεις που λειτουργούν σε μια αγορά να είναι περισσότερο αποτελεσματικές συγκριτικά με τις άλλες επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το βαθμό ελκυστικότητας η οποία προσδιορίζει τη μέση οικονομική απόδοση που επιτυγχάνεται στην αγορά αυτή.

Πρέπει να σημειωθεί ότι ο βαθμός ελκυστικότητας της αγοράς και η σχετική ανταγωνιστική θέση είναι θέματα που δεν μπορούν το κάθε ένα μόνο του να κατευθύνουν την επιχείρηση στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής ανταγωνισμού. Πράγματι, είναι δυνατό μια επιχείρηση που λειτουργεί σε μια πολύ ελκυστική αγορά να μην μπορεί να επιτύχει υψηλή οικονομική απόδοση επειδή έχει επιλέξει μια χαμηλή ανταγωνιστική θέση.

Από την άλλη πλευρά, μια επιχείρηση με υψηλή ανταγωνιστική θέση είναι ενδεχόμενο να λειτουργεί σε μια αγορά με χαμηλό βαθμό ελκυστικότητας, δηλαδή σε μια φτωχή και με χαμηλή οικονομική απόδοση αγορά, με συνέπεια οποιεσδήποτε προσπάθειες για περαιτέρω βελτίωση της ανταγωνιστικής της θέσης να συνεπάγεται μικρά οφέλη.

Ο βαθμός ελκυστικότητας της αγοράς και η ανταγωνιστική θέση των

επιχειρήσεων μεταβάλλονται διαχρονικά. Για το λόγο αυτό είναι αναγκαίο τα παραπάνω θέματα να εξετάζονται στη δυναμικής τους διάσταση. Με την πάροδο του χρόνου είναι σύνηθες το φαινόμενο οι διάφορες αγορές να γίνονται περισσότερο ή λιγότερο ελκυστικές, ενώ η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης να αντανακλά κάθε φορά το αποτέλεσμα των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων των ανταγωνιστών. Αυτό, εξάλλου, σημαίνει ότι είναι δυνατόν σε μια αγορά να λήξουν απότομα μακροχρόνιες περιόδους σταθερότητας των ανταγωνιστικών συνθηκών από ανταγωνιστικές κινήσεις συγκεκριμένων επιχειρήσεων.

Η υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων της επιχείρησης μπορεί να επηρεάσει τόσο το βαθμό ελκυστικότητας της αγοράς όσο και την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης αυτής. Για αυτό ακριβώς το λόγο η επιλογή της στρατηγικής ανταγωνισμού αποτελεί κρίσιμη στρατηγική απόφαση της επιχείρησης.

Ενώ η ελκυστικότητα της αγοράς είναι κυρίως το αποτέλεσμα της συνδυασμένης επίδρασης διαφόρων παραγόντων που βρίσκονται εκτός του ελέγχου της επιχείρησης, η υλοποίηση της συγκεκριμένης στρατηγικής ανταγωνισμού από την επιχείρηση αυτή είναι δυνατόν να ασκήσει σημαντική επίδραση ώστε να κάνει την αγορά περισσότερο ή λιγότερο ελκυστική. Ταυτόχρονα η επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει ή να διαβρώσει την ανταγωνιστική θέση της μέσα στην αγορά με την υλοποίηση της στρατηγικής που επέλεξε. Έτσι, θα μπορούσε να λεχθεί ότι η επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόζει την στρατηγική του ανταγωνισμού της προς το υφιστάμενο κάθε φορά ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς, στην οποία αναπτύσσει την επιχειρηματική της δραστηριότητα, επιπλέον όμως θα πρέπει να προσπαθεί να αλλάξει ή να διαμορφώσει το περιβάλλον αυτό προς όφελος της.

3.3.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Ο πρώτος βασικός παράγοντας που προσδιορίζει την οικονομική απόδοση της επιχείρησης είναι η ελκυστικότητα της αγοράς στην οποία διαθέτει τα προϊόντα της. Αυτό σημαίνει ότι η στρατηγική ανταγωνισμού που ακολουθεί η επιχείρηση πρέπει να προκύπτει από μια πλήρη γνώση των συνθηκών ανταγωνισμού που προσδιορίζουν την ελκυστικότητα αυτή.

Ο τελικός σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι από τη μια πλευρά η προσαρμογή των δραστηριοτήτων της επιχείρησης προς τις συνθήκες ανταγωνισμού

της αγοράς και από την άλλη, η μεταβολή των συνθηκών αυτών προς όφελος της επιχείρησης.

Το 1980, ύστερα από εκτεταμένη έρευνα σε θέματα στρατηγικής των επιχειρήσεων, ο καθηγητής M. Porter του Harvard Business School, δημοσίευσε ένα βιβλίο με τίτλο «Ανταγωνιστική Στρατηγική» (Competitive Strategy) στο οποίο συνοψίζει τα αποτελέσματα των ερευνών του. Χρησιμοποιώντας τις γνωστές αρχές και θεωρίες της βιομηχανικής οικονομικής (industrial economics) σε θέματα επιχειρησιακής στρατηγικής, ο συγγραφέας προσδιόρισε τις κύριες δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά.

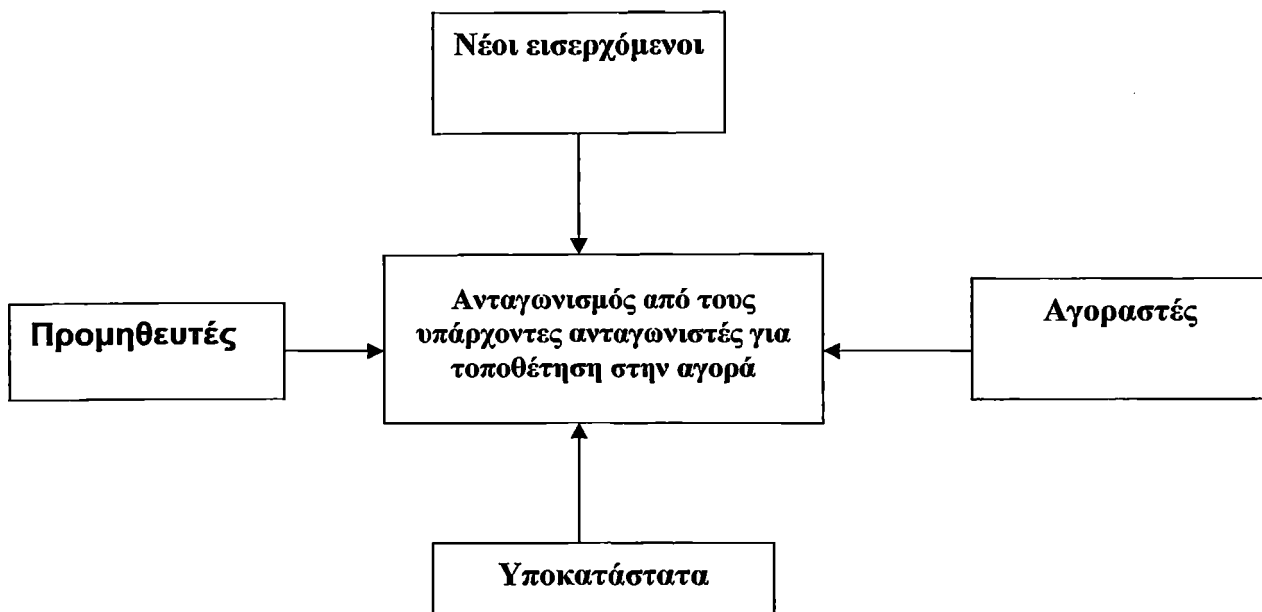
Εξάλλου, ο Porter είναι επίσης ο συγγραφέας και ενός άλλου βιβλίου με τίτλο «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» (Competitive Advantage) στο οποίο αναλύει την έννοια της αλυσίδας – αξίας (value chain) στον καθορισμό της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης.

Αντίθετα με την ανάλυση των κύριων δυνάμεων ανταγωνισμού που αναφέρεται σε ολόκληρο το βιομηχανικό κλάδο, η ανάλυση της αλυσίδας – αξίας αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση ενός βιομηχανικού κλάδου.

Η φύση και ο βαθμός του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση στην αγορά εξαρτώνται από ορισμένους σημαντικούς παράγοντες που ονομάζονται δυνάμεις ανταγωνισμού. Στο υπόδειγμα του Porter αναφέρονται οι εξής πέντε κύριες δυνάμεις ανταγωνισμού.

- Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών,
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών,
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών,
- Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων και
- Η πίεση ή απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.

Οι δυνάμεις αυτές εμφανίζονται στο παρακάτω διάγραμμα. Για τη διαμόρφωση της ανταγωνιστικής της στρατηγικής, η επιχείρηση πρέπει να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο οι παράγοντες αυτοί καθορίζουν τόσο τη δομή του βιομηχανικού κλάδου όσο και τη μορφή των επιπτώσεων που συνεπάγονται σε αυτή.



Σχήμα 3.1 Δυνάμεις του Porter

Πηγή: Porter M., (1980), *Competitive strategy*, McGraw Hill

Η εξασφάλιση μιας ισχυρής ανταγωνιστικής θέσης αποτελεί το σημαντικότερο ίσως στόχο κάθε επιχείρησης μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αυτός είναι και ο λόγος ύπαρξης της έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Οι μορφές τις οποίες παίρνει ο ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων συνήθως είναι ο ανταγωνισμός στις τιμές, η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά, η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, η καλύτερη εξυπηρέτηση, οι διαφημιστικές εκστρατείες, η παροχή εγγυήσεων κ.λ.π.

Έχοντας τους κατάλληλους ανταγωνιστές μια επιχείρηση πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή επαγρύπνηση, ώστε να απολαμβάνει υψηλότερα κέρδη, να αναπτύσσει νέες αγορές και να δημιουργεί αποτελεσματικότερους φραγμούς και εμπόδια εισόδου από αυτά που θα πετύχαινε μόνη της. Η στρατηγική αντιμετώπιση του ανταγωνισμού στην περίπτωση αυτή επιβάλλει να ξέρουμε πότε πρέπει να ανταγωνιζόμαστε και πότε και πώς να συνεργαζόμαστε με τους ανταγωνιστές μας για την επίτευξη κοινών στόχων. Σύμφωνα με τον Porter η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων θα είναι μεγάλη λόγω των παρακάτω παραγόντων

1. Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών ή ανταγωνιστές μα ισοδύναμο μέγεθος.
2. Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς

3. Την παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου αλλά και εισόδου στον κλάδο.

Αρχικά και προτού προχωρήσουμε στην ανάλυση και ανάπτυξη της επιλεγμένης και εξεταζόμενης στρατηγικής των εξαγορών και των συγχωνεύσεων θα μελετήσουμε στις επόμενες ενότητες γενικά όλες τις στρατηγικές ανάπτυξης, οι οποίες έχουν άμεσο και σχετικό αντικείμενο με την επιλεγμένη και προς ανάλυση στρατηγική.

3.3.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Οι πιο σημαντικές εκ των στρατηγικών είναι αυτές που βοηθούν μια επιχείρηση να αναπτυχθεί. Συγκεκριμένα εστιάζουν στην ανάπτυξη των πωλήσεων, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Οι στρατηγικές αναπτύξεις χρησιμοποιούνται πάντα με βάση τη λογική ότι μια επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ένα δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον, και ότι για να μπορέσει να επιβιώσει θα πρέπει να καταφέρει να αναπτυχθεί. Τα μοντέλα ανάπτυξης είναι τα ακόλουθα⁷⁵:

1. Ανάπτυξη αγοράς.
2. Ανάπτυξη προϊόντος.
3. Κάθετη ολοκλήρωση.
4. Οριζόντια ολοκλήρωση.
5. Διαφοροποίηση.
6. Εναλλακτικές μορφές ανάπτυξης

Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς πρακτικά σημαίνει ότι η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει τα υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές. Αυτό μπορεί να γίνει με την ανάπτυξη επιπλέον γεωγραφικών αγορών. Επίσης αυτή η στρατηγική μπορεί να υλοποιηθεί με την προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς. Για παράδειγμα μια επιχείρηση η οποία παράγει απορρυπαντικά για τους καταναλωτές, αποφασίζει να δημιουργήσει ένα προϊόν για βιομηχανικούς αγοραστές όπως ξενοδοχεία, εστιατόρια ή επιχειρήσεις. Τέλος μέσα από τη στρατηγική ανάπτυξης μιας επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εισέλθει σε νέα κανάλια διανομής.

⁷⁵ Porter M., (1980), Competitive strategy, McGraw Hill

Η στρατηγική ανάπτυξης των προϊόντων σημαίνει ότι αναπτύσσονται νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπαρχόντων προϊόντων. Η στρατηγική αυτή μπορεί να επιτευχθεί με τρεις διαφορετικούς τρόπους:

1. Η επιχείρηση αναπτύσσει νέα χαρακτηριστικά των προϊόντων.
2. Η επιχείρηση αναπτύσσει ποιοτικές αλλαγές του προϊόντος.
3. Η επιχείρηση αναπτύσσει επιπλέον μεγέθη και μοντέλα.

Σε σχέση με την ανάπτυξη προϊόντων και αγοράς έχουμε το μοντέλο του Ansoff, το οποίο παρουσίασε όλες τις πιθανές εκδοχές σε σχέση με τις συγκεκριμένες στρατηγικές.

Ωστόσο υπάρχει και μια εναλλακτική στρατηγική ανάπτυξης η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί και είναι η εστίαση στα υπάρχοντα προϊόντα και αγορές. Η στρατηγική αυτή είναι γνωστή ως στρατηγική διεξόδου – συγκέντρωσης της αγοράς και δίνει την δυνατότητα στην εταιρία να επεκταθεί σε νέες αγορές με τα υπάρχοντα προϊόντα της μέσω της ανάπτυξης της αγοράς. Τέλος η στρατηγική συγκέντρωσης της αγοράς σημαίνει ότι η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος μιας αγοράς ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας.

Κάθετη ολοκλήρωση ονομάζουμε την στρατηγική εκείνη με την οποία η επιχείρηση μπορεί να ενισχύσει την παρουσία της είτε προς τα μπροστά (διανομείς και λιανοπωλητές των προϊόντων – υπηρεσιών της), είτε προς τα πίσω (προμηθευτές της). Η απόκτηση παρουσίας είναι δυνατό να σημαίνει ότι η επιχείρηση δημιουργεί με δικές της δυνάμεις μια άλλη εταιρία που αναλαμβάνει την διανομή προϊόντων ή την προμήθεια των πρώτων υλών είτε εξαγοράζει μια επιχείρηση. Εναλλακτικά η επιχείρηση μπορεί να συνάψει στρατηγικές συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις που βρίσκονται σε προηγούμενα ή επόμενα στάδια παραγωγής και διάθεσης.

Οι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση είναι δυνατόν να επιλέξει να εφαρμόσει στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης είναι πολλοί. Για παράδειγμα η επιχείρηση είναι δυνατόν να επιλέξει να εκτιμά ότι υπάρχουν λίγοι προμηθευτές οι οποίοι τυγχάνει να προσφέρουν χαμηλή ποιότητα πρώτων υλών. Αν αυτό συνδυαστεί με μια αγορά όπου υπάρχει μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών τότε η επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει σημαντικά οφέλη αν έχει παρουσία στο συγκεκριμένο στάδιο

παραγωγής.

Σε άλλες περιπτώσεις ο κλάδος αναπτύσσεται ραγδαία και οι μελλοντικές τους προοπτικές κρίνονται πολύ ικανοποιητικές. Τότε ενδείκνυται η επιχείρηση να επενδύσει σε κάθετη ολοκλήρωση προς τα μπροστά ή προς τα πίσω. Μέσα από μια στρατηγική καθετοποίησης η επιχείρηση μπορεί να μειώσει την εξάρτησή της από τους προμηθευτές ή τους διανομείς των προϊόντων της.

Πολλές επιχειρήσεις οι οποίες έχουν πλεόνασμα χρηματοοικονομικών ή και ανθρώπινων πόρων, επιλέγουν να τους χρησιμοποιήσουν σε μια στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης για να βελτιστοποιήσουν την παραγωγική τους διαδικασία. Άλλες επιλέγουν την στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης για να αποκτήσουν γρήγορα έναν πόρο ο οποίος είναι απαραίτητος για την μείωση του κόστους παραγωγής.

Το βασικό μειονέκτημα της στρατηγικής καθετοποίησης, σχετίζεται με τα προβλήματα δυσκολίας εξόδου από το συγκεκριμένο κλάδο. Είναι αυτονόητο ότι μια επιχείρηση πλήρως καθετοποιημένη είναι ουσιαστικά δεσμευμένη με τον συγκεκριμένο κλάδο και τις μελλοντικές του προοπτικές. Έτσι κάθε αρνητική διακύμανση του κλάδου έχει εμφανείς επιπτώσεις στο σύνολο μιας καθετοποιημένης επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή είναι δυνατόν να υπάρξει και υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα σε κάποια από τα στάδια παραγωγής και κατά συνέπεια να αντιμετωπίσει μεγάλα προβλήματα υψηλού κόστους.

Βέβαια πολλές φορές οι καθετοποιημένες επιχειρήσεις δεν καταφέρνουν να αποκομίσουν τα οφέλη που αρχικά προσδοκούσαν από στρατηγικές κινήσεις καθετοποίησης, λόγω κακού συντονισμού μεταξύ των διαφορετικών παραγωγικών μονάδων.

Τέλος ένας μεγάλος κίνδυνος που πάντα εν υπάρχει είναι αυτός της εμφάνισης μιας τεχνολογικής καινοτομίας σε κάποιο στάδιο της παραγωγής. Για πολλές εταιρίες τα μειονεκτήματα που προκύπτουν από την κάθετη ολοκλήρωση είναι μεγαλύτερα από πιθανά πλεονεκτήματα. Τα τελευταία 10 χρόνια η κάθετη ολοκλήρωση δεν είναι το ίδιο δημοφιλής μεταξύ των επιχειρήσεων διεθνώς. Δεν είναι υπερβολή να ισχυριστούμε ότι κυριαρχεί μια τάση για λιγότερη κάθετη ολοκλήρωση. Με βάση τα παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι η κάθε ολοκλήρωση ενδείκνυται όταν (Rubin, H 1991) :

1. Υπάρχουν ακριβοί ή αναξιόπιστοι προμηθευτές ή διανομείς προϊόντων

2. Υπάρχουν λίγοι διανομείς και προμηθευτές με συνέπεια η ολοκλήρωση να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
3. Ο κλάδος αναπτύσσεται ραγδαία και οι μελλοντικές προοπτικές είναι καλές
4. Διαθεσιμότητα ανθρώπινων και χρηματοοικονομικών πόρων, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης
5. Υπάρχουν πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής. Η στρατηγική αυτή γενικά αυξάνει την προβλεψιμότητα της ζήτησης των προϊόντων
6. Μείωση κόστους διανομής και αποθήκευσης
7. Βελτίωση του μάρκετινγκ ή απόκτηση τεχνολογίας
8. Χτίσιμο εμποδίων εισόδου στους ανταγωνιστές

Η στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης αναφέρεται σε μια επιχείρηση η οποία προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγορών ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Η οριζόντια ολοκλήρωση έχει σα στόχο την απόκτηση μονοπωλίου σε μια αγορά, καθώς μέσω της στρατηγικής αυτής μια επιχείρηση αυξάνει το μερίδιο αγοράς της και έτσι μειώνεται ή εξαλείφεται ο ανταγωνισμός.

Η στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων διακρίνεται σε δυο κατηγορίες τη συσχετισμένη και την ασυσχέτιστη. Στη πρώτη περίπτωση οι δραστηριότητες της επιχείρησης συνδέονται μεταξύ τους, γενικά ακολουθεί μια συγκεκριμένη πορεία ανάπτυξης. Από την άλλη στην ασυσχέτιστη στρατηγική, η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε διαφορετικούς κλάδους ακολουθώντας έτσι μια πιο ανορθόδοξη πορεία.

Από την στιγμή που μια επιχείρηση δεν θα επιλέξει να ακολουθήσει την στρατηγική της καθετοποίησης τότε έχει τρεις εναλλακτικές από τις οποίες μπορεί να επιλέξει αυτήν που την αντιπροσωπεύει καλύτερα.

Οι Στρατηγικές Συμμαχίες είναι συνήθως οι μακροχρόνιες συμφωνίες συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων εταιριών όπου όλες οι πλευρές συνεισφέρουν συγκεκριμένους πόρους με την προοπτική να προσκομίζουν αμοιβαία οφέλη

Οι βραχυχρόνιες συνεργασίες είναι αυτές που διαρκούν το πολύ για έναν

χρόνο. Πολλές εταιρίες τις εφαρμόζουν για την εξασφάλιση των πρώτων υλών τους ή την διάθεση των έτοιμων προϊόντων τους. Η συγκεκριμένη επιλογή είναι συμφέρουσα αν δεν απαιτούνται μεγάλες επενδύσεις από την πλευρά του προμηθευτή. Δηλαδή απαιτούνται σχετικά μικρά ποσά για επενδύσεις, της ποιότητας ή του χρόνου παράδοσης. Ωστόσο παραμένει σημαντικός παράγοντας και σε αυτήν την μορφή συνεργασίας η αμοιβαία εμπιστοσύνη και ο σεβασμός των συμφωνηθέντων.

Άλλος ένας τρόπος για να συνεργάζονται εταιρίες μεταξύ τους χωρίς να αντιμετωπίζουν τα μειονεκτήματα της κάθετης ολοκλήρωσης είναι οι συνεργασίες αλυσίδας αξίας. Εδώ ένας αριθμός εταιριών συνεργάζεται για την διακίνηση προϊόντων και υπηρεσιών σε μια αλυσίδα αξίας. Αυτό που κάνει τις συνεργασίες αλυσίδων αξίας σημαντικές είναι ότι κάθε μέλος κατανοεί ότι παίζει έναν σπουδαίο ρόλο στην επιτυχία του άλλου μέλους και φυσικά στην επιτυχία της συνολικής αλυσίδας αξίας. Τα μέλη δεν δρουν μόνο ως ένα κομμάτι της αλυσίδας αξίας αλλά εκλαμβάνουν την αλυσίδα αυτή, ως μια ενιαία οντότητα στα πλαίσια του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Υπάρχουν τέσσερις τρόποι επέκτασης μιας επιχείρησης σε μια καινούργια χώρα. Αυτοί οι τρόποι παρουσιάζονται στο Πίνακα 6.1

Πίνακας 3.1- Στρατηγικές Διεθνοποίησης

ΜΕΣΟ	ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΠΟΥ ΒΟΗΘΟΥΝ	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
ΕΞΑΓΩΓΕΣ	Μικρή δυναμική πωλήσεων, λίγα προϊόντα. Κλειστά κανάλια διανομής Υψηλό κόστος παραγωγής Ελεύθερες εισαγωγές Υψηλό ολικό ρίσκο	Μειώνει το ρίσκο της επένδυσης Ταχύτητα εισόδου Χρησιμοποίηση υπαρχόντων εγκαταστάσεων.	Εμπόδια στο εμπόριο. Έξοδα μεταφοράς Όχι καλή μάθηση της αγοράς Η εταιρία φαίνεται ως εξωτερική
ΑΔΕΙΑ	Εμπόδια στις	Μειώνει το ρίσκο	Αδυναμία ελέγχου

	<p>εισαγωγές</p> <p>Νομική προστασία του εσωτερικού περιβάλλοντος.</p> <p>Χαμηλή δυναμική πωλήσεων</p> <p>Μεγάλη διαφορά κουλτούρας</p> <p>Ο έχον την άδεια δεν μπορεί να γίνει ανταγωνιστής</p>	<p>της επένδυσης</p> <p>Ταχύτητα εισόδου</p> <p>Ξεπερνάει τα εμπόδια εισόδου</p>	<p>των κεφαλαίων</p> <p>Ο έχον την άδεια μπορεί να γίνει ανταγωνιστής</p> <p>Περίοδος αδειας μικρή.</p>
ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ	<p>Εμπόδια εισόδου</p> <p>Διαφορές κουλτούρας</p> <p>Υψηλό δυναμικό πωλήσεων</p> <p>Μικρό πολιτικό ρίσκο</p> <p>Κυβερνητικές δικλίδες στις ξένες ιδιοκτησίες</p> <p>Η τοπική εταιρεία μπορεί να προσφέρει τις γνώσεις της</p>	<p>Ξεπερνάει τα προβλήματα κουλτούρας</p> <p>Συνδυασμός 2 εταιρειών</p> <p>Δυνατότητες μάθησης</p> <p>Γνώση της αγοράς</p> <p>Χαμηλές επενδύσεις</p>	<p>Δύσκολο να επιτευχθεί</p> <p>Αδυναμία ελέγχου</p> <p>Μεγάλο ρίσκο Συνεργάτης γίνεται ανταγωνιστής</p>
ΑΠΕΥΘΕΙΑΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗ	<p>Εμπόδια εισόδου</p> <p>Μικρές διαφορές κουλτούρας</p> <p>Μεγάλη δυναμική πωλήσεων</p> <p>Χαμηλό πολιτικό ρίσκο</p>	<p>Γνώση της αγοράς</p> <p>Εφαρμογή ικανοτήτων μας</p>	<p>Μεγάλο ρίσκο από προηγούμενα</p> <p>Χρήση πολλών πηγών</p> <p>Δυσκολία κατανόησης ντόπιων πηγών</p>

Πηγή: Παπαδάκης Ν.,(2001), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Μπένος

Η θεωρητική αναφορά που ακολουθεί συμπυκνώνει τα στάδια, στρατηγικές, πολιτικές και επιπτώσεις που καθορίζουν την διεθνή δραστηριότητα των οργανισμών όταν αυτή λαμβάνει χώρα.

Τακτικές και Στάδια Διεθνοποίησης: Οι τακτικές (τρόποι) της διαδικασίας διεθνοποίησης κατηγοριοποιούνται σε δυο μεγάλες κατηγορίες: τις «πρωτόγονες» (εξαγωγικού τύπου) και τις πιο εξελιγμένες. Η αξιολογούμενη διαφορά μεταξύ αυτών των δυο κατηγοριών έγκειται στην τοποθεσία της παραγωγής.

«Πρωτόγονες» τακτικές διεθνοποίησης: Σ' αυτή την κατηγορία, τα προϊόντα παράγονται στις τακτικές μονάδες παράγωγης στη χώρα έδρα της εταιρείας και ακολούθως εξάγονται σε ξένες χώρες με έναν από τους ακόλουθους τρόπους:

Κατευθείαν εξαγωγή: Μ' αυτόν τον τρόπο τα προϊόντα που παράγονται στη χώρα εγκατάστασης εξάγονται κατευθείαν στην τρίτη χώρα χωρίς την παρουσία και διαμεσολάβηση μεσαζόντων στην χώρα εγκατάστασης. Πρέπει να αναφέρουμε ότι οι διαμεσολαβητές ή ενδιάμεσα κανάλια διανομής στη διαδικασία της κατευθείαν εξαγωγής, μπορεί να υπάρχουν στην τρίτη χώρα, με τη μορφή εμπορικών αντιπροσώπων). Είναι η πιο διαδεδομένη τακτική διεθνοποίησης για πολλές εταιρείες του χώρου που ερευνούμε σ' αυτή την εργασία και αυτό γιατί πολλές από αυτές είναι μεσαίου μεγέθους εταιρείες με ανεπαρκή διοικητικές και χρηματοοικονομικές δυνατότητες για να στηρίζουν μια πιο έντονη δραστηριοποίηση τους στις ξένες αγορές. Από την άλλη πλευρά επειδή η Ελλάδα είναι μια χώρα με οικονομία συνεχώς αναπτυσσόμενη, οι κατευθείαν εξαγωγές αντιμετωπίζονται ως προτεινόμενες τακτικές διεθνοποίησης σε σχέση με άλλες τακτικές διεθνοποίησης εξαιτίας του χαμηλού βαθμού αβεβαιότητας που έχουν και του χαμηλού κόστους συναλλαγών που τις χαρακτηρίζει.

Εξαγωγή με ενδιάμεσα κανάλια διανομής: Στην περίπτωση αυτή η εξαγωγή γίνεται μέσα από εξειδικευμένες εταιρείες (εξαγωγικές εταιρείες και εταιρείες διεθνούς εμπορίου) οι οποίες δραστηριοποιούνται στην χώρα εγκατάστασης της εταιρείας και έχουν τη δυνατότητα να παράσχουν υπηρεσίες αντιπροσώπου στην Τρίτη χώρα για λογαριασμό της παραγωγού εταιρείας. Αυτή η μέθοδος ακολουθείται όταν η παράγωγος εταιρεία δεν επιδιώκει να παίξει έναν έντονο κατευθείαν ρόλο στην διεθνή αγορά, ή όταν αρχίζει τις προσπάθειες της για διεθνοποίηση η εξαγωγική

δραστηριότητα αλλά λόγω έλλειψης εμπειρίας προτιμά να περιορίσει τους ενδεχόμενους κινδύνους που συσχετίζονται με την εξαγωγική δραστηριότητα στο ελάχιστο.

Χορήγηση αδείας: Η χορήγηση αδείας θέτει τα όρια μιας συνεργασίας μεταξύ παραγωγού (Χορηγός άδειας) και της εταιρείας που θα χρησιμοποιηθεί από τον παραγωγό για να διεθνοποιήσει της δραστηριότητές της. Ο χορηγός αδείας δίνει το δικαίωμα στη συμβαλλόμενη εταιρεία στη τρίτη χώρα να χρησιμοποιήσει την πατέντα της σε αντάλλαγμα πληρωμές για την χρήση της πατέντας. Αυτή η τακτική διεθνοποίησης ακολουθείται από τις εταιρείες που έχουν κατοχυρώσει με πατέντα την τεχνογνωσία τους και τα προϊόντα προστατεύονται με πατέντα. Μ' αυτόν τον τρόπο η εταιρεία εξάγει την τεχνογνωσία της με την υποχρέωση του παραγωγού σε μια Τρίτη χώρα να πληρώνει αποζημίωση για την χρήση αυτής της τεχνογνωσίας ή ακόμα και των σημάτων της αρχικής παραγωγού εταιρείας.

Αυστηρά χορήγησης αδείας: Αυτή είναι μια πιο αυστηρή μορφή χορήγησης αδείας. Ο χορηγός αυτής της αδείας απαιτεί από την συμβαλλόμενη εταιρεία να δημιουργήσει ένα είδος επιχείρησης με συγκεκριμένες προδιαγραφές. Ως εκ τούτου η συμβαλλόμενη εταιρεία καλείται όχι μόνο να παράγει το προϊόν της μητρικής εταιρείας βάση κάποιων αυστηρών προδιαγραφών αλλά επίσης να υιοθετήσει τις πρακτικές μάρκετινγκ, τιμολόγησης και επιχειρησιακής οργάνωσης συσχετιζόμενης με το προϊόν. Αυτή η μορφή μεθοδευμένης διεθνοποίησης είναι προτιμητέα από παραγωγούς που έχουν ένα πολύ ισχυρό όνομα στην αγορά και αυξημένη πιστότητα καταναλωτών.

Εξελιγμένες Τακτικές Διεθνοποίησης: Οι πιο εξελιγμένες τακτικές διεθνοποίησης είναι από την φύση τους οι μη εξαγωγικού τύπου δραστηριότητες. Δείχνουν μια στρατηγική τάση του παραγωγού προς μια πιο δυναμική εισβολή στις διεθνείς αγορές. Η επιλογή μιας εξελιγμένης τακτικής διεθνοποίησης προϋποθέτει μεγάλη δέσμευση εν δυνάμει επενδυμένων κεφαλαίων και ανθρώπινων πόρων σε μια μακροπρόθεσμη χρονική περίοδο στις στοχευόμενες ξένες αγορές. Οι παρακάτω τακτικές διεθνοποίησης ανήκουν σ' αυτή την κατηγορία.

Κατευθείαν Εξωτερική Επένδυση: Αυτό ο τύπος διεθνοποίησης αποτελεί τον πιο τύπο με την πιο ουσιαστική διαφοροποίηση από την «πρωτόγονη» κατηγορία τύπων διεθνοποίησης. Η μεταφορά κεφαλαίων της εταιρείας μέσω μετοχών και ομολογιών

στις ξένες χρηματαγορές δεν ανήκει σ' αυτή την κατηγορία, διότι η κατευθείαν εξωτερική επένδυση έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά για τον οργανισμό που την κάνει⁷⁶:

1. Να έχει στην κατοχή της το 100% της επένδυσης στην ξένη αγορά εφόσον αυτό είναι ικανός τρόπος να προστατεύσει την κατευθείαν εξωτερική επένδυση της εταιρείας και τον έλεγχο της διεθνούς της δραστηριότητας.

2. Να καταλήξει σε κοινές επιχειρηματικές δραστηριότητες με ξένους οργανισμούς στην αγορά ενδιαφέροντος. Αυτή είναι η επιλογή μακροπρόθεσμης συνεργασίας που προϋποθέτει ότι και τα δυο μέρη θα δεχθούν να μοιραστούν το κόστος της επένδυσης, τις λειτουργίες και τελικά των κερδών τους από αυτή τους την επένδυση. Τέτοιες συμφωνίες συνήθως υλοποιούνται με την δημιουργία μιας νέας εταιρείας της οποίας το καταστατικό προβλέπει όλα τα επιθυμητά από την συμφωνία σύστασής της.

3. Να προχωρήσει σε συμφωνίες για στρατηγικές συμμαχίες. Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι ειδικού τύπου συμφωνίες κοινής επιχειρηματικής δράσης αλλά με πιο μακροπρόθεσμη προοπτική και στενότερη συνεργασία σε όλα τα επίπεδα. Οι συνέταιροι σ' αυτή την περίπτωση συμφωνούν σε μια αμοιβαία κοινή πορεία με σκοπό την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα σε μια αγορά χωρίς απαραίτητα να συστήσουν μια νέα εταιρεία της οποίας το καταστατικό θα βασίζεται στους όρους της συμφωνίας μεταξύ των δυο μερών.

4. Διοικητικής Φύσης Συμβόλαια: Σ' αυτή την περίπτωση μια εταιρεία προμηθεύει με τεχνογνωσία και τεχνολογία μια άλλη εταιρεία πελάτη. Δηλαδή η εξαγωγική εταιρεία πουλάει την προμήθεια των γνώσεων της σε μια άλλη εταιρεία χωρίς ωστόσο να υπάρχει κίνδυνος για την πρώτη εταιρεία να χάσει το αποκλειστικό προνόμιο πάνω σ' αυτές τις γνώσεις αφού αυτή η ίδια παρακολουθεί την παροχή των υπηρεσιών της προς την Τρίτη εταιρεία και την προφύλαξη των γνώσεων της από το προσωπικό και τους ειδικούς της τρίτης εταιρείας. Μοιάζει με την τακτική χορήγησης αδείας εκμετάλλευσης πατέντας αλλά είναι διαφορετική μέθοδος αφού στην ουσία δεν γίνεται εκμετάλλευση της αποκλειστικής γνώσης του ανήκει στην πρώτη εταιρεία.

⁷⁶ Georgopoulos N.,(2004),Strategic Action, Harvard Business Review

3.4 ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ VODAFONE- ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΑΓΟΡΑ

Η Vodafone αποτελεί μία από τις κινητήριες δυνάμεις στο χώρο της κινητής επικοινωνίας. Βασισμένη στην εφαρμογή της πλέον σύγχρονης τεχνολογίας και στην ανάπτυξη πρωτοποριακών υπηρεσιών και προϊόντων, έχει διανύσει μια σημαντική πορεία προχωρώντας σε σημαντικές επενδύσεις.

Καθώς όμως, για τη Vodafone η πρόοδος συμβαδίζει με το σεβασμό προς το κοινωνικό σύνολο και την παράλληλη ανάπτυξη των τοπικών κοινωνιών μέσα στις οποίες δραστηριοποιείται, στη διάρκεια όλων αυτών των χρόνων έχει επίσης προσφέρει σημαντικό σχετικό έργο σε τομείς που άπτονται καίριων θεμάτων.

3.4.1 ΟΡΑΜΑ - ΣΤΟΧΟΙ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Το όραμα της VODAFONE συνοψίζεται σε μία πολύ σύντομη, αλλά εξαιρετικά περιεκτική πρόταση, σύμφωνα με την οποία: «Το όραμα της VODAFONE είναι να αποτελεί την πρώτη επιλογή των καταναλωτών σε Ελλάδα και Νοτιοανατολική Ευρώπη στην τηλεπικοινωνιακή αγορά». Οι στόχοι της εταιρίας από την άλλη πλευρά είναι πιο εκτενείς και αφορούν στην πρωταγωνιστική θέση της εταιρίας σε διάφορα επίπεδα. Πιο συγκεκριμένα, οι στόχοι της εταιρίας είναι:

- Να διατηρήσει η VODAFONE τον ηγετικό ρόλο στην παροχή υπηρεσιών σε μία ανταγωνιστική Ελληνική αγορά επικοινωνιών.
- Να πρωταγωνιστήσει στην αγορά επικοινωνιών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και της Μέσης Ανατολής.
- Να εδραιώσει μία ισχυρή θέση στην αγορά επικοινωνιών της Ευρώπης.

3.4.2 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Σύμφωνα με τον Πρόεδρο και Διευθύνοντα Σύμβουλο στον Όμιλο VODAFONE, η εφαρμογή Εταιρικής Διακυβέρνησης αφορά περισσότερο στην αποτελεσματικότητα της εταιρίας και όχι μόνο στη συμμόρφωσή. Πιο αναλυτικά, η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι το σύνολο των κανόνων βάσει των οποίων διοικείται μια εταιρία με σκοπό τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας και της μακροχρόνιας αξίας

της επένδυσης όλων των ομάδων που έχουν συμφέρον από τη λειτουργία της, δηλαδή των μετόχων, του Διοικητικού Συμβουλίου, του προσωπικού, των πιστωτών, των προμηθευτών, του κράτους, αλλά και γενικότερα όλης της κοινότητας.

Ειδικότερα, για εταιρίες που οι μετοχές τους είναι εισηγμένες σε διεθνείς κεφαλαιαγορές, όπως η VODAFONE, ισχύουν συγκεκριμένοι μηχανισμοί ελέγχου και παρακολούθησης των δραστηριοτήτων τους. Παράλληλα, και στην Ελλάδα, με βάση το νέο θεσμικό πλαίσιο ορίζονται συγκεκριμένοι κανόνες λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου και των Διοικητικών Συμβουλίων των εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών εταιριών⁷⁷.

Η VODAFONE, θέλοντας να προχωρήσει πέρα από τις απαιτήσεις συμμόρφωσης των κανονισμών, αποφάσισε να εφαρμόσει τις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης δίνοντας βάρος στην αποτελεσματικότητα της εταιρίας και όχι μόνο στη συμμόρφωση με τους κανόνες. Με αυτό τον τρόπο, η VODAFONE θέλει να αποδείξει ότι αντιμετωπίζει την Εταιρική Διακυβέρνηση ως ένα εργαλείο για τη βελτίωση της αξίας των επενδυτών της εταιρίας, αλλά και της απόδοσης της Εταιρίας την ίδια στιγμή.

Επιπλέον, θέλοντας να υλοποιήσει έναν από τους κύριους στρατηγικούς του στόχους, η VODAFONE ξεκίνησε την εφαρμογή των αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης με στόχο να παρέχει έγκυρη και πλήρη ενημέρωση στους επενδυτές της εταιρίας, αλλά και να βελτιώσει την εμπιστοσύνή τους, να κάνει τη λειτουργία της εταιρίας πιο αποτελεσματική, την απόδοσή της και τη στρατηγική της πιο διαφανείς και τις πρακτικές διαχείρισης πιο υπεύθυνες.

3.4.3 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Σήμερα, η ευθύνη κάθε εταιρίας δεν περιορίζεται στο να είναι επιτυχημένη στον τομέα δραστηριοποίησής της, αλλά και στο να είναι ενεργά συμμετοχή στην κοινωνία. Ο Όμιλος VODAFONE, μέσω των διαφορετικών εταιριών, έχει τη δυνατότητα να επικοινωνεί με διαφορετικά κοινά και επιλέγει να συμμετέχει ενεργά στα καλέσματά τους. Ένας συνδεδετικός κρίκος, λοιπόν, με τον κόσμο είναι η πίστη της εταιρίας στην εταιρική κοινωνική ευθύνη και η κοινή στάση όλων, προκειμένου «να

⁷⁷ Ν.3016/17-5-2002

ευαισθητοποιούμαστε στα προβλήματα και να συμβάλλουμε στην επίλυσή τους».

Οι δύο βασικές κατευθύνσεις της στρατηγικής και των δράσεων της VODAFONE για την κοινωνική ευθύνη αφορούν στη στάση της εταιρίας απέναντι στην κοινωνία και στους ανθρώπους. Σε αυτά τα πλαίσια, ο Όμιλος VODAFONE ανέπτυξε ένα πολύπλευρο και πολυεπίπεδο πρόγραμμα ενεργειών, το οποίο συνεχίζει να εφαρμόζει, εστιάζοντας στην κοινωνικά ευαίσθητη ομάδα των παιδιών, στα σημαντικά πολιτιστικά γεγονότα, στην εκπαίδευση, στον αθλητισμό, καθώς επίσης και στην προστασία του περιβάλλοντος.

3.4.4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η επιτυχία της προσπάθειας για να διαδραματίσει η VODAFONE κυρίαρχο ρόλο στην Εθνική και Ευρωπαϊκή Τηλεπικοινωνιακή Αγορά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την Ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών του. Παράλληλα, οι συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών αναδεικνύουν καθημερινά την Ποιότητα ως την πρώτη αξία μεταξύ των παραγόντων εκείνων που καθορίζουν την επιτυχή πορεία ολόκληρου του Ομίλου της VODAFONE.

Η VODAFONE, λοιπόν, ανταποκρινόμενος στις απαιτήσεις αυτές, έχει θέσει ως στόχο τη σταδιακή οργάνωση των υπηρεσιών του με Συστήματα Ποιότητας προσανατολισμένα στην πλήρη αναγνώριση, υιοθέτηση και εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών του. Ωστόσο η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας απαιτεί την εφαρμογή μιας Επιχειρησιακής Πολιτικής Ποιότητας. Συγκεκριμένα:

1. Την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών.
2. Τον ανασχεδιασμό των διεργασιών και μεθόδων εργασίας με σκοπό τη βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών και λειτουργιών της VODAFONE.
3. Την ποιοτική αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης μέσω της ανάπτυξης σύγχρονης και ενιαίας επιχειρησιακής αντίληψης για την ποιότητα.
4. Τη χρήση τεχνολογικών μέσων που θα βοηθήσουν την εταιρία και θα είναι προσανατολισμένα στην προστασία του περιβάλλοντος από τις δραστηριότητες της VODAFONE.



Σχήμα 3.2 – Κατευθύνσεις / Αξίες Επιχειρησιακής Πολιτικής Ποιότητας

Πηγή: Επίσημος δικτυακός τόπος

Ο Όμιλος στα πλαίσια της διεθνούς επενδυτικής του πολιτικής, επενδύει στις γειτονικές χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, της Μαύρης Θάλασσας και της Ανατολικής Μεσογείου στοχεύοντας στην ενίσχυση των πολιτιστικών, οικονομικών και ιστορικών δεσμών που τον συνδέουν με τις χώρες της περιοχής αυτής.

Για την υλοποίηση των παραπάνω, αποφασίστηκε η ίδρυση θυγατρικής εταιρίας για τον έλεγχο και την παρακολούθηση των επενδύσεων στο εξωτερικό. Σκοπός της εταιρίας είναι ο σχεδιασμός, η διαμεσολάβηση, η εισήγηση υλοποίησης και η παρακολούθηση εξαγορών εταιρικών μεριδίων τηλεπικοινωνιακών οργανισμών και επιχειρήσεων, καθώς και άλλων σχετικών επενδυτικών έργων, η παροχή κάθε είδους συνδρομής προς την κατεύθυνση αυτή, όπως και η προώθηση των προϊόντων, αλλά και των θυγατρικών εταιριών του εξωτερικού σε επιτελικό επίπεδο.

3.4.5 ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι προσέγγισης –όπως και συνδυασμοί

τρόπων προσέγγισης- στο θέμα της εισόδου και της ανάπτυξης στις επικίνδυνες διεθνείς αγορές. Οι περισσότερες εταιρίες γενικά ακολουθούν μία προσεκτική, σταδιακή προσέγγιση που έχει στόχο την ελαχιστοποίηση του κινδύνου και την παράλληλη διατήρηση του ελέγχου και της ευελιξίας. Μια τέτοια προσέγγιση συνήθως περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια⁷⁸:

Διεθνής Υπόσταση: Αρχικά, η επιχείρηση φτάνει στο επίπεδο αυτό αφού διεισδύσει σε μία ή δύο αγορές ξένων χωρών, οι οποίες έχουν χαρακτηριστικά όσο το δυνατόν πλησιέστερα με αυτά της χώρας από όπου προέρχεται η εταιρία. Για την Ελλάδα, λοιπόν, οι συνήθεις χώρες που επιλέγονται είναι αυτές της Βαλκανικής και γενικότερα της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, όπου οι συνθήκες είναι παρόμοιες. Οι εταιρίες που αποκτούν διεθνή υπόσταση κυρίως εξάγουν ή εισάγουν προϊόντα ή αγοράζουν και πωλούν προϊόντα κερδίζοντας από τις διαφορές που υπάρχουν στις τιμές μεταξύ των διάφορων κρατών. Η αρχική διάθεση των προϊόντων της εταιρίας γίνεται από τοπικές εγκαταστάσεις και αργότερα υποστηρίζεται με προσωπικό, προμήθειες, χρηματοδότηση και εγκαταστάσεις από τη χώρα της εταιρίας.

Πολυεθνική Υπόσταση: Ύστερα, αν όλα έχουν εξελιχθεί θετικά, η εταιρία αποκτάει πολυεθνική υπόσταση διεισδύοντας σε περισσότερες ξένες αγορές, χρησιμοποιώντας όλο και περισσότερο προσωπικό, προμήθειες, χρηματοδότηση και εγκαταστάσεις από την ξένη χώρα. Ο όρος πολυεθνική δεν σημαίνει απλώς μια επιχείρηση η οποία συναλλάσσεται σε πολλές χώρες. Αναφέρεται περισσότερο σε εταιρίες που όχι απλώς εμπορεύονται, αλλά παράγουν προϊόντα ή έχουν υποκαταστήματα τα οποία προσθέτουν αξία σε προϊόντα σε μία ή περισσότερες ξένες χώρες. Σε αυτή τη φάση βρίσκεται και ο Όμιλος της VODAFONE, καθώς πλέον δραστηριοποιείται σε πολλές χώρες με διάφορους τρόπους και όχι μόνο με εξαγωγές ή εισαγωγές.

Παγκόσμια Υπόσταση: Μία εταιρία αποκτά με τον καιρό παγκόσμια υπόσταση που σημαίνει ότι η εταιρία εκμεταλλεύεται συνδυασμούς μεταξύ των διάφορων θυγατρικών της χαράζοντας στρατηγικές που λαμβάνουν υπόψη τους τα σχετικά πλεονεκτήματα μεταξύ των διαφόρων χωρών και σχεδιάζουν την κοινή παραγωγή και το κοινό μάρκετινγκ ως μια συμπαγή λειτουργία, η οποία εκτελείται σε διάφορες

⁷⁸ Albaum, G. & Strandkov, J. & Duerr, E. (1998) "International Marketing and Export Management", Third Edition, Addison - Wesley.

χώρες, ώστε να αποκομίζεται οικονομία κλίμακας και εμβέλειας⁷⁹. Οι παγκόσμιες εταιρίες λειτουργούν συνδυάζοντας τις λειτουργίες που εκτελούνται σε διάφορες χώρες σε μια συγχρονισμένη προσπάθεια και όχι οργανώνοντάς τις ως ξεχωριστές λειτουργίες.

Οι ευνοϊκές για την ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου συνθήκες το δεύτερο μισό του 20^{ου} αιώνα, συνδυάστηκαν και ενίσχυσαν σε διεθνές επίπεδο την άποψη ότι το εμπόριο μπορεί να προσφέρει καλύτερες κοινωνικές συνθήκες, βελτιωμένο βιοτικό επίπεδο, ακόμη κι έναν ειρηνικότερο κόσμο. Οι συνθήκες αυτές, λοιπόν, κάνουν την εταιρία να συνειδητοποιήσει τα οφέλη από τη συμμετοχή της στο διεθνές προσκήνιο. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρονται ορισμένα από τα οφέλη αυτά⁸⁰:

- **Εκμετάλλευση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:** Ένας λόγος που οι εταιρίες και τα κράτη συχνά κερδίζουν από τις συναλλαγές με τις ξένες αγορές έχει να κάνει με τη θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό σημαίνει ότι ανταλλάσσουν αγαθά και υπηρεσίες στα οποία έχουν κάποιο συγκριτικό πλεονέκτημα με κάποια άλλα που είναι λιγότερο καλά.
- **Αύξηση Πωλήσεων:** Επειδή υπάρχουν περισσότεροι άνθρωποι με περισσότερη συνολική δύναμη σε όλο τον κόσμο από ότι σε μία μόνο εγχώρια αγορά, οι εταιρίες μπορούν, αν διεισδύσουν με επιτυχία στις διεθνείς αγορές να αυξήσουν τις πωλήσεις τους. Συχνά, οι αγορές αυτές είναι πιο δεκτικές στο προϊόν από την εγχώρια αγορά. Εξάλλου, επειδή τα πάγια έξοδα μπορούν να καλυφθούν στην εγχώρια αγορά, συχνά η εταιρία μπορεί να διεισδύσει σε κάποια ξένη αγορά με ανταγωνιστική πολιτική τιμών, η οποία θα βασίζεται κυρίως στα μεταβλητά έξοδα.
- **Πολλαπλασιασμός της Δύναμης:** Καθώς οι εταιρίες διεισδύουν με επιτυχία στις ξένες αγορές, από τους πόρους της εταιρίας και της αγοράς προκύπτουν πολλαπλασιαζόμενα οφέλη. Με αυτό τον τρόπο, οι μεγάλες διεθνείς αγορές πολλαπλασιάζουν την αποτελεσματικότητα όλων των πόρων μιας εταιρίας –ενός

⁷⁹Doole, I. & Lowe, R. & Phillips, C. (1994) International Marketing Strategy, Thompson Business Press.

⁸⁰Doole, I. & Lowe, R. (2001): International Marketing Strategy, Third Edition, Thomson Learning.

μοναδικού προϊόντος, της πείρας του μάνατζμεντ, της πρόσβασης σε φυσικούς πόρους, των αποκλειστικών πληροφοριών σε σχέση με το μάρκετινγκ, κλπ- και βοηθούν την εταιρία στην εγχώρια αγορά της. Αφού η εταιρία διεισδύσει με επιτυχία στις διεθνείς αγορές, μπορεί να εφαρμόσει τις στρατηγικές, τα συστήματα, τους πόρους εργατικού δυναμικού, τα υλικά και τα κεφάλαια που λειτουργούν σωστά στην αγορά μιας χώρας και σε άλλες χώρες⁸¹. Ένα δείγμα της έκτασης που οι παγκόσμιες δραστηριότητες μιας εταιρίας μπορούν να βελτιώσουν τη θέση της ως προς τον ανταγωνισμό σε όλες τις αγορές, περιλαμβάνεται σε μια μελέτη της Boston Consulting Group η οποία ανακάλυψε ότι η οικονομία μεγέθους και η μικρότερη καμπύλη μάθησης που παρατηρούνται όταν η παραγωγή διπλασιαστεί λόγω επέκτασης στη διεθνή αγορά, μπορούν να μειώσουν τα έξοδα παραγωγής μέχρι και 30%, με επακόλουθο μια μείωση του κόστους και της τιμής που μπορεί να φτάσει στους καταναλωτές σε όλες τις αγορές.

- **Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:** Μια εταιρία που διεισδύει επιτυχημένα στις διεθνείς αγορές αποκτάει δύο πλεονεκτήματα έναντι των επιχειρήσεων που δεν το κάνουν: αυτοί που παραμένουν σε μία χώρα α) θα χάσουν μερίδιο αγοράς λόγω του πολλαπλασιασμού της ισχύος που απορρέει από τις διεθνείς δραστηριότητες της εταιρίας και β) θα μειώσουν τις πιθανότητες τους να διεισδύσουν στις διεθνείς αγορές στο μέλλον, επειδή αυτές θα είναι ήδη κατειλημμένες από τους πρωτοπόρους ανταγωνιστές⁸².
- **Φορολογικές ελαφρύνσεις:** Πολλές χώρες παρέχουν κίνητρα στις εταιρίες να εξάγουν με τη μορφή μειωμένων φόρων ακίνητης περιουσίας, εισαγωγών και φόρων εισοδήματος για την αρχική περίοδο. Επίσης, οι πολυεθνικές εταιρίες μπορούν να ρυθμίζουν έτσι τα βιβλία τους ή τον τρόπο λειτουργίας τους ώστε τα μεγαλύτερα κέρδη να εμφανίζονται στις χώρες με το μικρότερο φόρο⁸³.
- **Επιμήκυνση της ζωής των προϊόντων:** Συχνά, οι εξαγωγές δίνουν νέα ζωή σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που δεν είναι πλέον ανταγωνιστική στην εγχώρια

⁸¹ Doole, I. & Lowe, R. (2001): *International Marketing Strategy*, Third Edition, Thomson Learning.

⁸² Doole, I. & Lowe, R. & Phillips, C. (1994) *International Marketing Strategy*, Thompson Business Press.

⁸³ Usunier, J-C. (2000) "Marketing Across Cultures", Third Edition, Prentice Hall.

αγορά.

- **Αύξηση των κερδών:** Μέσω των πλεονεκτημάτων από τον πολλαπλασιασμό της ισχύος, τις φορολογικές ελαφρύνσεις και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, οι δραστηριότητες στο εξωτερικό μπορούν να αποφέρουν μεγαλύτερα κέρδη από ότι στο εσωτερικό της χώρας.

3.4.6 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Για την διοίκηση της εταιρίας είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει το ποιος είναι στο εξωτερικό περιβάλλον της για να μπορεί και να το διαχειριστεί ανάλογα. Ο Stoner (1996) προσδιορίζει σαν εξωτερικό περιβάλλον όλα τα στοιχεία που βρίσκονται εκτός του οργανισμού και που μπορούν να επηρεάσουν τις λειτουργίες του. Αυτά τα στοιχεία μπορεί να χωριστούν σε άμεσα, δηλαδή τα στοιχεία του περιβάλλοντος που επηρεάζουν τις δραστηριότητες ενός οργανισμού και τα έμμεσα στοιχεία που είναι αυτά που επηρεάζουν το κλίμα του περιβάλλοντος που λειτουργεί ο οργανισμός, αλλά δεν επηρεάζει την εταιρία το ίδιο άμεσα. Το παρακάτω σχήμα εξηγεί την δομή του περιβάλλοντος :



Σχήμα 3.3 -Περιβάλλον

Πηγή: Stoner, J. (1996): Management, Prentice-Hall.

Το άμεσο περιβάλλον αποτελείται από το κοινό της επιχείρησης. Το κοινό μπορεί να είναι είτε άτομα είτε ομάδες ανθρώπων. Το εξωτερικό κοινό αποτελείται

από τους εξής παράγοντες⁸⁴:

● **Πελάτες.** Είναι η πηγή των ανταλλαγών, συνήθως με την μορφή χρηματικής ανταλλαγής έναντι των προϊόντων ή υπηρεσιών της εταιρίας. Ο πελάτης μπορεί να είναι μία άλλη εταιρία, μια ομάδα ανθρώπων ή ένας καταναλωτής ή νοικοκυριό. Στην περίπτωση του VODAFONE, οι πελάτες μπορεί να είναι οποιαδήποτε μορφής, καθώς τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της εταιρίας απευθύνονται –ως επί το πλείστον– σε όλους τους καταναλωτές.

● **Προμηθευτές.** Κάθε εταιρία έχει κάποιες ανάγκες και πρέπει να προμηθευτεί κάποιου είδους ‘υλικό’. Αυτό μπορεί να είναι υπηρεσίες, πρώτη ύλη, τεχνολογικός εξοπλισμός και εργατικό δυναμικό. Στην VODAFONE, οι προμηθευτές αφορούν σε υλικά, όπως καλώδια, συσκευές σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, κτλ. Στόχος της εταιρίας είναι να παίρνει τα υλικά που χρειάζεται στην απαιτούμενη ποιότητα, στον απαιτούμενο χρόνο και σε τιμή που να συμφέρει οικονομικά την εταιρία. Όλες οι εταιρίες βασίζονται πολλά στους προμηθευτές τους, γιατί αν κάποια υλικά δεν έχουν την προβλεπόμενη ποιότητα, τότε οι καταναλωτές δεν θα μείνουν ικανοποιημένοι και είναι προφανές ότι μπορούν να αλλάξουν προτιμήσεις⁸⁵.

● **Κυβέρνηση.** Η κυβέρνηση είναι αυτή που κάνει τους νόμους και δίνει κάποιες επιχορηγήσεις.

● **Ειδικές ομάδες πίεσης.** Αυτές οι ομάδες (special-interest groups) χρησιμοποιούν την δύναμη τους και την επιρροή τους σε κέντρα αποφάσεων. Ποτέ δεν ξέρει κανείς πότε θα δράσουν και πως. Στην Ελλάδα είναι λίγα και με λίγη δύναμη. Η επέκταση των σύγχρονων τεχνολογιών και επικοινωνίας έχουν δυναμώσει την δύναμη τους αφού πλέον μπορούν να συντονίζονται σε παγκόσμιο επίπεδο.

● **Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (M.M.E.).** Τα M.M.E. μπορούν να παίξουν πολύ σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση απόψεων με τη δύναμη που έχουν πάνω στην κοινή γνώμη. Η βασική τους χρήση είναι για την ανάπτυξη του επικοινωνιακού μείγματος,

Τζωρτζάκης, Κ. (2002) «Οργάνωση και Διοίκηση», Rosili.

⁸⁵ Steiner, G.A. & Miner, J.B. (1997) “Strategic Management Policy and Strategy” Macmillan College Publishing Company.

το οποίο για τη της VODAFONE είναι εξαιρετικά σημαντικός τομέας, καθώς στηρίζει πολλά στην επικοινωνιακή πολιτική.

● **Εργατικά συνδικάτα.** Τα εργατικά συνδικάτα έχουν την δύναμη να διαπραγματεύονται τους μισθούς, το εργατικό περιβάλλον, το ωράριο, καθώς και πολλά άλλα θέματα που αφορούν το εργατικό δυναμικό.

● **Χρηματοοικονομικά ιδρύματα.** Αυτά μπορεί να είναι τράπεζες, επενδυτικά ιδρύματα και ασφαλιστικές εταιρίες που δίνουν κεφάλαια που χρειάζονται για μπουν προστά νέες επιχειρήσεις. Πολλοί οργανισμοί βασίζονται στα δάνεια είτε για να ξεκινήσουν είτε για να επεκταθούν ή να λύσουν τα προβλήματα τους.

● **Ανταγωνιστές.** Για να επιζήσει ένας οργανισμός θα πρέπει να πετύχει σε δύο στόχους. Ο πρώτος είναι να αποκτήσουν ένα μεγάλο μερίδιο στην αγορά με στόχο την κερδοφορία και ο δεύτερος στόχος είναι να υπερισχύσουν των ανταγωνιστών που μπαίνουν στην αγορά και ζητούν ένα μερίδιο από το κομμάτι της αγοράς που έχει η εταιρία. Ο ανταγωνισμός είναι μία καινούργια συνθήκη για την της VODAFONE, καθώς όπως έχει προαναφερθεί ήταν μονοπώλιο, ενώ τώρα έχει να αντιμετωπίσει εταιρίες παροχής υπηρεσιών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας.

Στο εσωτερικό περιβάλλον υπάρχουν δύο κατηγορίες. Η πρώτη είναι οι υπάλληλοι και στην δεύτερη είναι οι μέτοχοι και οι διευθύνοντες της επιχείρησης.

● **Οι υπάλληλοι.** Η φύση των εταιριών, καθώς και τα προσόντα που απαιτούνται από τους υπαλλήλους αλλάζουν συνεχώς, καθώς ο ρυθμός εξέλιξης των συνθηκών απαιτεί την προσαρμογή των κριτηρίων πρόσληψης σε αυτές τις συνθήκες⁸⁶. Έτσι, το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας είναι πολύ δυνατό και ανταγωνιστικό και αποτελεί τον πυρήνα της επιτυχίας σε κάθε εταιρία.

● **Διευθύνοντες και μέτοχοι.** Αυτοί αποτελούν τα ανώτερα στρώματα σε μία εταιρία. Οι μέτοχοι μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις με την ψήφο τους στο συμβούλιο των μετόχων, αν και τις περισσότερες φορές οι μέτοχοι ενδιαφέρονται πιο πολύ για την επιστροφή των μερισμάτων τους και αφήνουν την διαχείριση του οργανισμού στους διευθύνοντες.

Στα παραπάνω ο Φλώρος (2000) βάζει στο εσωτερικό επιχειρηματικό

⁸⁶ De Wit, B., and Meyer, R. (2001) "Strategy, Process, Content, Context", Thomson Business Press

περιβάλλον και την επικρατούσα νοοτροπία, σύμφωνα με την οποία «στα πλαίσια της κοινής προσπάθειας και της αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών της επιχείρησης, δημιουργείται και επικρατεί ως συνισταμένη των διαφορετικών απόψεων και ιδεών, μια γενική νοοτροπία σχετικά με: το ρόλο και τη σημασία της επιχείρησης, για τους ιδιοκτήτες, για την κοινωνία και τους εργαζόμενους, το πώς πρέπει να εκτελείται κάθε δραστηριότητα και το πώς πρέπει να ιεραρχούνται οι σκοποί και οι ενέργειες»⁸⁷.

Όταν μία εταιρία σκέφτεται να εισέλθει σε μία νέα ξένη αγορά, τότε η πλέον σημαντική κίνηση που πρέπει να κάνει είναι μία ανάλυση του περιβάλλοντος της χώρας αυτής. Ένα πλαίσιο τέτοιας ανάλυσης, προσφέρει η PEST Analysis που αναφέρεται στους Πολιτικούς/Νομικούς, Οικονομικούς, Κοινωνικούς/Πολιτιστικούς και Τεχνολογικούς παράγοντες που επικρατούν σε μία χώρα σε σχέση με την αγορά που δραστηριοποιείται στην εταιρία και είναι πάρα πολύ σημαντικοί γιατί ορίζουν και καθορίζουν εν πολλή τον τρόπο λειτουργίας της εταιρίας. Αναλυτικότερα⁸⁸:

Οικονομικοί παράγοντες: Οι οικονομικοί παράγοντες είναι αυτοί που καθορίζονται από τα μέγεθος του πλούτου και την γενική ευημερία. Τα μεγέθη αυτά είναι ο πληθωρισμός, η αμοιβή του κεφαλαίου (επιτόκια), το ποσοστό ανεργίας και η ζήτηση. Ο Φλώρος (2000) αναφέρει ότι τα υψηλά επιτόκια δημιουργούν προβλήματα χρηματοδότησης στην επιχείρηση και αυξάνουν ανάλογα το κόστος λειτουργίας της. Ομοίως, συντελούν στον περιορισμό της ζήτησης κατά το μέτρο κατά το οποίο καθιστούν απρόθυμους τους καταναλωτές για τη λήψη δανείων, για την προμήθεια αγαθών (οικιακού) εξοπλισμού ή διάφορων άλλων αγαθών. Από την άλλη μεριά η αυξημένη ανεργία, από το ένα μέρος φαίνεται ότι ευνοεί τις επιχειρήσεις οι οποίες έχουν την ευκαιρία να προμηθεύονται φθηνά εργατικά χέρια, από το άλλο μέρος όμως, συντελεί στην μείωση της αγοραστικής δύναμης του καταναλωτικού κοινού και προκαλεί ένα αίσθημα ανασφάλειας στο εργατικό δυναμικό⁸⁹.

Τεχνολογικοί παράγοντες: Όλες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δίνουν μεγάλη

⁸⁷ De Wit, B., and Meyer, R. (2001) "Strategy, Process, Content, Context", Thomson Business Press (2000)

⁸⁸ Kotler, P. (2003) "Marketing Management", 11th Edition., Prentice-Hall.

⁸⁹ Ansoff, H.I. (1988) "The new corporate strategy", Wiley.

προσοχή στην τεχνολογία που αλλάζει συνέχεια. Οι αλλαγές στην τεχνολογία βελτιώνουν την ποιότητα και το μειώνουν το κόστος των λειτουργιών των οργανισμών. Ειδικότερα, για μία ξένη χώρα θα πρέπει να μελετηθεί κατά πόσο είναι ανεπτυγμένη η εκεί τεχνολογία για να μπορεί να αναπτυχθεί η εταιρία αν το επιθυμήσει. Επίσης, η τεχνολογία αφορά και στο βαθμό που αυτή είναι διαθέσιμη στον πληθυσμό⁹⁰.

Κοινωνικοί / Πολιτιστικοί παράγοντες. Οι κοινωνικές αξίες και τα ήθη και τα έθιμα μιας κοινωνίας προσδιορίζουν σε σημαντικό βαθμό την ευαισθησία της κοινωνίας και επηρεάζουν τα μέλη της κοινωνίας ως προς την επιλογή των αγαθών και των υπηρεσιών. Ο Fahey και Narayanan (1986) χωρίζουν τους κοινωνικούς παράγοντες σε τρεις κατηγορίες. Αυτοί είναι:

Δημογραφικά: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά της περιοχής της Νοτιοανατολικής Ευρώπης έχουν παρουσιάσει μία ιδιαίτερη αστάθεια από τις αρχές της δεκαετίας του '90, κυρίως λόγω των σημαντικών πολιτικών αλλαγών που πραγματοποιήθηκαν με τον διαχωρισμό χωρών και την διαμόρφωση διαφορετικών συνθηκών. Γενικότερα, ο πληθυσμός, μετά από μια αλματώδη αύξηση δεν έχει αυξητικές τάσεις, ενώ η φυγή πολλών πληθυσμών σε άλλες χώρες ως οικονομικοί μετανάστες έχουν φέρει πολλές αλλαγές στις κοινωνικές δομές.

Lifestyle (τρόπος ζωής): Ο τρόπος ζωής αλλάζει συνέχεια, καθώς η επιρροή της μόδας είναι προσωρινή και δεν καθορίζει τις συνθήκες ζωής για μεγάλα διαστήματα⁹¹. Χαρακτηριστική είναι η αλλαγή στη στάση των ανθρώπων απέναντι στην κινητή τηλεφωνία. Κάποτε ήταν πολύ δύσκολο να έχει κάποιος κινητό, καθώς θεωρούνταν ένα αξεσουάρ πολυτελείας μόνο για λίγους, ενώ τώρα από πολλούς θεωρείται ως ανάγκη και απαραίτητο αντικείμενο που πρέπει να έχουν στην κατοχή τους. Βέβαια, όλες οι εταιρίες και κατά συνέπεια και η VODAFONE θα πρέπει να γνωρίζει ότι οι μόδες έρχονται και φεύγουν. Έτσι πρέπει να έχουν πάντα ένα σχέδιο έτσι ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν σε μία αλλαγή του τρόπου ζωής που θα

⁹⁰ Albaum, G. & Strandskov, J. & Duerr, E. (1998) "International Marketing and Export Management", Third Edition, Addison - Wesley.

⁹¹ Doole, I. & Lowe, R. (2001): International Marketing Strategy, Third Edition, Thomson Learning.

αποκρίνει τον κόσμο από τη χρήση κινητών τηλεφώνων.

Κοινωνικές αξίες: Οι κοινωνικές αξίες μπορεί να αλλάζουν συχνά και κάθε χώρα έχει τις δικές της αξίες που της επιβάλλουν τον τρόπο που λειτουργεί ως εταιρία μέσα στο επιχειρηματικό και κοινωνικό σύνολο.

Πολιτικές αξίες: Το πολιτικό κλίμα μπορεί να επηρεάσει τις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Μια ανωμαλία στο πολιτικό κλίμα μπορεί να δημιουργήσει πολιτική κρίση και συνεπώς να επηρεάσει και το οικονομικό κλίμα. Μια πολιτική αστάθεια μπορεί να δημιουργήσει κλίμα ανασφάλειας στις ντόπιες εταιρίες, αλλά και στις ξένες και συνεπώς να αποτελέσει τροχοπέδη στην ανάπτυξη τους (Jeannet & Hennessey, 1998). Ο χώρος της Νοτιοανατολικής Ευρώπης είναι γνωστός σε τέτοιες συνθήκες που όπως ήταν φυσικό επηρέασαν την λειτουργία των εταιριών σε πολλαπλά επίπεδα.

3.4.7 SWOT ANALYSIS

Η ανάλυση SWOT είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο. Στόχος της είναι να εντοπίσει το πόσο μπορεί η παρούσα στρατηγική ενός οργανισμού να ανταποκριθεί στις τυχόν αλλαγές που γίνονται στο περιβάλλον της επιχείρησης. Μπορεί επίσης να εντοπίσει στοιχεία που θα βοηθήσουν τον οργανισμό να αναπτύξει στοιχεία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και σε ποιους τομείς μπορεί να αναπτυχθεί. Η λέξη SWOT έρχεται από τα αρχικά των λέξεων Strengths (δυνατά σημεία), Weaknesses (αδύνατα σημεία), Opportunities (Ευκαιρίες) και Threats (αδυναμίες). Πιο συγκεκριμένα, μια ανάλυση SWOT μπορεί να αναλύσει και το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης⁹²:

Εσωτερικό περιβάλλον: Δομή, μάρκετινγκ, παραγωγή, συνεργασία τμημάτων, ανάπτυξη νέων προϊόντων, οικονομικά, ικανότητα καινοτομιών, ταχύτητα αντίδρασης, ανθρώπινοι πόροι, επίπεδο τεχνολογίας, διοικητική ικανότητα.

Εξωτερικό περιβάλλον: ανταγωνιστικό περιβάλλον, μακροοικονομικές τάσεις, αλλαγές στις ανάγκες καταναλωτών, κατάσταση προμηθευτών, νέες τεχνολογίες, κοινωνικές τάσεις, πολιτικά γεγονότα, κινήσεις ανταγωνιστών, αλλαγές νομοθεσίας.

⁹² Κλήμης, Μ. (2001) «Σημειώσεις στο στρατηγικό μάνατζμεντ». Ε.Ε.Δ.Ε

Όλα αυτά μπορεί να επηρεάσουν τις λειτουργίες ενός οργανισμού και την ικανότητα του να πετύχει τους στόχους και να καταστεί κερδοφόρος. Μία ανάλυση SWOT μπορεί να γίνει σε κάθε μονάδα του οργανισμού και στον οργανισμό ολόκληρο. Η SWOT πρέπει να είναι σύντομη και να σχολιάζει μόνο τους κυρίους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τις λειτουργίες της εταιρίας. Θα πρέπει, επίσης, να τονίζει με έμφαση τα δυνατά και αδύνατα σημεία της εταιρίας και να τα συγκρίνει με τα ανάλογα των ανταγωνιστών⁹³.

Σε περίπτωση που βγει το συμπέρασμα ότι ο οργανισμός κινείται σε μια αγορά που αλλάζει συνεχώς και όχι σε μια σταθερή αγορά, τότε θα πρέπει με την συστήματα πληροφόρησης που έχει, να εντοπίζει τις τυχόν αλλαγές και τις αγορές που αναπτύσσονται. Οι αλλαγές μπορεί να κατηγοριοποιηθούν ως ευκαιρίες ή απειλές. Σκοπός είναι ο οργανισμός να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να μειώσει τις συνέπειες των απειλών.

Ο Kotler (2003) επισημαίνει ότι μια ευκαιρία είναι το οποιοδήποτε σημείο της αγοράς που ο οργανισμός έχει πλεονέκτημα. Την επιτυχία ενός οργανισμού σε μια αγορά μπορεί να την επηρεάσουν κάποιοι παράγοντες, όπως για παράδειγμα το πόσο δυνατά είναι τα σημεία που έχει πλεονέκτημα ο οργανισμός. Από την άλλη το εξωτερικό περιβάλλον έχει κάποιες απειλές. Η απειλή μπορεί να είναι μια μη επιθυμητή αλλαγή ή τάση στο περιβάλλον. Αυτές οι απειλές μπορεί να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με το πόσο σοβαρές είναι και την πιθανότητα να γίνουν.

Για να έχουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα των κύριων ευκαιριών και απειλών που αντιμετωπίζει η εταιρία, ο Porter (1983) δίνει τέσσερις πιθανότητες⁹⁴:

- 1) Ένας ιδανικός οργανισμός χαρακτηρίζεται από πολλές ευκαιρίες και λίγες, ή και καμία, απειλή.
- 2) Ένός οργανισμός που βρίσκεται σε ανάπτυξη έχει πολλές ευκαιρίες και απειλές και πρέπει να κινηθεί γρήγορα ώστε να επωφεληθεί από τις ευκαιρίες

⁹³ Porter, M. (1985) "Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", Free Press.

⁹⁴ Porter, M. (1983) "Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance", Third Edition, Free Press.

και να μειώσει τον κίνδυνο των απειλών .

- 3) Ένας ώριμος οργανισμός έχει λίγες ευκαιρίες και απειλές. Έχει σταθεροποιηθεί στην αγορά που βρίσκεται και συνεχίζει τις λειτουργίες του με λίγες αλλαγές.
- 4) Ένας οργανισμός που έχει πρόβλημα μπορεί να έχει λίγες ευκαιρίες και πολλές απειλές.

Ο Κλήμης (2001) δίνει τους παράγοντες που αποτελούν την κάθε ανάλυση SWOT και τι ερωτήσεις πρέπει να απαντήσει κάθε εταιρία.

Strengths (Δυνατά σημεία)

- Σε τι είμαστε καλοί;
- Τι καινούργιες ικανότητες έχει ο οργανισμός;
- Τι μπορείτε να κάνετε που δεν μπορούν οι άλλοι;
- Πως μπορείτε να επαναλαμβάνετε μια πρόσφατη επιτυχία;
- Τι σας κάνει μοναδικούς;
- Γιατί οι πελάτες έρχονται σε εσάς;

Weaknesses (Αδύνατα σημεία)

- Σε τι δεν είμαστε καλοί;
- Ποιες ικανότητες λείπουν από τον οργανισμό σας;
- Τι μπορούν να κάνουν οι άλλοι που δεν μπορείτε εσείς;
- Ποιες πρόσφατες αποτυχίες είχατε; Γιατί;
- Ποια γκρουπ πελατών δεν μπορείτε να ικανοποιήσετε ολοκληρωτικά;
- Ποιους πελάτες χάσατε πρόσφατε; Γιατί;

Opportunities (ευκαιρίες)

- Υπάρχουν αλλαγές στην αγορά υπέρ σας;
- Ποιες ικανότητες μπορείτε να μάθετε
- Ποια καινούρια προϊόντα / υπηρεσίες μπορείτε να προσφέρετε;
- Ποια καινούρια γκρουπ πελατών μπορείτε να ικανοποιήσετε;

- Πως μπορείτε να κάνετε τον εαυτό σας μοναδικό;
- Πως θα φαίνεται ο οργανισμός σας σε 5-10 χρόνια;

Threats (απειλές)

- Υπάρχουν αλλαγές στην αγορά που δημιουργούν μειονέκτημα για σας;
- Τι κάνουν οι ανταγωνιστές σας;
- Αλλάζουν οι ανάγκες των πελατών εις βάρος των συμφερόντων σας;
- Υπάρχουν οικονομικές και πολιτικές αλλαγές που σας βλάπτουν;
- Υπάρχει κάτι που μπορεί να απειλήσει τον οργανισμό σας με εξαφάνιση;

Ο Kotler (2003) λέει ότι μία εταιρία πρέπει να ξέρει ότι ευκαιρίες και απειλές μπορεί να βρει σε πολλές αγορές, αλλά λίγες θα είναι αυτές που μπορεί να επενδύσει με σκοπό να βγάλει κέρδος. Μόνο λίγοι οργανισμοί έχουν την δυνατότητα να εκμεταλλευτούν συγχρόνως πολλές αγορές που να δίνουν πολλές ευκαιρίες την ίδια στιγμή. Άρα είναι πολύ σημαντικό για μια εταιρία να αξιολογεί τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία. Ο πίνακας 3-2 δίνει μια λίστα από παράγοντες που μπορεί να μελετηθούν κατά την διάρκεια της αξιολόγησης.

Βασιζόμενοι στο παρακάτω σχήμα, ο κάθε παράγοντας θα πρέπει να αξιολογηθεί από την διοίκηση και να αξιολογήσει ανάλογα. Αν καταφέρει και συνδέσει όλους αυτούς τους παράγοντες τότε θα μπορέσει να έχει μια καθαρή εικόνα των βασικών δυνατοτήτων και αδυναμιών της εταιρίας. Είναι σημαντικό να γνωρίζουν οι ιθύνοντες ότι δεν έχουν όλοι οι παράγοντες ίση σημασία μεταξύ τους, καθώς κάθε εταιρία επιζητεί κάτι διαφορετικό, άλλη τη φήμη, άλλη την τεχνολογία, κτλ. Εξαιτίας αυτού, ο κάθε παράγοντας θα πρέπει να παίρνει κάποια αξιολόγηση (υψηλή, μέτρια ή χαμηλή) είτε για την επιχείρηση ως ολόκληρη επιχείρηση είτε για κάποιο κομμάτι της.

	Παράγοντες			Σταθεσιότητα		
	Συντακτικοί παράγοντες			Στατιστικά σημεία		
	Υπόψη Μετα-Σταθμής					
	Λογιστική	Λογιστική	Λογιστική	Λογιστική	Ουδέτερο	
Παράγοντες						
μάρκετινγκ	<u>X</u>	___	___	___	___	___
1 Μερίδιο στην	<u>X</u>	___	___	___	___	___
αγορά	<u>X</u>	___	___	___	___	___
2 Φήμη	<u>X</u>	___	___	___	___	___
3 Προηγούμενη	___	___	<u>X</u>	___	___	___
απόδοση	___	<u>X</u>	___	___	___	___
4 Ανταγωνιστικότητα	___	___	___	<u>X</u>	___	___
5 Πελατολόγιο	___	<u>X</u>	___	___	___	___
6 Προτίμηση πελατών	___	___	___	___	___	___
7 Προϊόντα	<u>X</u>	___	___	___	___	___
	___	___	___	<u>X</u>	___	___
Λογιστικοί	<u>X</u>	___	___	___	___	___
παράγοντες	<u>X</u>	___	___	___	___	___
8 Κόστος κεφαλαίου	<u>X</u>	___	___	___	___	___
9 Διαθεσιμότητα	___	___	___	___	___	___
κεφαλαίου	___	___	<u>X</u>	___	<u>X</u>	___
10 Κερδοφορία	<u>X</u>	___	___	___	___	___
11 Λογιστική	___	___	___	___	___	___
σταθερότητα	___	<u>X</u>	___	___	___	___
Οργανωσιακοί	___	___	___	___	___	___
παράγοντες	___	<u>X</u>	___	___	___	___
12 Κουλτούρα	___	___	___	___	___	___
13 Ηγεσία	___	___	___	___	___	___
14 Δυνατότητες	___	___	___	___	___	___
οργάνωσης	___	___	___	___	___	___
15 Προσωπικό	<u>X</u>	___	___	___	___	___
16 Ευελιξία	___	___	___	___	<u>X</u>	___

17 Προσαρμοστικότητα	<u>X</u>	—	—			
	—		—	—	<u>X</u>	—
	<u>X</u>	—	—			
	—		<u>X</u>	—	—	—
	<u>X</u>	—	—			
	—		—	—	—	<u>X</u>
	<u>X</u>	—	—			<u>X</u>
	—		—	—	—	<u>X</u>
	<u>X</u>	—				

Πίνακας 3.2- Απόδοση σημαντικότητας.

Πηγή: Κλήμης Ν.,(2001), Επιχειρησιακή Στρατηγική, Μπένος

Ο οποιοδήποτε οργανισμός θα πρέπει να συνδυάζει την απόδοση με την σημαντικότητα του με σκοπό να αξιολογήσει το πότε και το που μπορεί να εκμεταλλευτεί ένα δυνατό σημείο ή να αντιμετωπίσει μια αδυναμία. Το Σχήμα 3-4 δίνει ένα συνδυασμό των δύο αυτών παραγόντων.

Απόδοση

Χαμηλή Υψηλή

Σημαντικότητα	Υψηλή	1. Επικέντρωση προσπαθειών	2. Συνεχίζονται οι προσπάθειες
	Χαμηλή	3. Χαμηλή προτεραιότητα	4. Πιθανή υπερεπένδυση

Σχήμα 3.4 – Πλέγμα Απόδοσης / Σημαντικότητας

Πηγή: Porter, M. (1983): Competitive Advantage, Free Press.

Βασιζόμενοι σε αυτή την ανάλυση, θα πρέπει να τονιστεί ότι ακόμα και αν μία εταιρία έχει ένα σημαντικό δυνατό σημείο σε ένα χώρο δεν σημαίνει ότι θα έχει και το ανάλογο πλεονέκτημα. Αν το σημείο αυτό δεν παίζει μεγάλο ρόλο για τους καταναλωτές ή οι ανταγωνιστές είναι εξίσου δυνατοί, δεν μπορεί να θεωρηθεί ως χώρος που ένας οργανισμός θα πάρει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Με την ίδια μέθοδο μπορεί να αξιολογήσει την σημαντικότητα των αδύνατων σημείων. Πολλές φορές, με το να υπερκαλύψουν κάποιες αδυναμίες οι οργανισμοί δεν καταφέρνουν και πολλά πράγματα. Έτσι πρέπει να γίνεται πιο πολύ προσπάθεια για να εκμεταλλευτούν τα δυνατά σημεία, παρά να επικεντρώνει τις προσπάθειες στα αδύνατα σημεία. Βέβαια, κάποια δυνατά σημεία θα είναι με μικρή σημασία και η προσπάθεια που θα μπορούσε να γίνει εκεί, θα μπορούσε εναλλακτικά να επικεντρωθεί σε κάποιο αδύνατο σημείο που μπορεί στο μέλλον να δημιουργήσει προβλήματα. Έτσι, είναι στο χέρι του μάνατζμεντ να αποφασίσει ποια δυνατά σημεία αξίζει να εκμεταλλευτούν και να διερευνηθούν παραπέρα. Θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και το κόστος της ανάπτυξης αυτών των στρατηγικών.

3.4.8 Η VODAFONE ΚΑΙ ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων αναπτύχθηκε από τον Porter (1985). Σκοπός

είναι να γίνουν κατανοητοί οι περιβαλλοντικοί παράγοντες που επηρεάζουν ένα οργανισμό και μπορούν αν επηρεάσουν την ικανότητα του να τοποθετηθεί επιτυχημένα σε αυτό το περιβάλλον. Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων αναπτύχθηκε αρχικά για διεθνείς οικονομίες, αλλά στην πορεία προσαρμόστηκε και σε επιχειρήσεις με σκοπό την διερεύνηση του περιβάλλοντος και στην συνέχεια να γίνεται η επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών⁹⁵.

Αν θέλουμε να εξεταστεί πιο προσεκτικά η κάθε δύναμη ξεχωριστά τότε θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί την παρακάτω ανάλυση για την κάθε μια από τις δυνάμεις.

Είσοδος νέων ανταγωνιστών.

- Υπάρχουν εμπόδια εισόδου
- οικονομίες κλίμακας
- μέγεθος κεφαλαίου απαιτούμενου για είσοδο
- πρόσβαση σε κανάλια διανομής
- πλεονεκτήματα κόστους ανεξαρτήτως μεγέθους
- αναμενόμενη αντίδραση
- κυβερνητική / νομοθετική αντίδραση
- διαφοροποίηση

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Είναι υψηλή όταν:

- Υπάρχει συγκέντρωση των προμηθευτών
- Υπάρχει κόστος αλλαγής σε άλλον προμηθευτή
- Η ετικέτα του προμηθευτή είναι δυνατή
- Υπάρχει πιθανότητα προς τα εμπρός ολοκλήρωσης των προμηθευτών
- Οι αγοραστές των προϊόντων / υλών του προμηθευτή δεν έχουν μεγάλη σημασία για αυτόν

⁹⁵ Porter, M., (1985): Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: Free Press.

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Είναι υψηλή όταν:

- Υπάρχει συγκέντρωση των αγοραστών
- Υπάρχουν εναλλακτικές πηγές προμήθειας
- Όταν το κόστος προμήθειας είναι μεγάλο % του τελικού κόστους τους προϊόντος
- Υπάρχει πιθανότητα προς τα πίσω κάθετης ολοκλήρωσης των αγοραστών
- Ο αγοραστής έχει όλες τις πληροφορίες

Η απειλή των υποκατάστατων

Είναι υψηλή όταν:

- Υπάρχουν εγκαταστάσεις με χαμηλότερη αξία / υψηλότερη απόδοση από τα ήδη υπάρχοντα
- Τα ήδη υπάρχοντα είναι απαξιωμένα
- Υπάρχουν χαμηλά κόστη αλλαγής από πλευράς αγοραστών

Ανταγωνισμός υπάρχουσων επιχειρήσεων

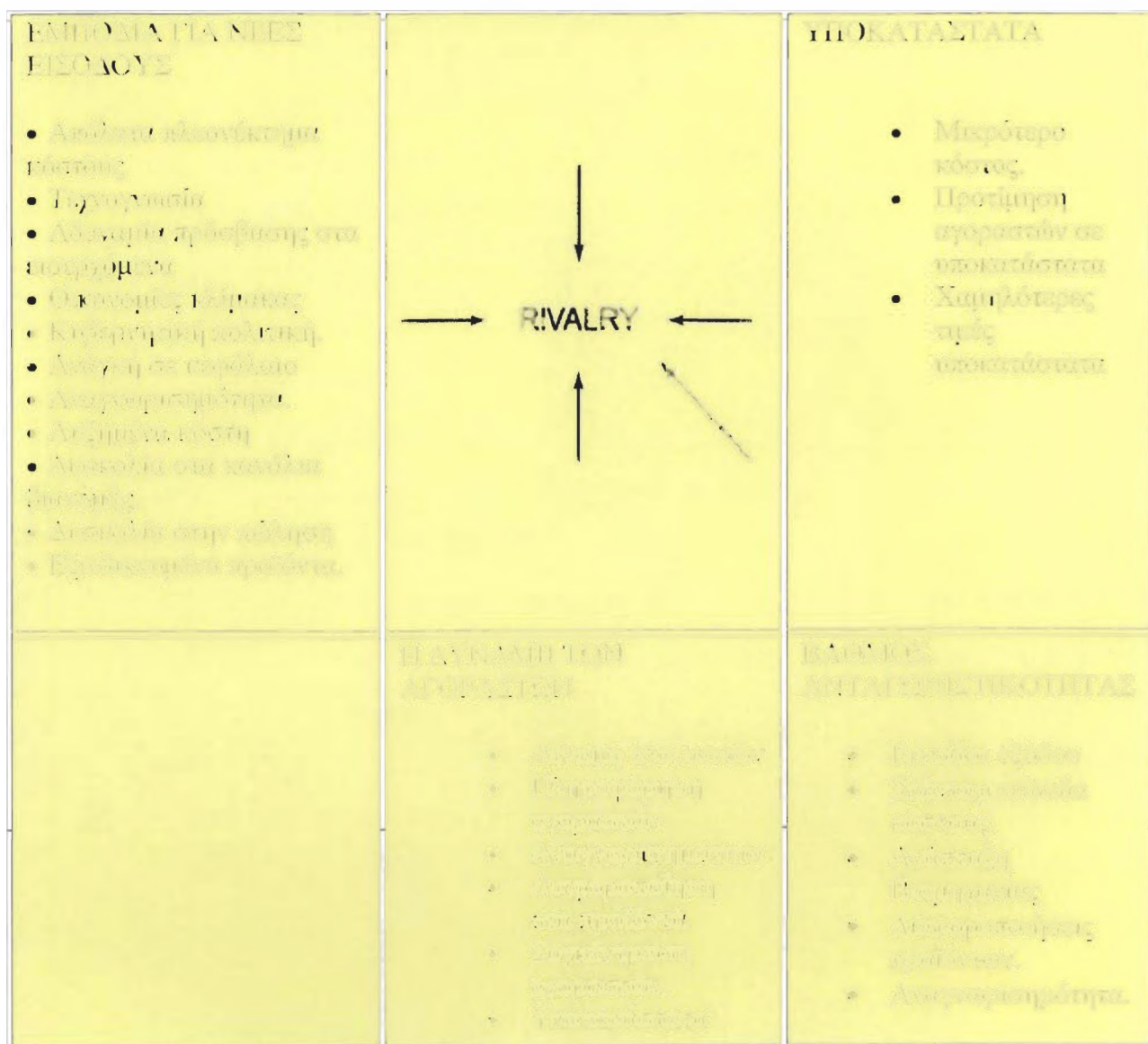
Παράγοντες που επηρεάζουν είναι:

- το μέγεθος στο οποίο ο ανταγωνισμός είναι
- η αργή ανάπτυξη
- Υψηλά πάγια κόστη
- Συμπληρωματική παραγωγική ικανότητα
- Διαφοροποίηση
- Εξαγορές επιχειρήσεων
- Υψηλά κόστη εξόδου

Είναι κοινά αποδεκτό ότι απώτερος στόχος κάθε επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση της κερδοφορίας της μέσα από την επίτευξη υψηλών πωλήσεων στο χαμηλότερο δυνατό κόστος. Για την επίτευξη της κερδοφορίας, επιδίωξη κάθε επιχείρησης είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των

υπολοίπων εταιριών του κλάδου, έναντι δηλαδή της ομάδας των επιχειρήσεων που παράγουν προϊόντα που είναι μεταξύ τους στενά υποκατάστατα.

Η ανάλυση του μοντέλου των πέντε δυνάμεων και των παραγόντων που το επηρεάζουν μπορεί να μας δώσει την ένταση και τον τύπο του ανταγωνισμού μίας βιομηχανίας. Μπορεί να προσδιορίσει την κερδοφορία που μπορεί να έχει μία επιχείρηση μέσα στα πλαίσια του κλάδου που δραστηριοποιείται. Επίσης αυτό το μοντέλο βοηθάει τις επιχειρήσεις να μαζέψουν όλα τα στοιχεία που χρειάζονται για να μπουν σε μία νέα βιομηχανία ή κλάδο ή χώρα και τέλος μπορεί να δώσει του παράγοντες που επηρεάζουν τις ανταγωνιστικότητα του⁹⁶.



⁹⁶ De Wit, B., and Meyer, R. (2001) "Strategy, Process, Content, Context", Thomson Business Press



Αναλυτικά οι πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού έχουν ως εξής:

Απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών: Η ελκυστικότητα ενός κλάδου είναι δυνατό να προκαλέσει την επιθυμία εισόδου και σε άλλες επιχειρήσεις. Η είσοδος αυτή επηρεάζει τη δομή ενός κλάδου, μιας και η πίεση των νέων επιχειρήσεων για απόκτηση μεριδίου αγοράς, μπορεί να οδηγήσει σε μείωση των τιμών και συνεπώς και σε πτώση του ποσοστού κερδοφορίας. Επίσης, η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα αυξομειώσεις στη ζήτηση που μπορεί να προκαλέσει διάβρωση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Σαν μέσο αντιμετώπισης αυτής της απειλής, οι υφιστάμενες επιχειρήσεις θέτουν εμπόδια εισόδου και εξόδου αλλά και επιπλέον η ευέλικτη αντίδρασή τους μπορεί να αποβεί θετική για τη διατήρηση του μεριδίου τους⁹⁷.

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών: Όταν σε έναν κλάδο οι αγοραστές έχουν δυνατή θέση, μειώνεται η ελκυστικότητα του κλάδου, μιας και έχει σαν αποτέλεσμα την έντονη πίεση για μείωση τιμών, για αύξηση της ποιότητας και του after sales service κτλ. Η δύναμη αυτή μάλιστα είναι εντονότερη, όταν οι αγοραστές είναι οργανωμένοι, κάνουν μαζικές μεγάλες αγορές, μπορούν να ολοκληρωθούν κατά πίσω κτλ. Επίσης όσο μεγαλύτερος και σημαντικός είναι ο αγοραστής τόσο μεγαλύτερη είναι και η διαπραγματευτική του δύναμη όπως επίσης επηρεάζεται και από τον αριθμό των προμηθευτών που υπάρχουν. Απάντηση στη δύναμη αυτή από τις επιχειρήσεις του κλάδου είναι η προσφορά υψηλής ποιότητας προϊόντων σε ικανοποιητική τιμή.

⁹⁷ Thompson, A. & Strickland, A. (1996) "Strategic Management Concepts and cases", 9th Edition, Irwin.

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών: Σε πολλούς κλάδους, τα έξοδα για τις πρώτες ύλες και για τις προμήθειες είναι ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος. Η ύπαρξη δυνατών προμηθευτών σε ύλες, ενέργεια κτλ., αποτελεί απειλή για έναν κλάδο γιατί μπορεί να αποτελέσουν πηγή πίεσης για μείωση των τιμών, αύξησης της ποιότητας και άλλους παράγοντες που επηρεάζουν το κόστος του παραγόμενου προϊόντος. Όταν η ομάδα των προμηθευτών είναι οργανωμένη και έχει τη δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός, όταν υπάρχει έλλειψη υποκατάστατων, τότε οι προμηθευτές τοποθετούνται σε πλεονεκτική θέση έναντι των εταιριών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, ο οποίος καθίσταται μη ελκυστικός. Η διαπραγματευτική δύναμη εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Αυτοί είναι: ο αριθμός των προμηθευτών, όσο λιγότεροι και μεγαλύτεροι προμηθευτές υπάρχουν τόσο μεγαλύτερη δύναμη έχουν. Από την άλλη όσο μεγαλύτερος και σημαντικός είναι ο αγοραστής τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται. Επίσης, μεγάλη δύναμη έχουν οι προμηθευτές όταν υπάρχει μεγάλος βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων. Βέβαια αν υπάρχουν καλά υποκατάστατα των υλικών ή των προϊόντων που διακινούν οι προμηθευτές, τότε μειώνεται κατά πολύ η δύναμη τους.

Ένταση του Ανταγωνισμού μεταξύ του Υφιστάμενων Επιχειρήσεων: Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο είναι μία δύναμη που προσδιορίζει το ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και πρέπει να εξετάζεται. Όταν σε έναν κλάδο δραστηριοποιούνται πολλές και ισχυρές επιχειρήσεις που πιέζουν συνεχώς για βελτίωση της θέσης και αύξηση του μεριδίου αγοράς τους, τότε ο κλάδος γίνεται μη ελκυστικός, μιας και οι πιέσεις μπορεί να οδηγήσουν σε πόλεμο τιμών, αύξηση της ποιότητας, πόλεμο διαφήμισης, προσφορών και προωθητικών ενεργειών κτλ. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της κερδοφορίας της κάθε επιχείρησης λόγω της δαπανηρής προσπάθειας διατήρησης και αύξησης της θέσης, λόγω διαφοροποίησης κτλ., με τελική κερδισμένη την πλευρά των αγοραστών.

Πίεση ή Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα: Σε κάθε κλάδο οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν ανταγωνίζονται όλα τα υποκατάστατα προϊόντα, τα προϊόντα δηλαδή που μπορεί να έχουν την ίδια χρήση και να αντικαταστήσουν το υπάρχον προϊόν. Αυτό έχει σαν συνέπεια να μειώνεται η ελκυστικότητα του κλάδου και η απόδοσή του, η οποία οφείλεται στην πίεση μείωσης των τιμών, αύξησης της ποιότητας και

αναζήτηση διαφοροποίησης.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η Μεθοδολογία της έρευνας αναλύεται μέσα από τέσσερις βασικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται σε μία μελέτη: το θετικισμό, τη φαινομενολογία, την ερμηνευτική προσέγγιση και τη συγκριτική προσέγγιση.

Ο θετικισμός και η φαινομενολογία είναι φιλοσοφικές έννοιες των κοινωνικών επιστημών. Κάθε φιλοσοφική έννοια έχει τις δικές της αρχές και αξίες και στηρίζεται σε διαφορετικές ερευνητικές απόψεις. Φυσικά κάθε ερευνητής ακολουθεί κάποιες από τις φιλοσοφικές αυτές έννοιες. Συχνότερα οι ερευνητές στηρίζονται στην αντίστροφη φιλοσοφία κατά τη διάρκεια της μελέτης τους δηλαδή αντιστρέφουν τα γεγονότα προκειμένου να δούνε τι θα γινόταν στην πραγματικότητα αν τα γεγονότα θα συνέβαιναν διαφορετικά.

Ο θετικισμός σαν φιλοσοφία παρουσιάζει πως πραγματικά είναι τα γεγονότα και πώς θα έπρεπε να τα μελετήσουμε στηριζόμενοι σε λογικά επιχειρήματα προκειμένου να φτάσουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα .

Κάποια από τα βασικά συμπεράσματα στα οποία καταλήγουμε χρησιμοποιώντας αυτή τη μέθοδο είναι:

- 1) Ότι ο ερευνητής πρέπει να λειτουργεί ανεξάρτητα και ανεπηρέαστα προκειμένου να καταλήξει σε σωστά συμπεράσματα.
- 2) Ο ερευνητής πρέπει να στηρίζεται μόνο σε στοιχεία τα οποία απορρέουν από την ερευνά του και όχι από τα προσωπικά του πιστεύω και τις αξίες που τον χαρακτηρίζουν.
- 3) Ο ερευνητής πρέπει να δίνει σημασία μόνο στα γεγονότα. Συγχρόνως πρέπει να γνωρίζει τις γνώμες άλλων ερευνητών να έχει γνώση της βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας του θέματος που αναλύει άλλα και της νομοθεσίας που το διέπει αν υπάρχει. Ο ερευνητής εφόσον έχει γνώση όλων των παραπάνω πρέπει να έχει την αφαιρετική ικανότητα να κρατάει από όλα τα στοιχεία που γνωρίζει μόνο αυτά που πραγματικά των ενδιαφέρουν.

4) Ο ερευνητής πρέπει να υποστηρίζει το θέμα του χρησιμοποιώντας λειτουργικά μέσα όπως ερωτηματολόγια έχοντας ένα μεγάλο δείγμα προκειμένου να προχωρήσει σε στατιστική ανάλυση.

Αντίθετα με τον θετικισμό η φαινομενολογική έρευνα παρουσιάζει τον κόσμο να στηρίζεται μόνο σε κοινωνικά θεμέλια και όχι σε αντικειμενικά . Για αυτό το λόγο ο ερευνητής δεν χρειάζεται να στηριχτεί σε ανάλυση συμπεριφορών και γεγονότων αλλά σε φαινομενικά κριτήρια όπως η εμπειρία. Ο ερευνητής μπορεί να μελετάει τους γύρω του ακόμα και τον ίδιο του τον εαυτό, όποτε όμως τον “συμφέρει” μπορεί να αφαιρέσει τον εαυτό του από αυτή τη μελέτη.

Από την άλλη στην φαινομενολογική μέθοδο ο ερευνητής πέρα από την επιφάνεια των γεγονότων πρέπει να ερευνησει και τους δευτερεύοντες παράγοντες στους οποίους στηρίζονται αυτά τα γεγονότα. Πρέπει να ελέγχει το κάθε στοιχείο σαν μια ολοκληρωμένη εικόνα , και να παράγει τις δικές του ιδέες και αντιλήψεις . Σε γενικές γραμμές η φαινομενολογική έρευνα βασίζεται σε γνώμες και αντιλήψεις άλλων πάνω στις οποίες πρέπει να στηρίζεται ο ερευνητής για να διαμορφώσει τις δικές του ιδέες και απόψεις για το θέμα.

Η ερμηνευτική προσέγγιση αναφέρεται στις πρακτικές, όπου επιχειρείται η ερμηνεία κειμένων, συμπεριφοράς, γεγονότων με σκοπό την κατανόηση. Τέλος η συγκριτική προσέγγιση εκπηγάει από την ευρύτερη τάση του συγκρητισμού και προϋποθέτει σύγκριση του μελετώμενου αντικειμένου ή φαινομένου των ιδιοτήτων του με κάποιο άλλο, με ένα τρίτο και την εξαγωγή αντίστοιχων συμπερασμάτων. Ένα φαινόμενο ή ένα πρόβλημα που έχει μελετηθεί σε ένα περιβάλλον, στο οποίο ισχύουν συγκεκριμένες συνθήκες, μπορεί να συγκριθεί με ένα ανάλογο που λαμβάνει χώρα σε ένα άλλο περιβάλλον, στο οποίο ισχύουν άλλες συνθήκες. Βασικές λειτουργίες στη συγκριτική διαδικασία είναι η σύγκριση, η αντιπαράθεση, ο εντοπισμός ομοιοτήτων και διαφορών κ.τ.λ.⁹⁸.

Η παρούσα έρευνα επιλέγει την ερμηνευτική προσέγγιση δεδομένου ότι επιθυμεί να ερμηνεύσει και να κατανοήσει την άποψη των πολιτών για την εταιρεία VODAFONE.

⁹⁸ Δημητρόπουλος Ν.,(2006), Έρευνα Αγοράς, Σταμούλης

4.1.ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναδείξει τις στάσεις και τις απόψεις των πολιτών για την εταιρεία VODAFONE.

4.2.ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκεται, μπορούμε να διακρίνουμε τις επιστημονικές έρευνες σε τρεις βασικές κατηγορίες, τις διερευνητικές, τις περιγραφικές και τις πειραματικές.

Η παρούσα έρευνα κατατάσσεται στις περιγραφικές, με τη χρήση του ερωτηματολογίου, δεδομένου ότι επιθυμούμε να αποτυπώσουμε τα χαρακτηριστικά μιας δεδομένης κατάστασης. Συγκεκριμένα επιθυμούμε να αποτυπώσουμε τις στάσεις και τις αντιλήψεις των πολιτών για την εταιρεία VODAFONE.

4.3.ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Η συλλογή στοιχείων επιτυγχάνεται με δύο τρόπους. Με τη χρήση πρωτογενών πηγών και με τη χρήση δευτερογενών πηγών. Αντίστοιχα εξάγονται πρωτογενή και δευτερογενή στοιχεία της έρευνας. Τα πρωτογενή στοιχεία αναφέρονται ειδικά στο πρόβλημα ή στο αντικείμενο που εξετάζεται. Συγκεντρώνονται δηλαδή με βάση συγκεκριμένους σκοπούς ώστε να απαντήσουν σε συγκεκριμένα ερωτήματα συγκεκριμένης μελέτης. Η συλλογή τους απαιτεί περισσότερο χρόνο από ότι τα δευτερογενή και η διαδικασία είναι πιο πολύπλοκη αλλά σίγουρα τα αποτελέσματα της είναι πιο ακριβή. Η συγκεκριμένη έρευνα συνέλεξε τα πρωτογενή στοιχεία χρησιμοποιώντας ως βασικό εργαλείο της το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο το οποίο καταρτίστηκε θα περιλαμβάνει ερωτήσεις:

- Άμεσες οι οποίες αναφέρονται απευθείας στο υπό εξέταση θέμα
- Έμμεσες για πιο προσωπικές ερωτήσεις
- Κλειστές στις οποίες οι απαντήσεις ήταν προκαθορισμένες χωρίς να επιδέχονται διαφορετικές απαντήσεις από τις προβλεπόμενες
- Ανοιχτές, στις οποίες ο ερωτώμενος μπόρεσαν να εκφράσουν ελεύθερα την άποψή του χωρίς προκαθορισμένη απάντηση

Σκοπός της χρήσης διαφορετικού τύπου ερωτήσεων ήταν το ερωτηματολόγιο να

μην κουράσει τον ερωτώμενο και μέσα από τη ποικιλία των ερωτήσεων να εξασφαλιστεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό η εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων. Ο ερευνητής σκοπεύει να μελετήσει τον Κώδικα Δεοντολογίας ώστε ακολουθώντας τον, να εξασφαλίσει ότι η έρευνα που πραγματοποιήθηκε ήταν τίμια, αμερόληπτη και αντικειμενική. Η γράφουσα προσπάθησε οι ερωτήσεις να είναι τέτοιες ώστε να μην θιγεί και να μην ενοχληθεί ο ερωτώμενος.

Τα δευτερογενή στοιχεία, συλλέχθηκαν από:

1. Πηγές, όπως ομιλίες και ημερίδες
2. Ιδιωτικές έρευνες
3. Εθνική Στατιστική Υπηρεσία
4. Έρευνες από το διαδίκτυο
5. Περιοδικά και άλλες εκδόσεις που βγαίνουν κυρίως από κρατικούς φορείς.

4.4.ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ

Στην παρούσα έρευνα ο πληθυσμός αποτελείται από χρήστες της κινητής τηλεφωνίας. Το πλαίσιο δείγματος αποτέλεσε ο κατάλογος πελατών των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας. Τέλος, τη μονάδα δειγματοληψίας αποτέλεσαν οι εταιρίες κινητής τηλεφωνίας.

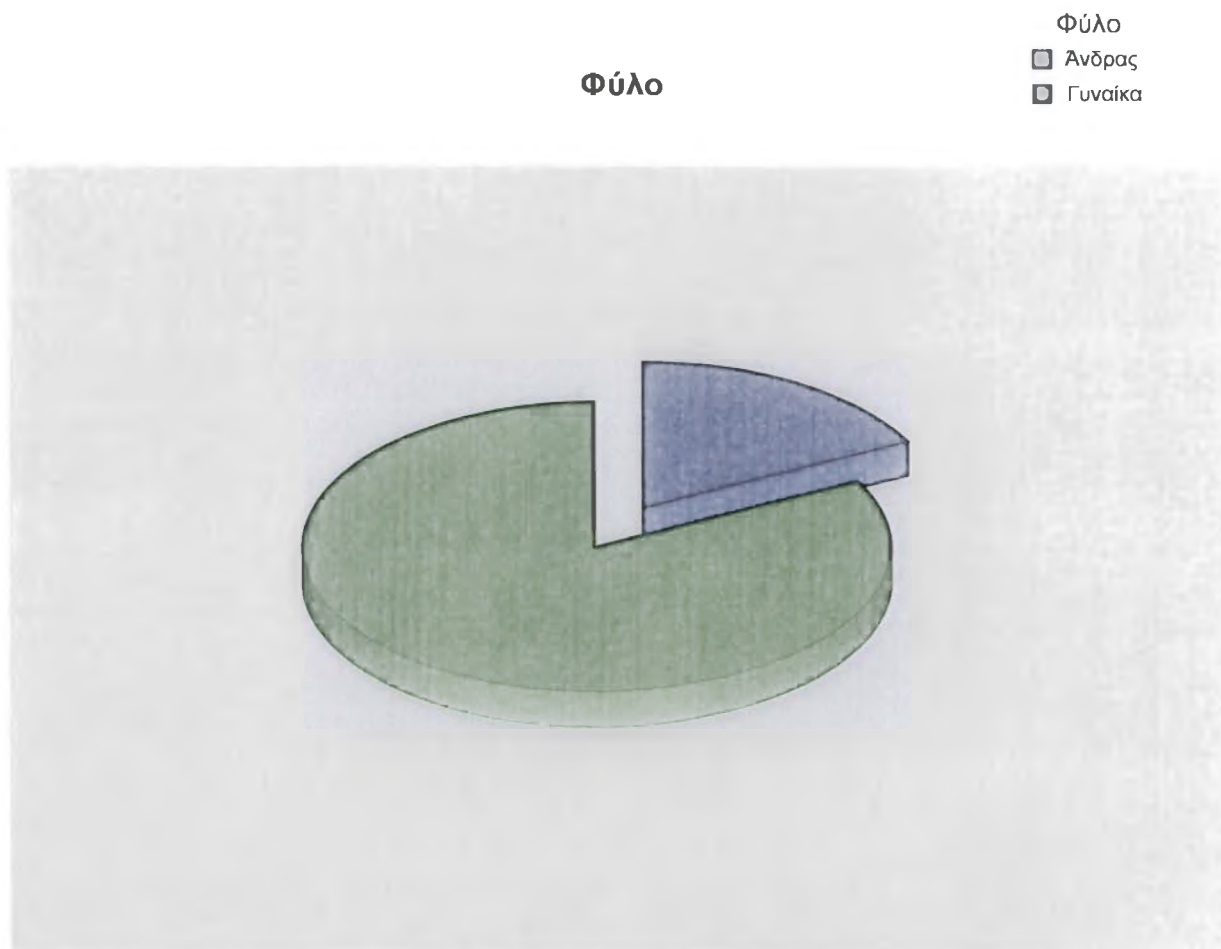
Η μονάδα δειγματοληψίας που επιλέχτηκε από τον ερευνητή εξαρτάται από το πλαίσιο δείγματος. Η ύπαρξη ενός αξιόπιστου δείγματος καθιστά εφικτή την απευθείας επιλογή του δείγματος από το πλαίσιο αυτό, οπότε καταλαβαίνουμε ότι η μονάδα δειγματοληψίας και το στοιχείο του πληθυσμού είναι τα ίδια. Αντίθετα αν ο ερευνητής δεν επιλέξει ένα αξιόπιστο δείγμα τότε θα οδηγηθεί σε πιθανά σφάλματα σε σχέση με τη διαδικασία της έρευνας. Πληθυσμός της Έρευνας ήταν 50 ερωτώμενοι.

Η προσέγγιση των ερωτώμενων έγινε μέσω email. Εστάλησαν ερωτηματολόγια στα e mail των πελατών και με τον ίδιο τρόπο δόθηκαν οι απαντήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ

Ο στατιστικός πληθυσμός παρουσιάζει ανομοιογενή κατανομή εργαζομένων ανά φύλο, αφού το ποσοστό των γυναικών υπερτερεί έναντι εκείνου των ανδρών.

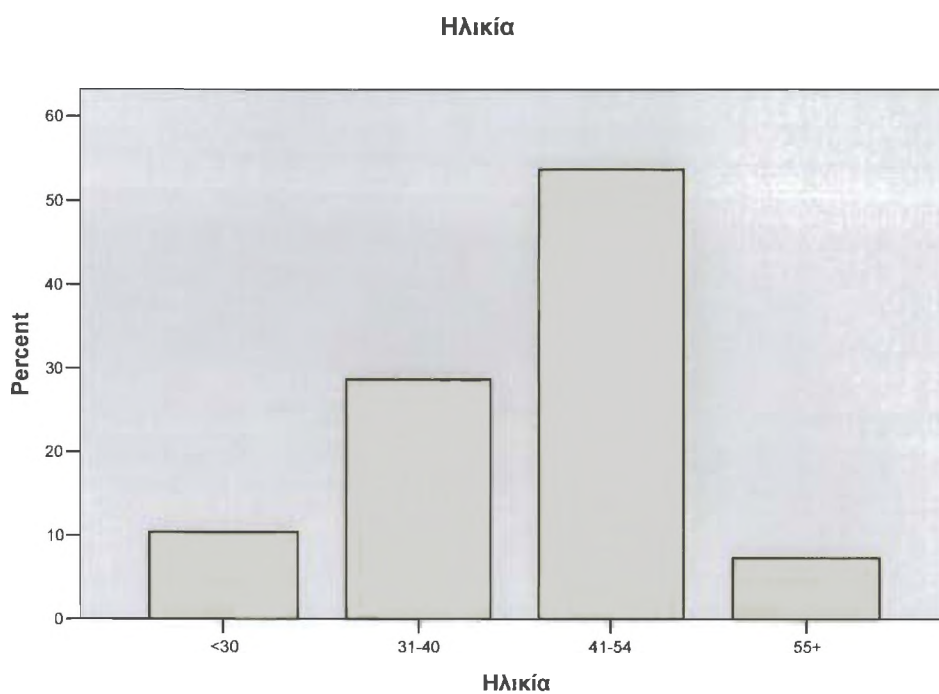
Γράφημα 1: Φύλο



Το 17% των ερωτώμενων που απάντησαν ήταν άνδρες με ένα 83% γυναίκες.

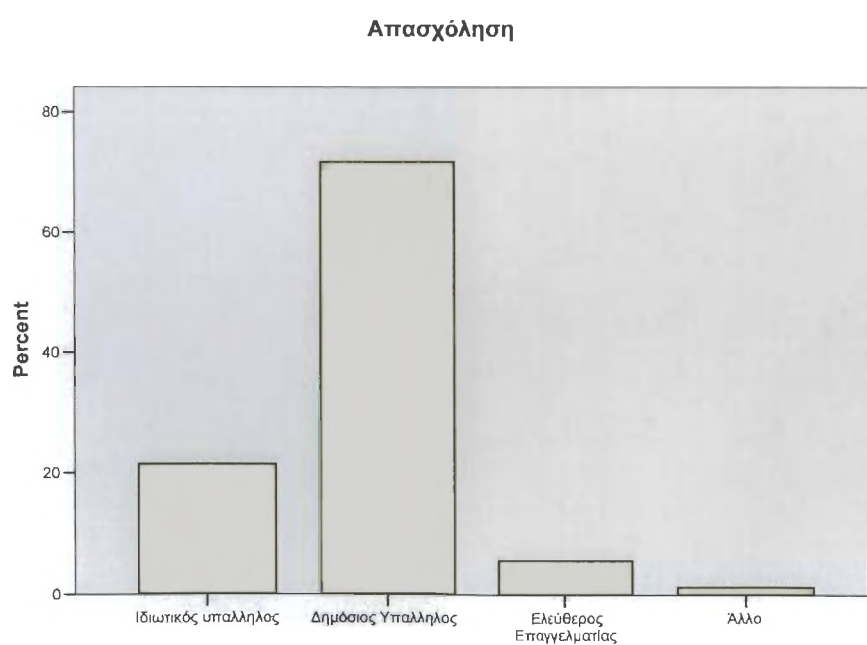
Το παρακάτω διάγραμμα εμφανίζει την κατανομή του συνόλου του στατιστικού πληθυσμού ανά ηλικιακή ομάδα. Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο μέρος του είναι άτομα ηλικίας μεταξύ 41 και 54 ετών σε ποσοστό 53,7%. Επίσης, το 10,4% ήταν κάτω των 30 ετών, το 28,7% ήταν από 31-40 ετών, το 53,7% ήταν από 41-54 ετών και το 7,3% ήταν πάνω από 55 ετών.

Γράφημα 2: ηλικία



Από τα στοιχεία του παρακάτω διαγράμματος προκύπτει ότι, η πλειονότητα των ερωτηθέντων σε 71,7% των απαντήσεων είναι δημόσιοι υπάλληλοι, το 21,4% ήταν ιδιωτικοί υπάλληλοι, το 5,6% ελεύθεροι επαγγελματίες και το 1,2% απασχολούνται κάπου αλλού.

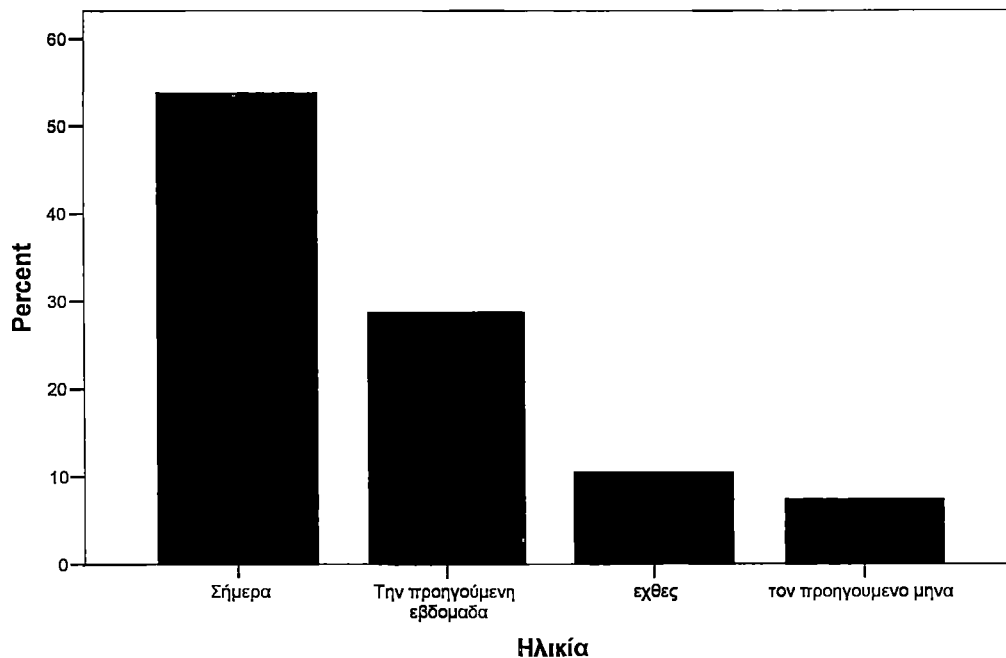
Γράφημα 3: Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανά χώρο απασχόλησης



Το παρακάτω διάγραμμα εμφανίζει την κατανομή του συνόλου του στατιστικού πληθυσμού ως προς τις διαφημίσεις που έχει παρακολουθήσει για την κινητή τηλεφωνία. Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο μέρος του σε ποσοστό 53,7% έχει δει σήμερα διαφήμιση για την τηλεφωνία. Επίσης, το 10,4% εχθές, το 28,7% την προηγούμενη εβδομάδα, και το 7,3% ήταν τον προηγούμενο μήνα

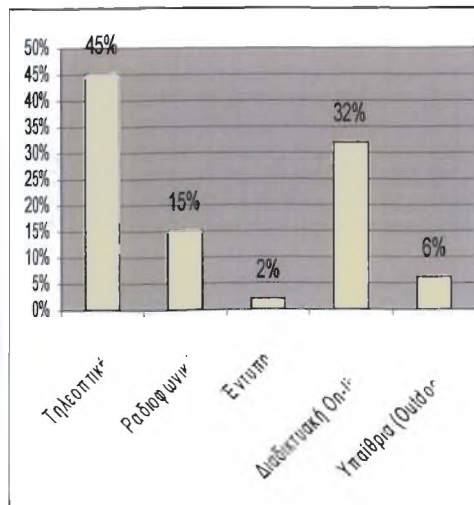
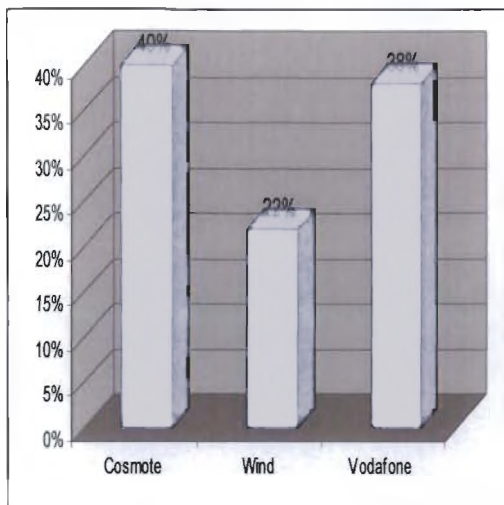
Γράφημα 4: διαφημίσεις κινητής

Πότε ακούσατε / είδατε την τελευταία διαφήμιση που αφορούσε στην κινητή τηλεφωνία?



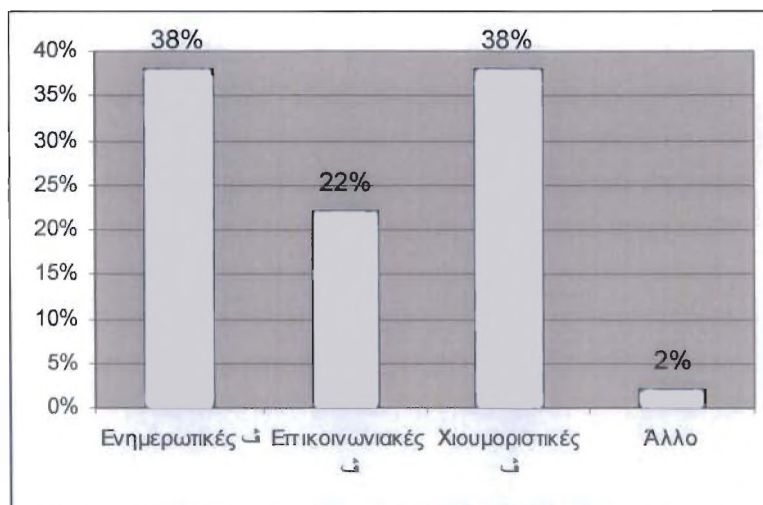
Στο 40% τους έρχεται πρώτα στο μυαλό πρώτα η διαφημιστική εκστρατεία της Cosmote, έπειτα της Vodafone, και τέλος της Wind . Η διαφήμιση αυτή που έχει αποτυπωθεί στη μνήμη ήταν στην τηλεόραση, έπειτα στο διαδίκτυο, μετά στο ραδιόφωνο.

Γράφημα 5: διαφημίσεις κινητής & μέσο

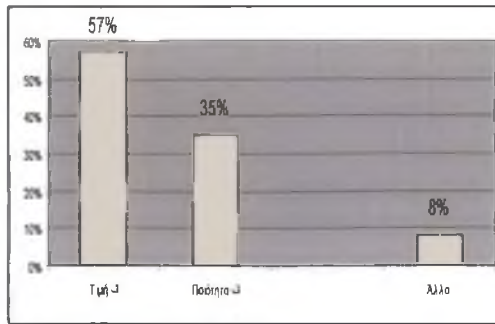
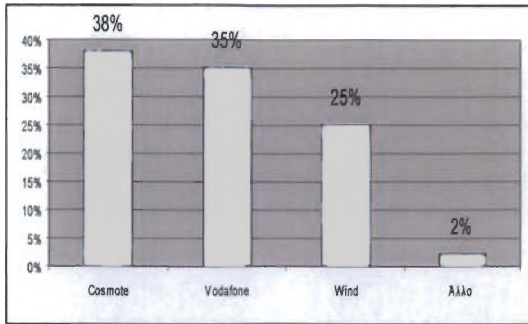


Οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας χρησιμοποιούν διαφημίσεις ενημερωτικές (38% αλλά και συνάμα χιουμοριστικές (χαρακτηριστικά αναφέρεται η διαφήμιση της cosmote, που έδειχνε μια παρέα που τραγουδούσαν ότι έχει σήμα καμπάνα), με έμφαση στο επικοινωνιακό (22%).

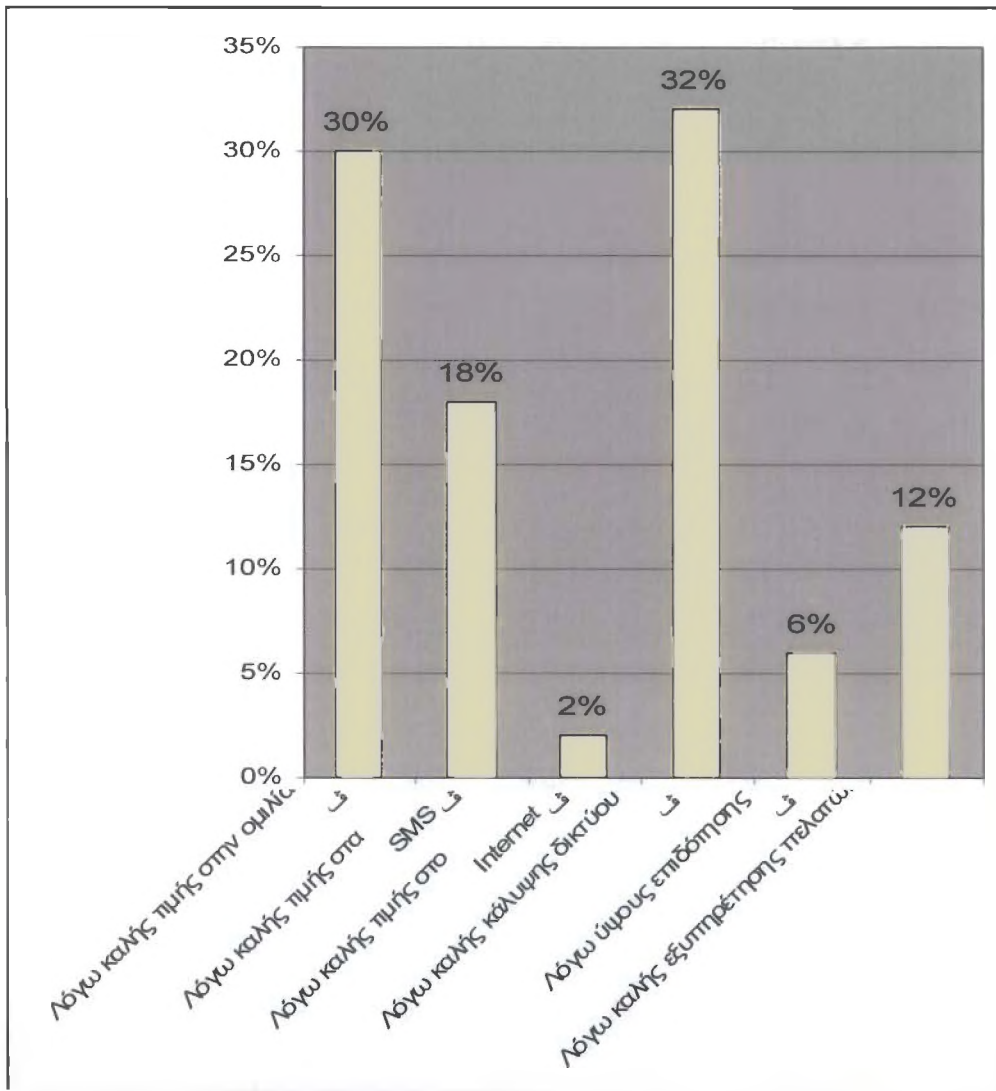
Γράφημα 6:



Οι ερωτώμενοι χρησιμοποιούν (σε ποσοστό 38%) την Cosmote, τη Vodafone (35%) και το 25% τη Wind, και το κριτήριο για την επιλογή της εταιρείας.



Γράφημα 7:

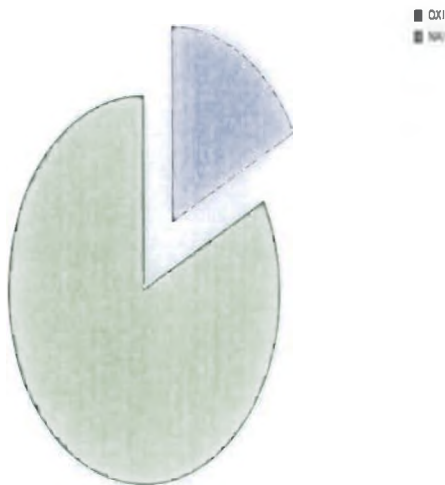


Το σημαντικότερο κριτήριο επιλογής της εταιρείας είναι η κάλυψη του δικτύου (32%), η καλή τιμή στην ομιλία (30%), και η τιμή του SMS (%18)

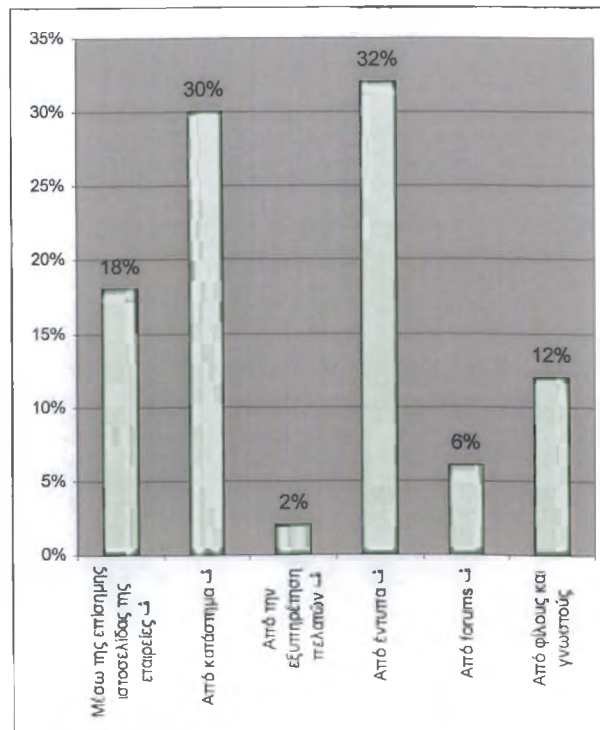
Όμως, το 17% των ερωτώμενων δεν έκαναν έρευνα αγοράς πριν συνεργαστούν με κάποια εταιρεία ενώ το 83% έκανε. Η έρευνα αγοράς έγινε κυρίως από καταστήματα 30% , και από έντυπα (32%) , σημαντικό ρόλο παίζουν και οι φίλοι για την έρευνα αγοράς (12%)

Γράφημα 8:

7.Μάνετε έρευνα αγοράς πριν συνεργαστείτε με κάποια εταιρεία



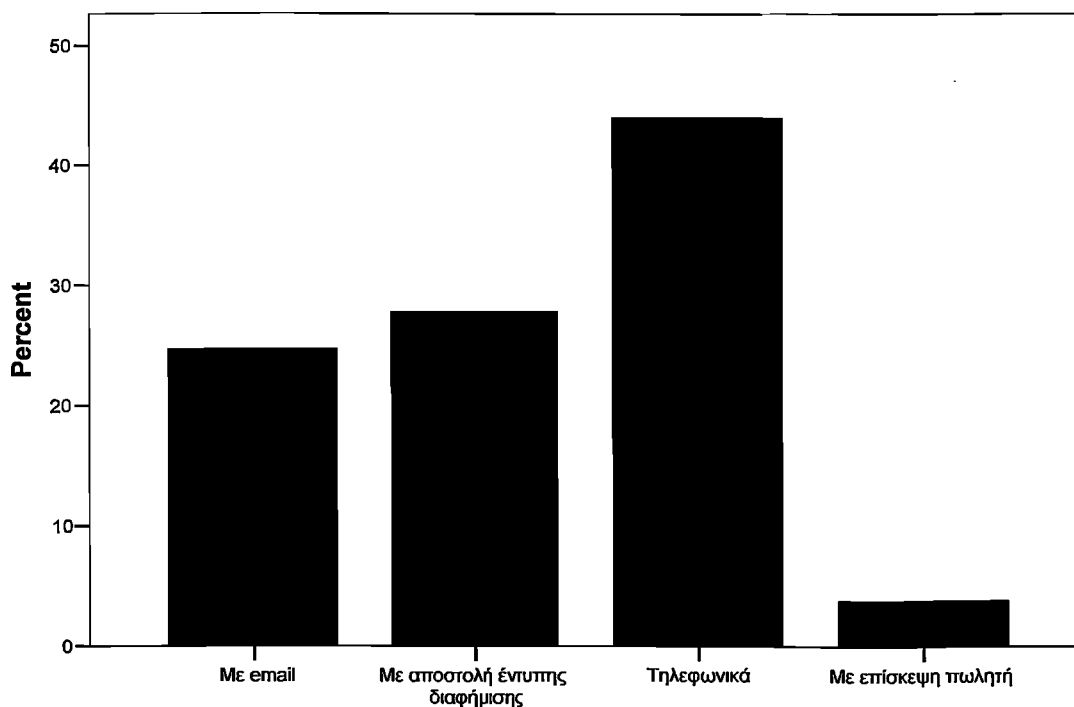
Γράφημα 9:



Στο 43,9% η εταιρεία έχει επικοινωνήσει τηλεφωνικά ,το 3,7% με επίσκεψη πωλητή
το 24,6% με email και το 27,7% με αποστολή έντυπης διαφήμισης

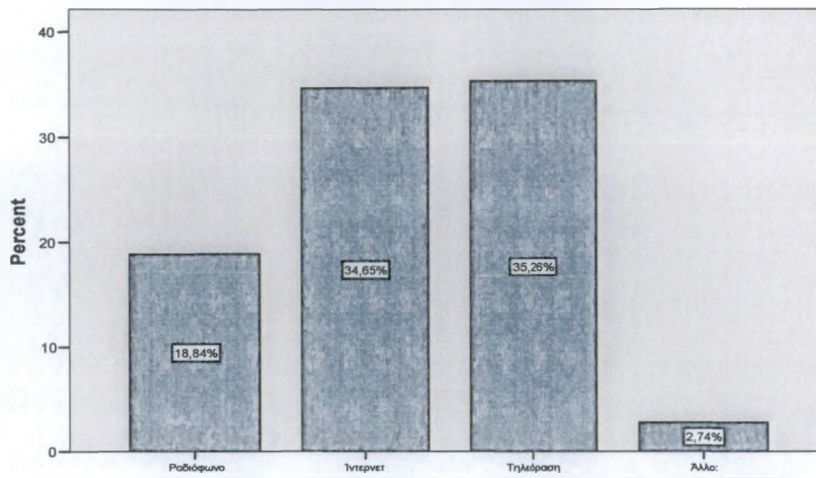
Γράφημα 10: επικοινωνία εταιρείας με πελάτη

9.Με ποιον τρόπο έχει επικοινωνήσει η εταιρεία κινητής μαζί σας για να σας ενημερώσει για νέα προγράμματα και προσφορές



Γράφημα 11:

10. Ποιο μέσο θεωρείτε καλύτερο για την ενημέρωσή σας σχετικά με τα προϊόντα κινητής τηλεφωνίας

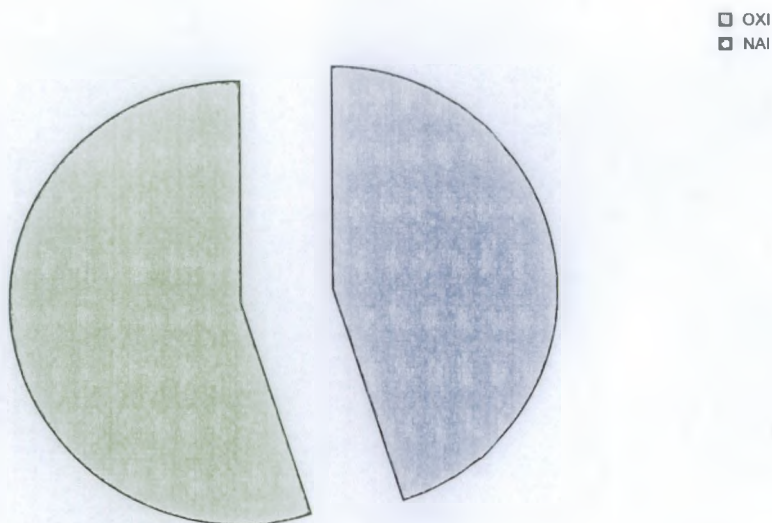


Το καλύτερο μέσο για την ενημέρωση για την κινητή τηλεφωνία είναι η τηλεόραση (35%).

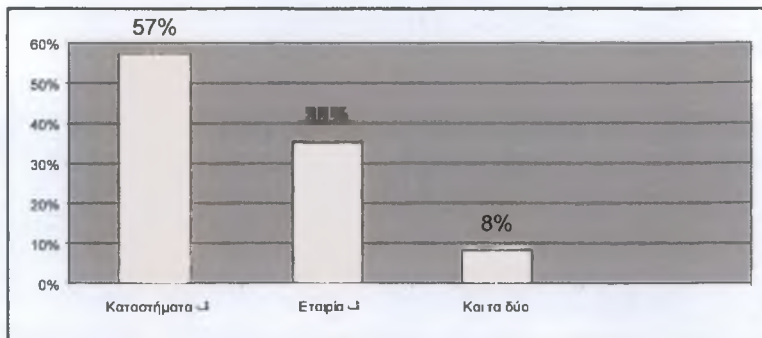
Ο ανταγωνισμός των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας βασίζεται κυρίως στην τιμολογιακή πολιτική (34,7%), στην παροχή εκπτώσεων και προσφορών (35,3%), στις διάφορες διαφημιστικές προβολές (18,8%) , στην παροχή διαφορετικών συμβολαίων 8,5% και σε όλες τις ανωτέρω πολιτικές (2,7%)

Γράφημα 12:

ΧΟΡΗΓΟΣ VODAFONE



Το 45% δεν θυμάται κάποια εκδήλωση στην οποία χορηγός ήταν η Vodafone, ενώ το 55% θυμάται

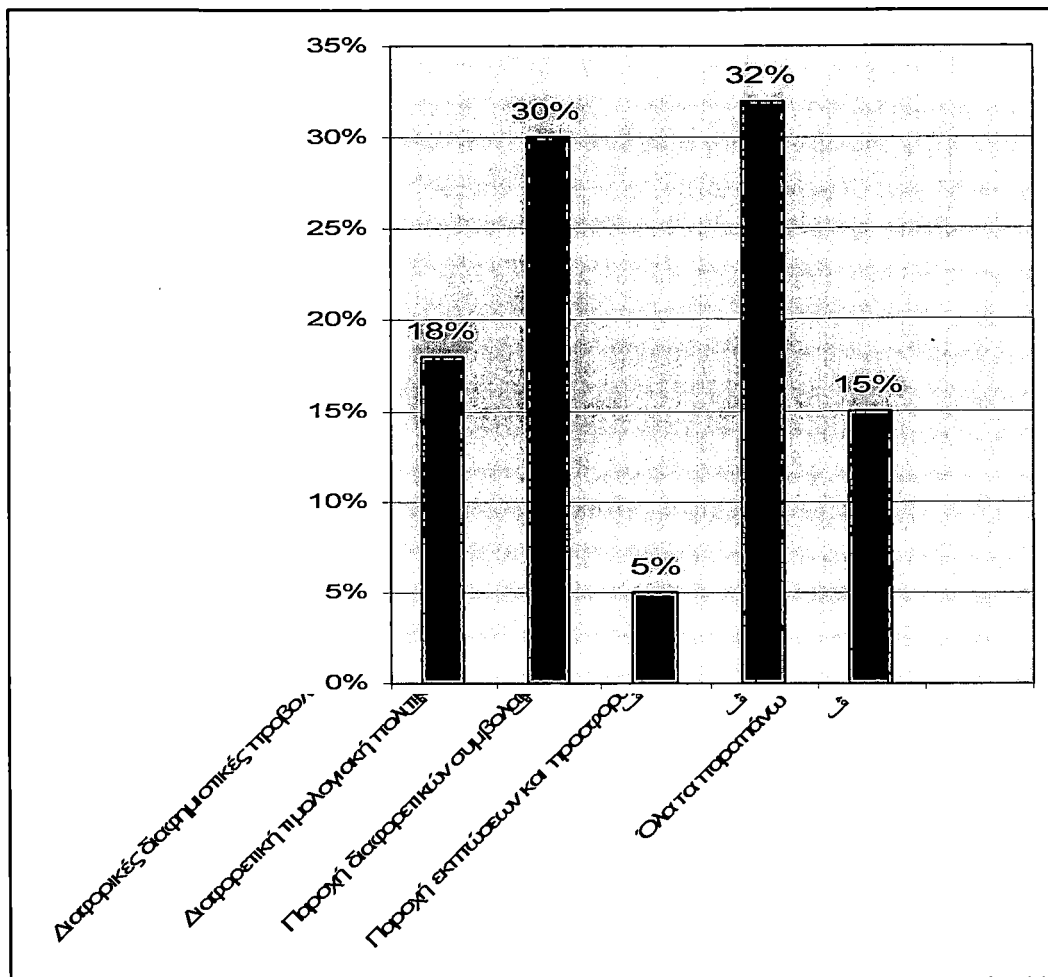


Το 57% έχει επιλέξει να συνεργάζεται με καταστήματα της εταιρείας Vodafone

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα στις ερωτήσεις Likert που δείχνουν το βαθμό που συμφωνούν ή διαφωνούν με τις ερωτήσεις απάντησαν ότι Συμφωνώ πολύ (18%), Συμφωνώ (45%), Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ (15%), Διαφωνώ (17%) και Διαφωνώ πολύ (5%) ότι οι διαφημίσεις της εταιρείας Vodafone είναι κυρίως επικοινωνιακές.

Το 35% συμφωνεί ότι οι διαφημίσεις της εταιρείας Vodafone είναι κυρίως Ενημερωτικές, το 18% Συμφωνεί πολύ, το 15% είναι αδιάφορο, το 27% διαφωνεί και το 5% διαφωνεί πολύ.

Τέλος, στην ερώτηση εάν οι διαφημίσεις της εταιρείας Vodafone είναι κυρίως Χιουμοριστικές; το 17% συμφωνεί πολύ, το 27% συμφωνεί, το 15% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 35% διαφωνεί και το 6% διαφωνεί πολύ.



Η πιο δελεαστική πολιτική της Vodafone είναι η Παροχή εκπτώσεων και προσφορών (32%), αλλά και η διαφορετική τιμολογιακή πολιτική (30%) σημαντικό ρόλο παίζουν και οι διαφορετικές διαφημιστικές προβολές 1

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι να προσδιορίσει τα εργαλεία μάρκετινγκ που χρησιμοποιούν οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας.

Οι εταιρείες όπως προέκυψε έχουν τακτικές διαφημίσεις, και η διαφημιστική εκστρατεία της Cosmote, έχει αποτυπωθεί στη μνήμη των ερωτώμενων που την έχουν δει στην τηλεόραση

Οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας χρησιμοποιούν διαφημίσεις ενημερωτικές (38% αλλά και συνάμα χιουμοριστικές (χαρακτηριστικά αναφέρεται η διαφήμιση της cosmote, που έδειχνε μια παρέα που τραγουδούσαν ότι έχει σήμα καμπάνα), με έμφαση στο επικοινωνιακό (22%)

Το σημαντικότερο κριτήριο επιλογής της εταιρείας είναι η κάλυψη του δικτύου (32%), η καλή τιμή στην ομιλία (30%), και η τιμή του SMS (%18)

ΤΟ 83% έχει κάνει έρευνα αγοράς, που έγινε κυρίως από καταστήματα 30% , και από έντυπα (32%) , σημαντικό ρόλο παίζουν και οι φίλοι για την έρευνα αγοράς (12%)

Το 57% έχει επιλέξει να συνεργάζεται με καταστήματα της εταιρίας Vodafone και θεωρεί ότι οι διαφημίσεις της εταιρείας Vodafone είναι κυρίως επικοινωνιακές και ενημερωτικές, αλλά όχι τόσο χιουμοριστικές

Η πιο δελεαστική πολιτική της Vodafone είναι η Παροχή εκπτώσεων και προσφορών (32%), αλλά και η διαφορετική τιμολογιακή πολιτική (30%) σημαντικό ρόλο παίζουν και οι διαφορετικές διαφημιστικές προβολές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Albaum, G. & Strandkov, J. & Duerr, E. (1998) "International Marketing and Export Management", Third Edition, Addison - Wesley.
2. Ama.,(2008), Promotion Principles, Available in 2-6-2011 from <http://www.ama.com>
3. Ansoff, H, I.,(1989),The new corporate strategy,N.Y.: John Wiley & Sons
4. Ansoff, H.I. (1988) "The new corporate strategy", Wiley.
5. Ansoff, H.I., (1988), The New Corporate Strategy, John Wiley, New York, NY
6. Brassington, F and Pettitt, S., (1997), Principles of Marketing, Financial Times,pp.24-28
7. Case K and Fair R.,(1992), Principles of Economics, Englewood Cliffs, Prentice Hall Co, pp. 851-857
8. Chinsnall (1997) "Byer Behavior" McGraw – Hill σελ. 108
9. Cohen, L. and Manion, L.,(2008),Research Methods in Education, London,Croom Helm
10. De Wit, B., and Meyer, R. (2001) "Strategy, Process, Content, Context", Thomson Business Press
11. De Wit, B., and Meyer, R. (2001) "Strategy, Process, Content, Context", Thomson Business Press
12. Dent H.S.Jr.,(2008), The Roaring 2000's, New York: Simon and Shuster, pp.14-27
13. Dibb, Simkin, Pride, Ferrel.,(1994) ,Marketing, concepts and strategies,2nd European Edition, Houghton Mifflin
14. Doole, I. & Lowe, R. & Phillips, C. (1994) International Marketing Strategy, Thompson Business Press.
15. Duffy, D., (1999), Loyalty Marketing, Marketing Publishers Inc.
16. Fifield G.,(2006),Marketing strategy, Butterworth – Heinenaman, p.239
17. Gates W.,(1999), Business at the Speed of Thought, New York Warner Books

18. Georgopoulos N.,(2004),Strategic Action, Harvard Business Review
19. Gilligan, P., (2005), Strategic Marketing Management, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp.223-39
20. Guthrie, S. (1996), Leader, Off Licence News
21. Hope J and Hope T.,(1997), Competing in the Third Wave, Harvard Business School Press, pp.109-128
22. Jankowicz, A.D. (1995), Business Research Projects, Chapman & Hall, London
23. Jankowicz, A.D. (1995), Business Research Projects, Chapman & Hall, London
24. Jaunch, L et al.,(2008), Business Policy and Strategic Management, New York: McGraw Hill Co.,pp.375-383
25. Jones, D.,(2002), Report on UK drinks market 1995, Market Review
26. Kotler P and Armstrong G.,(2001), Marketing Principles, Γκιούρδας
27. Kotler P.,(2001), Marketing Principles, Prentice Hall
28. Kotler, P. (1983), Principles of Marketing, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
29. Kotler, P. (2003) “Marketing Management”, 11th Edition., Prentice-Hall.
30. Kotler,P & Armstrong, G.,(2001),Principle of marketing” 4th Ed.Prentice N.J-Hall
31. Lovelock, C.,(2001), Services Marketing”, Prentice – Hall, N.J.
32. Maslow,A., (1954),Motivation and Personality” New York: Harper and Brothers
33. McCarthy, J., (2004), Basic Marketing, Irvine
34. Mudie, P and Cottam,A.,(1993),The management and marketing of services, London: Butterworth - Heinemann
35. Mullin,B, Hardy, Sutton,W (1993) “Sport Marketing” Human Kinetics σελ.249
36. Porter M., (1980), Competitive strategy, McGraw Hill
37. Porter M., (1980), Competitive strategy, McGraw Hill
38. Porter, M. (1983) “Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance”, Third Edition, Free Press.

39. Porter, M. (1985) "Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", Free Press.
40. Shaw J.,(1996), Future for The Telecom Industry, A Ten-Year Forecast, New Telecom Quarterly Austin, TX: Technology Futures Inc, October, pp.25-33
41. Slack.T.,(1997),Understanding Sport Organization" Human Kinetics σ.σ.131-136
42. Stanton, W.,(2008),Fundamentals of marketing, New York: Mc Graw-Hill,p.5
43. Steiner, G.A. & Miner, J.B. (1997) "Strategic Management Policy and Strategy" Macmillan College Publishing Company.
44. Stoner,J, Edward,R, Gilbert,D.,(1995),Management" 6th Edition, Prentice-Hall, N.J. Glossary p. 7
45. Thompson, A. & Strickland, A. (1996) "Strategic Management Concepts and cases", 9th Edition, Irwin.
46. Usunier, J-C. (2000) "Marketing Across Cultures", Third Edition, Prentice Hall.
47. Vignali, C and Davies, B., (2004),The marketing mix redefined and mapped: introducing the mix map model, Management Decision, Vol. 32 No.8, pp.11-16
48. Wilson, Gilligan, Pearson (1995), Strategic Marketing Management, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp.223-39
49. Wright P et al.,(1998), Strategic Management: Concepts and Cases, Upper Saddle River, NJ:Prentice-Hall. Co., pp.3-7
50. Αυθίνος,Γ., (2001) Διάρθρωση και λειτουργία δημοτικών αθλητικών οργανισμών
51. Γαργαλιάνος Δ- Αυθίνος Ι. και Farmer P. (2000), Αθλητικές εγκαταστάσεις, Αθήνα, Πανεπιστημιακές διδακτικές σημειώσεις, σελ.137
52. Δημητρόπουλος Ν.,(2006), Έρευνα Αγοράς, Σταμούλης
53. Ζευγαρίδη Σ.,(2006), Αρχές Μάρκετινγκ, Γκιούρδας
54. Κλήμης, Μ. (2001) «Σημειώσεις στο στρατηγικό μάνατζμεντ». Ε.Ε.Δ.Ε
55. Μάλλιαρης, Π.,(2001),Εισαγωγή στο μάρκετινγκ, Σταμούλης, σελ.24
56. Ν.3016/17-5-2002

57. Παπαδημητρίου, Γαργαλιάνος (1997), Το μάνατζμεντ του αθλητισμού, ΤΕΦΑ.
58. Τζωρτζάκης, Κ. (2002) «Οργάνωση και Διοίκηση», Rosili.
59. ΣΤΑΜΚΟΣ Κ. “TARGETING STRATEGIES - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΟΧΕΥΣΗΣ”
60. ΣΤΑΜΚΟΣ Κ. “S.W.O.T. ANALYSIS!”
61. ΣΤΑΜΚΟΣ Κ. “ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ”
62. ΣΤΑΜΚΟΣ Κ. “ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ!”
63. ΣΤΑΜΚΟΣ Κ. “MARKETING MANAGEMENT - MEDIA PLANNING”
64. ΣΤΑΜΚΟΣ Κ. “ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΟ MARKETING MIX (ΣΕ ΤΕΣΣΕΡΑ ΒΗΜΑΤΑ)!”
65. ΣΤΑΜΚΟΣ Κ. “ΕΥΡΕΣΗ ΚΑΙ ΕΛΑΧΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΠΟΥ ΑΠΕΙΛΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ”
66. ΣΤΑΜΚΟΣ Κ. “COMPETITOR POSITIONING PROFILE!”
67. ΣΤΑΜΚΟΣ Κ. “BALANCED SCORECARD”

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

4Ps : Product, Price, Place, Promotion

UU : Upper - Upper

LU : Lower - Upper

UM : Upper - Middle

LM : Lower - Middle

UL : Upper - Lower

LL : Lower - Lower

M.M.E. Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης

D=T+I+E+(other factors) : D=ζήτηση, T=γεύση, I=Εισόδημα, E=Αναμενόμενα

IT : Information Technology

Κ.Ο.Κ.: και ούτω καθεξής

Κ.Τ.Λ.: και τα λοιπά

Κ.Λ.Π.: και λοιπά