



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

# Ο ρόλος του Marketing σε εταιρείες πληροφορικής. Η περίπτωση της εταιρείας MICROSOFT

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΩΝ

*Κωστοπούλου Ευαγγελία*

*Μαλάμου Μαρία*

ΕΠΟΠΤΕΥΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

*Παπακωνσταντίνου Παναγιώτα*

ΠΑΤΡΑ 2012

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σε αυτή την πτυχιακή μελετήσαμε διεξοδικά το μάρκετινγκ γενικά αλλά και εφαρμοσμένο στις εταιρίες πληροφορικής και στη Microsoft.

Αρχικά αναλύσαμε βασικές έννοιες του μάρκετινγκ και συγκεκριμένα την ανάλυση swot, την ανάλυση Pest και τα 4P του μάρκετινγκ. Επίσης, μιλήσαμε για τη στατηγική και συγκρίναμε την καταναλωτική με τη βιομηχανική αγορά.

Στη συνέχεια, συγκεκριμενοποιήσαμε το μάρκετινγκ στις εταιρίες πληροφορικής. Δηλαδή, αναλύσαμε τα παραπάνω αλλά συγκεκριμένα.

Μιλήσαμε επιπλέον για το ποιές εταιρίες πληροφορικής κυριαρχούν στον κόσμο και για την πορεία τους μέχρι σήμερα.

Στο επόμενο κεφάλαιο, εστιάσαμε στη Microsoft, την κορυφαία εταιρία πληροφορικής στον κόσμο, είδαμε την πορεία της και αναλύσαμε το μάρκετινγκ της.

Στο τελευταίο κεφάλαιο όμως, κάναμε την έρευνά μας, με τη χρήση ερωτηματολογίου. Έξι εταιρίες πληροφορικής μας βοήθησαν στο να καταλήξουμε σε κάποια συμπεράσματα. Δεν παραλείψαμε επίσης στο να δώσουμε κάποιες προτάσεις επίλυσης.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε αυτή την πτυχιακή εξετάζουμε το ρόλο του μάρκετινγκ στις εταιρίες πληροφορικής, ενώ πιο συγκεκριμένα αναλύουμε το πως αυτό χρησιμοποιείται από την κορυφαία εταιρία πληροφορικής, τη Microsoft. Δηλαδή, ερευνούμε κατά πόσο το μάρκετινγκ έχει επηρεάσει τη λειτουργία, τη βιωσιμότητα αλλά και τις πωλήσεις της παραπάνω εταιρίας.

Για να γίνουν όμως στον αναγνώστη κατανοητά τα παραπάνω, θεωρούμε σωστό να εστιάσουμε στις βασικότερες έννοιες του μάρκετινγκ. Έτσι, έχοντας μια εικόνα του τι είναι μάρκετινγκ και γιατί είναι σημαντικό να χρησιμοποιείται από τους μάνατζερς των επιχειρήσεων, ξεκινάμε την έρευνα μας μελετώντας πως ο γενικός κλάδος της πληροφορικής χρησιμοποιεί το μάρκετινγκ.

Στη συνέχεια, αφιερώνουμε αρκετό χρόνο στην εταιρία Microsoft, μιας και είναι και το κύριο θέμα της πτυχιακής μας. Για να καταλήξουμε στο σήμερα, ερευνούμε με ποιόν τρόπο εμφανίστηκε, πως σε αρχικό στάδιο εμπλουτίστηκε και πως καθιερώθηκε ως η κορυφαία εταιρία πληροφορικής στον κόσμο από την αποδοχή του κοινού.

Ακόμη, για πιο σαφή αποτελέσματα συμβουλευόμαστε εταιρίες πληροφορικής που εδρεύουν στην Ελλάδα, και οι οποίες με τη χρήση ερωτηματολογίου και με προσωπική συζήτηση με τα στελέχη τους, μας βοηθούν στο να διατυπώσουμε όσο το δυνατόν καλύτερα γίνεται τη σημαντικότητα του μάρκετινγκ στις εταιρίες πληροφορικής.

Τα αποτελέσματα από αυτήν την έρευνα είναι ιδιαίτερα εμφανή μιας και αποδεικνύεται ότι το μάρκετινγκ για μια ακόμη φορά κατέχει σημαντικό ρόλο στις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, οι εταιρίες πληροφορικής εξαρτώνται από τη σωστή χρήση του μάρκετινγκ, καθώς ένα λάθος στρατηγικό πλάνο μπορεί να τις οδηγήσει στην κατάρρευση και να δώσει αντίθετα αποτελέσματα από τα προσδοκώμενα. Αξίζει να σημειωθεί επιπλέον, πως οι ελληνικές εταιρίες πληροφορικής στηρίζουν τη Microsoft και χρησιμοποιούν κατά κύριο λόγο το λειτουργικό σύστημα και τα προγράμματά της στις επιχειρήσεις τους.

## **ABSTRACT**

In this dissertation, we examine the role of marketing in computer society, while specifically analyzing how this is used by the top information technology and software development, Microsoft. That is, we research how much marketing has influenced the operation, the viability but also the sales of the above company.

In order through to make the above understood to the reader, we consider it is right to focus on the most basic concepts of marketing. So, having an idea of what marketing is and why it is important to be used by the managers of businesses, we start our research by studying how the general sector of computing uses marketing.

Following this, we dedicate a large proportion of time to Microsoft since it is the main topic of our dissertation. To come up to today, we research how Microsoft came about, how in the first stages it became enriched and how it became established as the top information technology and research development company in the world because of the patronage of the public.

Also, for more specific results, we consult information technology companies based in Greece, which through the use of a questionnaire and through personal communication with their personnel, they help us to state as best as can be, the importance of Marketing in information technology companies.

The results of this research are especially apparent and it is proved that marketing once more has an important role in businesses. Specifically, information technology companies depend on the correct use of marketing, as the wrong strategic plan could lead to their collapse and produce the opposite results to the expected ones. It is also worth noticing how Greek information technology companies support and use mainly its operating system and its programmes in their businesses.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
I.    ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	8
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	8
1.1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	8
1.1.2 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	9
1.2 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	12
1.2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΈΝΑΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ .....	12
1.2.2 ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & Η ΙΕΡΑΡΧΙΑ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ .....	16
1.2.3 Ο ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	19
1.3 ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ- MARKETING MIX.....	19
1.3.1 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΕΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	20
1.3.2 ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ .....	20
1.3.2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	20
1.3.2.2 Ο ΠΡΟΓ/ΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	21
1.3.2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ ΜΕΙΓΜΑΤΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	21
1.3.3 Η ΤΙΜΗ .....	22
1.3.4 Η ΔΙΑΝΟΜΗ.....	22
1.3.4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ.....	22
1.3.4.2 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΝΟΜΗΣ.....	23
1.3.4.3 ΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ .....	23
1.3.4.4 ΤΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ .....	24
1.3.5 Η ΠΡΟΩΘΗΣΗ.....	24
1.3.5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ & ΟΙ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΤΗΣ.....	24
1.3.5.2 ΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ .....	25
1.3.5.3 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΩΝ ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ .....	26
1.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ – ΑΝΑΛΥΣΗ PEST .....	26
1.5 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT.....	28
1.5.1 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ SWOT ΑΝΑΛΥΣΗΣ .....	28
1.5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....	29
1.5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....	30
1.6 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	31
1.7 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΟΧΕΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ.....	32
1.7.1 Η ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ & ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ .....	33
1.7.2 Η ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΑΓΟΡΑ.....	35

II.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΡΟΛΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΕ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	36
2.1	ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗΣ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	36
2.1.1	ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΟΥΣ	36
2.1.2	ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΠΑΡΑΓΩΓΟΥ ΖΗΤΗΣΗΣ	38
2.2	ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚ. ΚΥΡΙΑΡΧΕΣ ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΑΓΟΡΑ	38
2.3	ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ – MARKETING MIX	41
2.4	ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ – ΑΝΑΛΥΣΗ PEST	42
2.5	ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	43
2.5.1	ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	43
2.5.2	ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	45
2.6	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	46
2.6.1	ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (ΟΡΙΣΜΟΣ)	46
2.6.2	ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ COMPAQ COMPUTER CORPORATION	47
III.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3- ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	50
3.1	ΊΔΡΥΣΗ MICROSOFT	50
3.2	ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	51
IV.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4- Η ΕΤΑΙΡΙΑ MICROSOFT	58
4.1	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΑΓΟΡΑ	58
4.2	ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	59
4.3	ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ – ΑΝΑΛΥΣΗ PEST	60
4.4	ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	61
4.4.1	ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	62
4.4.2	ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	63
4.5	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	64
4.6	ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ	67
V.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5- ΈΡΕΥΝΑ	68
5.1	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	70
5.2	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΈΡΕΥΝΑΣ	73
VI.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	81
VII.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	83

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της πτυχιακής εργασίας είναι αφενός η αφομοίωση και πρακτική εφαρμογή των εννοιών του μάρκετινγκ, αφετέρου η υλοποίηση όλων των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ έτσι ώστε να δημιουργηθεί η στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί από τις εταιρίες πληροφορικής προκειμένου να αναπτυχθούν και να αντιμετωπίσουν τον διεθνή ανταγωνισμό μέσα στο περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης.

Συγκεκριμένα όμως μελετάμε την εταιρία Microsoft και πως αυτή με τη χρήση του μάρκετινγκ κατάφερε να καθιερωθεί ως η κορυφαία εταιρία παγκοσμίως στον κόσμο της πληροφορικής.

Αρχικά, συγκρίνουμε τις ανταγωνιστικές εταιρίες για να μπορέσουμε να δούμε σε τι μοιάζουν αλλά και διαφέρουν και πώς ο ρόλος του μάρκετινγκ τις επηρεάζει.

Στη συνέχεια, μέσα από την ιστορική αναδρομή βλέπουμε την πορεία και τις κινήσεις της Microsoft ανά δεκαετία, ενώ στο τέλος αναφερόμαστε στα συμπεράσματά μας, καταγράφουμε τα αποτελέσματα μας και προτείνουμε τυχόν διορθωτικές κινήσεις.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

### 1.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

#### 1.1.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η λέξη Μάρκετινγκ είναι πολύ διάσημη στην σημερινή κοινωνία. Πραγματοποιείται σε πολλές μεθόδους και δραστηριότητες της κοινωνικής και οικονομικής ζωής. Το Μάρκετινγκ είναι μια έννοια ευρύτερη και δεν μπορεί να εκφραστεί με μια και μόνο λέξη. Για κάποιους είναι μια διαδικασία πώλησης, για άλλους μια διαφήμιση της αγοράς ή μια έρευνα της αγοράς για τον εντοπισμό των αναγκών των καταναλωτών.

Οι βασικές έννοιες του Μάρκετινγκ είναι<sup>1</sup>

1. Τα προϊόντα όπου περιλαμβάνονται τα αγαθά, οι υπηρεσίες και οι ιδέες.
2. Οι ανάγκες που έχει ο άνθρωπος για να ζήσει οι οποίες μετατρέπονται σε επιθυμίες και αργότερα σε απαιτήσεις.
3. Η τμηματοποίηση και η αγορά του στόχου η οποία διαιρεί την αγορά σε ομάδες και επιλέγει αυτές που παρουσιάζουν τις καλύτερες ευκαιρίες.
4. Οι σχέσεις και τα δίκτυα που στόχος τους είναι να χτήσει αμοιβαίες σχέσεις ικανοποίησης μεταξύ των πελατών, των προμηθευτών, των διανομών, προκειμένου να κερδίσουν και να διατηρήσουν τη δραστηριότητά τους.
5. Ο ανταγωνισμός που περιλαμβάνει όλες τις προϊοντικές προσφορές.
6. Το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.
7. Το Μείγμα Μάρκετινγκ και το Marketing plan.
8. Η ανταλλαγή, δηλαδή η διαδικασία απόκτησης ενός επιθυμητού προϊόντος από κάποιον και η προσφορά σε αυτόν σε κάτι άλλο.

Ο όρος Μάρκετινγκ αναφέρεται στις δραστηριότητες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, που ασχολούνται με την αναγνώριση των αναγκών και επιθυμιών του καταναλωτή/ πελάτη, με την δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών που πραγματοποιούν τις ανάγκες αυτές και με την προώθηση και πώληση αυτών των προϊόντων και υπηρεσιών.

Συνεπώς, ο καταναλωτής/ πελάτης ενός προϊόντος ή υπηρεσίας είναι σημαντικός για την πραγματοποίηση του Μάρκετινγκ. Χρειάζεται βέβαια μια επιχείρηση να βρίσκεται συνεχώς σε επικοινωνία με τους καταναλωτές των προϊόντων της και να προσπαθεί να βελτιώνει διαρκώς τα προϊόντα της. Έτσι τα προϊόντα αυτά θα μπορούν να ικανοποιούν τις ανάγκες για τις οποίες κατασκευάστηκαν.

Για την σωστή λειτουργία του Μάρκετινγκ είναι ακόμη σημαντική η ύπαρξη δυνατότητας ανταλλαγής, ώστε να μην περιορίζεται ο ρόλος του Μάρκετινγκ. Ανταλλαγές

---

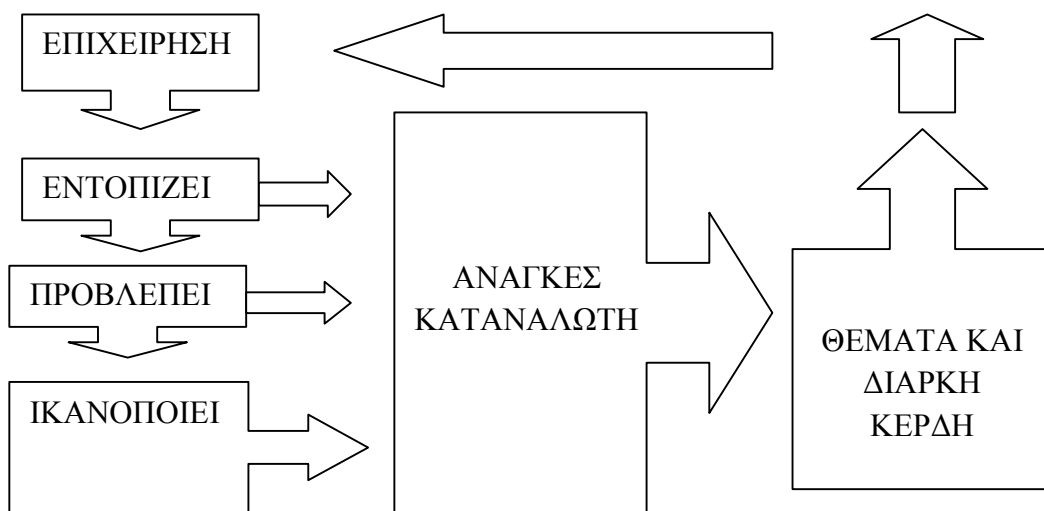
<sup>1</sup> Πετρώφ Γ., Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., 2002, *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ Η ελληνική προσέγγιση 2<sup>η</sup> έκδοση*, Εκδόσεις Rosili, Γέρακας



γίνονται όταν υπάρχουν ενδιαφερόμενοι όπου έχουν να προσφέρουν προϊόντα, υπηρεσίες ή χρήματα, ο ένας στον άλλον.

Τέλος, για να παραχθούν αυτά τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που φτάνουν στον τελικό καταναλωτή, χρειάζονται διάφορα μηχανήματα, εξαρτήματα, εφόδια και προϋποθέσεις.

Σύμφωνα με το Βρετανικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ, το Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία της διοίκησης, όπου εντοπίζονται, προβλέπονται και ικανοποιούνται οι ανάγκες του καταναλωτή με κάποιο κέρδος για την επιχείρηση.<sup>2</sup>



Εικόνα 1. 1 Η φιλοσοφία του Μάρκετινγκ σύμφωνα με τον ορισμό του Βρετανικού Ινστιτούτου

Ανακεφαλαιώνοντας, θα μπορούσαμε να πούμε, ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από το πόσο ικανοποιεί τον καταναλωτή μια ανάγκη, όπου για την εξασφάλιση αυτής, η επιχείρηση πρέπει να συμβουλευτείται διαρκώς το περιβάλλον της και να προσαρμόζεται σ' αυτό.

<sup>2</sup> Πετρώφ Γ., Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., 2002, *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ Η ελληνική προσέγγιση 2<sup>η</sup> έκδοση*, Εκδόσεις Rosili, Γέρακας

## 1.1.2 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ<sup>3</sup>

Οι αρχές του Μάρκετινγκ εφαρμόζονταν από αρχαιοτάτων χρόνων, από την στιγμή που άρχισαν να γίνονται ανταλλαγές μεταξύ ατόμων και ομάδων. Ο καταμερισμός εργασίας άρχισε να γίνεται περισσότερο περίπλοκος, οι ανταλλαγές πλήθαιναν και ο ρόλος του απλού Μάρκετινγκ γινόταν όλο και πιο ενεργός. Η περίοδος προσανατολισμού των επιχειρήσεων στο Μάρκετινγκ άρχισε από το 1960. Οι τέσσερις εξελικτικές φάσεις του προσανατολισμού των επιχειρήσεων χωρίζονται ως εξής:

### Α. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις που ήταν προσανατολισμένες στην παραγωγή, έδιναν μεγάλη σημασία στην παραγωγή προϊόντων. Έτσι οι επιχειρήσεις πίστευαν πως:

1. Κάθε τι που μπορούσε να παραχθεί, μπορούσε και να πωληθεί.
2. Η βασικότερη δραστηριότητα της διοίκησης της επιχείρησης έπρεπε να είναι η διατήρηση του κόστους παραγωγής σε χαμηλά επίπεδα.
3. Η επιχείρηση έπρεπε να παράγει μόνο ορισμένα βασικά προϊόντα.

Οι επιχειρηματίες εκείνης της εποχής πίστευαν ότι αυτό που χρειάζεται η επιχείρησή μας είναι η μείωση του κόστους παραγωγής και η βελτίωση των μεθόδων παραγωγής του προϊόντος.

### Β. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Κατά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο οι επιχειρήσεις στην ΗΠΑ βρέθηκαν με τεράστια αποθέματα και μεγάλη παραγωγική δυναμικότητα, χωρίς να υπάρχει η αντίστοιχη ζήτηση για τα προϊόντα τους. Για την αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού, οι οικονομολόγοι παρουσίασαν στην κυβέρνηση το περίφημο σχέδιο Μάρσαλ, το οποίο είχε δύο σκέλη:

1. Την αναστήλωση της καταστραμμένης Ευρώπης από τον πόλεμο και
2. Την ενεργοποίηση της τεράστιας ευρωπαϊκής αγοράς για την διάθεση των μεγάλων πλεονασμάτων σε αγαθά.

Κατά την περίοδο εκείνη, οι επιχειρηματίες αναγνώρισαν την ανάγκη της δημιουργίας μιας καλά εκπαιδευμένης δύναμης πωλητών, που θα μπορούσε να πείσει τους εμπόρους και τους καταναλωτές να αγοράσουν τα προϊόντα τους. Έτσι οι επιχειρήσεις άρχισαν να πιστεύουν στην φιλοσοφία των πωλήσεων.

---

<sup>3</sup> Πετρόφ Γ., Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., 2002, *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ Η ελληνική προσέγγιση 2<sup>η</sup> έκδοση*, Εκδόσεις Rosili, Γέρακας

## **Γ. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Κατά τη δεκαετία του 1960 εμφανίστηκε η φιλοσοφία του Μάρκετινγκ. Τότε οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να εντοπίσουν τι επιθυμεί ο καταναλωτής και μετά να προσπαθήσουν να παράγουν. Η φιλοσοφία αυτή είχε τρεις βασικές ιδέες:

1. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παράγουν μόνο ό,τι επιθυμεί ο καταναλωτής.
2. Η βασική στρατηγική της επιχείρησης πρέπει να είναι η ανάπτυξη προγραμμάτων για την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή.
3. Οι αποφάσεις της διοίκησης θα πρέπει να λαμβάνονται με βάση τα μακροχρόνια προγράμματα πωλήσεων.

Το πιστεύω των επιχειρήσεων αυτών ήταν: Τι επιθυμεί να αγοράσει ο καταναλωτής που μπορεί με κέρδος να κατασκευάσει η επιχείρησή τους.

## **Δ. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Στην δεκαετία του 1980, ορισμένες επιχειρήσεις προχώρησαν από τον «προσανατολισμό στο Μάρκετινγκ», στον «προσανατολισμό στο σύστημα Μάρκετινγκ» όπου η ιδέα του είναι παρούσα σε κάθε δραστηριότητα των επιχειρήσεων.

Η Διεύθυνση Μάρκετινγκ έπρεπε να αναπτύξει στρατηγικά προγράμματα που να εξασφάλιζαν ανάπτυξη και διαρκή κέρδη. Αυτό πραγματοποιήθηκε με την πρόβλεψη των μελλοντικών εξελίξεων στην αγορά και με την επινόηση των καταλλήλων καινοτομιών.

Εκείνο που πίστευαν οι επιχειρήσεις ήταν πως όλες οι Διευθύνσεις της επιχείρησης έπρεπε να ήταν προσανατολισμένες προς τον καταναλωτή.

## 1.2 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

### 1.2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΈΝΑΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ<sup>4</sup>

Η λέξη στρατηγική έγινε δημοφιλής όρος των επιχειρήσεων στη δεκαετία του 1960 αλλά παραμένει ως σήμερα αντικείμενο διαφορετικών προσδιορισμών και ερμηνειών. Όμως, ο παρακάτω προσδιορισμός περιλαμβάνει την ουσία του όρου.

**Στρατηγική** είναι ο βασικός τρόπος με τον οποίο με τον οποίο ένας οργανισμός ή μία επιχείρηση θέτει αντικειμενικούς στόχους, κατανέμει και αναπτύσσει πόρους και αλληλεπιδρά με τα μέρη της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται.

Από αυτόν τον προσδιορισμό μπορούμε να καταλάβουμε, ότι μια στρατηγική πρέπει να προσδιορίζει:

1. Ποιοι (αντικειμενικοί σκοποί πρέπει να επιτευχθούν)
2. Πού (σε ποιες βιομηχανίες και αγορές πρέπει να εστιαστούν οι προσπάθειες)
3. Πώς (ποιες πηγές και δραστηριότητες πρέπει να ανατεθούν για να αντιμετωπιστούν οι περιβαλλοντικές ευκαιρίες και απειλές και να αποκτηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### 1.2.2 ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ Η ΙΕΡΑΡΧΙΑ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ<sup>5</sup>

Μέσα σε μια σωστά διαμορφωμένη στρατηγική υπάρχουν πέντε στοιχεία. Συγκεκριμένα:

1. Πλαίσιο. Το πλαίσιο ενός οργανισμού αναφέρεται στον αριθμό και τύπο βιομηχανιών, τις σειρές προϊόντων αλλά και στα τμήματα αγοράς στα οποία έχει εισέλθει ή σχεδιάζει να εισέλθει. Οι αποφάσεις σχετικά με το στρατηγικό πλαίσιο ενός οργανισμού πρέπει να αντικατοπτρίζουν την άποψη της διεύθυνσης για το σκοπό ή την αποστολή της εταιρείας. Αυτός ο κοινός κρίκος ανάμεσα στις διάφορες δραστηριότητες και στις αγορές προϊόντων καθορίζει τι είναι επιχείρηση και τι θα έπρεπε να είναι.
2. Στόχοι και αντικειμενικοί σκοποί. Στη στρατηγική θα πρέπει επίσης να αναφέρονται με λεπτομέρεια τα επίπεδα επιτευγμάτων σε μία ή περισσότερες διαστάσεις επιδόσεων, όπως είναι για παράδειγμα, ο όγκος ανάπτυξης, η

---

<sup>4</sup> Boyd H., Walker O., Larreche J., 2002, *Το μάρκετινγκ και εισαγωγή στη διοίκηση μάρκετινγκ Μια στρατηγική προσέγγιση με διεθνή προσανατολισμό θεωρητικής και πρακτικής κατεύθυνσης Τόμος Α'*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

<sup>5</sup> Boyd H., Walker O., Larreche J., 2002, *Το μάρκετινγκ και εισαγωγή στη διοίκηση μάρκετινγκ Μια στρατηγική προσέγγιση με διεθνή προσανατολισμό θεωρητικής και πρακτικής κατεύθυνσης Τόμος Α'*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

- συνεισφορά κερδών ή η απόδοση επενδύσεων, σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους για την καθεμία από αυτές τις επιχειρήσεις και αγορές προϊόντων αλλά και για τον οργανισμό ως σύνολο.
3. Ανάπτυξη πόρων. Κάθε οργανισμός ή επιχείρηση περιλαμβάνει περιορισμένους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους. Η διαμόρφωση μιας στρατηγικής περιλαμβάνει αποφάσεις που έχουν να κάνουν με το πώς θα αποκτηθούν και θα διατεθούν οι πόροι σε επιχειρήσεις, αγορές προϊόντων, λειτουργικά τμήματα και δραστηριότητες σε κάθε επιχείρηση ή αγορά προϊόντος.
  4. Αναγνώριση ενός σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε κάθε στρατηγική θα πρέπει επίσης να καθορίζεται πώς ο οργανισμός θα ανταγωνιστεί κάθε επιχείρηση και αγορά προϊόντος στο πλαίσιο του. Οι διευθυντές πρέπει να εξετάσουν τις ευκαιρίες της αγοράς σε κάθε επιχείρηση και αγορά προϊόντων και τις διακριτές ικανότητες ή πλεονεκτήματα της εταιρείας σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, ώστε να γνωρίζουν πώς μπορεί να τοποθετηθεί η εταιρεία τους για να μπορέσει να αναπτυχθεί και να διατηρήσει ένα σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των υπαρχόντων και πιθανών ανταγωνιστών τους.
  5. Συνεργία. Όταν οι επιχειρήσεις, οι αγορές προϊόντων, η ανάπτυξη πόρων και οι ικανότητες της εταιρείας συμπληρώνουν και ενισχύουν η μία την άλλη τότε υπάρχει συνεργία. Στη συνεργία η συνολική απόδοση των επιχειρήσεων είναι μεγαλύτερη από εκείνη που θα ήταν φυσιολογικά, δηλαδή το σύνολο γίνεται μεγαλύτερο από το άθροισμα των μελών του.

Αυτές οι πέντε βασικές διαστάσεις αποτελούν μέρος όλων των στρατηγικών. Όμως, αντί οι να υπάρχει μία ενιαία, γενική και πλήρη στρατηγική, οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν μια ιεραρχία από αλληλοσυνδεόμενες στρατηγικές, όπου η καθεμία από αυτές διαμορφώνεται σε διαφορετικά επίπεδα της εταιρείας. Τα τρία σημαντικότερα επίπεδα στρατηγικής στους μεγαλύτερους και περισσότερους οργανισμούς είναι τα εξής: α) **στρατηγική επιχείρησης**, β) **στρατηγική επιχειρησιακής μονάδας** και γ) **λειτουργικές στρατηγικές** οι οποίες εστιάζονται σε ένα συγκεκριμένο νέο προϊόν. Στις μικρές εταιρείες προϊόντος, τα στρατηγικά θέματα της επιχείρησης και της επιχειρησιακής μονάδας συγχωνεύονται. Οι στρατηγικές και στα τρία επίπεδα περιέχουν τα πέντε στοιχεία που αναφέρθηκαν παραπάνω και η κάθε μία υπογραμμίζει μια διαφορετική ομάδα θεμάτων, μιας και κάθε στρατηγική εξυπηρετεί έναν διαφορετικό σκοπό στους κόλπους του οργανισμού.

Στοιχεία στρατηγικής	Στρατηγική επιχείρησης	Στρατηγική επιχειρησιακής μονάδας	Στρατηγική μάρκετινγκ
<b>Πλαίσιο</b>	Χώρος επιχείρησης – «Με ποιά επιχείρηση πρέπει να ασχοληθούμε;»	Χώρος επιχειρησιακής μονάδας – «Σε ποια αγορά προϊόντων πρέπει να βρεθούμε στο πλαίσιο αυτής της επιχειρησιακής μονάδας ή βιομηχανίας;»	Προσδιορισμός αγοράς στόχου
	Στρατηγική ανάπτυξης επιχείρησης Διαφοροποίηση ομίλου (επέκταση σε ανεξάρτητες επιχειρήσεις) Καθετοποίηση Πολιτικές εξαγωγών και διαφοροποίησης	Στρατηγική ανάπτυξης επιχειρησιακής μονάδας Ομόκεντρη διαφοροποίηση (νέα προϊόντα για υπάρχοντες πελάτες ή νέοι πελάτες για υπάρχοντα προϊόντα)	Βάθος και εύρος σειράς προϊόντων
			Σχέδια επέκτασης γραμμής παραγωγής και εξάλειψης προϊόντων
			Πολιτική εμπορικών ονομάτων
			Σχέδιο ανάπτυξης αγοράς προϊόντων
Σχέδιο επέκτασης γραμμής παραγωγής και εξάλειψης προϊόντων			
<b>Στόχοι και αντικειμενικοί σκοποί</b>	Γενικοί αντικειμενικοί στόχοι επιχείρησης Ανάπτυξη εσόδων Κερδοφορία Απόδοση επενδύσεων Κέρδη ανά μετοχή Συνεισφορές σε άλλες ομάδες ενδιαφερομένων	Περιορισμός από τους επιχειρησιακούς στόχους	Περιορισμός από στόχους επιχείρησης και επιχειρησιακής μονάδας
	Συσσωρευμένοι αντικειμενικοί σκοποί στα νέα προϊόντα της επιχειρησιακής μονάδας Ανάπτυξη πωλήσεων Ανάπτυξη νέου προϊόντος ή ανάπτυξη αγοράς Κερδοφορία	Αντικειμενικοί σκοποί για ένα συγκεκριμένο νέο προϊόν Πωλήσεις Μερίδιο αγοράς Συνεισφορά μεικτού κέρδους Ικανοποίηση πελάτη	

		Απόδοση επενδύσεων Ταμειακές ροές Ενίσχυση βάσεων ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	
Διάθεση πόρων	Διάθεση μεταξύ επιχειρησιακών μονάδων στο χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης	Διάθεση μεταξύ νέων προϊόντων στην επιχειρησιακή μονάδα	Διάθεση μεταξύ στοιχείων του σχεδίου μάρκετινγκ (στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ) για ένα συγκεκριμένο νέο προϊόν
	Διάθεση μεταξύ λειτουργιών κοινών για πολλές επιχειρησιακές μονάδες	Διάθεση μεταξύ λειτουργικών τμημάτων στην επιχειρησιακή μονάδα	
Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	Βασικά, μέσω ανώτερης επιχειρησιακής χρηματοδότησης ή διάθεσης ανθρώπινων πόρων, περισσότερης επιχειρησιακής έρευνας και ανάπτυξης, καλύτερες οργανωτικές διαδικασίες ή συνεργίες σχετικές με τους ανταγωνιστές σε όλες τις αγορές όπου συμμετέχει η εταιρεία	Βασικά, μέσω ανταγωνιστικής στρατηγικής, οι δυνατότητες της επιχειρησιακής μονάδας είναι ανάλογες με εκείνες των ανταγωνιστών της στον ίδιο χώρο	Βασικά, μέσω αποτελεσματικής τοποθέτησης του προϊόντος, ανωτερότητα σε ένα ή περισσότερα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε σχέση με τους ανταγωνιστές σε μια συγκεκριμένη αγορά προϊόντων

<b>Πηγές συνεργίας</b>	Κοινές πηγές, τεχνολογίες ή λειτουργικές ικανότητες μεταξύ επιχειρησιακών μονάδων στην ίδια εταιρεία	Κοινοί πόροι (όπως εικόνα ευνοούμενου πελάτη) ή λειτουργικές δυνατότητες μεταξύ αγορών προϊόντων στον ίδιο χώρο	Κοινές πηγές μάρκετινγκ, δυνατότητες ή δραστηριότητες μεταξύ διαφορετικών νέων προϊόντων
------------------------	--	---	--

Εικόνα 1.2 Βασικά στοιχεία στρατηγικής επιχείρησης, επιχειρησιακής μονάδας και μάρκετινγκ

### 1.2.3 Ο ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ<sup>6</sup>

Στρατηγική Αδράνεια: Σε ορισμένες περιπτώσεις, μια εταιρεία που εξασφάλισε την επιτυχία χάρη στο συντονισμό με το περιβάλλον, χάνει την επαφή με την αγορά της, επειδή οι διευθυντές διστάζουν να ασχοληθούν με στρατηγικές και προγράμματα μάρκετινγκ που είχαν λειτουργήσει στο παρελθόν. Αρχίζουν να πιστεύουν ότι μπορεί να υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος για να ικανοποιηθούν οι πελάτες τους. Αυτή η στρατηγική αδράνεια είναι επικίνδυνη, για τον λόγο ότι οι ανάγκες των πελατών και οι ανταγωνιστικές προσφορές αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Η διατήρηση της επιτυχίας απαιτεί συνεχή ανάλυση και προσαρμογές στις αλλαγές των αναγκών των πελατών και των προσφορών των ανταγωνιστών. Για αυτό, η διαδικασία στρατηγικής σχεδίασης θα πρέπει να είναι συνεχιζόμενη και προσαρμοστική σε περιβάλλοντα με τέτοιες συχνές αλλαγές, έτσι ώστε οι έμποροι να μπορούν να προσφέρουν λεπτομερείς πληροφορίες γύρω από όσα συμβαίνουν με τους πελάτες και τους ανταγωνιστές τους.

<sup>6</sup> Boyd H., Walker O., Larreche J., 2002, *Το μάρκετινγκ και εισαγωγή στη διοίκηση μάρκετινγκ Μια στρατηγική προσέγγιση με διεθνή προσανατολισμό θεωρητικής και πρακτικής κατεύθυνσης Τόμος Α΄*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα



Η στρατηγική αδράνεια μπορεί να είναι ακόμη πιο επικίνδυνη σε πολλές αγορές στο μέλλον, λόγω του αυξανόμενου μεγέθους και της συχνότητας αλλαγής που προκαλούν μερικοί από τους παρακάτω παράγοντες:

- Οι ώριμες αγορές διαιρούνται σε μικρότερα τμήματα με μοναδικές ανάγκες και προτιμήσεις.
- Οι μέχρι πρότινος αυτοτελείς εθνικές αγορές μεταμορφώνονται σε συνδεδεμένες διεθνείς αγορές.
- Οι αλλαγές τεχνολογίας, οι δημογραφικές εξελίξεις και τρόπου ζωής δημιουργούν νέες ευκαιρίες στην αγορά.
- Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα διατηρούνται όλο και πιο δύσκολα, καθώς ο κύκλος ζωής των προϊόντων μειώνεται και οι διεθνείς ανταγωνιστές συμμετέχουν σε περισσότερες αγορές.
- Η υπερβολική παραγωγή εντείνει τις ανταγωνιστικές πιέσεις, προσφέροντας στους πελάτες μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη.
- Οι νέες τεχνολογίες των πληροφοριών επιτρέπουν στενότερους δεσμούς, μεταξύ πελατών και των προμηθευτών τους και βελτιώνουν τη δυνατότητα των πελατών να εκτιμήσουν τις επιδόσεις εναλλακτικών προμηθευτών.

Μπροστά σε τέτοιες αλλαγές, είναι φανερό ότι οι εταιρείες στις περισσότερες, αν όχι σε όλες τις αγορές, θα πρέπει να έχουν προσανατολισμό στην αγορά με εστίαση στις ανάγκες και στις επιθυμίες των πελατών και να είναι εξαιρετικά προσαρμοστικές για επιτύχουν και να ευημερήσουν στο μέλλον. Αυτό σημαίνει ότι η αποτελεσματική επίδοση των δραστηριοτήτων της αγοράς- ιδιαίτερα εκείνων που έχουν σχέση με τον εντοπισμό, την ανάλυση και την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών- θα αποκτήσει ακόμα μεγαλύτερη σημασία για την επιτυχή διαμόρφωση και εφαρμογή των στρατηγικών σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί, ωστόσο, ότι αυτές οι δραστηριότητες μάρκετινγκ μπορεί να μην εκτελούνται πάντα από διευθυντές μάρκετινγκ, περισσότερο θα βρίσκονται σε διαφορετικά λειτουργικά τμήματα. Καθώς όλο και περισσότερες εταιρείες ασπάζονται τη χρήση πολυλειτουργικών ομάδων ή δομών δικτύου, τα όρια μεταξύ λειτουργιών είναι πιθανό να γίνουν πιο ακαθόριστα και η εκτέλεση των ενεργειών μάρκετινγκ να γίνει ευθύνη όλων. Κατά παρόμοιο τρόπο, καθώς οι οργανισμοί γίνονται πιο συγκεντρωτικοί και εξειδικεύονται στην ανάπτυξη μοναδικών δυνατοτήτων, θα εξαρτώνται όλο και περισσότερο από προμηθευτές, διανομείς, πωλητές και άλλους συνεργάτες για να πραγματοποιούν δραστηριότητες- όπως μάρκετινγκ και πωλήσεις- που δεν ανήκουν στις περιοχές των δυνατοτήτων τους. Όλα αυτά σημαίνουν ότι η ικανότητα δημιουργίας, διαχείρισης και διατήρησης σχέσεων συναλλαγής με πελάτες, προμηθευτές και διανομείς και άλλους θα αποτελέσει βασική στρατηγική για τις εταιρείες στο μέλλον: αυτή είναι και η ουσία του μάρκετινγκ.

Κριτήρια επίδοσης	Πιθανά μέτρα ή δείκτες
<b>Ανάπτυξη</b>	Πωλήσεις σε ευρώ
	Πωλήσεις σε μονάδες
	Ποσοστά μεταβολής στις πωλήσεις
<b>Ανταγωνιστική Δύναμη</b>	Μερίδιο αγοράς
	Ενημέρωση καταναλωτών για τη μάρκα
	Προτίμηση μάρκας
<b>Πρωτοβουλία</b>	Πωλήσεις σε ευρώ από νέα προϊόντα
	Ποσοστό πωλήσεων από νέα προϊόντα που εμφανίστηκαν τα τελευταία πέντε χρόνια
	Ποσοστό εξοικονόμησης κόστους από νέες διαδικασίες
<b>Κερδοφορία</b>	Κέρδη σε ευρώ
	Κέρδη ως ποσοστό πωλήσεων
	Απόδοση επένδυσης
	Απόδοση καθαρού ενεργητικού
<b>Χρήση πόρων</b>	Απόδοση καθαρής θέσης
	Ποσοστό χρήσης παραγωγικής ικανότητας
	Πάγια στοιχεία ως ποσοστό πωλήσεων
<b>Συνεισφορά στους ιδιοκτήτες</b>	Κέρδη ανά μετοχή
	Αναλογία τιμής/ κέρδους
<b>Συνεισφορά στους πελάτες</b>	Τιμή σε σχέση με τους ανταγωνιστές
	Ποιότητα προϊόντος
	Ικανοποίηση πελάτη
	Διατήρηση πελάτη
<b>Συνεισφορά στους υπαλλήλους</b>	Αφοσίωση πελάτη
	Τιμές ημερομισθίων, επιδόματα
	Εξέλιξη προσωπικού, προαγωγές
<b>Συνεισφορά στην κοινωνία</b>	Σταθερότητα προσωπικού, τζίρος
	Συνεισφορές σε φιλανθρωπικά ιδρύματα ή κοινοτικούς θεσμούς σε ευρώ
	Ανάπτυξη επαγγελματικής απασχόλησης

Εικόνα 1.3 Κοινά κριτήρια επίδοσεων και μέτρα που προσδιορίζουν αντικειμενικούς σκοπούς επιχείρησης, επαγγελματικής μονάδας και μάρκετινγκ

## 1.3 ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (MARKETING MIX)

### 1.3.1 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΕΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το μείγμα μάρκετινγκ περιλαμβάνει τα διαθέσιμα εργαλεία της επιχείρησης για τη διευκόλυνση ικανοποιητικών σχέσεων συναλλαγής. Τα εργαλεία αυτά είναι το προϊόν, η προβολή, η διανομή και η τιμολόγηση του προϊόντος. Ο όρος μείγμα μάρκετινγκ είναι σημαντικός διότι αυτά τα τέσσερα εργαλεία θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν έτσι, ώστε να υπάρχει ένα αρμονικό αποτέλεσμα. Αυτά τα διαφορετικά εργαλεία δεν πρέπει να συγκρουστούν μεταξύ τους, αλλιώς το προϊόν που προσπαθούν να βοηθήσουν θα αποτύχει ολοκληρωτικά να αποκτήσει κάποια βαρύτητα στην αγορά. Τα τέσσερα αυτά εργαλεία που συνθέτουν και αποτελούν στοιχεία του μάρκετινγκ είναι:<sup>7</sup>

#### 1) PRODUCT (το προϊόν, όπου εξετάζει):

- Χαρακτηριστικά οφέλη του προϊόντος
- Ποιοτικές προδιαγραφές
- Συσκευασία
- Μεγέθη
- Ποικιλίες
- Φιλοσοφία προϊόντος
- Έρευνες για το προϊόν

#### 2) PRICE (η τιμή, όπου εξετάζει):

- Τιμολογιακή πολιτική
- Ανατιμήσεις
- Εκπτώσεις
- Πιστωτική πολιτική

#### 3) PLACE (η διανομή, όπου εξετάζει):

- Αξιολόγηση υφισταμένων δικτύων διανομής
- Επιλογή δικτύων διανομής
- Επιλογή σημείων πώλησης

#### 4) PROMOTION (η προώθηση, όπου εξετάζει):

- Επιλογή τρόπου επικοινωνίας

---

<sup>7</sup> Πετρώφ Γ., Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., 2002, *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ Η ελληνική προσέγγιση 2<sup>η</sup> έκδοση*, Εκδόσεις Rosili, Γέρακας

- Επιλογή και προετοιμασία διαφημιστικής καμπάνιας
- Επιλογή και προετοιμασία δραστηριοτήτων
- Επιλογή ενεργειών δημοσιότητας



Εικόνα 1.4 Τα 4P του μάρκετινγκ

## 1.3.2 ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ<sup>8</sup>

### 1.3.2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Προϊόν είναι οτιδήποτε μπορεί να προσφερθεί σε μια αγορά για απόκτηση, κατανάλωση ακόμη και προσοχή και ικανοποιεί μια ανάγκη χωρίς να είναι απαραίτητο φυσικό αγαθό αλλά και έννοια.

Η δουλεία του μάρκετινγκ είναι να πουλάει τα οφέλη του προϊόντος και όχι τα χαρακτηριστικά. Οι ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος οδηγούν στην ικανοποίηση της ανάγκης. Ο σχεδιασμός και η διακίνηση προϊόντων έχουν στόχο την ικανοποίηση πελατών. Τα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να προγραμματίζουν, να αναπτύσσουν και να προωθούν τα προϊόντα των επιχειρήσεων.

---

<sup>8</sup> Πετρώφ Γ., Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., 2002, *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ Η ελληνική προσέγγιση 2<sup>η</sup> έκδοση*, Εκδόσεις Rosili, Γέρακας

### 1.3.2.2 Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Αφού η εταιρεία πραγματοποιήσει την καταλληλότερη επιλογή προϊόντος, οι ακόλουθες ενέργειες θα είναι να:

- Ø Αναπτύσσει τα κατάλληλα προϊόντα
- Ø Καθορίζει στόχους πωλήσεων
- Ø Προσδιορίζει επιθυμητά κέρδη
- Ø Σχεδιάσει διάφορα θέματα του μάρκετινγκ
- Ø Πραγματοποιήσει σωστή εφαρμογή
- Ø Ελέγξει και να επιβλέψει τα αποτελέσματα
- Ø Διορθώσει κάθε τι λάθος και μη κερδοφόρο για την εταιρεία

### 1.3.2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ ΜΕΙΓΜΑΤΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Η επιχείρηση έχει πέντε εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές σύνθεσης του μείγματος μάρκετινγκ των προϊόντων ώστε να επιλέξει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που θα προωθήσει στην αγορά. Οι επιλογές είναι οι εξής:

1) Στρατηγική της πλήρους κάλυψης. Με την στρατηγική αυτή η επιχείρηση επιλέγει προϊόντα ή υπηρεσίες που θα καλύψουν όσο το δυνατό περισσότερες ανάγκες της αγοράς. Η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται μόνο από πολύ μεγάλες επιχειρήσεις.

2) Στρατηγική εξειδίκευσης κατά κατηγορία προϊόντων. Η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε μια κατηγορία προϊόντων που απευθύνονται σ' όλες τις αγορές.

3) Στρατηγική εξειδίκευσης σε περιορισμένη κατηγορία προϊόντων. Η επιχείρηση έχει ένα μοναδικό τύπο προϊόντος, που προορίζεται για μια και μοναδική χρήση.

4) Στρατηγική εξειδίκευσης κατά προϊόν. Η εταιρεία περιορίζεται μόνο σ' ένα τμήμα της αγοράς, με προϋπόθεση την παραγωγή και την διάθεση ενός συγκεκριμένου προϊόντος και ανάλογα με τις ευκαιρίες που υπάρχουν στην αγορά.

5) Στρατηγική εξειδίκευσης κατά τρόπο εργασίας. Οι αγορές στις οποίες απευθύνονται τέτοιου είδους επιχειρήσεις, είναι συνήθως ανομοιογενείς, περιορισμένες σε μέγεθος και προστατευμένες από μεγάλους ανταγωνιστές.

### 1.3.3 Η ΤΙΜΗ<sup>9</sup>

Η τιμή είναι ένας καθοριστικός παράγοντας του μείγματος μάρκετινγκ. Η τιμή επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την σχέση προσφορά και ζήτηση, έχοντας βασικό ρόλο στο οικονομικό σύστημα μιας χώρας. Η εμπιστοσύνη του καταναλωτή στην οικονομία, η αγοραστική δύναμη, η ψυχολογία και η αγοραστική συμπεριφορά επηρεάζονται από την κίνηση των τιμών. Ακόμη η τιμή του προϊόντος επηρεάζει την πορεία της ίδιας της εταιρείας, την βελτίωση των οικονομικών της και την ποιότητα του ίδιου του προϊόντος.

Τη σπουδαιότητα της τιμής ενός προϊόντος την καθορίζει ακόμη η γενικότερη οικονομική κατάσταση. Για παράδειγμα, σε περιόδους κρίσεως της οικονομίας και ύφεσης είναι βασικότερος παράγοντας η τιμή με πρωτεύοντα ρόλο στην ανάπτυξη και διατήρηση των πωλήσεων του προϊόντος.

Η υπόθεση τιμολόγησης ενός προϊόντος είναι πολύ δύσκολη. Για να βρεθεί η σωστή τιμή για ένα προϊόν δεν είναι καθόλου εύκολο και καθορίζεται από πολλούς παράγοντες όπως ο ανταγωνισμός, το κόστος της εταιρείας κλπ.

Οι τιμολογιακοί στόχοι μιας εταιρείας έχουν σχέση με το κέρδος, το τζίρο των πωλήσεων και τη διατήρηση μεριδίων στην αγορά. Όταν έχουν ξεκαθαριστεί οι στόχοι τιμολόγησης, τα στελέχη της επιχείρησης μπορούν να τελειώσουν την διαδικασία της τιμολόγησης που αποτελεί τον καθορισμό της βασικής τιμής του προϊόντος.

Συγκεκριμένα, οι παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό της τιμής είναι:

1. Η ζήτηση του προϊόντος
2. Το προϊόν, η διανομή και η προώθηση
3. Το είδος του καταναλωτικού κοινού όπου απευθύνεται το προϊόν
4. Οι αντιδράσεις των ανταγωνιστών
5. Το κόστος παραγωγής του προϊόντος

### 1.3.4 Η Διανομή<sup>10</sup>

#### 1.3.4.1 Ορισμός διανομής

Η Διανομή αποτελεί το τρίτο στοιχείο του Μείγματος Μάρκετινγκ και περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες διακίνησης ενός προϊόντος, από τον παραγωγό μέχρι και τους τελικούς καταναλωτές. Όλες οι δραστηριότητες που εντάσσονται στην λειτουργία της διανομής απαιτούν προσεκτικό σχεδιασμό, γιατί οι καταναλωτές θέλουν να βρίσκουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες:

§ Όταν και όπου τα χρειάζονται

§ Στις ποσότητες που χρειάζονται

---

<sup>9</sup> Πετρώφ Γ., Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., 2002, *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ Η ελληνική προσέγγιση 2<sup>η</sup> έκδοση*, Εκδόσεις Rosili, Γέρακας

<sup>10</sup> Πετρώφ Γ., Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., 2002, *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ Η ελληνική προσέγγιση 2<sup>η</sup> έκδοση*, Εκδόσεις Rosili, Γέρακας

- § Σε χώρους ευχάριστους, που μπορεί ο πελάτης να διαλέξει τα προϊόντα του άνετα
- § Με άριστη εξυπηρέτηση κατά την πώληση

Για να μπορέσει η επιχείρηση να ανταποκριθεί στις πιο πάνω απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού, πρέπει να πάρει τις εξής αποφάσεις όσων αφορά:

- Ø Τη στρατηγική διανομής
- Ø Τη μέθοδο διανομής
- Ø Τα κανάλια διανομής

### 1.3.4.2 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Υπάρχουν τρεις εναλλακτικές στρατηγικές διανομής, που μπορεί να ακολουθήσει μια εταιρεία. Αναλυτικά:

1. Η στρατηγική εντατικής διανομής όπου αποβλέπει στην τοποθέτηση του προϊόντος σ' αρκετά σημεία πώλησης. Είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις που διακινούν μεγάλη ποσότητα προϊόντων και η αγορά του γίνεται από τους καταναλωτές αυθόρμητα ή λόγω συνήθειας, π.χ. αναψυκτικά, τσιγάρα.
2. Η επιλεκτική στρατηγική διανομής αποβλέπει στην τοποθέτηση του προϊόντος από μια υπηρεσία σε επιλεγμένα σημεία προτιμήσεων συγκεκριμένης ομάδας καταναλωτών, στην οποία το προϊόν αυτό απευθύνεται ακόμη και στην εικόνα που θέλει να δημιουργήσει η επιχείρηση γι' αυτά. Είναι κατάλληλη για διαρκή καταναλωτικά αγαθά, π.χ. ηλεκτρικές συσκευές, αυτοκίνητα. Η στρατηγική αυτή επιτρέπει την ανάπτυξη σχέσεων του παραγωγού με τους εμπόρους που διακινούν το προϊόν του. Έχει χαμηλότερο κόστος από την προηγούμενη μέθοδο και εξασφαλίζει καλύτερο έλεγχο για τα σημεία πώλησης.
3. Η στρατηγική αποκλειστικής διανομής αποβλέπει στην τοποθέτηση προϊόντος σε λίγα σημεία πώλησης και σε συγκεκριμένες περιοχές. Για κάθε περιοχή έχει έναν αποκλειστικό διανομέα, ο οποίος δεν διακινεί άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα ίδιου κλάδου. Είναι κατάλληλη για ειδικά προϊόντα όπου έχουν πολύ υψηλή τιμή αγοράς, π.χ. πώληση ιατρικών μηχανημάτων.

### 1.3.4.3 ΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Υπάρχουν δύο βασικές μέθοδοι διανομής προϊόντων:

1. Άμεση διανομή έχουμε, όταν η επιχείρηση διαθέτει τα προϊόντα απευθείας στους καταναλωτές χωρίς τη διαμεσολάβηση τρίτων. Αυτή τη μέθοδο την εφαρμόζουν κυρίως εταιρείες που κατασκευάζουν ή εισάγουν προϊόντα. Ακόμη την εφαρμόζουν πολλές βιοτεχνίες που παράγουν καταναλωτικά προϊόντα διαρκείας και που διαθέτουν δικά τους καταστήματα χονδρικής ή λιανικής πώλησης. Τέλος, την εφαρμόζουν και ορισμένες επιχειρήσεις που διαθέτουν τα προϊόντα τους με πώληση από πόρτα σε πόρτα.
2. Έμμεση διανομή έχουμε, όταν η επιχείρηση διαθέτει τα προϊόντα της μέσω τρίτων, δηλαδή μέσω εμπόρων ή αντιπροσώπων. Οι έμποροι αγοράζουν τα προϊόντα και έπειτα τα μεταπωλούν σ' άλλους εμπόρους ή κατευθείαν στους τελικούς καταναλωτές. Οι

αντιπρόσωποι πραγματοποιούν εμπορικές συναλλαγές για λογαριασμό τρίτων έναντι προμήθειας. Η μέθοδος αυτή είναι περισσότερο φημισμένη γιατί διευκολύνει αρκετά τις συναλλαγές.

### **1.3.4.4 ΤΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ**

Το κανάλι διανομής μεταφέρει το προϊόν από τον κατασκευαστή στον καταναλωτή. Οι σπουδαιότεροι παράγοντες για την επιλογή του τρόπου μεταφοράς του προϊόντος είναι η ταχύτητα και το κόστος. Έτσι η διεύθυνση Μάρκετινγκ θα πρέπει για κάθε περίπτωση να συγκρίνει τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των καναλιών διανομής (αεροπλάνο, πλοίο, τρένο, φορτηγό, αυτοκίνητο), από άποψη ταχύτητας, ασφάλειας προϊόντος (αν είναι εύθραυστο) και κυρίως κόστους μεταφοράς.

Η μείωση του κόστους μεταφοράς αποτελεί το κυριότερο πρόβλημα της διεύθυνσης Μάρκετινγκ κι έτσι για την επίλυση του καταφεύγει σε διάφορους μεθόδους: χρησιμοποιεί εξειδικευμένα γραφεία μεταφορών, μεταφορικά μέσα δημόσιας χρήσης κτλ. Τα γραφεία μεταφορών γνωρίζουν ότι τα έξοδα μειώνονται όταν αυξηθεί η ποσότητα και η απόσταση, και προσπαθούν να μαζέψουν εμπορεύματα διάφορων πελατών, τα οποία τα παίρνουν ως μια ενιαία μεταφορά, παρ' ότι οι τελικοί παραλήπτες είναι πολλοί.

Ένα άλλο πρόβλημα είναι ο χρόνος μεταφοράς όπου πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, διότι επηρεάζει το ύψος των αποθεμάτων των πελατών της επιχείρησης και συνεπώς και το ύψος των επενδυμένων κεφαλαίων σε αποθέματα.

### **1.3.5 Η ΠΡΟΩΘΗΣΗ<sup>11</sup>**

#### **1.3.5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΤΗΣ**

Η προώθηση είναι η παροχή πληροφοριών και κινήτρων προς τον καταναλωτή με στόχο τον επηρεασμό των αντιλήψεων και της συμπεριφοράς του και την αύξηση των πωλήσεων του προϊόντος.

Οι ενέργειες προώθησης πωλήσεων καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα ενεργειών που πραγματοποιούνται στα πλαίσια του μάρκετινγκ και έχουν στόχο να:

- Διεγείρουν το αγοραστικό ενδιαφέρον ώστε να δημιουργήσουν μια ισχυρή ανταπόκριση των καταναλωτών απέναντι σ' ένα προϊόν ή μια υπηρεσία

---

<sup>11</sup> Πετρώφ Γ., Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., 2002, *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ Η ελληνική προσέγγιση 2<sup>η</sup> έκδοση*, Εκδόσεις Rosili, Γέρακας



- Διεγείρουν το ενδιαφέρον του μεσαζόντων και να τους πείσουν να διακινήσουν το προϊόν
- Μεγιστοποιήσουν την απόδοση των μεσαζόντων όσων αφορά την προώθηση των προϊόντων που ήδη διακινούν
- Διεγείρουν το ενδιαφέρον των πωλητών της επιχείρησης για ένα προϊόν και να τους υποκινήσουν να μεγιστοποιήσουν τις προσπάθειες και την απόδοση τους ώστε να πραγματοποιήσουν υψηλότερες πωλήσεις.

Συμπεραίνουμε λοιπόν, πως οι ενέργειες προώθησης πωλήσεων στοχεύουν στους καταναλωτές, στους διακινητές αλλά και στο τμήμα πωλήσεων της επιχείρησης.

Η προώθηση αποτελεί σημαντικό μέρος του σχεδιασμού της στρατηγικής μάρκετινγκ, διότι συνδέει την επιχείρηση με τους πιθανούς πελάτες της, με την ελπίδα να τους πείσει ότι η επιχείρηση έχει το προϊόν που χρειάζονται.

### 1.3.5.2 ΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ

Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι προώθησης. Οι πιο βασικές είναι οι εξής:

- 1) Προσωπική πώληση: Άμεση επικοινωνία με στόχο την πώληση ενός προϊόντος, ανάμεσα στον καταναλωτή και τον πωλητή. Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι ο πωλητής βλέπει τις αντιδράσεις του πιθανού αγοραστή και μπορεί να προσαρμοστεί αποτελεσματικά. Χαρακτηρίζεται από υψηλό κόστος και γι' αυτό χρειάζεται να συμπληρώνεται από τις δραστηριότητες της μαζικής πώλησης και της προώθησης των πωλήσεων.
- 2) Μαζική πώληση: Επικοινωνία με πολλούς καταναλωτές την ίδια στιγμή. Σαν μέθοδος μπορεί να προκύψει λιγότερο ακριβή όταν η αγορά είναι μεγάλη και διάσπαρτη. Οι δύο μορφές αυτής είναι η διαφήμιση και η δημοσιότητα.
- 3) Προώθηση πωλήσεων: Περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που κεντρίζουν το ενδιαφέρον και οδηγούν σε δοκιμή ή αγορά. Συμπληρώνει τις μεθόδους της μαζικής και προσωπικής πώλησης. Είναι βραχυπρόθεσμη και συμβάλλει στην λειτουργία άμεσου ενδιαφέροντος.

Οι βασικοί στόχοι της προώθησης είναι:

- Ø Να πληροφορήσει,
- Ø Να πείσει και
- Ø Να υπενθυμίσει τους καταναλωτές.

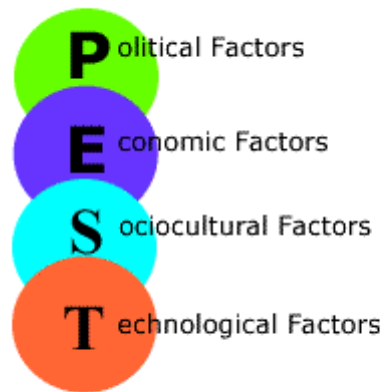
### 1.3.5.3 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΩΝ ΠΡΩΘΗΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ

Η επιτυχία και η αποτελεσματικότητα μιας προωθητικής ενέργειας εξαρτάται πάντα από την πρωτοτυπία της, το πόσο αποδεκτή είναι από τους καταναλωτές και από τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή που πραγματοποιείται η ενέργεια. Όμως για να είναι επιτυχημένες αυτές οι ενέργειες θα πρέπει να περιλαμβάνουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- **Άμεσο όφελος:** οι προωθητικές ενέργειες που προσφέρουν άμεσα οφέλη στον αγοραστή θεωρούνται πιο επιτυχημένες, γιατί συμμετέχουν πιο πολλά άτομα και ανταποκρίνονται γρήγορα στην πρόκληση για συμμετοχή στην συναλλαγή.
- **Οικονομικό όφελος:** αυτές που προσφέρουν άμεσα οικονομικά οφέλη είναι περισσότερο αποδοτικές από αυτές που προσφέρουν άλλου είδους παροχές.
- **Γόητρο:** αυτές που πρέπει να ενισχύουν το γόητρο της προσωπικότητας του αγοραστή και όχι να υποβιβάζουν.
- **Ελάχιστη απασχόληση:** οι προωθητικές ενέργειες είναι επιτυχημένες, όταν απαιτούν ελάχιστη ή καθόλου προσπάθεια από τους καταναλωτές.
- **Σωστός χρονισμός:** οι προωθητικές ενέργειες θα πρέπει να γίνονται την κατάλληλη χρονική περίοδο, π.χ. οι προωθητικές ενέργειες για την προώθηση αντηλιακών προϊόντων θα πρέπει να γίνονται στην αρχή της σεζόν και όχι την περίοδο όπου οι καταναλωτές έχουν κάνει ήδη τις αγορές τους.

## 1.4 Η ΑΝΑΛΥΣΗ PEST

Η ανάλυση PEST είναι ένα στρατηγικό εργαλείο του Μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του Μάκροπεριβαλλοντος μιας επιχείρησης. Το αρκτικόλεξο PEST προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις Political (πολιτικοί), Economical (οικονομικοί), Social (κοινωνικοί), Technological (τεχνολογικοί) παράγοντες του μάκροπεριβαλλοντος μιας επιχείρησης. Αυτοί οι εξωτερικοί παράγοντες συνήθως είναι πέρα από τον έλεγχο της επιχείρησης και παρουσιάζονται ως απειλές. Έτσι κάποιιοι λένε πως PEST είναι ο κατάλληλος όρος γι' αυτούς τους παράγοντες. Παρ' όλα αυτά, οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον δημιουργούν νέες ευκαιρίες με αποτέλεσμα να δίνουν στην PEST έναν πιο θετικό όρο.



www.marketingteacher.com

Εικόνα 1.5 Ανάλυση Pest

Αναλυτικά:<sup>12</sup>

**ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ:** Αναφέρεται στους νόμους, τα διατάγματα και τις υπουργικές αποφάσεις που αφορούν την χώρα μας. Η επιχείρηση μαθαίνει την κρατική πολιτική συμβάσεων καθώς και τη νομοθεσία της προστασίας του περιβάλλοντος. Γνωρίζει την πολιτική του ανταγωνισμού καθώς και την πολιτική εξωτερικού εμπορίου. Ακόμη αναφέρεται και η εργασιακή νομοθεσία της χώρας μας. Κάθε επιχείρηση μπορεί να μελετήσει κατά πόσο υπάρχει ή όχι κυβερνητική σταθερότητα και κρατικός παρεμβατισμός.

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ:** Αναφέρεται στο ποιες είναι οι κρατικές δαπάνες της κυβέρνησης και που κατανέμονται, ποια είναι η σημερινή φάση του οικονομικού κύκλου, που βρίσκεται σήμερα το ΑΕΠ, ποια είναι η πολιτική της φορολογίας, που κυμαίνονται τα επιτόκια, τι επηρεάζει την προσφορά και τη ζήτηση χρήματος, σε ποιο επίπεδο κυμαίνονται ο πληθωρισμός και η ανεργία, ποια είναι η σημερινή διαθεσιμότητα του εισοδήματος και τέλος ποια είναι η διαθεσιμότητα και το κόστος της ενέργειας.

**ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ:** Αφορά στο ποια είναι τα ζητήματα που αφορούν την θρησκεία, αν δίνεται βαρύτητα στη παράδοση, τα ήθη και τα έθιμα, ποιες είναι οι τάσεις της μόδας, ποιες είναι οι δημογραφικές τάσεις, ποια είναι η κατανομή του εισοδήματος, ποιες είναι οι νέες αλλαγές του τρόπου ζωής, ποια η στάση των ανθρώπων απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο, σε ποια επίπεδα βρίσκεται ο καταναλωτισμός. Επιπρόσθετα, ποιο είναι το επίπεδο της εκπαίδευσης.

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ:** Αφορά στο ποια τεχνολογία είναι σήμερα διαθέσιμη, ποιες είναι οι κυβερνητικές επιχορηγήσεις σε έρευνα, αν υπάρχει επικέντρωση της

---

<sup>12</sup> Πετρώφ Γ., Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., 2002, *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ Η ελληνική προσέγγιση 2<sup>η</sup> έκδοση*, Εκδόσεις Rosili, Γέρακας

κυβέρνησης σε τεχνολογίες, αν γίνονται νέες ανακαλύψεις και σε ποιους τομείς, ποια είναι η ταχύτητα και η διαδικασία μεταφοράς γνώσης, πόσο γρήγοροι είναι οι ρυθμοί απαξίωση, ποια είναι η σημερινή χρήση του διαδικτύου. Και τέλος ποιες είναι οι δυνατότητες που προσφέρουν τα δίκτυα των τηλεπικοινωνιών.

Συμπερασματικά, κανένα από τα παραπάνω περιβάλλοντα δε θα πρέπει να θεωρείται σημαντικότερο έναντι του άλλου, καθώς όλα έχουν σημαντικό ρόλο. Η επιχείρηση θα πρέπει να βάλει σε προτεραιότητα και να ελέγξει τους παράγοντες αυτούς που την επηρεάζουν. Παραμένει όμως δύσκολο η πρόβλεψη της μελλοντικής πορείας.

Η PEST ανάλυση είναι σημαντική για τρεις λόγους:

- 1) Χρησιμοποιώντας αποτελεσματικά την PEST ανάλυση η επιχείρηση, οι ενέργειες που κάνουν παρατάσσονται θετικά με τις πιέσεις των αλλαγών που επηρεάζουν το περιβάλλον κι έτσι είναι πιθανό να επιτύχεις.
- 2) Με τη καλή χρήση της ανάλυσης αυτής, αποφεύγονται ενέργειες από την επιχείρηση όπου ήταν βέβαιο ότι θα αποτύγχαναν από την αρχή.
- 3) Τέλος, η PEST ανάλυση είναι χρήσιμη όταν ξεκινάς μια επιχείρηση σε μια νέα περιοχή. Η χρήση της σε βοηθάει να προχωρήσεις χωρίς σημαντικές προϋποθέσεις και να προσαρμοστείς γρήγορα στην πραγματικότητα του νέου περιβάλλοντος.

## 1.5 Η ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T<sup>13</sup>

### 1.5.1 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ S.W.O.T ΑΝΑΛΥΣΗΣ

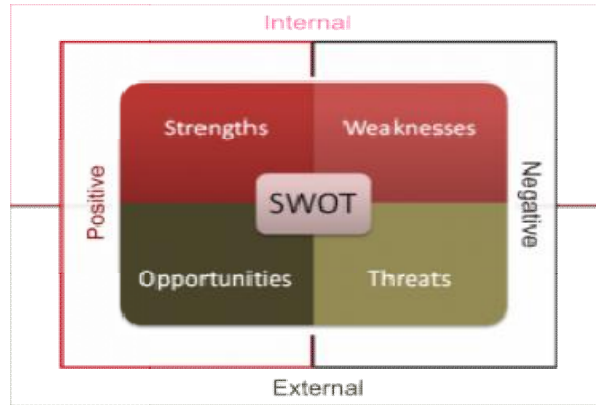
Για την σχεδίαση ενός αποτελεσματικού στρατηγικού προγράμματος, τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει να εναρμονίσουν τους στόχους με τα μέσα που διαθέτει η ίδια η επιχείρηση. Αυτό θα πραγματοποιηθεί μόνο αν εντοπιστούν ποια είναι τα δυνατά και ποια τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης. Η διάγνωση αυτών καθώς και των ευκαιριών και απειλών που υπάρχουν στο περιβάλλον, ονομάζεται SWOT ανάλυση. Η μέθοδος αυτή είναι απλή και χρησιμοποιείται και για βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό.

Η swot ανάλυση, παρόλο που πέρασαν περισσότερα από 40 χρόνια από τότε που αναπτύχθηκε, θεωρείται ακόμη και σήμερα σημαντικό «εργαλείο» στην λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων και όχι μόνο. Πατέρας της swot ανάλυσης είναι ο Albert Humphrey, καθηγητής την δεκαετία του '60 και '70 στο Stanford University.

Η ανάλυση αυτή χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις προκειμένου να αξιολογήσουν την κατάσταση όπου βρίσκονται σήμερα με σκοπό να πάρουν τις κατάλληλες αποφάσεις για την διαμόρφωση της μελλοντικής στρατηγικής τους. Η ανάλυση swot χωρίζεται σε δυο βασικά μέρη, στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία, και στην

<sup>13</sup> Πετρώφ Γ., Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., 2002, *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ Η ελληνική προσέγγιση 2<sup>η</sup> έκδοση*, Εκδόσεις Rosili, Γέρακας

ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές- κίνδυνοι (Threats).



Εικόνα 1.6 Ανάλυση Swot

## 1.5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Ø Τα ΔΥΝΑΤΑ σημεία της SWOT ανάλυσης μπορούν να περιλαμβάνουν:

- § Κάποια ειδικά προϊόντα και υπηρεσίες που δεν υπάρχουν στην αγορά
- § Σωστή οικονομική διαχείριση
- § Καλή φήμη και brand name
- § Ύπαρξη πατέντας ή πνευματικών δικαιωμάτων
- § Γνώση και εμπειρία του αντικειμένου
- § Απάντηση στο τι είναι αυτό που δεν κάνουμε καλά
- § Κάτι το οποίο προσφέρει η επιχείρηση και δε προσφέρει κανείς άλλος
- § Υγιής οικονομική κατάσταση
- § Ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα και σχέση με την τράπεζα
- § Ηγέτης σε ένα επιλεγμένο τμήμα της αγοράς
- § Εκπαιδευμένους και έμπιστους υπαλλήλους
- § Καλή τοποθεσία της επιχείρησης
- § Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης

Ø Τα Αδύνατα σημεία της SWOT ανάλυσης μπορούν να είναι:

- § Απαντήσεις στο τι είναι αυτό που δεν κάνουμε καλά, σε ποια σημεία υστερούμε, τι θα πρέπει να αποφεύγουμε, κ.α
- § Το μη εξειδικευμένο και ανεκπαιδευτο προσωπικό της επιχείρησης
- § Αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες
- § Οι μη ικανότητες διοίκησης και οργάνωσης της επιχείρησης
- § Η κακή οικονομική διαχείριση

§ Το ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης

§ Προβλήματα στις λειτουργίες της επιχείρησης, όπως στην παραγωγή, διανομή, προώθηση κ.α.

### 1.5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Ø Οι ευκαιρίες της επιχείρησης μπορούν να περιλαμβάνουν:

§ Οι νέοι τρόποι εύρεσης και αγοράς προϊόντων από τους καταναλωτές

§ Η ανάπτυξη νέων τρόπων καναλιών

§ Η ανάγκη για νέα προϊόντα και υπηρεσίες από τους καταναλωτές

§ Οι επιδοτήσεις από αναπτυξιακά Εθνικά και Ευρωπαϊκά Προγράμματα (π.χ. ΕΣΠΑ)

§ Νέες υποδομές που δημιουργούνται (π.χ. Εγνατία Οδός)

§ Τα «κενά» στην αγορά τα οποία να μπορεί να τα καλύψει η επιχείρηση

§ Οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών

§ Η τεχνολογική πρόοδος (π.χ. νέα υλικά, έξυπνα συστήματα)

§ Οι νέοι τρόποι δικτύωσης των νέων (π.χ. facebook, my space)

Ø Οι απειλές της επιχείρησης μπορούν να είναι:

§ Μια παγκόσμια οικονομική κρίση

§ Η αύξηση του ανταγωνισμού

§ Μια ενδεχόμενη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών

§ Η αύξηση των τιμών από τους προμηθευτές

§ Οι διεθνές πολιτικό- οικονομικές συγκυρίες

§ Η μη κάλυψη οικονομικών υποχρεώσεων από πελάτες

§ Μια ενδεχόμενη μείωση της κατανάλωσης

§ Η είσοδος πολλών νέων επιχειρήσεων στην αγορά

§ Η υπερβολική εξάρτηση από έναν προμηθευτή

§ Αλλαγές στην νομοθεσία

§ Μια αύξηση του πληθωρισμού και των επιτοκίων

Συνοπτικά, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι η αξιολόγηση της υπάρχουσας συμπεριφοράς θα βοηθήσει στην διαμόρφωση της νέας. Οι πληροφορίες και οι γνώσεις που θα αποκτήσουν μέσα από την διαδικασία της SWOT ανάλυσης, θα μειώσουν σημαντικά το ρίσκο της κατά τη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων. Θα τους δοθεί έτσι η δυνατότητα να προβούν σε μελετημένες αποφάσεις στρατηγικού τύπου. Καλό είναι να βρουν τα δυνατά σημεία και να επενδύσουν σ' αυτά και τα αδύνατα σημεία να τα διορθώσουν. Πρέπει να εκμεταλλευτούν τις μελλοντικές ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν και να αντιμετωπίσουν τους κινδύνους προετοιμάζοντας κατάλληλα. Αυτό είναι η ανάλυση SWOT.

## 1.6 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ<sup>14</sup>

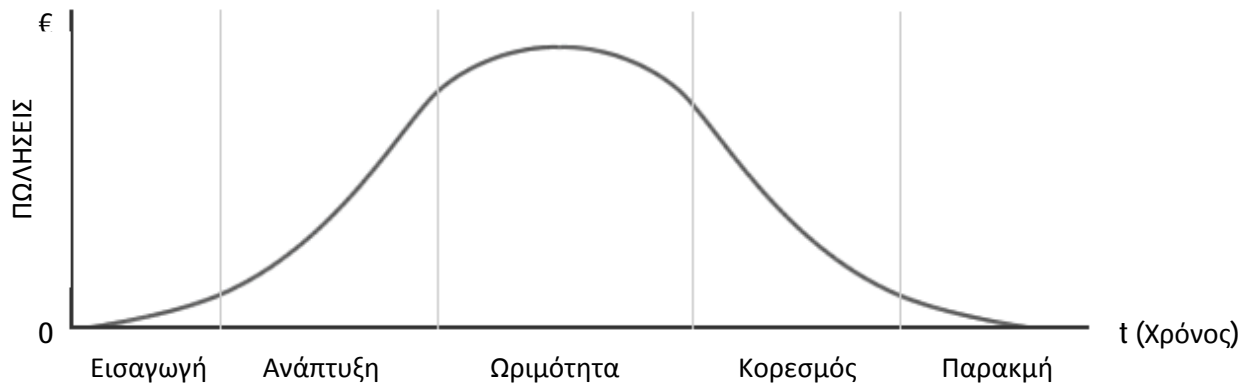
Όλα τα προϊόντα έχουν ένα κύκλο ζωής. **Κύκλος ζωής ενός προϊόντος** είναι η χρονική περίοδος από την εισαγωγή ενός προϊόντος στην αγορά μέχρι τη στιγμή που αποσύρεται από αυτή. Ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει μία αρχή, ένα σημείο ακμής αλλά και ένα τέλος. Υπάρχουν προϊόντα τα οποία διατηρούν τη θέση τους στην αγορά για δεκαετίες αλλά και άλλα των οποίων η διάρκεια του κύκλου ζωής τους είναι λίγες εβδομάδες ή μήνες. Ο κύκλος ζωής των προϊόντων περιλαμβάνει πέντε στάδια. Το καθένα από αυτά τα στάδια προσφέρει ξεχωριστές ευκαιρίες και απειλές, επηρεάζοντας έτσι τη στρατηγική της εταιρείας καθώς και τα προγράμματα μάρκετινγκ. Παρά το γεγονός ότι πολλά καινούργια προϊόντα δεν ακολουθούν μια τέτοια διαγεγραμμένη οδό λόγω αποτυχίας, η αντίληψη είναι εξαιρετικά πολύτιμη, προκειμένου η διεύθυνση να κοιτάξει το μέλλον και να προβλέψει με μεγαλύτερη ακρίβεια τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν στα στρατηγικά προγράμματα μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα:<sup>15</sup>

- 1) **Εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά.** Σε αυτό το στάδιο, το προϊόν συνοδεύεται από υψηλές επενδύσεις για προβολή αλλά και με προσαρμογές στη στρατηγική του Μάρκετινγκ. Επίσης, χαρακτηρίζεται από υψηλό κόστος παραγωγής, χαμηλό ύψος πωλήσεων, περιορισμένη διανομή και έλλειψη άμεσου ανταγωνισμού.
- 2) **Στάδιο ανάπτυξης πωλήσεων.** Σε αυτό το στάδιο, κυριότερο χαρακτηριστικό είναι η ταχεία αύξηση των πωλήσεων για τα προϊόντα που επικρατούν στο στάδιο της εισαγωγής. Άρα, η επιχείρηση θα πρέπει να αρχίσει να σκέφτεται για νέες αγορές για το προϊόν της. Η αύξηση των πωλήσεων έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους παραγωγής του προϊόντος και οπότε την αύξηση των κερδών. Τα κέρδη αυτά προκαλούν ανταγωνισμό. Συνεπώς, όσο αυξάνονται οι πωλήσεις και τα κέρδη, τόσο περισσότερο αυξάνεται και ο ανταγωνισμός.
- 3) **Στάδιο ωριμότητας.** Στο τέλος του σταδίου αυτού τα προϊόντα έχουν φτάσει στο έπακρο της αποδοχής του από τους καταναλωτές και οι πωλήσεις τους αρχίζουν να μειώνονται επειδή και η τιμή μειώνεται. Τα έξοδα προβολής είναι και εδώ υψηλά καθώς εισάγονται νέα ανταγωνιστικά προϊόντα. Η ωριμότητα είναι η πιο χρονοβόρα φάση του κύκλου ζωής των προϊόντων. Σε αυτή τη φάση μπορώ να τροποποιήσω τον ανταγωνισμό μου.
- 4) **Στάδιο κορεσμού.** Από τη στιγμή που έχει εισαχθεί ο ανταγωνισμός, τα προϊόντα αρχίζουν να αντιγράφονται και έτσι η δημοτικότητά τους αρχίζει να εξασθενεί. Οι πωλήσεις και τα κέρδη αρχίζουν να μειώνονται επειδή η αγορά στρέφεται προς άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα.
- 5) **Στάδιο παρακμής.** Η παρακμή χαρακτηρίζεται από τη συνεχή μείωση των πωλήσεων, της τιμής αλλά και των κερδών από το προϊόν, το οποίο πιθανώς θα πρέπει

<sup>14</sup> Boyd H., Walker O., Larreche J., 2002, *Το μάρκετινγκ και εισαγωγή στη διοίκηση μάρκετινγκ Μια στρατηγική προσέγγιση με διεθνή προσανατολισμό θεωρητικής και πρακτικής κατεύθυνσης Τόμος Α'*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

<sup>15</sup> Boyd H., Walker O., Larreche J., 2002, *Το μάρκετινγκ και εισαγωγή στη διοίκηση μάρκετινγκ Μια στρατηγική προσέγγιση με διεθνή προσανατολισμό θεωρητικής και πρακτικής κατεύθυνσης Τόμος Α'*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα,  
Γεωργίου Δ., 2011- 2012, *Σημειώσεις Βιομηχανικό Μάρκετινγκ*, ΤΕΙ Πατρών, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πάτρα

να αντικατασταθεί από νέα προϊόντα διότι έχει χάσει την προηγούμενή του θέση στην αγορά.



Εικόνα 1.7 Ο Κύκλος ζωής του προϊόντος (σε €)

#### Σημειώσεις:

- Στη φάση της ωριμότητας, οι πωλήσεις αρχίζουν να πέφτουν γιατί εισέρχονται οι ανταγωνιστές οι οποίοι μας αναγκάζουν να ρίξουμε την τιμή. Σε αυτή τη φάση έχουμε και τον μεγαλύτερο ανταγωνισμό.
- Στην περίπτωση που οι πωλήσεις αρχίσουν να πέφτουν μετά το στάδιο της ανάπτυξης, το φαινόμενο αυτό τότε ονομάζεται πρόωρος θάνατος. Αυτό μπορεί να συμβεί εάν έχουμε εισαγωγή ανταγωνισμού.

## 1.7 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΟΧΕΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ<sup>16</sup>

Η **τμηματοποίηση αγοράς** είναι η διαδικασία με την οποία μια αγορά διαιρείται σε ευδιάκριτες υποομάδες πελατών με παρόμοιες ανάγκες και χαρακτηριστικά, που τους οδηγούν να ανταποκριθούν με τον ίδιο τρόπο σε μια συγκεκριμένη προσφορά προϊόντος και σε ένα πρόγραμμα στρατηγικής μάρκετινγκ.

Η **στόχευση αγοράς** είναι η επόμενη διαδικασία μετά την τμηματοποίηση, κατά την οποία γίνεται η αξιολόγηση της κάθε υποομάδας καθώς και η επιλογή αγοράς – στόχου. Για να αποφασιστεί σε ποια υποομάδα θα πρέπει να εστιαστεί μία εταιρεία θα πρέπει να

<sup>16</sup> Boyd H., Walker O., Larreche J., 2002, *Το μάρκετινγκ και εισαγωγή στη διοίκηση μάρκετινγκ Μια στρατηγική προσέγγιση με διεθνή προσανατολισμό θεωρητικής και πρακτικής κατεύθυνσης Τόμος Α'*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα



εκτιμηθούν η σχετική ελκυστικότητα κάθε μίας (μέγεθος, πιθανότητα εσόδων, ρυθμός ανάπτυξης), τα ζητούμενα οφέλη και τα σχετικά δυνατά επιχειρησιακά σημεία της εταιρείας.

**Η τοποθέτηση προϊόντος**, δηλαδή η σχεδίαση προσφορών προϊόντων και η ανάπτυξη στρατηγικών προγραμμάτων μάρκετινγκ είναι η επόμενη και τελευταία διαδικασία. Κάθε εταιρεία θα πρέπει να πραγματοποιήσει τη δική της έρευνα, πριν αναπτύξει τη στρατηγική τοποθέτησής της.

Αυτές οι τρεις διαδικασίες αποφάσεων είναι στενά συνδεδεμένες και διακρίνονται από έντονη αλληλεξάρτηση. Όλες θα πρέπει να εξετάζονται προσεκτικά και να εφαρμόζονται, αν πρόκειται να πετύχει η εταιρεία στη διαχείριση μιας δεδομένης σχέσης προϊόντος – αγοράς. Τις περισσότερες φορές, οι επιτυχημένες εταιρείες έχουν κατορθώσει να τελειοποιήσουν αυτή τη σχέση και, με αυτόν τον τρόπο, να αποστασιοποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους.

Αυτό που θεωρείται σαφές είναι πως όσο μεγάλη και αν είναι μια εταιρεία, οι πόροι της παραμένουν σχετικά περιορισμένοι σε σχέση με τον αριθμό των διαθέσιμων εναλλακτικών επενδύσεων στο μάρκετινγκ. Έτσι, μια εταιρεία πρέπει να κάνει τις επιλογές της. Για μια δεδομένη αγορά, οι επιλογές επένδυσης μάρκετινγκ εκφράζονται σε όρους τμημάτων της αγοράς. Ακόμη και στην ασυνήθιστη περίπτωση κατά την οποία μια εταιρεία έχει την οικονομική δυνατότητα να εξυπηρετήσει όλα τα τμήματα της αγοράς, πρέπει να καθορίσει την πιο αποτελεσματική διάθεση των προσπαθειών μάρκετινγκ στα διαφορετικά τμήματα.

## **1.7.1 Η ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ<sup>17</sup>**

Η τμηματοποίηση της αγοράς έχει γίνει όλο και πιο σημαντική στην ανάπτυξη στρατηγικών μάρκετινγκ για πολλούς λόγους. Πρώτον, η ανάπτυξη του πληθυσμού έχει μειωθεί και περισσότερα προϊόντα και αγορές ωριμάζουν. Είναι κάτι που, με τη σειρά του, δημιουργεί ακόμη πιο έντονο ανταγωνισμό, καθώς οι εταιρείες αναζητούν την ανάπτυξη μέσω κερδών στο μερίδιο αγοράς και αύξησης στις προεκτάσεις των μαρκών.

Δεύτερον, κοινωνικές και οικονομικές δυνάμεις, όπως αυξανόμενα εισοδήματα, υψηλότερα επίπεδα μόρφωσης και καλύτερη γνώση του κόσμου, έχουν δημιουργήσει πελάτες με περισσότερο πολύμορφες και πολύπλοκες ανάγκες, προτιμήσεις και τρόπους ζωής από κάθε άλλη περίοδο στο παρελθόν. Αυτό έχει οδηγήσει σε μια πληθώρα αγαθών και υπηρεσιών που ανταγωνίζονται η μια την άλλη, προσπαθώντας να ικανοποιήσουν κάποια ομάδα καταναλωτών.

---

<sup>17</sup> Boyd H., Walker O., Larreche J., 2002, *Το μάρκετινγκ και εισαγωγή στη διοίκηση μάρκετινγκ Μια στρατηγική προσέγγιση με διεθνή προσανατολισμό θεωρητικής και πρακτικής κατεύθυνσης Τόμος Α'*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

Τρίτον, υπάρχει μια σημαντική τάση η οποία χάρη στην καινούργια τεχνολογία, οδήγησε ορισμένες βιομηχανίες να σχεδιάσουν προϊόντα ενισχυμένα από υπολογιστές και να διαμορφώσουν μαζί πολλά αλλά και διαφοροποιημένα προϊόντα.

Τέλος, πολλοί οργανισμοί μάρκετινγκ έχουν διευκολύνει την εφαρμογή ειδικευμένων προγραμμάτων μάρκετινγκ, διευρύνοντας και κάνοντας τμηματοποίηση στις υπηρεσίες τους. Για παράδειγμα, νέα διαφημιστικά μέσα έχουν εμφανιστεί για να απευθυνθούν σε ομάδες συγκεκριμένων ενδιαφερόντων. Τα μέσα αυτά περιλαμβάνουν ειδικά περιοδικά, ραδιοφωνικά προγράμματα και καλωδιακή τηλεόραση. Επίσης, όλο και περισσότερα περιοδικά γενικού ενδιαφέροντος προσφέρουν στους διαφημιστές την ευκαιρία να εστιάσουν σε συγκεκριμένες ομάδες ανθρώπων στο πλαίσιο των συνδρομητών τους. Αυτή η προσέγγιση βασίζεται σημαντικά σε ταχυδρομικούς κώδικες και επιτρέπει σε επιχειρήσεις να εστιάσουν όχι μόνο σε συγκεκριμένες περιοχές και πόλεις για τις διαφημίσεις τους, αλλά και σε επιλεγμένες ομάδες εισοδήματος.

Όσον αφορά τα πλεονεκτήματα της τμηματοποίησης, εκτός από το γεγονός ότι αναγκάζει τις εταιρείες να αντιμετωπίσουν την πραγματικότητα της αγοράς, επίσης προσφέρει τα παρακάτω οφέλη:

- § *Εντοπίζει ευκαιρίες για ανάπτυξη νέων προϊόντων.* Πολύ συχνά, μια προσεκτική ανάλυση των διαφόρων τμημάτων των πιθανών πελατών αποκαλύπτει μία ή περισσότερες ομάδες, των οποίων οι συγκεκριμένες ανάγκες και ανησυχίες δεν ικανοποιούνται από τις υπάρχουσες προσφορές των ανταγωνιστών. Τέτοια τμήματα μπορεί να αντιπροσωπεύουν ελκυστικές ευκαιρίες για ανάπτυξη καινούριων προϊόντων ή ευρηματικών προσεγγίσεων μάρκετινγκ όπως είναι για παράδειγμα, ο φορητός υπολογιστής (laptop, netbook, tablet).
- § *Η τμηματοποίηση βοηθά στη σχεδίαση προγραμμάτων μάρκετινγκ που είναι περισσότερο αποτελεσματικά για την προσέγγιση ομοιογενών ομάδων πελατών.*
- § *Βελτιώνει τη στρατηγική διάθεση πόρων μάρκετινγκ.* Συχνά παραβλέπονται τα στρατηγικά οφέλη της τμηματοποίησης. Τα σαφώς προσδιορισμένα τμήματα, όταν συνδυάζονται με συγκεκριμένα προϊόντα, λειτουργούν ως πιθανά κέντρα επενδύσεων για μια επιχείρηση. Οι περισσότερες επιτυχημένες στρατηγικές μάρκετινγκ βασίζονται στην τμηματοποίηση της αγοράς και στη συγκέντρωση των πόρων στα πιο ελκυστικά τμήματα. Η τμηματοποίηση πρέπει να εστιαστεί στην υποδιαίρεση των αγορών σε περιοχές όπου οι επενδύσεις μπορούν να εξασφαλίσουν ένα μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## 1.7.2 Η ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΑΓΟΡΑ<sup>18</sup>

Όλο και περισσότερες εταιρείες προσεγγίζουν την τμηματοποίηση της διεθνούς αγοράς, προσπαθώντας να εντοπίσουν καταναλωτές με παρόμοιες ανάγκες και επιθυμίες που φαίνονται στη συμπεριφορά τους, στην αγορά μιας ποικιλίας χωρών. Αυτή η τμηματοποίηση μιας χώρας επιτρέπει στις εταιρείες να αναπτύξουν αρκετά τυποποιημένα προγράμματα, που απαιτούν ελάχιστες αλλαγές στις τοπικές αγορές, με αποτέλεσμα την οικονομία κλίμακας.

Ο Θιοντορ Λέβιτ (γκουρού του μάρκετινγκ και καθηγητής στο Χάρβαρντ) υποστηρίζει εδώ και πολλά χρόνια την παγκοσμιοποίηση μιας ομοιογενούς αγοράς για ορισμένα αγαθά (π.χ. διαρκή αγαθά καταναλωτών), με βάση την τιμή και την υψηλή ποιότητα. Επιχειρηματολογεί ότι παρόμοια τμήματα έχουν αναδυθεί ταυτόχρονα σε διαφορετικές χώρες λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων που επηρεάζουν τις επικοινωνίες, τη μεταφορά και τα ταξίδια. Άλλοι, χρησιμοποιώντας την ίδια λογική, πιστεύουν ότι υπάρχουν δύο αναδυόμενα παγκόσμια τμήματα που εμφανίζονται σε κάθε χώρα. Ο καταναλωτής της **παγκόσμιας ελίτ** και ο **παγκόσμιος έφηβος**. Ο πρώτος είναι στόχος για τους παραγωγούς προϊόντων και υπηρεσιών με μια εικόνα αποκλειστικότητας (κινητά τηλέφωνα, προσωπικοί υπολογιστές, πολυτελή αυτοκίνητα, ακριβά αρώματα). Ο αυξανόμενος αριθμός των εύπορων στη Λατινική Αμερική προσφέρει σημαντικές δυνατότητες για μια ποικιλία αγαθών που περιλαμβάνουν αυτοκίνητα, CD players, παιδικά ρούχα και βοηθήματα υγείας και καλλωπισμού.

Το τμήμα των παγκόσμιων έφηβων υποθέτει ένα ελάχιστο ποσοστό διαφορών στον τρόπο ζωής των εφήβων διαφορετικών χωρών. Ακόμη και στην Ιαπωνία, που θεωρείται ομοιογενής κουλτούρας με την αρχή «πάνω απ' όλα το ιαπωνικό προϊόν», υπάρχουν σημαντικές ενδείξεις, σύμφωνα με τις οποίες οι νεότερες γενιές αντιμετωπίζουν πιο θετικά τα αμερικάνικα και ευρωπαϊκά προϊόντα.

Είναι φανερό πως πολλές παγκόσμιες τάσεις επηρεάζουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών, όπως το αυξημένο ακαθάριστο εθνικό προϊόν, η αυξημένη μόρφωση, η αύξηση της αστυφιλίας, η μεγαλύτερη διαθεσιμότητα τηλεοράσεων και η αυξημένη δυνατότητα ταξιδιών. Πολλά καταναλωτικά προϊόντα γίνονται πολύ συνηθισμένα (αυτοκίνητα, οικιακές συσκευές, τηλεοράσεις, υπολογιστές) και έτσι η παγκόσμια αγορά πολλών προϊόντων μπορεί να θεωρηθεί μεταβατική. Αυτή η εξέλιξη θα απαιτήσει από τους διεθνείς εμπόρους να παρακολουθούν συνεχώς τις αγορές τους, προκειμένου να εντοπίζουν αναδυόμενα τμήματα.

---

<sup>18</sup> Boyd H., Walker O., Larreche J., 2002, *Το μάρκετινγκ και εισαγωγή στη διοίκηση μάρκετινγκ Μια στρατηγική προσέγγιση με διεθνή προσανατολισμό θεωρητικής και πρακτικής κατεύθυνσης Τόμος Α'*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΕ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

### 2.1 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

#### 2.1.1 ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΟΥΣ<sup>19</sup>

Στην καταναλωτική αγορά τα άτομα αγοράζουν διάφορα αγαθά και υπηρεσίες τα οποία χρησιμοποιούν έτσι ώστε να ικανοποιήσουν τις προσωπικές τους ανάγκες ή των προστατευόμενων μελών τους. Εδώ, ανήκουν και τα νοικοκυριά (households) τα οποία κάνουν περισσότερες αλλά και μαζικότερες πωλήσεις απ' ότι τα άτομα ξεχωριστά, μιας και καλύπτουν τις ανάγκες όλων των μελών.

Αντίθετα, στη βιομηχανική αγορά οι αγορές δε γίνονται για να ικανοποιήσουν άμεσα την ανάγκη των αγοραστών, αλλά και για την έμμεση ικανοποίηση αναγκών τρίτων. Οι αγορές αφορούν πρώτες ύλες/ υπηρεσίες που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία τελικών προϊόντων.

Τα είδη βιομηχανικών αγορών είναι:

- ✓ Μεταποιητική Αγορά: οι αγοραστές είναι οι βιομηχανίες, βιοτεχνίες, αγροτικές μονάδες κ.α
- ✓ Κυβερνητική αγορά: αγοραστής είναι το κράτος
- ✓ Θεσμική αγορά: αγοραστές είναι νοσοκομεία, μουσεία, εκκλησίες αλλά και σχολεία, τα οποία δεν έχουν ως σκοπό το κέρδος
- ✓ Μεταπωλητική αγορά: αγοραστές είναι οι μεταπωλητές, ενδιάμεσοι, λιανέμποροι κ.α

Το φαινόμενο κατά το οποίο, σημείο έναρξης και τερματισμού όλων των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων είναι ο πελάτης, ονομάζεται **marketing concept** και υιοθετείται συχνά από τις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς. Αυτό είναι και το κοινό σημείο του καταναλωτικού με το βιομηχανικό μάρκετινγκ.<sup>20</sup>

Το κόστος προσέλκυσης καινούριων πελατών είναι πενταπλάσιο από το κόστος διατήρησης αυτών που ήδη έχουμε.

---

<sup>19</sup> Θεοφανίδης Φ., *Σημειώσεις Μάρκετινγκ*, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης, Πειραιάς

<sup>20</sup> Γεωργίου Δ., 2011- 2012, *Σημειώσεις Βιομηχανικό Μάρκετινγκ*, ΤΕΙ Πατρών, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πάτρα



Εικόνα 2.1 Κύρια Διαφορά καταναλωτικού και βιομηχανικού Μάρκετινγκ

Το κίνητρο και ο σκοπός της αγοράς στο καταναλωτικό μάρκετινγκ είναι η προσωπική χρήση.

Αντίθετα, στο βιομηχανικό μάρκετινγκ το κίνητρο της αγοραστικής συμπεριφοράς είναι:

- A. Η μεγιστοποίηση του κέρδους της εμποροβιομηχανικής μονάδας
- B. Κοινωνικοί ή πολιτικοί λόγοι (π.χ επένδυση του κράτους σε δρόμους)

Στη βιομηχανική αγορά θα πρέπει να υφίσταται μεγάλη προσοχή όσον αφορά τις διαδικασίες αλλά και το χειρισμό του μάρκετινγκ, διότι αν γίνει κάποιο λάθος, τότε οι αρνητικές συνέπειες αφορούν ολόκληρη ομάδα ατόμων, το κέρδος ολόκληρων βιομηχανικών ομάδων αλλά και τη βιωσιμότητά τους.

## 2.1.2 ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΟΥ ΖΗΤΗΣΗΣ (DERIVED COMAND)

Όταν στην καταναλωτική αγορά προκαλείται αύξηση της ζήτησης, τότε παρομοίως έχουμε αύξηση και στην βιομηχανική αγορά καθώς είναι ομοίως μεταβαλλόμενα ανάλογα ποσά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι: η αύξηση της ζήτησης στην καταναλωτική αγορά της μπίρας προκαλεί και αύξηση στη ζήτηση στη βιομηχανική αγορά για τα κουτάκια της μπίρας.<sup>21</sup>

Τέλος, στην καταναλωτική αγορά οι τρόποι προώθησης που επικρατούν είναι αυτοί που ικανοποιούν το συναισθηματικό – ψυχολογικό υπόβαθρο των καταναλωτών (π.χ συγκινησιακή διαφήμιση).

Ενώ, στη βιομηχανική αγορά τα μέσα προώθησης που κυριαρχούν είναι αυτά που ικανοποιούν το ορθολογιστικό υπόβαθρο του βιομηχανικού αγοραστή, όπως είναι οι οικονομικές εφημερίδες, η προσωπική πώληση, τα επιστημονικά περιοδικά, οι εμπορικές εκθέσεις κ.α.<sup>22</sup>

## 2.2 ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΠΟΥ ΚΥΡΙΑΡΧΟΥΝ ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΑΓΟΡΑ

Στην παγκόσμια αγορά, υπάρχουν πάρα πολλές εταιρίες πληροφορικής όπου χωρίς αυτές, οι ζωές των απλών καταναλωτών και όχι μόνο, θα ήταν τελείως διαφορετικές, καθώς με τη λειτουργία τους αλλά και τα προϊόντα τους κάνουν τις ζωές όλων πιο εύκολες. Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί ότι αν η τεχνολογία δεν εξελισσόταν με τόσο ταχείς ρυθμούς, η βιωσιμότητα αυτών θα ήταν μηδαμινή.

Μία από τις σημαντικότερες και πιο πλούσιες στον κόσμο είναι η Microsoft η οποία έχει μεγάλη κυριαρχία διεθνώς αλλά για αυτήν θα μιλήσουμε αναλυτικά σε επόμενο κεφάλαιο μιας και είναι και το θέμα της πτυχιακής μας.

Όμως, επειδή μεγάλη εταιρία παγκοσμίου φήμης χωρίς ανταγωνιστές δεν υφίσταται, αξίζει να σημειωθούν κάποιες από τις εταιρίες που συμπληρώνουν τον τομέα όσων αφορά τις εταιρίες πληροφορικής στη διεθνή αγορά. Το πιο σωστό θα ήταν να αναφερθούμε σε όλες, κάτι το οποίο είναι αδύνατον καθώς είναι πάρα πολλές και σίγουρα δε θα μπορέσει να γίνει η σωστή σύγκριση.

Συνεπώς, οι μεγαλύτερες εταιρίες πληροφορικής στο διεθνή χώρο είναι:

---

<sup>21</sup> Γεωργίου Δ., 2011- 2012, *Σημειώσεις Βιομηχανικό Μάρκετινγκ*, ΤΕΙ Πατρών, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πάτρα

<sup>22</sup> Πατρινός Δ., 2002, *Βιομηχανικό Marketing 2<sup>η</sup> έκδοση*, Εκδόσεις Έλλην, Περιστέρι

- Apple Inc.
- Google Inc.
- IBM
- Oracle Corporation
- Corel Corporation

Αναλυτικά, η **Apple Inc.** είναι μια εταιρία κατασκευής υπολογιστών, λογισμικού και τεχνολογικών προϊόντων. Έχει ιδρυθεί από τον Steve Jobs (1955- 2011) και τον Steven Wozniak το 1976 στην Καλιφόρνια των ΗΠΑ. Τα πιο γνωστά προϊόντα της είναι οι υπολογιστές της σειράς Macintosh, το λειτουργικό σύστημα Mac OS X, το φορητό jukebox ipod και η γνωστή σε όλους μας πολυσυσσκευή - κινητό τηλέφωνο iPhone.<sup>23</sup>

Η **Google Inc.** είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρίες υπηρεσιών internet. Η λειτουργία του ξεκίνησε το 1998 και είχε ως στόχο να συλλέξει και να οργανώσει όλες τις πληροφορίες του κόσμου και να τις διαθέσει παγκόσμια. Ξεκίνησε σαν μια κολεγιακή εργασία από τους Larry Page και Sergey Brin το 1996 για μία μηχανή αναζήτησης ενώ σήμερα είναι η δημοφιλέστερη στο είδος της. Η λέξη Google προήλθε από αναγραμματισμό της λέξης Googol η οποία εκφράζει έναν μαθηματικό όρο και σημαίνει το «1 ακολουθούμενο από 100 μηδενικά»! Κάποιες από τις πιο γνωστές υπηρεσίες της είναι η Google Images (Αναζήτηση Εικόνων), Google Maps (Αναζήτηση χαρτών) και Google Gmail (Υπηρεσία Ηλεκτρονικού Ταχυδρομείου). Σύμφωνα με έρευνες, τον Απρίλιο του 2007 η Google Inc. κηρύχθηκε ως η διασημότερη εταιρία στον κόσμο φέρνοντας μετά από πολλά χρόνια στη δεύτερη θέση τη Microsoft Corp.<sup>24</sup>

Η International Business Machines Corporation, κοινώς γνωστή ως **IBM**, θεωρείται η μεγαλύτερη επιχείρηση τεχνολογίας πληροφοριών στον κόσμο. Είναι από τις πιο παλιές εταιρίες πληροφορικής καθώς η ίδρυσή της χρονολογείται το 1888. Ένα από τα πρώτα προϊόντα της ήταν η Fortran (Formula Translation) η οποία ήταν μια γλώσσα υπολογιστών που βασιζόταν σε κανόνες της άλγεβρας, της γραμματικής και του συντακτικού. Η IBM καινοτόμησε δημιουργώντας νέα προϊόντα όπως τη μικροσκοπία σάρωσης (scanning tunneling microscopy) με την οποία ελήφθησαν οι πρώτες τρισδιάστατες εικόνες ατόμων της επιφάνειας ατόμων, τη σχεσιακή βάση δεδομένη η οποία αποτελεί τη βάση όλων των σύγχρονων αρχιτεκτονικών βάσεων δεδομένων αλλά και τους μικρότερους και φθηνότερους προσωπικούς υπολογιστές IBM Personal Computer.<sup>25</sup>

Η **Oracle Corporation** είναι μια αμερικάνικη εταιρία τεχνολογίας υπολογιστών που εξειδικεύεται στην ανάπτυξη και εμπορία ηλεκτρονικών υπολογιστών και συστημάτων λογισμικού. Ιδιαίτερα, ασχολείται με συστήματα διαχείρισης βάσεων δεδομένων και κατασκευάζει εργαλεία για την ανάπτυξη αυτών αλλά και συστημάτων μεσαίας κατηγορίας λογισμικού. Από τα πιο γνωστά της πληροφοριακά συστήματα είναι ο προγραμματισμός

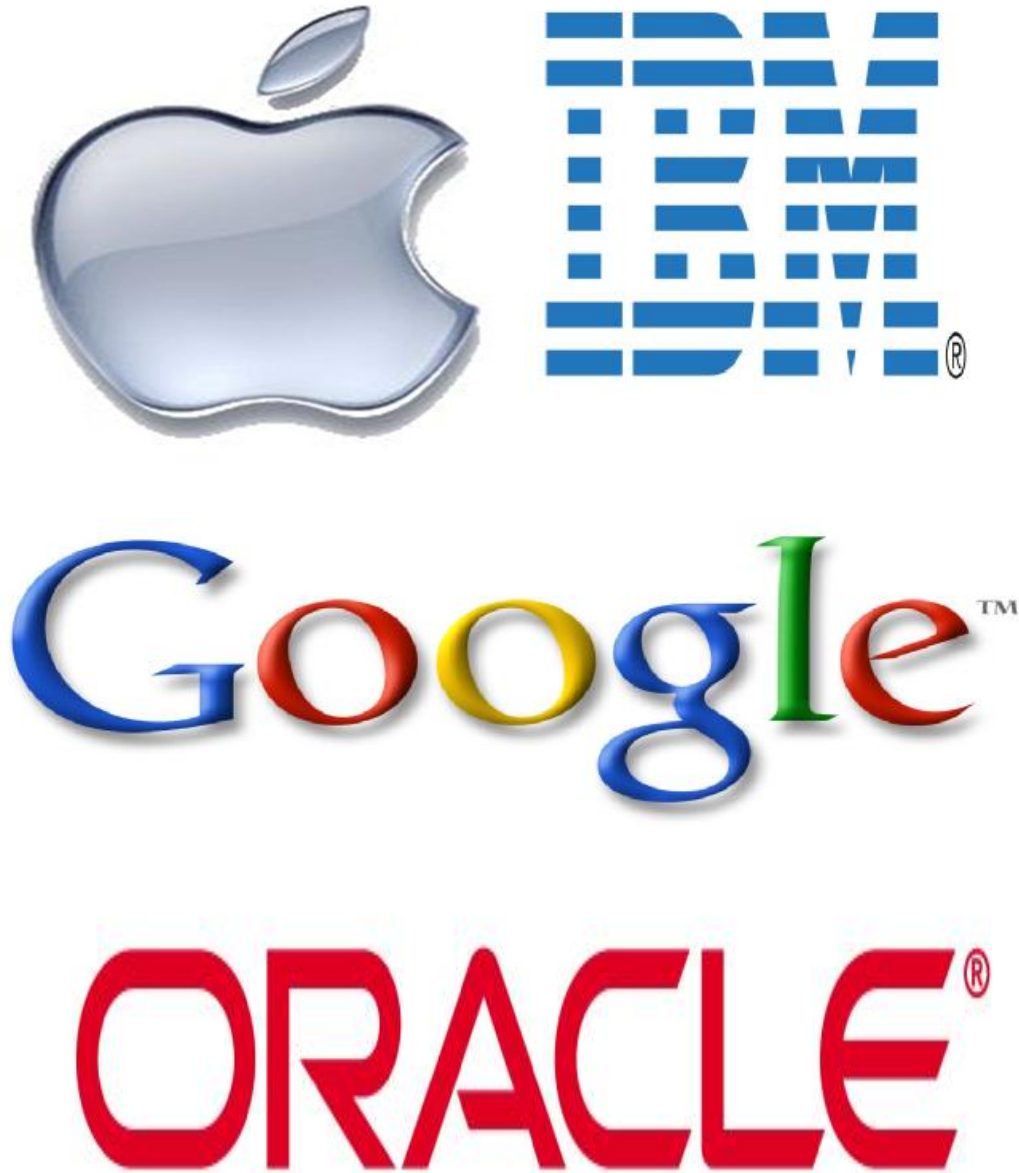
---

<sup>23</sup> Wikipedia, *Apple Inc.*, [http://en.wikipedia.org/wiki/Apple\\_Inc.](http://en.wikipedia.org/wiki/Apple_Inc.)

<sup>24</sup> Wikipedia, *Google*, <http://el.wikipedia.org/wiki/Google>

<sup>25</sup> Wikipedia, *IBM*, <http://el.wikipedia.org/wiki/IBM>

επιχειρηματικών πόρων λογισμικού (ERP), η διαχείριση πελατειακών σχέσεων λογισμικού (CRM) και η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας λογισμικού (SCM).<sup>26</sup>



Εικόνα 2.2 Κυρίαρχες εταιρίες πληροφορικής στον κόσμο<sup>27</sup>

<sup>26</sup> Wikipedia, *Oracle Corporation*, [http://en.wikipedia.org/wiki/Oracle\\_Corporation](http://en.wikipedia.org/wiki/Oracle_Corporation)

<sup>27</sup> Active Wire, 2012, *What's there in the name??* <http://activewire.wordpress.com/page/2/>



## 2.3 ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ – MARKETING MIX ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ<sup>28</sup>

Η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από το βαθμό ικανοποίησης μιας συγκεκριμένης ανάγκης των καταναλωτών και για την εξασφάλιση της ικανοποίησης αυτής, η επιχείρηση πρέπει να συμβουλευέται συνεχώς το περιβάλλον της και να προσαρμόζεται σε αυτό. Οι βασικότερες εταιρείες πληροφορικής που αναλύσαμε παραπάνω, κάνουν ένα μεγάλο προϊόν και περιλαμβάνουν νέα τεχνολογία. Οι πελάτες των εταιρειών αυτών ενημερώνονται κυρίως στόμα με στόμα για την άριστη εξυπηρέτησή τους, προσφέροντας τους εύκολους τρόπους για την εφαρμογή τους. Αναλυτικά τα τέσσερα στοιχεία που συνθέτουν και αποτελούν στοιχεία μάρκετινγκ των εταιρειών αυτών:<sup>29</sup>

1. **Προϊόν.** Το ερώτημα των προγραμματιστών συνήθως είναι από πού να αρχίσω. Το προϊόν είναι το κλειδί για να ξεκινήσει και να εξεταστεί καλά η διαδικασία του μείγματος μάρκετινγκ. Η επιχείρηση επιδιώκει να τοποθετήσει το προϊόν τους μέσα σε μια αγορά με τέτοιο τρόπο ώστε η εικόνα του προϊόντος της να είναι ισχυρότερη από εκείνη των ανταγωνιστών της. Η συσκευασία του προϊόντος έχει ως σκοπό να κάνει πιο εύκολη τη μεταφορά του και να το προστατεύσει από της φθορές. Σημαντικό είναι και το όνομα, το σύμβολο ή ακόμη και ο συνδυασμός αυτών που προσδιορίζει προϊόντα ή υπηρεσίες μιας επιχείρησης και τα διαφοροποιεί από εκείνα των ανταγωνιστών. Συχνά το σήμα έχει μια γενικότερη έννοια και αναφέρεται στην ίδια την επιχείρηση και στην εικόνα της στην αγορά.

2. **Τιμή.** Σύμφωνα με τις ανταγωνιστικές αυτές εταιρίες της Microsoft για κάθε ένα από τα προϊόντα και υπηρεσίες που επιλέγουν, αναπτύσσεται μια αντίστοιχη τιμολογιακή πολιτική, η οποία με την σειρά της στηρίζεται σε μια γενικότερη τιμολογιακή πολιτική. Η πολιτική αυτή ανταποκρίνεται στα χαρακτηριστικά του στόχου, τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της αγοράς.

3. **Διανομή.** Οι καταναλωτές ή οι χρήστες των επιχειρήσεων αυτών θέλουν να βρίσκονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες όταν και όπου τα χρειάζονται, στις ποσότητες και χώρους που επιθυμούν και με άριστη εξυπηρέτηση πριν και μετά την πώληση. Γι' αυτό και οι επιχειρήσεις πληροφορικής κάνουν προσεχτικά τον σχεδιασμό τους. Οι επιχειρήσεις σκέφτονται πως θα προωθηθεί το προϊόν στην αγορά, με ποιο μέσο θα φτάσει στην αγορά και από πού θα περάσει η αγορά. Οι εταιρείες αυτές συνήθως χρησιμοποιούν στρατηγική εντατικής διανομής διότι αποβλέπει στην τοποθέτηση του προϊόντος σε όσα το δυνατό σημεία πώλησης.

4. **Προώθηση.** Αποτελεί άλλο ένα καίριο τμήμα του μείγματος μάρκετινγκ. Τα βασικά του εργαλεία είναι η διαφήμιση και τα διαφημιστικά είδη, η δημοσιότητα, οι εμπορικές εκθέσεις, οι προσφορές και οι διαγωνισμοί. Είναι μια συμπληρωματική δραστηριότητα που παρεμβαίνει όταν οι υπόλοιπες δραστηριότητες "διακίνησης" των προϊόντων αδρανούν ή αποβαίνουν αποτελεσματικές. Σχετίζεται με τον τρόπο τοποθέτησης του προϊόντος στους χώρους πώλησής του και αποβλέπει στην αποκατάσταση της επικοινωνίας μεταξύ της επιχείρησης και του κοινού, στην εισαγωγή ενός νέου προϊόντος, στην αύξηση των πωλήσεων και στην προσέλκυση συνεργατών. Ο τομέας της προώθησης είναι πολύ σημαντικός για όλες της εταιρείες πληροφορικής εφόσον η αποτελεσματικότητα

<sup>28</sup> Β., 2007, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία Τόμος Α': Θεωρία 5<sup>η</sup> έκδοση*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα

<sup>29</sup> Κοντός Σ., Παπαδάκης Α., 2011, *Πτυχιακή Εργασία Στρατηγική Διοίκηση Α.Ε*, ΤΕΙ Κρήτης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Λογιστικής, Ηράκλειο

της δραστηριότητας αυτής αναδεικνύει όλο και περισσότερο τη σημασία της στην αύξηση των πωλήσεων και των κερδών της επιχείρησης τα τελευταία χρόνια σε παγκόσμιο επίπεδο.

## 2.4 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ - ΑΝΑΛΥΣΗ PEST

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες στο μακροοικονομικό περιβάλλον που επηρεάζουν τις εταιρείες πληροφορικής. Όπως αναλύσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο η ανάλυση pest αποτελείται από τέσσερις παράγοντες εξωτερικής ανάλυσης. Είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την κατανόηση της ανάπτυξης της αγοράς, την θέση των επιχειρήσεων, το δυναμικό και την κατεύθυνση για τις εργασίες. Κάθε μια από τις εταιρίες πληροφορικής χρησιμοποιεί αυτή την ανάλυση ώστε να βρουν και να κατανοήσουν τους κινδύνους που συνδέονται με την ανάπτυξη της αγοράς. Αναλυτικότερα:<sup>30</sup>

### ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ορισμένες χώρες παρουσιάζουν ευνοϊκό περιβάλλον για την επιβίωση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων και άλλες παρουσιάζουν δύσκολες συνθήκες. Τα φορολογικά συστήματα, οι κανονισμοί και το επίπεδο της κυβερνητικής παρέμβασης διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Οι υψηλοί φόροι στο Ηνωμένο Βασίλειο για παράδειγμα κάνουν την εταιρία IBM να αυξήσει την αδυναμία της στον παράγοντα τιμή. Οι παράγοντες λοιπόν που μπορούν να επηρεάσουν είναι οι νόμοι της πολιτείας που αφορούν τις αμοιβές των εργαζομένων, τις τιμές των προϊόντων, την ασφάλεια και την υγιεινή στο χώρο της εργασίας, την μόλυνση του περιβάλλοντος, τις επιδοτήσεις σε επιχειρήσεις, τις κρατικές προμήθειες, κ. α

### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι διακυμάνσεις στα επιτόκια, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες και η αξία του χρήματος επηρεάζουν σημαντικά τις δραστηριότητες και τις λειτουργίες των εταιριών της πληροφορικής. Παράγοντες όπως ο πληθωρισμός και ο αποπληθωρισμός καθώς και οι δημόσιες δαπάνες επηρεάζουν την παραγωγικότητα και την κερδοφορία των επιχειρήσεων. Οι οικονομικές επιπτώσεις που προκαλούνται από την τρέχουσα οικονομική κρίση, γίνονται αισθητές σ' όλο τον κόσμο. Ορισμένες από τις εταιρίες πληροφορικής έχουν καταγράψει μείωση των πωλήσεων που οφείλεται κυρίως στην μείωση των δανειστικών επιτοκίων από τις τράπεζες. Ακόμη, οι τιμές των εισροών αυξήθηκαν σημαντικά. Δηλαδή, οι οικονομικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν είναι η φάση του οικονομικού κύκλου που βρίσκεται η οικονομία της χώρας, η εξέλιξη του πληθωρισμού, οι προοπτικές της νομισματικής πολιτικής και των επιτοκίων της τράπεζας, οι τάσεις πωλήσεων προϊόντων και υπηρεσιών και τέλος το πλεόνασμα ή έλλειμμα της οικονομίας.

---

<sup>30</sup> Richet Hubpages, *PEST Analysis of General Electric Company*,  
<http://richet.hubpages.com/hub/PEST-Analysis-of-General-Electric-Company>

## ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Κάθε χώρα έχει τη δική της κουλτούρα και οι εταιρίες πληροφορικής θα πρέπει να αντιμετωπίζουν τις διάφορες αυτές προκλήσεις που επηρεάζουν την εταιρική κουλτούρα τους σε πολύ μεγάλο βαθμό. Η κοινωνία και ο πολιτισμός σε μια συγκεκριμένη χώρα καθορίζει τις ώρες εργασίας, τις διαδικασίες κ. α. Έτσι η κάθε εταιρία θα πρέπει να παλέψει μ' αυτά τα θέματα και την αποτελεσματικότερη αντιμετώπισή τους.

## ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η τεχνολογία στο σύγχρονο κόσμο, προχωρά με ταχύτατους ρυθμούς. Οι καινοτομίες, τα εμπόδια εισόδου που σχετίζονται με τα τεχνολογικά επιτεύγματα καθώς και η μεταφορά της τεχνολογίας αποτελούν κρίσιμα ζητήματα για το τεχνολογικό περιβάλλον μιας εταιρίας πληροφορικής. Ακόμη οι τεχνολογικές μεταβολές, οι νέες εφευρέσεις και οι βελτιώσεις σε υλικά, σε μεθόδους παραγωγής και σε πρώτες ύλες μπορούν να επηρεάσουν κάθε μια από τις εταιρίες αυτές.

## **2.5 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΣΤΙΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ<sup>31</sup>**

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού όπου εκτιμούνται οι δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές που εμπλέκονται σ' ένα έργο επιχειρηματικό ή γενικά σε οποιαδήποτε κατάσταση που απαιτεί τη λήψη απόφασης.

### **2.5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Ø Τα ΔΥΝΑΤΑ σημεία της SWOT ανάλυσης είναι:

- § Το πιο σημαντικό πλεονέκτημα των εταιρειών της πληροφορικής είναι η εικόνα τους ή αλλιώς το σήμα τους. Ας πάρουμε για παράδειγμα, την εταιρεία IBM που σύμφωνα με μια έρευνα που είχε κάνει το 2003 στην αγορά της πληροφορικής, είχε το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα.
- § Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι, η ισχυρή παγκόσμια παρουσία της εταιρίας. Το να παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες καθώς και υποστήριξη αποκατάστασης για κάθε τι αλλά και διανομή στους πελάτες της, ώστε ο χρόνος και το κόστος του

---

<sup>31</sup> Free Online Research Papers, *Industry Analysis for IBM server market*,  
<http://www.freeonlineresearchpapers.com/ibm-server-analysis>,  
Ivythesis Typepad, *Strategic Business Analysis of IBM*,  
[http://ivythesis.typepad.com/term\\_paper\\_topics/2009/02/strategic-business-analysis-of-ibm.html](http://ivythesis.typepad.com/term_paper_topics/2009/02/strategic-business-analysis-of-ibm.html)

- ταξιδιού να είναι ελάχιστος. Ακόμη, μια εταιρία πληροφορικής παρέχει στους πελάτες της τη δική τους γλώσσα και κουλτούρα, ώστε να νιώθουν άνετα και να έχουν καλύτερη πρόσβαση σε οποιοδήποτε σύστημα ή πρόγραμμα πληροφορικής.
- § Ακόμη, έχει μεγάλη αναπτυξιακή πτυχή μια εταιρία πληροφορικής. Όλες οι εταιρίες αυτές έχουν μακριά ιστορία με αποτέλεσμα να αποκτούν μεγάλη διασημότητα και συνεχής ανάπτυξη.
  - § Επίσης, όλες οι εταιρίες έχουν τη δυνατότητα της διαφήμισης. Συνεχώς βγάζουν καινούριες και καινοτόμες διαφημίσεις όπου όλες διεγείρουν το ενδιαφέρον του οποιοδήποτε καταναλωτή.
  - § Επιπροσθέτως, παρόλο που υπάρχουν πολλές ανταγωνιστικές τέτοιες εταιρίες, έχουν καλές σχέσεις μεταξύ τους. Η σχέση αυτή είναι αρκετά δυνατό σημείο διότι δείχνουν στους πελάτες κάτι πολύ θετικό, για όλες. Δεν θα ήταν ωραίο να είναι ανταγωνιστικές ως το έπακρο μεταξύ τους.
  - § Τέλος, όλες λίγο πολύ έχουν καλή ποιότητα προϊόντων. Οποιαδήποτε εταιρία και αν διαλέξει ο πελάτης θα μείνει ευχαριστημένος.

Ø Τα ΑΔΥΝΑΤΑ σημεία της SWOT ανάλυσης είναι:

- § Ένα αδύνατο σημείο εταιριών πληροφορικής είναι, πως αρχίζουν να δείχνουν μια μείωση του μεριδίου στην αγορά, λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού σε εθνικό αλλά και σε παγκόσμιο κλάδο. Για παράδειγμα το 2007, το μερίδιο της αγοράς της εταιρίας IBM είχε πτώση, καθιστώντας τον HP κυριότερο ανταγωνιστή της, να την κερδίσει στο παγκόσμιο επίπεδο αγοράς. Είναι σημαντικό να λάβουμε υπόψη, ότι η αύξηση της HP στην διάρκεια του έτους ήταν η απώλεια της IBM, η οποία δείχνει ότι οι εταιρίες αλλάζουν διαρκώς θέσεις.
- § Ακόμη, κάθε εταιρία πληροφορικής όπου έχει μεγάλο πληθυσμό των εργαζομένων, τους ανταμείβει με αρκετά αξιόλογες αμοιβές κι αυτό μπορεί να επηρεάσει το σύνολο της λειτουργίας της εταιρίας όσον αφορά το κόστος παραγωγής.
- § Λόγω αυτού του μεγάλου πληθυσμού, μπορεί επίσης να επηρεάσει τη διαδικασία επικοινωνίας και της διαχείρισης των δραστηριοτήτων στο εσωτερικό της εταιρείας.
- § Ένα αδύνατο σημείο, είναι η κατάσταση της αγοράς λόγω της ύφεσης της οικονομίας.
- § Επιπροσθέτως, η καθυστέρηση παροχής ορισμένων πρώτων υλών από τους ορισμένους προμηθευτές έχει ως αποτέλεσμα την καθυστέρηση της διαδικασίας της παραγωγής, της διανομής και διάθεσης των προϊόντων.
- § Τέλος, είναι το υψηλό κόστος των μεταφορών των πρώτων υλών, λόγω του ότι η παραγωγή στηρίζεται ως ένα βαθμό στην εισαγωγή προϊόντων από άλλες χώρες.

## 2.5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

### Ø Οι ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ της SWOT ανάλυσης είναι:

- § Οι στρατηγικές συμμαχίες, όπως για παράδειγμα συμφωνίες με προμηθευτές για την αποκλειστική παροχή υλικών, πρώτων υλών κ.α στην ενδιαφερόμενη εταιρία.
- § Οι αδυναμίες των άλλων ανταγωνιστικών εταιρειών της πληροφορικής.
- § Η μεταβλητότητα στις προτιμήσεις των καταναλωτών λόγω κάποιου παράγοντα που μεταβλήθηκε στην αγορά.
- § Με την ανάπτυξη της αγοράς, η κάθε εταιρεία πληροφορικής θα επικεντρωθεί στην αναζήτηση για μια νέα πιθανή αγορά.
- § Τέλος μια ευκαιρία για μια εταιρία πληροφορικής είναι η αύξηση της ζήτησης για πληροφοριακά συστήματα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι περισσότερες εταιρίες, οργανώσεις και επιχειρήσεις στον κόσμο γίνονται όλο και περισσότερο ενήμερες σχετικά με τη σημασία της εφαρμογής τη τεχνολογίας και της πληροφορικής.

### Ø Οι ΑΠΕΙΛΕΣ της SWOT ανάλυσης είναι:

- § Η μεγαλύτερη απειλή σε μια εταιρία πληροφορικής είναι οι τρέχουσες αλλαγές στην παγκόσμια οικονομική και χρηματοπιστωτική κατάσταση. Αυτό είναι σημαντικό γιατί θα επηρεάσει όλες τις εταιρίες πληροφορικές και όχι μόνο μία.
- § Ακόμη, η αύξηση του ανταγωνισμού είναι μια απειλή. Λόγω του γεγονότος ότι, ο υπολογιστής θεωρείται ως μία από τις βασικές ανάγκες του μεγαλύτερου μέρους του ανθρώπου, υπάρχουν πολλές εταιρίες που εισέρχονται στον κλάδο.
- § Η οικονομικά κρίση περιορίζει την κατανάλωση των πελατών με αποτέλεσμα εκείνοι να είναι σε θέση να κάνουν την καλύτερη σε ποιότητα και τιμή επιλογή από τα διαθέσιμα προϊόντα αλλά και εταιρίες.
- § Τα νέα κυβερνητικά μέτρα και η νέα φορολογία επηρεάζουν τόσο τους καταναλωτές όσο και τις εταιρίες, αφού αναγκάζονται να προσαρμοστούν στις νέες αλλαγές προκειμένου να κρατήσουν όσο το δυνατό υψηλότερα τα έσοδα από τις πωλήσεις.
- § Τέλος, είναι τα νέα ανταγωνιστικά προϊόντα όπου μπορούν να εισέρθουν στην αγορά οποιαδήποτε στιγμή από άλλη επιχείρηση και να επηρεάζουν αρνητικά τις πωλήσεις των άλλων εταιριών.

## 2.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ– ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### 2.6.1 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (ΟΡΙΣΜΟΣ)<sup>32</sup>

Ένας απλοϊκός ορισμός της μελέτης περίπτωσης (case study) των επιχειρήσεων είναι η διατύπωση μιας ιστορίας που περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνει αξία ένας πελάτης μέσω της αγοράς ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, ενώ ταυτόχρονα η επιχείρηση που τα προσφέρει καταφέρνει να αποκομίσει κέρδη. Μια πιο επιστημονική προσέγγιση αναγνωρίζει τέσσερα βασικά συστατικά – συνιστώσες ενός επιχειρηματικού μοντέλου.

**Προσφορά αξίας προς τον πελάτη:** Ο πελάτης προβαίνει σε μία αγορά εφόσον θεωρεί ότι η αγορά αυτή του προσφέρει αξία, και μάλιστα, μεγαλύτερη από το αντίτιμο που καταβάλλει για να την αποκτήσει. Για να μπορέσει μία εταιρεία να πραγματοποιήσει μία προσφορά αξίας θα πρέπει να αντιληφθεί τις παραμέτρους που προσδίδουν αξία, κατά τη γνώμη και την αντίληψη του πελάτη. Όσο πιο σημαντικό είναι το έργο που μπορεί να επιτελέσει ο πελάτης με το προϊόν και όσο μικρότερη είναι η ικανοποίησή του από τις υφιστάμενες προσφορές της αγοράς, τόσο περισσότερες είναι οι ευκαιρίες για την πραγματοποίηση μίας προσφοράς αξίας από μία επιχείρηση μέσω του επιχειρηματικού μοντέλου που θα υιοθετήσει.

**Προσδιορισμός κέρδους επιχείρησης:** Το κέρδος αποτελεί το όφελος που αποκομίζει μία επιχείρηση από τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες της προς τους πελάτες. Το κέρδος περιλαμβάνει τις ακόλουθες συνιστώσες:

1. Μοντέλο προσδιορισμού εσόδων, που προκύπτει ως το γινόμενο των πωληθέντων προϊόντων επί τη μοναδιαία τιμή τους.
2. Δομή κόστους, που προσδιορίζεται από τα άμεσα κόστη, τα έμμεσα κόστη και τις υφιστάμενες οικονομίες κλίμακας. Το κόστος επηρεάζεται από το κόστος εξασφάλισης των απαραίτητων πόρων που απαιτούνται από το εφαρμοζόμενο επιχειρηματικό μοντέλο.
3. Μοντέλο περιθωρίου, που καθορίζεται από τον εκτιμώμενο όγκο πωλήσεων και το συνοδευόμενο αναμενόμενο κόστος.
4. Ευελιξία χρήσης πόρων, που προσδιορίζει την ταχύτητα με την οποία η επιχείρηση χρειάζεται να γυρίζει το απόθεμά της και τα περιουσιακά της στοιχεία και εκφράζει την αποτελεσματικότητα διαχείρισης των απαραίτητων πόρων που εξασφαλίζουν την κάλυψη της εκτιμώμενης ζήτησης και του αναμενόμενου κέρδους.

**Βασικοί χρησιμοποιούμενοι πόροι:** Με τον όρο «πόροι», εννοούμε το ανθρώπινο δυναμικό, τον εξοπλισμό, τις πρώτες ύλες, τα προϊόντα, την τεχνολογία, τα κανάλια και τη μάρκα που απαιτούνται για την προσφορά αξίας στον πελάτη. Ιδιαίτερη σημασία

---

<sup>32</sup> Boyd H., Walker O., Larreche J., 2002, *Το μάρκετινγκ και εισαγωγή στη διοίκηση μάρκετινγκ Μια στρατηγική προσέγγιση με διεθνή προσανατολισμό θεωρητικής και πρακτικής κατεύθυνσης Τόμος Β'*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα  
Παναγιώτου Ν., 2010, *Η σημασία των επιτυχημένων Επιχειρηματικών μοντέλων*, Plant Management, <http://www.plant-management.gr/index.php?id=14934>

παρουσιάζουν οι κρίσιμοι πόροι, αυτοί δηλαδή που επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τους πελάτες και την επιχείρηση.

**Βασικές διαδικασίες:** Βασικές είναι οι διαδικασίες εκείνες, διοικητικές ή λειτουργικές, που επιτρέπουν την επαναλαμβανόμενη παροχή προστιθέμενης αξίας στους πελάτες. Βασικές διαδικασίες μπορεί να αποτελούν η παραγωγή, η ανάπτυξη νέων προϊόντων ή η πώληση, καθώς και η εκπαίδευση, ο οικονομικός προγραμματισμός ή η εξυπηρέτηση πελατών. Οι διαδικασίες περιλαμβάνουν επίσης τους κανονισμούς, τους κανόνες και τους δείκτες αξιολόγησης της επιχείρησης.

Η επιτυχία ενός επιχειρηματικού μοντέλου σε αρκετές περιπτώσεις εξαρτάται από την επιτυχή συνεργασία των επιμέρους συνιστωσών του. Η διαχείριση των τεσσάρων σημαντικών συνιστωσών ενός επιχειρηματικού μοντέλου (προσφορά αξίας, υπολογισμός κέρδους, αποτελεσματική διαχείριση πόρων και υλοποίηση αποδοτικών επιχειρησιακών διαδικασιών) επιτρέπουν να προσφερθεί μία νέα πρόταση σε μία τεράστια ελκυστική αγορά που δεν έχει προσφερθεί από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές.

## 2.6.2 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ COMPAQ COMPUTER CORPORATION<sup>33</sup>

Η Compaq είναι μια εταιρία η οποία ιδρύθηκε το 1982 και αναπτύχθηκε στην πώληση αλλά και στήριξη υπολογιστών, άλλων σχετικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Από την αρχή δημιούργησε τη φήμη της αλλά και ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς στη βιομηχανία χάρη στην ανώτερη τεχνολογία της. Η ανταγωνιστική της πολιτική ήταν να ακολουθήσει την πορεία του ηγέτη της βιομηχανίας IBM αλλά και να προσφέρει ακόμη πιο καινοτόμους υπολογιστές στα ίδια χρήματα. Για μια περίπου 10ετία αυτή η στρατηγική λειτούργησε εντυπωσιακά αλλά στη συνέχεια το περιβάλλον της αγοράς άλλαξε.

Αρχικά οι πρώτοι αγοραστές ήταν διευθυντές μεγάλων επιχειρήσεων. Καθώς αναπτυσσόταν όμως η βιομηχανία, οι αγοραστές άρχισαν να δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον στη θέμα της τιμής, στην αγορά εύχρηστων συσκευών και μεγαλύτερη ανησυχία στο θέμα της εξασφάλισης υποστήριξης και service μετά την αγορά των προϊόντων.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1980, κάποιες εταιρίες είχαν ήδη αρχίσει να απευθύνονται σε αυτή τη γενιά αγοραστών όπως λόγου χάρη η Dell Computer. Ταυτόχρονα νέες τεχνολογίες και εφαρμογές συνέχισαν να εξελίσσονται με ραγδαία ταχύτητα στη βιομηχανία των υπολογιστών.

Η Compaq όμως διατήρησε την ίδια παραδοσιακή ανταγωνιστική στρατηγική της και το ίδιο πρόγραμμα μάρκετινγκ για αρκετό καιρό ακόμα. Συνέχισε να επενδύει τεράστια ποσά

<sup>33</sup> Boyd H., Walker O., Larreche J., 2002, *Το μάρκετινγκ και εισαγωγή στη διοίκηση μάρκετινγκ Μια στρατηγική προσέγγιση με διεθνή προσανατολισμό θεωρητικής και πρακτικής κατεύθυνσης Τόμος Α'*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα,  
Wikipedia, Compaq, <http://en.wikipedia.org/wiki/Compaq>

στην έρευνα και ανάπτυξη (Research and Development), να διανέμει τα προϊόντα της μόνο μέσω συγκεκριμένων καταστημάτων, να μη δίνει ιδιαίτερη σημασία στα παράπονα των πελατών της και να προσαρμόζει την τιμολογιακή της πολιτική ανάλογα με αυτή της IBM.

Έτσι το 1991, αφού το μερίδιο της εταιρίας στην αγορά, τα έσοδα και τα κέρδη είχαν αρχίσει να καταρρέουν, η Compaq δεν είχε άλλη επιλογή από το να αλλάξει την στρατηγική της.

Η αλλαγή ξεκίνησε από την αντικατάσταση του προέδρου. Ο νέος πρόεδρος Eckhard Pfeiffer έθεσε έναν επιθετικό επιχειρησιακό στόχο: η εταιρία να γίνει ένας σημαντικός ανταγωνιστής στη διεθνή βιομηχανία υπολογιστών, χωρίς όμως να μεταβάλλει τα ιστορικά επίπεδα κέρδους και αποδόσης των μετοχών της. Συγκεκριμένα, για να συμβεί αυτό θα έπρεπε πρώτον, τα κέρδη να συνεχίσουν να αυξάνονται ετησίως κατά 20 – 25% και δεύτερον, να αναδειχθεί κάθε τμήμα της εταιρίας ως καλύτερο στο χώρο μέχρι το τέλος του 20<sup>ου</sup> αιώνα.

Για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι ο Eckhard Pfeiffer σχεδίασε κάποιες αλλαγές στην επιχειρησιακή στρατηγική της εταιρίας:

- Απόσπαση μεγάλου μεριδίου της αγοράς οικιακών υπολογιστών με την ανάπτυξη περισσότερο φιλικών προς το χρήστη συσκευών και περισσότερων υπηρεσιών πελάτη σε χαμηλότερες τιμές.
- Χρήση καινούριων προσφορών προϊόντων χαμηλής τιμής και υψηλής αξίας για την επέκταση της παρουσίας της Compaq στις διεθνείς αγορές προσωπικών υπολογιστών.
- Χρήση των τεχνικών δυνατοτήτων του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης της εταιρίας και αγορές, όπου κρινόταν απαραίτητο, για την επίτευξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, όπως servers και λογισμικό για τη διαχείριση πληροφοριών σε δίκτυα υπολογιστών, με στόχο τις ραγδαία αναπτυσσόμενες επαγγελματικές αγορές.
- Περισσότερες κατασκευαστικές δραστηριότητες και δραστηριότητες διαχείρισης στοκ, σχηματισμό περισσότερων συμμαχιών με προμηθευτές και εντοπισμό εταιρικών διαύλων για τη μείωση του κόστους και βελτίωση των κερδών.

Πέρα από τις αλλαγές οι οποίες προαναφέρθηκαν, η εταιρία επίσης, ανέπτυξε περισσότερο συνεργατικές μακροπρόθεσμες σχέσεις με πολλούς από τους προμηθευτές της. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, το κόστος των εξαρτημάτων που χρησιμοποιούνταν στους προσωπικούς της υπολογιστές έπεσε σχεδόν κατά 30%.

Επίσης, αναζήτησε τρόπους πιο αποτελεσματικής χρήσης του κεφαλαίου που είχε επενδύσει στα εργοστάσια και στον εξοπλισμό της. Πρόσθεσε δεύτερες και τρίτες βάρδιες στα εργοστάσιά της και με αυτό τον τρόπο διπλασίασε την παραγωγή υπολογιστών από τον υπάρχοντα εργοστασιακό χώρο και μείωσε το κόστος κάθε μονάδας πάνω από 50%.

Όσον αφορά την προώθηση και για να γνωρίσει το κοινό τη νέα πολιτική της εταιρίας, η Compaq αύξησε το διαφημιστικό προϋπολογισμό του τμήματος προσωπικών υπολογιστών κατά 60%. Άλλαξε επίσης το περιεχόμενο των διαφημίσεών της δίνοντας έμφαση στη φιλικότητα και τα πλεονεκτήματα και όχι στην ορολογία των υπολογιστών.

Επιπλέον, η εταιρία υπερδιπλασίασε τα καταστήματά της σε όλο τον κόσμο αλλά και βασίστηκε στις νέες τεχνολογίες υπολογιστών και επικοινωνιών για να βελτιώσει την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ, εφαρμόζοντας σύστημα υποστήριξης πωλήσεων μέσω υπολογιστή που περιλαμβάνει on line βάση δεδομένων.



Η αλλαγή της στρατηγικής πολιτικής της Compaq αποδείχθηκε εξαιρετικά αποτελεσματική σε ορισμένους τομείς, αλλά λιγότερο αποτελεσματική σε άλλους. Τα σύνολα των εσόδων της εταιρίας υπερτριπλασιάστηκαν κάτι το οποίο αντικατοπτρίζει την αυξανόμενη επιτυχία της στις διεθνείς αγορές και σε ορισμένους βιομηχανικούς τομείς υψηλού κέρδους της αμερικανικής αγοράς. Από την άλλη, τα κέρδη της εταιρίας ήταν σχετικά στάσιμα για 2 περίπου χρονιές και θα απαιτηθούν σημαντικές βελτιώσεις προκειμένου να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί.

Φυσικά, η μελλοντική επιτυχία της εταιρίας σε όλες τις διαστάσεις απόδοσης θα εξαρτηθεί από το πόσο καλά θα συνεχίσει να προσαρμόζεται στις συνεχιζόμενες αλλαγές στην τεχνολογία, στον ανταγωνισμό και στις επιθυμίες των πελατών που χαρακτηρίζουν τη βιομηχανία των υπολογιστών.



Εικόνα 2.3 Λογότυπο εταιρίας Compaq Computer Corporation

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3- ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

### 3.1 ΊΔΡΥΣΗ MICROSOFT<sup>34</sup>

Η **Microsoft** είναι αμερικανική εταιρεία λογισμικού. Ιδρύθηκε το 1975 από τον Bill Gates και τον Paul Allen, και τα κεντρικά γραφεία της βρίσκονται στο Ρέντμοντ της πολιτείας Ουάσινγκτον των ΗΠΑ. Η εταιρία αρχικά δημιούργησε λογισμικό για τη γλώσσα προγραμματισμού BASIC, το οποίο και πώλησε στην Micro Instrumentation and Telemetry Systems (MITS) του Νέου Μεξικού, που τότε κατασκεύαζε τους υπολογιστές Altair. Στη συνέχεια, πέρασε δύσκολα χρόνια (μόλις που κατάφερε να επιζήσει), μέχρι το 1976. Αυτή τη χρονιά εμφανίζεται το λειτουργικό σύστημα CP/M, δημιούργημα του Gary A. Kildall, το οποίο και καθιερώνεται ως πρότυπο το 1977. Ο Kildhall δημιουργεί την εταιρεία Digital Research μαζί με τη σύζυγό του Dorothy, μέσω της οποίας παραχωρεί με άδεια στις κατασκευάστριες εταιρίες το CP/M.

Σύμφωνα με κάποιο θρύλο (ο οποίος έχει πραγματική βάση), η μεγαλύτερη κατασκευάστρια υπολογιστών της εποχής, η IBM, αποφάσισε να κατασκευάσει και να παρουσιάσει στο ευρύ κοινό ένα προσωπικό υπολογιστή. Για το σκοπό αυτό χρειαζόταν ένα λειτουργικό σύστημα. Απευθύνθηκε, όπως ήταν φυσικό, στον Kildhall και στην εταιρεία του, αλλά, σύμφωνα με το θρύλο, η Dorothy ήταν έτοιμη για ένα ταξίδι σε κάποιο εξωτικό νησί μαζί με το σύζυγό της και γνωστοποίησαν στην IBM ότι συνεννοήσεις μεταξύ τους θα μπορούσαν να αρχίσουν μόνο μετά από δεκαπέντε ημέρες. Η IBM, αγανακτισμένη από τη συμπεριφορά των Kildhall, απευθύνεται στην εταιρεία των Gates και Allen (γνωστής τότε ως Micro - Soft) και ζητά την ανάπτυξη λειτουργικού για τον υπολογιστή της. Οι δύο συνέταιροι, μετά από πυρετώδεις προσπάθειες, παραδίδουν στην IBM το λειτουργικό, που η εταιρία ονόμασε PC-DOS. Η επιτυχία του IBM PC υπήρξε τεράστια και, όπως ήταν φυσικό, αυτό έδωσε τεράστια ώθηση στη Microsoft, η οποία, έχοντας το προηγούμενο της αποκλειστικής διάθεσης της BASIC στη MITS, φρόντισε να κρατήσει τα δικαιώματα του DOS, μη εκχωρώντας αποκλειστικότητα στην IBM. Έτσι, όταν εμφανίσθηκαν οι "κλώνοι" του IBM PC, η Microsoft ήταν σε θέση να εφοδιάζει τους κατασκευαστές με λειτουργικό σύστημα (με ορισμένες διαφοροποιήσεις από αυτές του PC-DOS), το οποίο επονόμασε MS-DOS (ακρωνύμιο των λέξεων **MicroSoft Disk Operating System**). Η ενέργεια αυτή έβαλε την εταιρία σε τροχιά αλματώδους ανάπτυξης, η οποία ποτέ μέχρι σήμερα δε διακόπηκε.

---

<sup>34</sup> Wikipedia, *Microsoft*, <http://el.wikipedia.org/wiki/Microsoft> ,

Πανεπιστήμιο Αθηνών Τμήμα Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών, *Η ιστορία της Microsoft*, <http://cgi.di.uoa.gr/~std04102/Welcome.html>

## 3.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ<sup>35</sup>

### ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ 1960

Την άνοιξη του 1968, ο Bill Gates είχε την πρώτη του επαφή με τους υπολογιστές. Την εποχή εκείνη, οι υπολογιστές ήταν ακόμη πολύ μεγάλοι και ακριβοί για να αγοράσει κανείς έναν δικό του. Τον Bill Gates, τον φίλο του Paul Allen και μια ομάδα ακόμα παιδιών, τα συνεπήρε γρήγορα η επιστήμη της πληροφορικής. . Σύντομα έμαθαν να διεισδύουν στο σύστημα βρίσκοντας κενά ασφαλείας, καθώς και σε πολύτιμα αρχεία έως ότου τους απαγορεύτηκε να χρησιμοποιούν τον υπολογιστή. Σύντομα, παρόλα αυτά, ο Bill και οι φίλοι του προσλήφθηκαν πραγματικά από την εταιρεία πληροφορικής για να βρίσκουν σφάλματα και να διερευνούν τις αδυναμίες του συστήματος, τα οποία προκαλούσαν τους υπολογιστές να «κολλάνε».. Μελετούσαν εγχειρίδια, εξερευνούσαν το σύστημα, και καταδιώκανε τους εργαζομένους με ερωτήσεις μέχρι που σχημάτισαν την βάση της γνώσης που θα οδηγούσε τελικά στο σχηματισμό της Microsoft.

### ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ 1970

Η εταιρεία υπολογιστών που είχε προσλάβει την ομάδα έκλεισε το 1970. Προσλήφθηκαν σύντομα από την εταιρία Information Sciences για να γράψουν ένα πρόγραμμα επί πληρωμή. . Τότε ήταν που η ομάδα απέκτησε φήμη για το ταλέντο της στον προγραμματισμό υπολογιστών.

Το φθινόπωρο του 1973, ο Gates ενώ ήταν φοιτητής νομικής στο Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ πέρασε το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου του στο κέντρο υπολογιστών της πανεπιστημιούπολης, προγραμματίζοντας. Έμεινε σε επαφή με τον Paul Allen και συνέχισαν να μιλάνε για τα μελλοντικά τους σχέδια και τη δυνατότητα να αποκτήσουν κάποτε τη δική τους επιχείρηση. Ο Allen μετακόμισε στη Βοστώνη για να είναι πιο κοντά στον Gates, έτσι ώστε να μπορούν να συνεχίσουν να δουλεύουν μαζί. Ο Allen παρότρυνε συνεχώς τον Gates να εγκαταλείψει τις σπουδές του και να δουλεύουν μαζί σε πλήρη απασχόληση. Αυτό όμως σύντομα θα άλλαζε.

Έτσι, ένα χρόνο αργότερα, ο Paul Allen είδε τον πρώτο μικροϋπολογιστή στο εξώφυλλο ενός περιοδικού. Αγόρασε το περιοδικό και πήγε αμέσως να το δείξει στον Gates. Συνειδητοποίησαν ότι ήταν η κατάλληλη στιγμή. Η αγορά των οικιακών υπολογιστών ήταν έτοιμη να ανθίσει και κάποιος έπρεπε να παρέχει λογισμικό για αυτές τις μηχανές. Ο Gates κανόνισε μια συνάντηση με τους κατασκευαστές της Altair. Τους κάλεσε για να τους ενημερώσει ότι είχε γράψει ένα πρόγραμμα για αυτούς. Μετά την συνάντηση, ο Gates και ο

---

<sup>35</sup> Πανεπιστήμιο Αθηνών Τμήμα Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών, *Η ιστορία της Microsoft*, <http://cgi.di.uoa.gr/~std04102/Welcome.html>

Allen έμειναν ξύπνιοι για νύχτες, γράφοντας πυρετωδώς το πρόγραμμα που είχαν υποσχεθεί. Δούλεψε τέλεια κατά τη συνεδρίαση, και όλοι ήταν εντυπωσιασμένοι.

Την 1 Φεβρουαρίου το 1975 ο Bill Gates και ο Paul Allen ολοκλήρωσαν το Altair BASIC και το πούλησαν στον πρώτο πελάτη της Microsoft, την εταιρία MIT από το Albuquerque του Νέου Μεξικού. Και αυτό ήταν το πρώτο πρόγραμμα οικιακού υπολογιστή. Πούλησαν το πρόγραμμα με επιτυχία. Μέσα σε ένα χρόνο, ο Gates παράτησε το Harvard και δημιούργησε την Microsoft. Την 1η Μαρτίου του 1975 ο Paul Allen προσλήφθηκε από την MIT ως διευθυντής λογισμικού. Στις 7 Απριλίου του 1975 το "Altair BASIC - Up and Running", γίνεται πρωτοσέλιδο της πρώτης έκδοσης του MIT Computer Notes. Την 1η Ιουλίου του 1975 ο Bill Gates και ο Paul Allen φέρνουν στο φως της δημοσιότητας την έκδοση 2.0 του λογισμικού BASIC το οποίο έβγαινε σε 4K και 8K έκδοση. Στις 22 Ιουλίου του 1975 ο Paul Allen και ο Bill Gates υπογράφουν συμβόλαιο με την MIT για τα δικαιώματα του λογισμικού. Στις 29 Ιουλίου του 1975 ο Bill Gates σε γράμμα προς τον Paul Allen χρησιμοποιεί το όνομα "Micro-soft" για να αναφερθεί στην συνεργασία τους. Αυτή είναι η πρώτη γραπτή αναφορά του ονόματος Microsoft.

## **ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ 1980**

Το 1980, η IBM προσεγγίζει τον Bill Gates και την Microsoft, για να συζητήσουν την κατάσταση των οικιακών υπολογιστών και των προϊόντων της Microsoft. Ο Gates έδωσε στην IBM κάποιες ιδέες για το πώς θα ήταν ένας πολύ καλός οικιακός υπολογιστής, μεταξύ των οποίων να έχουν το Basic γραμμένο στο ROM chip. Η Microsoft είχε ήδη παρουσιάσει διάφορες εκδόσεις του Basic για διαφορετικά συστήματα υπολογιστών ξεκινώντας με τον υπολογιστή της Altair, έτσι ο Gates ήταν περισσότερο από ευτυχής να γράψει μια έκδοση για την IBM.

Όσον αφορά ένα λειτουργικό σύστημα (OS) για νέους υπολογιστές, δεδομένου ότι η Microsoft δεν είχε γράψει ένα λειτουργικό σύστημα πρωτότερα, ο Gates πρότεινε στην IBM να διερευνήσει ένα OS με την ονομασία CP/M (Control Program for Microcomputers), γραμμένο από τον Gary Kildall της Digital Research. Η IBM προσπάθησε να έρθει σε επαφή με τον Kildall για μια συνάντηση. Τα στελέχη συναντήθηκαν με την Dorothy Kildall η οποία αρνήθηκε να υπογράψει συμφωνία μη δημοσιοποίησης. Η IBM σύντομα επέστρεψε στον Bill Gates και έδωσε στην Microsoft το συμβόλαιο να γράψει ένα καινούριο λειτουργικό σύστημα, ένα λειτουργικό σύστημα το οποίο τελικά θα εξαφανίσει το CP/M του Kildall από την κοινή χρήση.

Το "Microsoft Disk Operating System" ή MS-DOS βασίστηκε στο QDOS, το "Quick and Dirty Operating System", γραμμένο από τον Tim Paterson του Seattle Computer Products, για έναν πρωτότυπο υπολογιστή βασισμένο στον Intel 8086. Το QDOS βασίστηκε στο CP/M του Gary Kildall. Ο Paterson είχε αγοράσει ένα εγχειρίδιο του CP/M και το χρησιμοποίησε ως βάση για να γράψει το λειτουργικό του σύστημα σε έξι εβδομάδες. Το QDOS ήταν διαφορετικό από το CP/M τόσο όσο χρειαζόταν για να θεωρείται νόμιμο. Η Microsoft αγόρασε τα δικαιώματα για το QDOS για 50.000 δολάρια, διατηρώντας τη συμφωνία της με την IBM μυστική από την Seattle Computer Products. Ο Gates μίλησε με την IBM ώστε η Microsoft να διατηρήσει τα δικαιώματα, να πωλείται το MS-DOS ξεχωριστά από τον υπολογιστή της IBM. Τα κέρδη της Microsoft αυξήθηκαν ραγδαία από την παροχή αδειών του MS-DOS.

Ο υπολογιστής της IBM εντυπωσίασε το αγοραστικό κοινό, και η επιτυχία του σηματοδότησε την επιτυχία της Microsoft. Η Microsoft συνέχισε να γράφει λογισμικό τόσο για εταιρίες όσο και για την καταναλωτική αγορά. Κερδίζοντας την αποδοχή για το BASIC και χρησιμοποιώντας την ως έναυσμα για να γράψει ένα από τα τρία λειτουργικά συστήματα για τον προσωπικό υπολογιστή της IBM, αποδείχθηκε το πιο επιτυχημένο βήμα της εταιρίας κατά τα πρώτα χρόνια. Μαζί με την IBM, η Microsoft επικεντρώθηκε στο να κερδίσει την αποδοχή για το λειτουργικό της σύστημα εις βάρος των άλλων λειτουργικών συστημάτων, και η στρατηγική τους δούλεψε σε τέτοιο σημείο που το λειτουργικό σύστημα της Microsoft (MS-DOS) έγινε το πρότυπο πάνω στο οποίο οι υπόλοιποι κατασκευαστές υπολογιστών βάσιζαν τα συστήματά τους.

Στις 10 Νοεμβρίου του 1983, στην πόλη της Νέας Υόρκης, η Microsoft Corporation ανακοίνωσε επίσημα τα Microsoft Windows, ένα λειτουργικό σύστημα νέας γενιάς που θα είχε την δυνατότητα παροχής μιας γραφικής διεπαφής χρήστη (graphical user interface - GUI), και ένα περιβάλλον πολλαπλών εργασιών για τους υπολογιστές της IBM.

Η Microsoft υποσχέθηκε ότι το νέο προϊόν θα έβγαινε στην αγορά μέχρι τον Απρίλιο του 1984.

Τον ίδιο Νοέμβριο, το 1983, ο Bill Gates παρουσίασε μια έκδοση beta των Windows στους επικεφαλής της IBM. Η IBM δεν έδωσε την ίδια ενθάρρυνση στην Microsoft για τα Windows με εκείνη που είχε δείξει για το άλλο της λειτουργικό σύστημα που προσέφερε στην IBM, το MS-DOS.

Ως νέο προϊόν, τα Microsoft Windows αντιμετώπισαν τον δυνητικό ανταγωνισμό από το Top View της IBM, καθώς και από άλλα λειτουργικά. Το VisiCorp της Vision που κυκλοφόρησε τον Οκτώβριο του 1983, ήταν το πρώτο επίσημο GUI για προσωπικούς υπολογιστές. Το δεύτερο ήταν το GEM (Graphics Environment Manager), που κυκλοφόρησε από την Digital Research στις αρχές του 1985. Τόσο το GEM όσο και το Vision στερούνταν υποστήριξης από όλους τους υπόλοιπους σημαντικούς δημιουργούς.

Η Microsoft τελικά κυκλοφόρησε τα Windows 1.0 στις 20 Νοεμβρίου 1985, σχεδόν δύο χρόνια αργότερα από την ημερομηνία που είχε αρχικά υποσχεθεί ότι θα κυκλοφορήσουν. Τα Windows 1.0 δεν ήταν ένα πλήρες λειτουργικό σύστημα, αλλά μάλλον ένα "λειτουργικό περιβάλλον" που αποτελούσε μια επέκταση του MS-DOS και είχε τα ίδια μειονεκτήματα και προβλήματα με αυτό. Η πρώτη έκδοση των Microsoft Windows περιλάμβανε ένα απλό πρόγραμμα ζωγραφικής που ονομαζόταν Windows Paint, το Windows Write, έναν απλό επεξεργαστή κειμένου, ένα "ημερολόγιο" για τα ραντεβού του χρήστη, ένα φάκελο αποθήκευσης καρτών προσωπικών στοιχείων και στοιχείων συνεργατών, ένα σημειωματάριο, ένα ρολόι, έναν πίνακα ελέγχου, ένα τερματικό υπολογιστή (terminal), ένα Πρόχειρο", και έναν οδηγό RAM. Περιελάμβανε επίσης το MS-DOS executive και ένα παιχνίδι που ονομάζονταν Reversi.

Η έκδοση 1.0 των Microsoft Windows θεωρήθηκε γεμάτη σφάλματα και αργή. Τον Σεπτέμβριο του 1985, οι δικηγόροι της Apple προειδοποίησαν τον Bill Gates ότι τα Windows 1.0 παραβίασαν τα πνευματικά δικαιώματα και τις ευρεσιτεχνίες της Apple και ότι η εταιρεία του έκλεψε τα εμπορικά μυστικά της Apple. Ο Bill Gates και ο επικεφαλής δικηγόρος του, Bill Neukom, αποφάσισαν να κάνουν μια προσφορά για άδεια χρήσης των χαρακτηριστικών του λειτουργικού συστήματος της Apple. Η Apple συμφώνησε και υπεγράφη το συμβόλαιο. Όμως η Microsoft έγραψε με τέτοιο τρόπο την συμφωνία αδειοδότησης ούτως ώστε να περιλαμβάνεται η χρήση των χαρακτηριστικών της Apple στην έκδοση των Microsoft Windows 1.0 καθώς και σε όλα τα μελλοντικά προγράμματα

λογισμικού της Microsoft. Όπως αποδείχθηκε, η κίνηση αυτή του Bill Gates ήταν εξίσου λαμπρή όπως η απόφασή του να αγοράσει το QDOS από την Seattle Computer Products και να πείσει την IBM να αφήσει την Microsoft να διατηρήσει τα δικαιώματα έκδοσης αδειών για το MS-DOS.

Τα Windows 1.0 απέτυχαν στην αγορά μέχρι τον Ιανουάριο του 1987, οπότε και κυκλοφόρησε ένα συμβατό με τα Windows πρόγραμμα που ονομαζόταν Aldus PageMaker 1.0. Το PageMaker ήταν το πρώτο WYSIWYG (What You See Is What You Get) πρόγραμμα γραφικής δημιουργίας σελίδων για βιβλία, περιοδικά, εφημερίδες, κ.α. (“desktop publishing”) που δημοσιεύτηκε για το PC. Αργότερα τον ίδιο χρόνο, η Microsoft κυκλοφόρησε ένα συμβατό με τα Windows λογιστικό φύλλο με την ονομασία «Excel».

Στις 9 Δεκεμβρίου του 1987, η Microsoft κυκλοφόρησε μια πολύ βελτιωμένη έκδοση των Windows, την έκδοση 2.0, που έκανε τους υπολογιστές που βασιζόνταν στα Windows να μοιάζουν περισσότερο με υπολογιστές Mac. Τα Windows 2.0 περιλάμβαναν εικονίδια τα οποία αντιπροσώπευαν τα διάφορα προγράμματα και αρχεία, βελτιωμένη υποστήριξη για hardware που απαιτούσε εκτεταμένη ποσότητα μνήμης και παράθυρα που θα μπορούσαν να αλληλεπικαλύπτονται. Μεγάλο μέρος της δημοτικότητας για τα Windows 2.0 ήρθε μέσω της ενσωμάτωσης της ως “run-time version” με τις νέες εφαρμογές της Microsoft, Excel και Word για Windows. Αυτές θα μπορούσαν να «τρέχουν» από το MS-DOS, εκτελώντας τα Windows ταυτόχρονα κατά τη διάρκεια των δραστηριοτήτων τους, και κλείνοντας τα Windows κατά τον τερματισμό τους. Η Apple Computer είδε μια ομοιότητα και το 1988 κατέθεσε αγωγή εναντίον της Microsoft, υποστηρίζοντας ότι είχαν παραβιάσει την σύμβαση αδειάς εκμεταλλεύσεως που είχε υπογραφεί το 1985.

Ως επιχείρημα υπεράσπισης της, η Microsoft ισχυρίστηκε ότι η συμφωνία άδειας εκμετάλλευσης δικαιωμάτων, πράγματι τους έδωσε τα δικαιώματα χρήσης χαρακτηριστικών της Apple στο δικαστήριο και ότι και τα υπόλοιπα αυτά 9 κομμάτια πνευματικής ιδιοκτησίας δεν θα πρέπει να καλύπτονται από το νόμο περί πνευματικών δικαιωμάτων. Ο Bill Gates ισχυρίστηκε ότι η Apple είχε πάρει ιδέες από το γραφικό περιβάλλον εργασίας (graphical user interface) που αναπτύχθηκε από την Xerox για τους υπολογιστές Xerox's Alto και τους υπολογιστές Star.

## **ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ 1990**

Την 1 Ιουνίου 1993, ο Δικαστής Vaughn R. Walker από το Περιφερειακό Δικαστήριο των ΗΠΑ αποφάνθηκε υπέρ της Microsoft στην δικαστική διαμάχη όπου ενεπλάκησαν η Apple εναντίον της Microsoft και της Hewlett - Packard. Σε αντίθετη περίπτωση, τα Microsoft Windows θα μπορούσαν να μην είχαν γίνει ποτέ αυτό που είναι τώρα ,το κυρίαρχο λειτουργικό σύστημα των ημερών μας.

Στις 22 Μαΐου 1990, κυκλοφόρησαν τα Windows 3.0, τα οποία είχαν γίνει αντικείμενο κριτικής ήδη πριν την κυκλοφορία τους. Τα Windows 3.0 είχαν βελτιωμένο διαχειριστή προγράμματος (program manager) και σύστημα εικονιδίων, έναν νέο διαχειριστή αρχείων (file manager), υποστήριξη δεκαέξι χρωμάτων, καθώς και βελτιωμένη ταχύτητα αλλά και αξιοπιστία. Τα Windows, έδιναν επίσης τη δυνατότητα στους χρήστες για καλύτερη πολυεπεξεργασία παλαιότερων λογισμικών βασισμένων στο MS-DOS εν συγκρίσει με τα Windows/386, χάρη στην εισαγωγή της εικονικής μνήμης (virtual memory).

Η διεπαφή χρήστη των Windows 3.0 (user interface) ήταν επιτέλους ένας υπολογισμός ανταγωνιστής για το περιβάλλον εργασίας ενός υπολογιστή της Macintosh. Οι Η/Υ είχαν βελτιωμένα γραφικά εξαιτίας της χρήσης των καρτών βίντεο τύπου VGA, και η ενισχυμένη λειτουργία (enhanced mode) επέτρεπε στις εφαρμογές των Windows να χρησιμοποιούν περισσότερη μνήμη σε σχέση με τα λειτουργικά συστήματα τύπου DOS παλαιότερα. Τα Windows 3.0 είχαν 3 τρόπους λειτουργίας, Real, Standard, ή 386 enhanced mode, και ήταν συμβατά με οποιοδήποτε επεξεργαστή Intel από τον 8086/8088 μέχρι το 80286 και 80386. Αυτά τα Windows έρχονταν μαζί με ένα «κιτ αναβάθμισης πολυμέσων», αποτελούμενο από έναν οδηγό CD-ROM και μια κάρτα ήχου, όπως η Creative Labs Sound Blaster Pro.

Αυτή η εκδοχή ήταν ο προάγγελος των δυνατοτήτων των πολυμέσων και των προδιαγραφών της Microsoft για τον υπολογιστή πολυμέσων. Το πιο σημαντικό όμως, ήταν ότι τα Windows 3.0 απέκτησαν ευρεία υποστήριξη από δημιουργούς εφαρμογών εκτός της Microsoft. Οι προγραμματιστές άρχισαν να γράφουν συμβατά λογισμικά με τα Windows, δίνοντας στους τελικούς χρήστες ένα λόγο επιπλέον για να αγοράσουν τα Windows 3.0.

Στις 6 Απριλίου 1992, κυκλοφόρησαν τα Windows 3.1. Τρία εκατομμύρια αντίτυπα πωλήθηκαν κατά το πρώτο δίμηνο της κυκλοφορίας τους. Η κλιμακούμενη υποστήριξη γραμματοσειρών TrueType προστέθηκε, μαζί με multimedia δυνατότητες, αντιστοίχιση και ενσωμάτωση αντικειμένων (Object Linking and Embedding - OLE), δυνατότητα επανεκκίνησης, και πολλές εφαρμογές.

Το 1992 η Microsoft κυκλοφόρησε και την 1η έκδοση του Microsoft Office. Η ιστορία του ξεκίνησε ταυτόχρονα με την πρώτη έκδοση του Office για Windows, την έκδοση 3.0, επιπρόσθετη τόσο στην έκδοση των Windows 3.11, καθώς και στην έκδοση Macintosh OS. Ήταν ένα από τα πρώτα προϊόντα της Microsoft που κυκλοφόρησε τόσο σε CD-ROM όσο και σε δισκέτα, γεγονός που πρόσθετε «πόντους» στην χρηστικότητα του πακέτου. Αυτό συνέβαλε στην διαφοροποίηση του από τους κύριους ανταγωνιστές του για την ώρα. Περιελάμβανε το Word 2.0, το Excel 4.0, το Powerpoint 3.0, το Microsoft Mail, καθώς και την πρώιμη έκδοση του Outlook. Οι πιο σημαντικές αλλαγές στο σύνολο των προγραμμάτων του Office συνέβησαν το 1995 για να συμπέσουν με τα Windows 95, το οποίο ήταν το πιο ισχυρό και σταθερό γραφικό λειτουργικό σύστημα της Microsoft που έχει κυκλοφορήσει μέχρι και σήμερα. Τότε ήταν που η λειτουργικότητα του Office καθώς και η σχεδιαστική του φιλοσοφία εδραιώθηκαν περισσότερο, και οι περισσότερες από τις νεότερες εκδόσεις εμφανίζουν πολύ περισσότερες ομοιότητες με αυτό από ό,τι οποιοδήποτε από αυτά που κυκλοφόρησαν πριν από αυτό.

Στις 24 Αυγούστου 1995, η Microsoft κυκλοφόρησε τα Windows 95. Με κωδική ονομασία «Chicago», τα Windows 95 ήταν ότι πιο φιλικό προς τον χρήστη είχε κυκλοφορήσει μέχρι εκείνη την στιγμή και σε αυτό βασίστηκαν για την επιτυχία τους. Η Microsoft είχε διπλό όφελος από την κυκλοφορία των Windows 95. Πρώτον, ήταν αδύνατο για τους καταναλωτές να τρέξουν τα Windows 95 σε ένα φθηνότερο σύστημα που δεν ήταν βασισμένο στο Microsoft DOS, και δεύτερον, αν και τα ίχνη του DOS δεν απομακρύνθηκαν ποτέ πλήρως από το σύστημα και μια έκδοση του DOS θα έπρεπε να φορτωθεί έστω και εν συντομία ακόμα και χωρίς να το ξέρει ο χρήστης ως μέρος της διαδικασίας εκκίνησης, οι εφαρμογές των Windows 95 έτρεχαν σε ένα «386 Enhanced Mode», με μια διεύθυνση 32-bit και εικονική μνήμη. Αυτά τα χαρακτηριστικά καθιστούσαν δυνατή, για εφαρμογές Win32, την διευθυνσιοδότηση εικονικής μνήμης RAM έως και 2 gigabytes (με επιπλέον 2GB για το λειτουργικό σύστημα), κάτι που βοηθούσε τις εφαρμογές στο να μην καταλάβουν το χώρο μνήμης άλλων εφαρμογών Win32 που έτρεχαν ταυτόχρονα. Επιπλέον, τα Windows 95

περιελάμβαναν εφαρμογή δικτύου μέσω τηλεφώνου(dial-up networking) κάτι που λίγο αργότερα θα φανεί εξαιρετικά χρήσιμο με την ευρεία διάδοση του Internet.

Ο Gates γνώριζε ότι το Internet ήταν το επόμενο στάδιο που έπρεπε να εστιάσει την προσοχή του και έτσι η Microsoft άλλαξε δραματικά τους στόχους τις όσον αφορά τις επόμενες δημιουργίες της. Η δημοφιλής μηχανή αναζήτησης του Internet Explorer σύντομα έγινε bestseller. Στις 26 Μαΐου 1995, η Microsoft άρχισε να επεκτείνει τη σειρά προϊόντων της στα δίκτυα υπολογιστών και στον παγκόσμιο ιστό. Στις 24 Αυγούστου 1995, δημιούργησε μια μεγάλη online υπηρεσία, το MSN (Microsoft Network), ως άμεσο ανταγωνιστής στην AOL. Το MSN έγινε η ναυαρχίδα στις online υπηρεσίες της Microsoft. Η εταιρεία συνέχισε να επεκτείνεται σε νέους κλάδους και αγορές το 1996, ξεκινώντας από μια κοινή επιχείρηση με το NBC για τη δημιουργία ενός νέου καλωδιακού 24/7 σταθμού ειδήσεων, το MSNBC. Επιπλέον, η Microsoft εισχώρησε στην αγορά των PDA (personal digital assistant) τον Νοέμβριο με τα Windows CE 1,0, μια νέα ενσωματωμένη έκδοση της ναυαρχίδας του λειτουργικού συστήματος τους, δημιουργημένη από το μηδέν, ειδικά σχεδιασμένα για να λειτουργούν σε μηχανές χαμηλής μνήμης και χαμηλής απόδοσης, όπως οι υπολογιστές χειρός και άλλοι μικροϋπολογιστές. Το 1997, ο Internet Explorer 4.0 κυκλοφόρησε τόσο για το Mac OS όσο και για τα Windows, σηματοδοτώντας την επικράτηση στην αγοράς έναντι των ανταγωνιστών περιήγησης, όπως το Netscape. Τον Οκτώβριο του 1997, το Υπουργείο Δικαιοσύνης κατέθεσε μια πρόταση στο ομοσπονδιακό περιφερειακό δικαστήριο στο οποίο ανέφερε ότι η Microsoft είχε παραβιάσει μια συμφωνία που υπογράφηκε το 1994, και ζήτησε από το δικαστήριο για να σταματήσει η ενσωμάτωση του Internet Explorer στα Windows.

Το έτος 1998 ήταν σημαντικό για την ιστορία της Microsoft, με τον Bill Gates να διορίζει τον Steve Ballmer ως πρόεδρο της Microsoft, αλλά παραμένοντας ο ίδιος ως διευθύνων σύμβουλος.

Στις 25 Ιουνίου 1998, η Microsoft κυκλοφόρησε τα Windows 98. Ήταν η τελευταία έκδοση των Windows που βασίζονται στο MS-DOS. Περιελάμβανε νέους οδηγούς υλικού και καλύτερη υποστήριξη για το σύστημα αρχείων FAT32 το οποίο επιτρέπει την υποστήριξη για διαμερισμούς στο δίσκο μεγαλύτερες από τα 2 GB, που γινόντουσαν αποδεκτές από τα Windows 95. Η υποστήριξη USB στα Windows 98 είναι πολύ ανώτερη από την αναξιόπιστη υποστήριξη που παρείχαν οι εκδόσεις OEM των Windows 95. Επίσης, παρείχε τον Internet Explorer browser στο GUI των Windows και στη διαχείριση αρχείων Windows Explorer, που είχε ως αποτέλεσμα την δικαστική διαμάχη μεταξύ των Ηνωμένων Πολιτειών και της Microsoft, που αφορούσε το ζήτημα του αν η Microsoft έκανε κατάχρηση του κύρους της στην αγορά λειτουργικών συστημάτων για υπολογιστές για αθέμιτο ανταγωνισμό με εταιρείες όπως η Netscape.

## **21ΟΣ ΑΙΩΝΑΣ**

Το επόμενο λειτουργικό σύστημα της Microsoft τα Windows 2000 (κυκλοφόρησαν το 2000) βασίστηκαν στην νέα τεχνολογία της Microsoft. Σήμερα η Microsoft προσφέρει αυτόματες ενημερώσεις λογισμικού μέσω του Διαδικτύου για Windows ξεκινώντας από τα Windows 2000.



Τα Windows XP κυκλοφόρησαν τον Οκτώβριο του 2001 και πρόσφεραν καλύτερη υποστήριξη πολυμέσων και αύξηση της απόδοσης. Σύμφωνα με τη Microsoft, «το “XP” στην ονομασία Windows XP σημαίνει εμπειρία (experience), συμβολίζοντας την καινοτόμο εμπειρία των Windows που μπορούν τα νέα windows να προσφέρουν στους χρήστες προσωπικών υπολογιστών.» Η συγχώνευση των Windows NT/2000 και των Windows 95/98 επιτεύχθηκε τελικά με τα Windows XP. Τα Windows XP χρησιμοποιούν τον πυρήνα Windows NT 5.1, που σηματοδοτεί την είσοδο της στον πυρήνα των Windows NT για την αγορά των καταναλωτών.

Η επόμενη έκδοση του λειτουργικού συστήματος της Microsoft, τα Windows Vista (με κωδική ονομασία Longhorn) κυκλοφόρησαν στις 30 Νοεμβρίου, 2006 για εταιρικούς πελάτες, με τις εκδόσεις των καταναλωτών μετά στις 30 Ιανουαρίου, 2007. Τα Windows Vista έχουν αυξημένη ασφάλεια, εισάγοντας μία νέα περιορισμένη λειτουργία χρήστη που ονομάζεται User Account Control, η οποία προειδοποιεί τον χρήστη πριν εκτελεστεί οποιαδήποτε λειτουργία που αλλάζει τα αρχεία του συστήματος και αντικαθιστά την φιλοσοφία των Windows XP με βάση την οποία ο χρήστης είχε δικαιώματα διαχειριστή του συστήματος για κάθε λειτουργία.

Η 22 Οκτωβρίου 2009 ήταν και η πρώτη επίσημη μέρα κυκλοφορίας των Windows 7. Ήδη όσοι τα είχαν προπαραγγείλει αρχίζουν να τα παίρνουν και να τα εγκαθιστούν.<sup>36</sup>

Δύο χρόνια λοιπόν μετά τα Windows Vista που δεν πέτυχαν την επιθυμητή ανταπόκριση παρόλη τη μεγάλη προσπάθεια και διαφήμιση από την πλευρά της Microsoft, έρχονται τα Windows 7 που ήδη από τις δοκιμαστικές εκδόσεις τους είχαν κερδίσει τις εντυπώσεις και δέχθηκαν αρκετές καλές κριτικές από όσους τα παρουσίασαν. Τα βασικότερα χαρακτηριστικά του που το κάνουν πιο επιθυμητό από ότι τα Vista, είναι η μεγαλύτερη ταχύτητα, καλύτερη συμβατότητα με παλιότερες εφαρμογές, δεν έχουν τις τρελές απαιτήσεις σε hardware που είχαν τα Vista και έτσι μπορούν και τρέχουν ακόμα και σε παλιότερους υπολογιστές ή και στα netbooks που είναι της μόδας τα τελευταία χρόνια και ως γνωστόν δεν είναι τόσο δυνατά σε ισχύ.

Τώρα, αναμένουμε την άφιξη των Windows 8 τα οποία έχουν αρχίσει ήδη να βρίσκονται σε δοκιμαστική έκδοση και λειτουργία.

---

<sup>36</sup> Σισκόπουλος Δ., 2009, *Κυκλοφόρησαν τα Windows 7*, <http://www.log.gr/read.cfm?id=4147>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – Η ΕΤΑΙΡΙΑ MICROSOFT

### 4.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΑΓΟΡΑ<sup>37</sup>

Η **Microsoft** θεωρείται ως ο παγκόσμιος ηγέτης στο λογισμικό, τις υπηρεσίες αλλά και στις λύσεις οι οποίες βοηθούν τους ανθρώπους και τις επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους.

Η κύρια διεύθυνσή της βρίσκεται στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής ενώ έχει και άλλα κέντρα λειτουργίας στη Σιγκαπούρη και στην Ιρλανδία και θυγατρικές εταιρίες σε πολλές χώρες της Ευρώπης, της Αμερικής, της Αφρικής και της Ασίας.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι η **Microsoft** έχει συμβάλει ιδιαίτερα στην μείωση της ανεργίας και αυτό αποδεικνύεται από τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολεί σε ολόκληρο τον κόσμο ο οποίος έχει αισίως φτάσει στους 94.290 (Ιούνιος 2012) εργαζομένους, ένας αριθμός ο οποίος σχεδόν 10 χρόνια πριν ήταν μειωμένος κατά 40000 υπαλλήλους.

Επιπλέον, με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει, έχει αυξήσει σημαντικά τα έσοδα της, ενώ παράλληλα προσφέρει ηλεκτρονικούς υπολογιστές, αλλά και προγράμματα σημαντικά για τη λειτουργία αυτών και όχι μόνο, σε επιχειρήσεις και σε ανθρώπους οι οποίοι τα χρησιμοποιούν για οικιακούς σκοπούς.

Ακόμη έχει υπό την κυριαρχία της 8 επιχειρήσεις και συγκεκριμένα τις εξής:

1. Interactive Entertainment Business
2. Microsoft Business Solutions
3. Microsoft Office Division
4. Online Services Division
5. Server And Tools Business
6. Skype
7. Windows & Windows Live Divisions
8. Windows Phone Division

Οι παραπάνω επιχειρήσεις ειδικεύονται στις εμπειρίες ψυχαγωγίας, μουσικής και βίντεο σε πολλαπλές οθόνες παιχνιδιομηχανών όπως είναι το Xbox, σε ένα χαρτοφυλάκιο προϊόντων και υπηρεσιών όπως είναι το Microsoft Health Solutions, έχουν φτιάξει το Microsoft Office το οποίο είναι μια σουίτα εφαρμογών γραφείου, όπως επίσης δημιουργούν προγράμματα τα οποία είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για τους προγραμματιστές. π. χ SQL Server . Το Skype είναι ένα πρόγραμμα πολύ δημοφιλές, τα τελευταία χρόνια το οποίο προσφέρει επικοινωνία όχι μόνο από Η/Υ σε Η/Υ αλλά επιτρέπει κλήσεις και sms σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου, με πολύ χαμηλές χρεώσεις. Τέλος, ασχολούνται με τον διακομιστή Internet Explorer αλλά και με λογισμικό και υπηρεσίες για κινητά τηλέφωνα.

---

<sup>37</sup> Microsoft, *Facts About Microsoft*, <http://www.microsoft.com/en-us/default.aspx>

Όπως όλες οι μεγάλες εταιρίες, έτσι και η **Microsoft**, τον Μάρτιο του 1986 εισήχθη για πρώτη φορά στο χρηματιστήριο. Από τον Δεκέμβριο του 1999 όμως και μέχρι πρότινος, κατείχε ένα ιδιαίτερα σημαντικό ρεκόρ στην ιστορία της διεθνούς αγοράς. Αυτό του τίτλου «της πιο πολύτιμης μετοχής εισηγμένης στο χρηματιστήριο όλων των εποχών». Στις 20 Αυγούστου όμως του 2012 η ανταγωνιστική εταιρία Apple (χρυσό «μήλο» των χρηματιστηρίων όπως την αποκάλεσαν πολλοί) κατέρριψε αυτό το ρεκόρ και έτσι η **Microsoft** ήταν πλέον στη δεύτερη θέση με τη διαφορά τους να ανέρχεται περίπου στα \$2 δις.<sup>38</sup>

## 4.2 ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η εταιρεία Microsoft παρέχει πολλά παραδείγματα για το πώς το μίγμα μάρκετινγκ μπορεί να χρησιμοποιηθεί και να την επηρεάσει. Όπως κάθε εταιρεία, έτσι και η Microsoft έχει ρυθμίσει ορισμένες πτυχές του μίγματος πιο δραστικά από άλλες. Κάθε κλάδος έχει μοναδικές ανάγκες που θα επηρεάσει τις τελικές αποφάσεις της εταιρείας στην εμπορική στρατηγική του. Αναλυτικά τα τέσσερα στοιχεία που αποτελούν το μίγμα μάρκετινγκ της Microsoft είναι τα εξής:<sup>39</sup>

1. **Προϊόν.** Η κατηγορία προϊόντων αναφέρεται στην ικανότητα του εμπόρου να κάνει αλλαγές στο στυλ, το όνομα του προϊόντος, τη συσκευασία, τη ποιότητα, κ.λ.π. Οι αλλαγές στο φυσικό προϊόν μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να κάνει το προϊόν πιο ελκυστικό για τις στοχευμένες πελατειακές ανάγκες. Οι ανταγωνιστικές αγορές έχουν αναγκάσει τις επιχειρήσεις να λαμβάνουν αποφάσεις που επηρέασαν την εμφάνιση ενός προϊόντος, προκειμένου να επιστήσει την προσοχή των πελατών. Τα περισσότερα προϊόντα απαιτούν κάποιο βαθμό εισόδου μάρκετινγκ, ανεξάρτητα από την ποιότητα ή την κατάστασή τους. Στην περίπτωση της Microsoft, η εμφάνιση των προϊόντων λογισμικού της είναι σημαντική για τη συνολική στρατηγική του μάρκετινγκ. Όλα αυτά τα χρόνια η εταιρεία έχει αναπτυχθεί και βελτιωθεί λόγω της εμπειρίας της με τους πελάτες όσο αφορά το προϊόν. Για παράδειγμα, σε μία από τις τελευταίες εκδόσεις της Microsoft, το λειτουργικό σύστημα Vista, η Microsoft βελτίωσε τη συνολική εμφάνιση του προγράμματος. Αν και αυτό δεν προσθέτει μεγαλύτερη λειτουργικότητα στο λογισμικό, αρπάζει την προσοχή του πελάτη και αυξάνει την επιθυμία του για αγορά του προϊόντος. Συνολικά, το προϊόν είναι το πρώτο και σε πολλές περιπτώσεις το σημαντικότερο συστατικό του μίγματος μάρκετινγκ.
2. **Τιμή.** Η τιμή είναι το δεύτερο συστατικό του μίγματος μάρκετινγκ και παίζει σημαντικό ρόλο στη στρατηγική του. Η τιμή είναι συχνά ο παράγοντας που καθορίζει την αγοραστική απόφαση του πελάτη. Η Microsoft έχει προσαρμόσει μια στρατηγική που στοχεύει τιμές σε συγκεκριμένους πελάτες. Για παράδειγμα, το Microsoft office έχει γίνει στόχος για τους φοιτητές σε μειωμένη τιμή. Η

<sup>38</sup> Σούρης Χ. 2012, *Η Apple γίνεται η πολυτιμότερη εταιρία εισηγμένη στο χρηματιστήριο όλων των εποχών*, <http://www.macuser.gr/apple-most-valuable-public-traded-company-ever-13509/>

<sup>39</sup> Online Degree Support, *The Four P's of Marketing – Marketing Mix*, [http://www.onlinedegreesupport.com/four\\_ps\\_marketing.html](http://www.onlinedegreesupport.com/four_ps_marketing.html)

εταιρεία έχει καταστήσει διαθέσιμο το προϊόν τους στους φοιτητές σε χαμηλότερη τιμή για να αυξήσει τον όγκο των πωλήσεων τους και να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη στο σήμα. Η απόφαση αυτή των τιμών θα οδηγήσει τελικά σε μακροπρόθεσμες πωλήσεις στους νέους πελάτες, διότι θα αναπτύξουν έναν ορισμένο βαθμό στην πίστη και την εξοικείωση με το λογισμικό. Η τιμολόγηση είναι μια κρίσιμη πτυχή του μίγματος μάρκετινγκ και μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην απόφαση της αγοράς ενός πελάτη.

3. **Διανομή.** Η Microsoft έχει δημιουργήσει μια παγκόσμια στρατηγική για τη διαθεσιμότητα του προϊόντος. Τα προϊόντα του λογισμικού τους μπορούν να αγοραστούν σε μια ευρεία ποικιλία από τοποθεσίες που περιλαμβάνουν τόσο σωματική όσο και εικονικές τοποθεσίες. Επιπλέον, η εταιρεία έχει κανονίσει με κατασκευαστές προσωπικών υπολογιστών να μεταφέρει αποκλειστικά το λογισμικό τους. Υπήρξε μια μεγάλη διαμάχη όμως γύρω από τη στρατηγική αυτή και μερικοί λένε ότι παραβιάζει αντιμονοπωλιακή νομοθεσία. Ουσιαστικά ένας πελάτης που αγοράζει έναν προσωπικό υπολογιστή δε μπορεί να αποφύγει την αγορά του λογισμικού της Microsoft που περιλαμβάνεται ως μέρος της αγοράς. Σε γενικές γραμμές, η μεγαλύτερη πρόσβαση σε ένα προϊόν θα αυξήσει τον όγκο των πωλήσεων. Ωστόσο η αποκλειστικότητα μπορεί να είναι ευεργετική και να αυξήσει την ποιότητα ενός προϊόντος.
4. **Προώθηση.** Το τελικό βήμα στο μίγμα μάρκετινγκ είναι η προώθηση, η οποία αναφέρεται στον τρόπο όπου μια επιχείρηση δημοσιοποιεί τις προσφορές των προϊόντων της. Η Microsoft χρησιμοποιεί τόσο τη διαφήμιση όσο τις τεχνικές πωλήσεων για τη προώθηση των προϊόντων τους. Μερικές από τις πιο ορατές εκστρατείες του μάρκετινγκ έχουν διεξαχθεί μέσω του διαδικτύου και της τηλεόρασης. Οι διαφημίσεις σ' όλα αυτά τα προϊόντα απευθύνονται κυρίως στους τελικούς χρήστες του λογισμικού. Η πλειοψηφία των χρηστών υπολογιστών είναι ήδη εξοικειωμένοι με τα προϊόντα της Microsoft από τις διαφημίσεις της εταιρείας που επικεντρώνονται στις αναβαθμίσεις και στις βελτιώσεις των προϊόντων.

### 4.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ – ΑΝΑΛΥΣΗ PEST

Όπως για όλες τις επιχειρήσεις, έτσι και για τη Microsoft σημαντικό είναι να αναλυθεί το Μακροπεριβάλλον της. Σε αυτό θα βοηθήσει, η γνωστή στους χώρους της Διοίκησης Επιχειρήσεων και του Μάρκετινγκ, **ανάλυση Pest**. Η λέξη αυτή προέρχεται από τα αρχικά τεσσάρων αγγλικών λέξεων και συγκεκριμένα *Political, Economical, Social* και *Technological*. Αυτοί είναι οι παράγοντες οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις και αρνητικά αλλά και θετικά και οι οποίοι έχουν αναλυθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Όσον αφορά τη Microsoft, η Ανάλυση Pest έχει ως εξής:<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Danansooriya, C., 2011, *Microsoft Business Strategy Analysis*, Chalkidan Blogspot, <http://chakidan.blogspot.gr/2011/04/strategy-analysis-for-microsoft.html>

### Ø Πολιτικοί Παράγοντες (Political)

- Περιορισμοί σε προσλήψεις υπαλλήλων από το εξωτερικό
- Αυστηροί και συγκεκριμένοι κανονισμοί όσον αφορά την εκπαίδευση των υπαλλήλων
- Αυστηροί κανονισμοί για τη βιομηχανία

### Ø Οικονομικοί Παράγοντες (Economical)

- Διακυμάνσεις του ξένου συναλλάγματος και απρόβλεπτη συμπεριφορά του χρήματος και των τραπεζών
- Κύκλοι του εμπορίου (Trade Cycles)
- Διαθέσιμο εισοδηματικό επίπεδο των ανθρώπων
- Αύξηση των οικονομικών ποσοστών σε ολόκληρο τον κόσμο
- Συνθήκες Προμηθειών
- Φόροι και εμπόδια εισαγωγών και εξαγωγών

### Ø Κοινωνικοί Παράγοντες (Social)

- Η τεχνολογία που χρησιμοποιεί είναι προσιτή σε όλους τους ανθρώπους (ακόμη και σε άτομα με ειδικές ανάγκες)
- Κάποια από τα προγράμματα των υπολογιστών της μπορούν να χρησιμοποιηθούν ακόμη και από άτομα της τρίτης ηλικίας των οποίων έχουν αυξηθεί οι ανάγκες τους και στην τεχνολογία

### Ø Τεχνολογικοί Παράγοντες (Technological)

- Η καινοτομία της σχετίζεται με τα πληροφοριακά και τα λειτουργικά της συστήματα. Στα πληροφοριακά συστήματα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το “Saas” (software as a service).

## **4.4 Η ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT**

Η SWOT ανάλυση είναι ένα αρκτικόλεξο για τα εσωτερικά πλεονεκτήματα και αδυναμίες της επιχείρησης αλλά και τις περιβαλλοντικές ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζει η εταιρεία Microsoft. Η ανάλυση swot είναι μια ευρέως χρησιμοποιημένη τεχνική μέσω της οποίας οι διαχειριστές δημιουργούν μια γρήγορη επισκόπηση της στρατηγικής κατάστασης της εταιρείας. Η τεχνική αυτή βασίζεται στην υπόθεση ότι μια αποτελεσματική στρατηγική προέρχεται από την τακτοποίηση των εσωτερικών πόρων της επιχείρησης (δυνατά και αδύνατα σημεία) και των εξωτερικών καταστάσεων (ευκαιρίες και

απειλές). Μια καλή εφαρμογή μεγιστοποιεί τα πλεονεκτήματα και τις ευκαιρίες της επιχείρησης και ελαχιστοποιεί τις αδυναμίες και απειλές της. Η swot ανάλυση εφαρμόζεται με ακρίβεια και έχει σημαντικές επιπτώσεις στο σχεδιασμό μιας επιτυχημένης στρατηγικής.

Η Microsoft αναπτύσσει, κατασκευάζει και υποστηρίζει τα προϊόντα λογισμικού για πολλές υπολογιστικές συσκευές. Ακόμη έχει επιδείξει ισχυρές επιδόσεις μέσα από τις δραστηριότητές της. Η ισχυρή λειτουργική απόδοση δανείζει τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα στην εταιρεία, η οποία θα μπορούσε να λειτουργήσει ως μοχλός για να αναζητήσουν περισσότερες δραστηριότητες ανάπτυξης στο μέλλον. Ωστόσο, η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού θα μπορούσε να επηρεάσει τα περιθώρια της Microsoft και του μεριδίου της αγοράς.<sup>41</sup>

#### 4.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ<sup>42</sup>

Ø Τα ΔΥΝΑΤΑ σημεία της SWOT ανάλυσης είναι:

- § Η Microsoft έχει το καλύτερο και περισσότερο αποδεκτό λογισμικό όλου του κόσμου.
- § Όλα τα windows είναι παγκοσμίως αποδεκτά και αναγνωρισμένα.
- § Οι πωλήσεις και τα κέρδη αυξάνονταν κατά 30% ετησίως κατά τα προηγούμενα 6 χρόνια.
- § Έχει συγχωνεύσεις, εξαγορές και συμμαχίες με 92 επιχειρήσεις κατά τα προηγούμενα 5 χρόνια.
- § Η τεράστια ποσότητα του κεφαλαίου και των υφιστάμενων πόρων επισκιάζει τους ανταγωνιστές της.
- § Έχει ισχυρό brand name, αναγνώριση και ταχεία ανάπτυξη στα προϊόντα της.
- § Επίσης είναι αναγνωρισμένη για την προσφορά προϊόντων όσο αφορά διορθώσεις και νέες ενημερώσεις προϊόντων.
- § Είναι μια ιδιαίτερα καινοτόμος εταιρεία που προσφέρει νέα προϊόντα συνεχώς.
- § Έχει πιστό, εργατικό και ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό.
- § Λειτουργεί μέσω των περιφερειακών εταιρειών ώστε να ελαχιστοποιήσουν τις πολιτισμικές διαφορές σε περισσότερες από 60 χώρες.

Ø Τα ΑΔΥΝΑΤΑ σημεία της SWOT ανάλυσης είναι:

- § Η Microsoft δεν μπορεί να περιορίσει τις δυνατότητες επέκτασης του διαδικτύου.
- § Έχει ακριβό λογισμικό για μια μικρή επιχείρηση, αναδυόμενη αγορά καθώς και για μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

<sup>41</sup> Your Sigma, *Microsoft (SWOT Analysis)*,  
<http://www.yousigma.com/comparativeanalysis/microsoft.html>

<sup>42</sup> Hafner A., *SWOT Analysis: Microsoft Corporation*, Dean of University Libraries, Ball State University, Muncie, IN <http://www.bsu.edu/libraries/ahafner/awh-th-swot-ms.html>, MBA Lectures, 2010, *SWOT Analysis of Microsoft*, <http://mba-lectures.com/marketing/principles-of-marketing/1124/swot-analysis-of-microsoft.html>

- § Στηρίζεται στους κατασκευαστές hardware για την προσωπική του λειτουργικού συστήματος πριν από την εγκατάσταση του υπολογιστή.
- § Το σύνολο του ενεργητικού μειώνεται συνεχώς.
- § Έχει μια μικρή παρουσία στην ασύρματη αγορά.
- § Μεταξύ 1990-1995, η ηγεσία της Microsoft απέτυχε να προβλέψει σωστά την ανάπτυξη του Διαδικτύου.

#### 4.4.2 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

##### Ø Οι ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ της SWOT ανάλυσης είναι:

- § Θετική ευαισθητοποίηση των πελατών στην κατεύθυνση της νέας τεχνολογίας.
- § Αναπτύσσεται στην αγορά των video games, προσφέροντας προϊόντα όπως το Xbox.
- § Αυξάνονται οι αγορές σε αναπτυσσόμενες χώρες των κινητών τηλεφώνων, τα οποία παρέχουν τη δυνατότητα internet μέσω των λογισμικών της Microsoft.
- § Τα έσοδα από τις αγορές των παιχνιδιών ήταν 12 δισεκατομμύρια δολάρια το 2008 και ενδέχεται να φθάσει στα 66 δισεκατομμύρια δολάρια στο τέλος του 2012.
- § Βελτιώθηκε η οικονομική κατάσταση της εταιρείας μετά την οικονομική κρίση 2007-2010.
- § Δεδομένου ότι οι χρήστες του Διαδικτύου αυξάνονται με ταχείς ρυθμούς, ως εκ τούτου μια νέα αγορά θα μπορούσε να διερευνηθεί με την προσφορά νέων και καινοτόμων προϊόντων τους.
- § Το φθηνότερο συνολικό κόστος τηλεπικοινωνιών άνοιξε νέες αγορές, καθώς οι περισσότεροι άνθρωποι συνδέονται στο internet.

##### Ø Οι ΑΠΕΙΛΕΣ της SWOT ανάλυσης είναι:

- § Η Microsoft έχει πολλά δικαστήρια με άλλες εταιρείες σχετικά με αγωγές προγραμματιστικού λογισμικού και την αντιμονοπωλιακή νομοθεσία.
- § Η Linux και η Apple έχουν αρπάξει το 80% του μεριδίου της Microsoft στην αγορά των desktop.
- § Η εταιρεία αντιμετωπίζει έντονο ανταγωνισμό από τους κύριους αντιπάλους της, όπως η Oracle, η IBM, κ.τ.λ.
- § Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι υψηλή αφού έχουν στη διάθεσή τους πολλά εναλλακτικά προϊόντα.
- § Η εταιρεία βρίσκεται αντιμέτωπη με το πρόβλημα των τεράστιων φόρων από διάφορες χώρες κι έτσι αναγκάζονται να αυξήσουν τις τιμές.
- § Επίσης η αύξηση της εγκληματικότητας προκαλεί προβλήματα για την εταιρεία.
- § Οι συναλλαγματικές ισοτιμίες επηρεάζουν τη ζήτηση για την εφαρμογή και τη λειτουργία του λογισμικού.
- § Η πειρατεία του λογισμικού των εμπορικών και καταναλωτικών εφαρμογών λογισμικού σε παγκόσμια κλίμακα, απειλεί τις πηγές εσόδων.
- § Η τεχνολογία κύκλου ζωής είναι συντομότερη και μικρότερη.
- § Η ταχεία ανάπτυξη των κινητών, ενδέχεται να αντικαταστήσει τους υπολογιστές.

## 4.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΕΤΑΙΡΙΑΣ<sup>43</sup>

Υπάρχουν μεγάλες διαφωνίες αλλά και επιχειρήματα σχετικά με την επιχειρησιακή στρατηγική την οποία χρησιμοποιεί η Microsoft. Κάποιοι ισχυρίζονται ότι ο τρόπος με τον οποίο κερδίζει τον ανταγωνισμό δεν είναι καθόλου ηθικός. Μερικά, όμως, δημοφιλή επιχειρήματα υποστηρίζουν τη στρατηγική της Microsoft όσον αφορά στο θέμα των εξαγορών και των συγχωνεύσεων, και ως εκ τούτου δηλώνουν πως ακολουθεί μία από τις πιο επιτυχημένες στρατηγικές στο χώρο της.

Ωστόσο, η Microsoft, έχει κάνει ως τώρα μια τεράστια επιτυχία, τόση που πλέον είναι εκτεθειμένη σε διάφορους ανταγωνιστές, συμπεριλαμβανομένων μεγάλων πολυεθνικών επιχειρηματικών οργανισμών, κυβερνήσεων αλλά και κακόβουλων ατόμων γνωστοί και ως «χάκερ». Αυτοί είναι πάντα πρόθυμοι στο να δουν το μερίδιο της Microsoft στην αγορά να αρχίζει να αραιώνει.

Παρ' όλες όμως τις διάφορες απειλές και τις προκλήσεις, η Microsoft έχει ακόμη την κυριαρχία στην διεθνή αγορά και καταλαμβάνει ένα είδος μονοπωλίου το οποίο δεν αφήνει χώρο στους ανταγωνιστές να έρθουν κοντά της.

Μετά από έρευνα, λοιπόν, καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική που χρησιμοποιεί η Microsoft είναι η Στρατηγική Διαφοροποίησης και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της είναι το Πλεονέκτημα Κόστους.

### Α. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Σύμφωνα με την έρευνα, η Microsoft, έχει το πλεονέκτημα της Διαφοροποίησης διότι για τη στρατηγική της στηρίζεται στο γνωστό «ρολόι του Bowman – Bowman's clock» καθώς επίσης χρησιμοποιεί και κάποιες από τις διαπιστώσεις της έρευνας του Gartner.

Ο Gartner είναι πολύ γνωστός στον χώρο της επιχειρησιακής έρευνας και των εκδόσεων, μιας και τα βιβλία του καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα ερευνών επιχειρησιακού επιπέδου για μεγάλες εταιρίες πληροφοριών και τεχνολογίας ανά τον κόσμο.

Σύμφωνα με τον Smith (2003), από την έρευνα του Gartner προκύπτει ότι η στρατηγική που ακολουθείται από την Microsoft:

1. Στηρίζεται στην καινοτομία και στην αξιοπιστία μόχλευσης  
Παραδείγματα:  
*Καινοτομία:* φιλικά περιβάλλοντα προς τον χρήστη, SOA, Cloud computing

---

<sup>43</sup> Πανεπιστήμιο Αθηνών Τμήμα Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών, *Η ιστορία της Microsoft*, <http://cgi.di.uoa.gr/~std04102/Welcome.html>, Mindtools, *Bowman's Strategy Clock Making Sense of eight competitive positions*, [http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_93.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_93.htm), Danansooriya, C., 2011, *Microsoft Business Strategy Analysis*, Chalkidan Blogspot, <http://chakidan.blogspot.gr/2011/04/strategy-analysis-for-microsoft.html>



*Αξιοπιστία μόχλευσης: ασφαλείς – προσανατολισμένες πρωτοβουλίες, συγκέντρωση στην έλλειψη της λογοδοσίας του ανοιχτού κώδικα των ανταγωνιστών*

2. Μπορεί να ολοκληρώνει σωστά τα τεχνικά χαρακτηριστικά των λειτουργικών συστημάτων και των εφαρμογών

Παραδείγματα:

*Σταθεροποίηση: καθαρά ως ένα ισχυρό πλαίσιο εργασίας για API, διαλειτουργικότητα (ακεραιότητα)*

*Δεν υποστηρίζει εκ των προτέρων τις πλατφόρμες των ανταγωνιστών: Linux, Firefox, κλπ*

Από τα παραπάνω αποδεικνύεται ότι η Microsoft, τηρεί πολύ καλά το μόντο της “Be what’ s next” κάτι το οποίο την οδηγεί άμεσα στη Διαφοροποίηση. Όμως, ανεξάρτητα από τη Διαφοροποίηση, οι βάσεις της δεν ήταν πάντοτε επικεντρωμένες στην τεχνολογία. Η αλήθεια είναι ότι είναι καινοτόμοι στην τεχνολογία, αποκτούν τεχνολογία αλλά και τη χρησιμοποιούν όχι μόνο για την παραγωγή λογισμικού αλλά επιπλέον για να κερδίσουν το Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

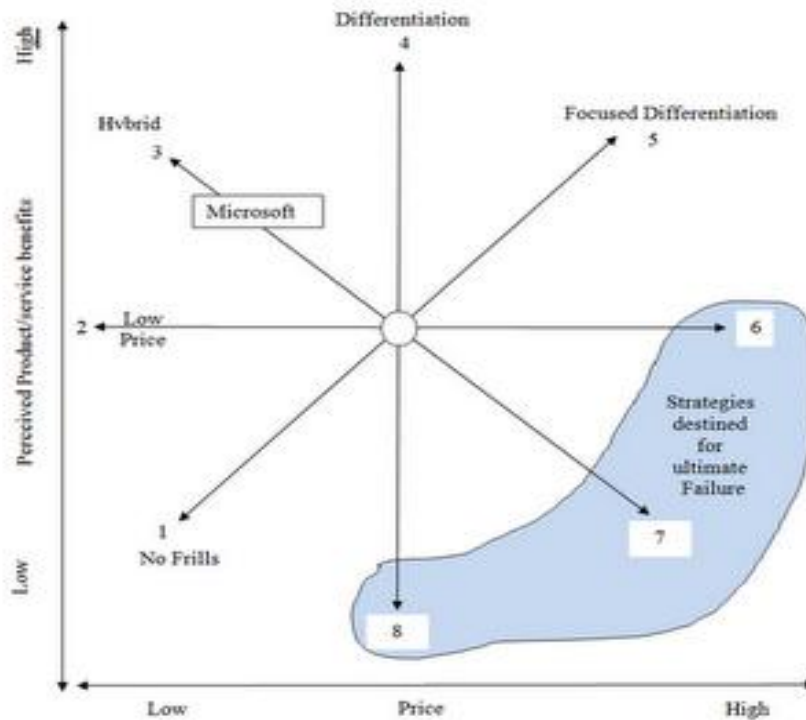
Η Microsoft επωφελήθηκε πολύ από τις καινοτομίες των άλλων εταιρειών και ο χρόνος δεν ήταν μοναδικός εφευρέτης. Ωστόσο, είχαν αναπτύξει την ικανότητα να απορροφήσουν την τεχνολογία πολύ γρήγορα, ούτως ώστε να παρέχουν πολυάριθμα καινοτόμα αναμενόμενα οφέλη για τους πελάτες όσο αφορά τη φιλικότητα προς το χρήστη, ευεξία, προσβασιμότητα για τα προϊόντα, συμβατότητα με όλα τα άλλα κοινά υλικού και λογισμικού, εξυπηρέτηση πελατών, κ.λ.π. Επίσης οι ανταγωνιστές κερδίζουν τη δυνατότητα για την αγορά και την επιτυχία για το εμπορικό σήμα. Ως εκ τούτου, η Microsoft δεν μπορεί να περιορίζεται στην τεχνολογία και τις καινοτόμες διαφοροποιήσεις. Ήταν πολύ καλή στο μάρκετινγκ προϊόντων της προς τις μάζες, τη διανομή, τις λειτουργίες και τις πωλήσεις.

## **B. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΟΣΤΟΥΣ**

Σύμφωνα με την έρευνα Gartner (2003), το πλεονέκτημα της χαμηλής τιμής υπήρξε αποτελεσματικό και σύμφωνο με τον αρχικό στόχο της Microsoft που επιτρέπει στους υπολογιστές να τρέχουν το λογισμικό της σε κάθε επιφάνεια εργασίας, κάνοντας τη χρήση λογισμικού να είναι δυνατή γι’ όλους. Η Microsoft ήθελε να κάνει προσιτή την πρόσβαση στους υπολογιστές ακόμη και σε ανθρώπους με αναπηρία. Αυτό δικαιολογεί γιατί η Microsoft ήθελε να προσφέρει χαμηλές τιμές για όλους τους πελάτες της. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, να αποκτήσει μεγάλο πελατολόγιο και σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα και να έχει καλές μελλοντικές οικονομικές προοπτικές. Όσο αφορά τις ανταγωνιστικές εταιρείες της Microsoft όπου δεν παρέχουν αυτό το πελατολόγιο, θα πρέπει να βασιστούν στις τεχνολογικές ανάγκες που προσφέρει η εταιρεία. Το γεγονός αυτό καθιστά πρότυπο την Microsoft για όλες τις άλλες εταιρείες. Η Microsoft καθορίζει τα πρότυπα της βιομηχανίας, ενώ υπαγορεύει τους όρους με τους ανταγωνιστές της. Ακόμη προσφέρει premium εκδόσεις λογισμικού για την πριμοδότηση των τιμών για μια σειρά από premium πελάτες. Αυτό μπορεί

να συμβάλει στη βιωσιμότητα του τμήματος, αλλά έχει λιγότερο στρατηγική σημασία καθώς η συνολική στρατηγική ανησυχεί.

Η Microsoft δεν ήταν πάντα η πρώτη είσοδος στην αγορά. Σταδιακά κέρδισε την κυριαρχία. Όπως αποδείχθηκε, η προβλεπόμενη στρατηγική της επικεντρώνεται στην χαμηλή τιμή, παρέχοντας παράλληλα διάφορα μέσα διαφοροποίησης.



Εικόνα 4.1 Ρολόι του Bowman (Johnson, Scholes, Whittington, 2008)

Ως εκ τούτου, έχουν εντοπιστεί πάνω από τις βάσεις του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που προκύπτει από την χαμηλή τιμή, ενώ προσφέρουν περισσότερη αξία μέσω της διαφοροποίησης. Σύμφωνα με το Ρολόι του Bowman, διαπιστώνεται πως η Microsoft ακολουθεί την επιχειρηματική στρατηγική του υβριδικού χαρακτήρα.

## 4.6 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ<sup>44</sup>

Υπάρχει ένα μεγάλο χαρτοφυλάκιο της Microsoft σε θέματα πληροφορικής (software). Η Microsoft ειδικεύεται σε λειτουργικά συστήματα, σε σουίτες γραφείου (office), σε εφαρμογές ίντερνετ, σε βάσεις δεδομένων, σε γλώσσες προγραμματισμού και σε πλατφόρμες υπολογιστών και εξυπηρετητών (servers).

Σε κάθε ένα από αυτά και ίσως άλλα προγράμματα (εφαρμογές καθαρά για επιχειρήσεις που δεν τις βλέπουμε να κυκλοφορούν στα καταστήματα), οι ανταγωνιστές είναι πολλοί και διαφορετικοί μεταξύ τους.

Για τα *λειτουργικά συστήματα*, οι κυριότεροι ανταγωνιστές είναι η Apple με το OS X, η ανοιχτή κοινότητα Linux, η Google με το Google OS (παραλλαγή του Linux) και το Open Group με το Unix.

Για τις *σουίτες γραφείου*, ο κυριότερος ανταγωνιστής της Microsoft είναι το Open office που είναι μια σουίτα παρόμοια με το Microsoft Office αλλά παρέχεται εντελώς δωρεάν. Υπάρχουν και άλλες εταιρίες που κάνουν εκδόσεις του Office δωρεάν ή πολύ φθηνότερα από αυτή της Microsoft. Δωρεάν σουίτες είναι το Star Office, το Zoho, το Thinkfree και το IBM Symphony. Προσωπικά όμως, η σουίτα γραφείου που κοστίζει πολύ φθηνά αλλά έχει τη μέγιστη δυνατή συμβατότητα με τα πακέτα του Microsoft Office είναι το Soft maker.

Στις *γλώσσες προγραμματισμού*, κυριότερος ανταγωνιστής ήταν η Borland. Σήμερα η Microsoft ανταγωνίζεται τις γλώσσες ανοιχτού κώδικα όπως η Python, η Dart και πολλές άλλες.

Στις *βάσεις δεδομένων*, ο πιο γνωστός ανταγωνιστής είναι η Oracle με το mySQL.

Τέλος, στις *πλατφόρμες υπολογιστών*, το πιο γνωστό λογισμικό είναι το Apache.

---

<sup>44</sup> Macinta T., *What alternatives are there to Microsoft?*,  
<http://www.kmfms.com/alternatives.html>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - ΈΡΕΥΝΑ

Εκτός από το θεωρητικό μέρος, σημαντικό είναι να γίνει και η απαραίτητη προσωπική έρευνα έτσι ώστε να έχουμε πιο ακριβή αποτελέσματα για την πτυχιακή μας.

Έτσι, με τη χρήση ερωτηματολογίου, πέντε εταιρίες πληροφορικής και μία συμβουλευτική εταιρία επιχειρήσεων που εδρεύουν στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στα Ιωάννινα, στην Άρτα, στο Κιάτο Κορινθίας και στο Καματερό Αττικής μας βοήθησαν να καταλήξουμε σε ένα συμπέρασμα. Σε συνεργασία με τα στελέχη τους απαντήθηκαν πλήρως 15 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής.

Πριν όμως μελετήσουμε το ερωτηματολόγιο και τα αποτελέσματα, το πιο σωστό είναι να αναφερθούμε στις επιχειρήσεις και τα στελέχη τα οποία μας βοήθησαν.

- Εταιρία : Technokids – Technoplus  
Υπεύθυνος εταιρίας : Ηλίας Κοτίνης  
Διεύθυνση εταιρίας : Περιάνδρου 39 Κιάτο Κορινθίας Τ.Κ 20200  
Τηλέφωνο εταιρίας : 27420 20660  
Site εταιρίας: <http://www.technokids-technoplus.gr/>

Η Κωστοπούλου Ευαγγελία επισκέφτηκε την παραπάνω επιχείρηση και είχε **προσωπική επικοινωνία** με τον κ. Ηλία Κοτίνη.

- Εταιρία : Mainsys (Management Information System)  
Υπεύθυνος εταιρίας – Διαχειριστής : Θεόδωρος Κανακάρης  
Διεύθυνση εταιρίας : Αϊδινίου 18 Καματερό Αθήνα Τ.Κ 13451  
Τηλέφωνο εταιρίας : 210 2325 330-3  
Site εταιρίας: <http://www.mainsys.gr>  
Η Κωστοπούλου Ευαγγελία συνεργάστηκε με τον κ. Θεόδωρο Κανακάρη κατόπιν **τηλεφωνικής επικοινωνίας**.

- Εταιρία: Computer Data O.E  
Υπεύθυνος εταιρίας: Χ. Διαμάντης, Β. Σταμάτης, Π. Πατέλος  
Διεύθυνση εταιρίας: Λεωφόρος Δωδώνης 68 Ιωάννινα Τ.Κ 45221  
Τηλέφωνο εταιρίας: 2651045255, 2651042525  
Site εταιρίας: -

Η Μαλάμου Μαρία επισκέφτηκε την επιχείρηση και είχε **προσωπική επικοινωνία** με τον κ. Χρήστο Διαμάντη.

- Εταιρία: Terracom ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Ε.Π.Ε – Business. Computing  
Υπεύθυνος εταιρίας: Δημήτριος Ζαχαράκης

Διεύθυνση εταιρίας: Εθνικής Αντιστάσεως 79 Κατσικάς Ιωαννίνων Τ.Κ 45221  
Τηλέφωνο εταιρίας: 801-300-3302, 26510094333, 2651094334  
Site εταιρίας: [www.terracom.gr](http://www.terracom.gr)

Η Μαλάμου Μαρία επισκέφτηκε την επιχείρηση και είχε **προσωπική επικοινωνία** με τον κ. Δημήτριο Ζαχαράκη.

- Εταιρία: EpirusNet A.E.B.E (Advanced Business Solutions)  
Υπεύθυνος εταιρίας: Δημήτριος Μαγκούτης  
Διεύθυνση εταιρίας: Περιφερειακή Οδός Άρτας & Δημητρίου 1 Τ.Κ 47100  
Τηλέφωνο εταιρίας: 2681021210  
Site εταιρίας: [www.epirusnet.gr](http://www.epirusnet.gr)

Η Μαλάμου Μαρία είχε **τηλεφωνική επικοινωνία** με τον κ. Δημήτριο Μαγκούτη.

- Εταιρία: Plan A.E Σύμβουλοι Επιχειρήσεων  
Υπεύθυνος εταιρίας: Στέλιος Γκούσκος  
Διεύθυνση εταιρίας: Εθνικής Αντίστασης 64 Κατσικάς Ιωαννίνων Τ.Κ 45100  
Τηλέφωνο εταιρίας: 2651066668  
Site εταιρίας: [www.plan.gr](http://www.plan.gr)

Η Μαλάμου Μαρία είχε **προσωπική επικοινωνία** με τον κ. Στέλιο Γκούσκο έπειτα από επίσκεψή της στην επιχείρηση.

Οι λόγοι για τους οποίους επιλέξαμε να συνεργαστούμε με τις παραπάνω εταιρίες είναι ότι ήταν ιδιαίτερα πρόθυμες στο να βοηθήσουν νέα άτομα, στην προσπάθειά τους για τη συγγραφή και έρευνα της πτυχιακής τους.

Επίσης, παρόλο που εδρεύουν και λειτουργούν στην επαρχία, τουλάχιστον οι πέντε από αυτές, είναι καταξιωμένες στο χώρο τους με μεγάλο πελατολόγιο και καλή φήμη στην περιοχή τους.

Στη συνέχεια, ακολουθεί το ερωτηματολόγιο που εκπονήθηκε καθώς και τα αποτελέσματα της έρευνας με την γραφική τους απεικόνιση.

## 5.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Ποιο από τα παρακάτω στοιχεία του μείγματος Μάρκετινγκ θεωρείται ότι είναι σημαντικότερο;  
Α. Το Προϊόν  
Β. Η Τιμή  
Γ. Η Διανομή  
Δ. Η Προώθηση
2. Στο 2<sup>ο</sup> επίπεδο στρατηγικής (Ανταγωνιστική στρατηγική), ποια στρατηγική Μάρκετινγκ χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας για τη λειτουργία της και τη βιωσιμότητά της;  
Α. Κάθετη Ολοκλήρωση  
Β. Οριζόντια Ολοκλήρωση  
Γ. Διαφοροποίηση Δραστηριοτήτων  
Δ. Άλλη Στρατηγική
3. Χρησιμοποιείται την ίδια στρατηγική Μάρκετινγκ από την αρχή της έναρξης λειτουργίας της επιχείρησή σας;  
Α. Ναι  
Β. Όχι
4. Αν όχι, τότε τι ήταν αυτό που σας επηρέασε και θελήσατε να την αλλάξετε;  
Α. Χαμηλές πωλήσεις  
Β. Σταθερές πωλήσεις  
Γ. Προσωπικοί λόγοι  
Δ. Άλλο
5. Ποίος είναι ο στόχος της επιχείρησής σας με βάση το Μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται;  
Α. Μεγαλύτερη κερδοφορία  
Β. Περισσότερη φήμη  
Γ. Καλύτερο ποιοτικά πελατολόγιο  
Δ. Άλλο

6. Τι ή ποιος κατά την άποψή σας πιστεύετε ότι επηρέασε τους στόχους σας;
- A. Οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις
  - B. Η οικονομική κρίση της χώρας
  - Γ. Η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης
  - Δ. Άλλο
7. Αρκεί μόνο ένα καλό μάρκετινγκ ή και ένας καλός μάνατζερ;
- A. Ένα καλό μάρκετινγκ
  - B. Ένας καλός μάνατζερ
  - Γ. Και τα δύο
  - Δ. Εξαρτάται από άλλους παράγοντες
8. Ποιος από τους παρακάτω ρόλους θεωρείτε πως χαρακτηρίζει με τον πληρέστερο τρόπο τον τυπικό μάνατζερ;
- A. Ο ηγετικός ρόλος
  - B. Ο ρόλος του φορέα λήψης αποφάσεων
  - Γ. Ο ρόλος του επιχειρηματία
  - Δ. Όλοι οι παραπάνω
  - E. Κανένας από τους παραπάνω
9. Ποιο περιβάλλον της επιχείρησης επηρεάζει περισσότερο την επιχείρησή σας;
- A. Το εσωτερικό
  - B. Το εξωτερικό
  - Γ. Και τα δύο
  - Δ. Κανένα από τα δυο
10. Κατά πόσο το κόστος του μάρκετινγκ επηρεάζει την επιχείρησή σας οικονομικά;
- A. Πολύ
  - B. Μέτρια
  - Γ. Λίγο
  - Δ. Καθόλου
11. Κατά πόσο το μάρκετινγκ επηρεάζει τη λειτουργία και τις πωλήσεις της επιχείρησης;
- A. Πολύ
  - B. Μέτρια
  - Γ. Λίγο

Δ. Καθόλου

**12.** Ποιο λειτουργικό σύστημα χρησιμοποιείτε στην επιχείρησή σας;

- A. Microsoft Windows
- B. Mac OS X (Apple)
- Γ. Linux
- Δ. Unix
- E. Περισσότερα από ένα λειτουργικά συστήματα

**13.** Γιατί ορισμένες επιχειρήσεις που ανήκουν στον κλάδο της πληροφορικής επιτυγχάνουν, ενώ άλλες του ίδιου κλάδου αποτυγχάνουν;

- A. Χρησιμοποιούν πιο αποδοτικό μάρκετινγκ
- B. Καλύτερη συνεργασία μεταξύ των διάφορων τμημάτων της επιχείρησης
- Γ. Καλύτερη φήμη
- Δ. Καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών

**14.** Ποιό είναι το κυριότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής σας;

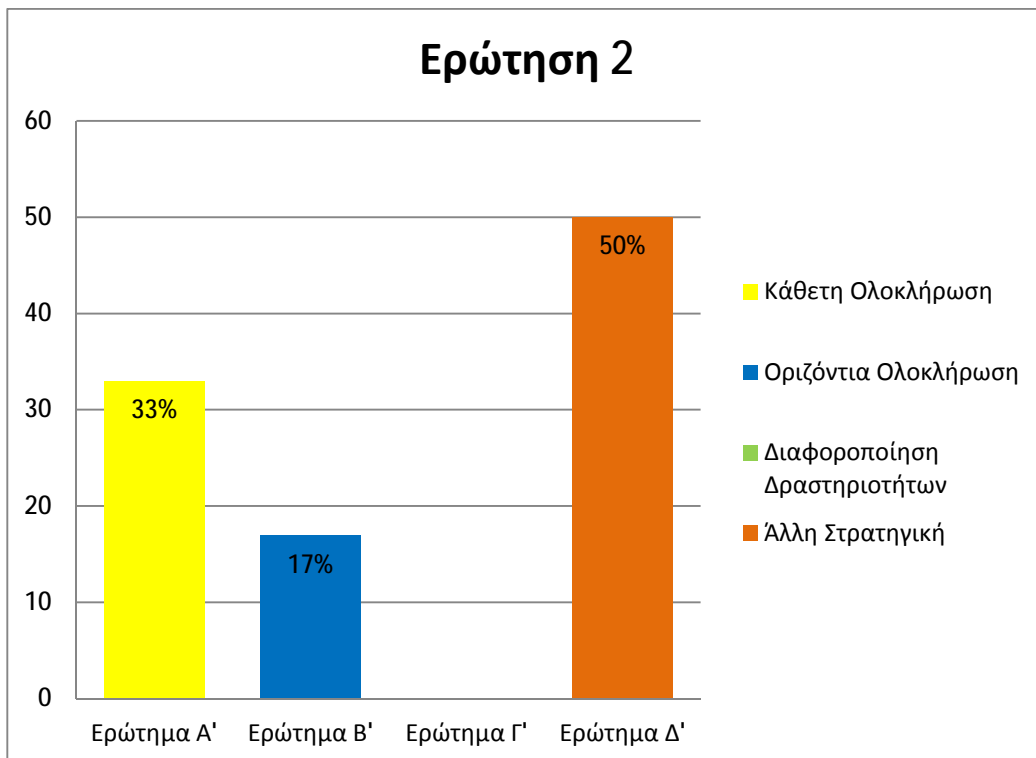
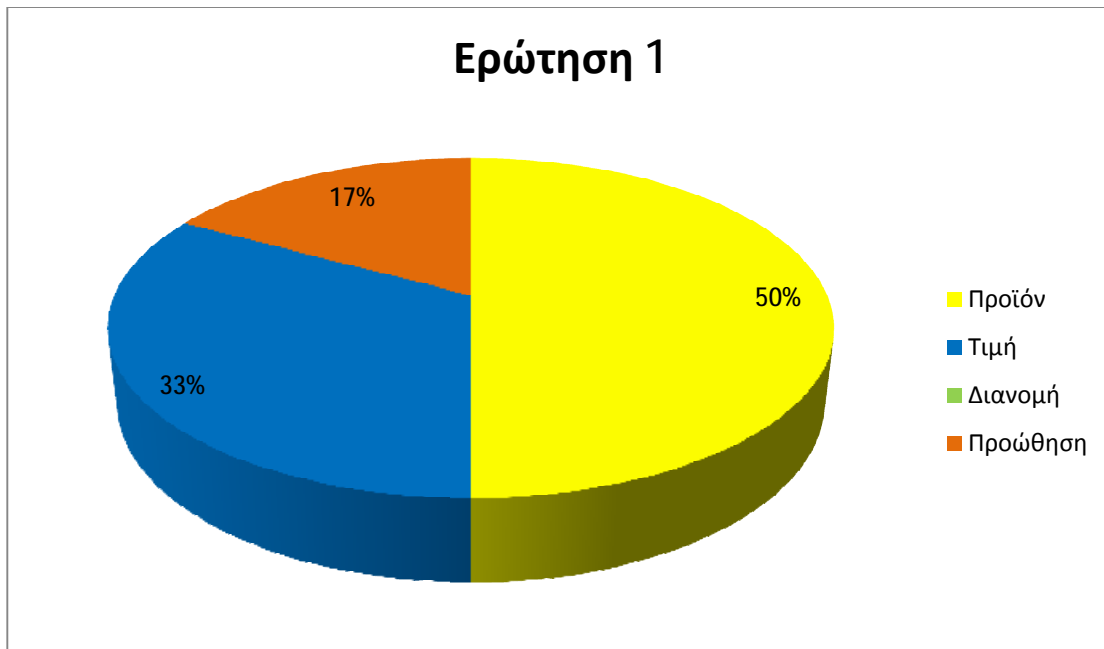
- A. Όμοιο προϊόν – χαμηλότερο κόστος (πλεονέκτημα κόστους)
- B. Υψηλή τιμή – μοναδικό προϊόν (πλεονέκτημα διαφοροποίησης)
- Γ. Δεν έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η επιχείρηση

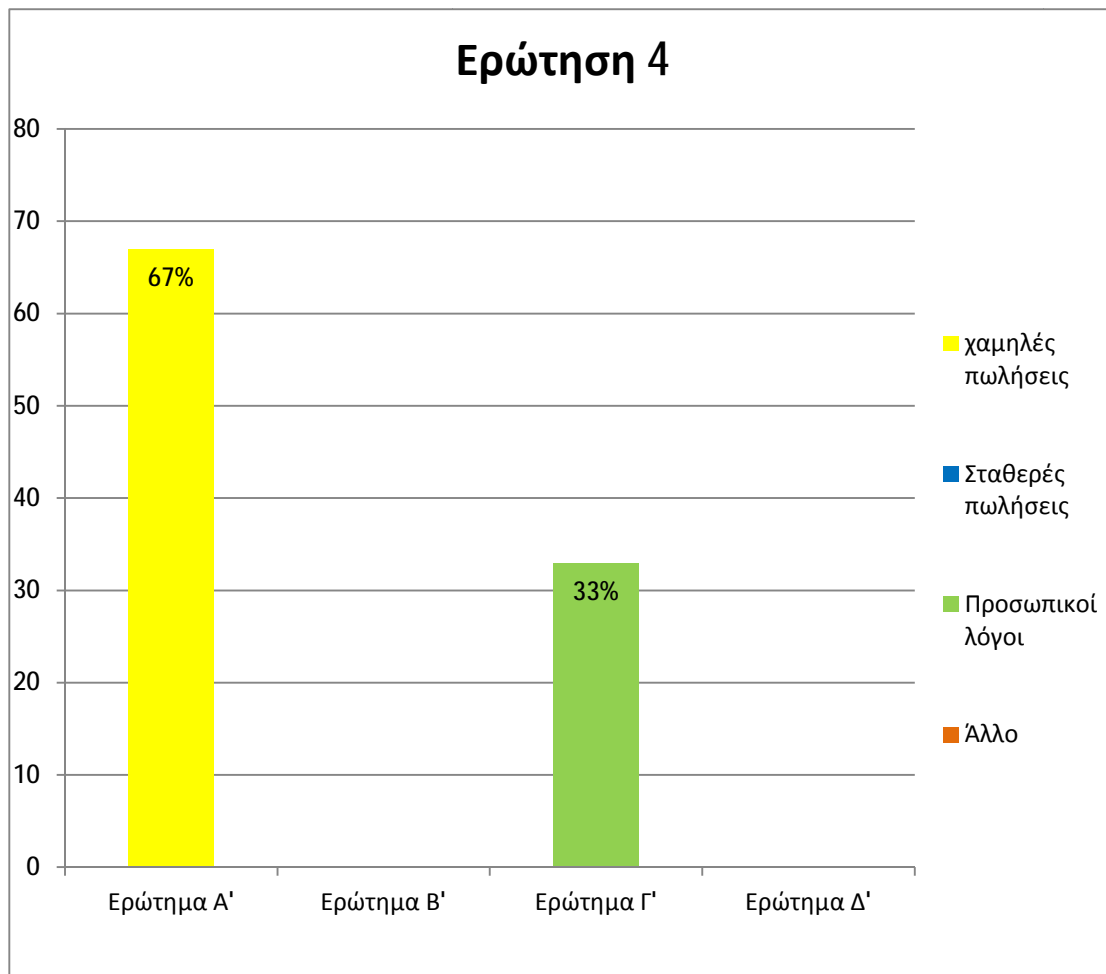
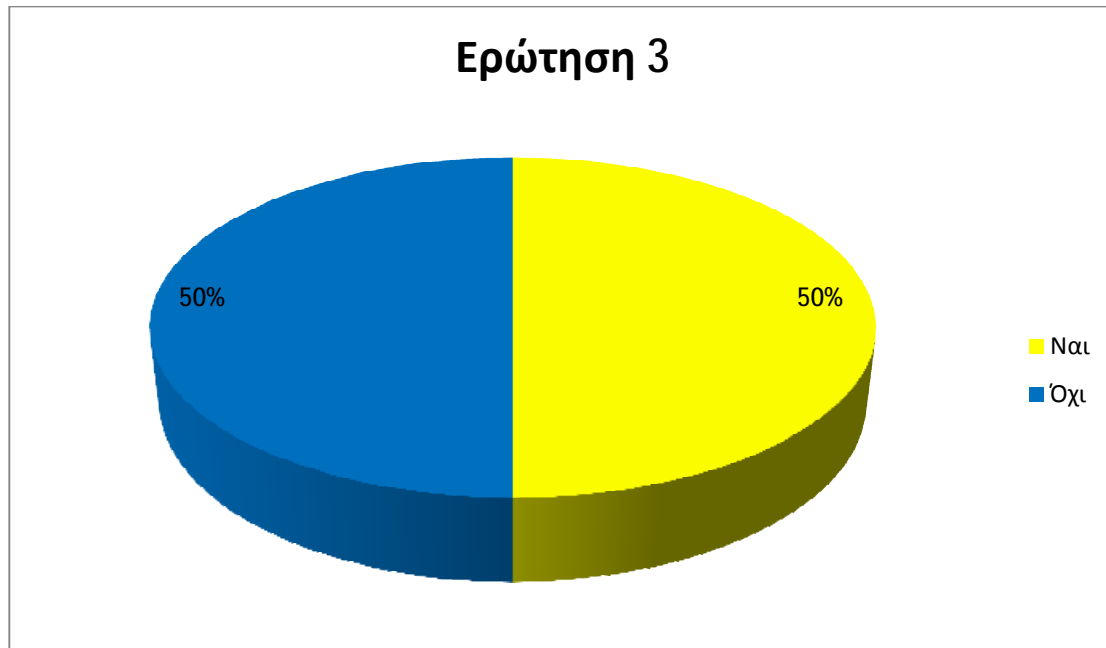
**15.** Τι πρέπει να κάνει ο Έλληνας επιχειρηματίας ώστε η ελληνική επιχείρηση του να πάρει επάξια τη θέση που της ανήκει μέσα στην μεγάλη παγκόσμια αγορά της πληροφορικής;

- A. Να μην φοβάται το ρίσκο για οποιαδήποτε κίνησή του
- B. Να έχει νέες καινοτόμες ιδέες
- Γ. Να μη μένει στάσιμος στις ελληνικές προκαταλήψεις και στερεότυπα
- Δ. Να είναι πρόθυμος για κάθε διαφοροποίηση

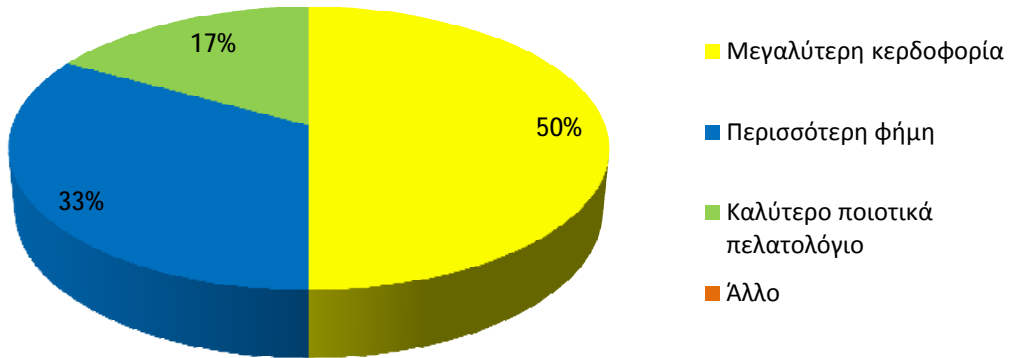


## 5.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΈΡΕΥΝΑΣ

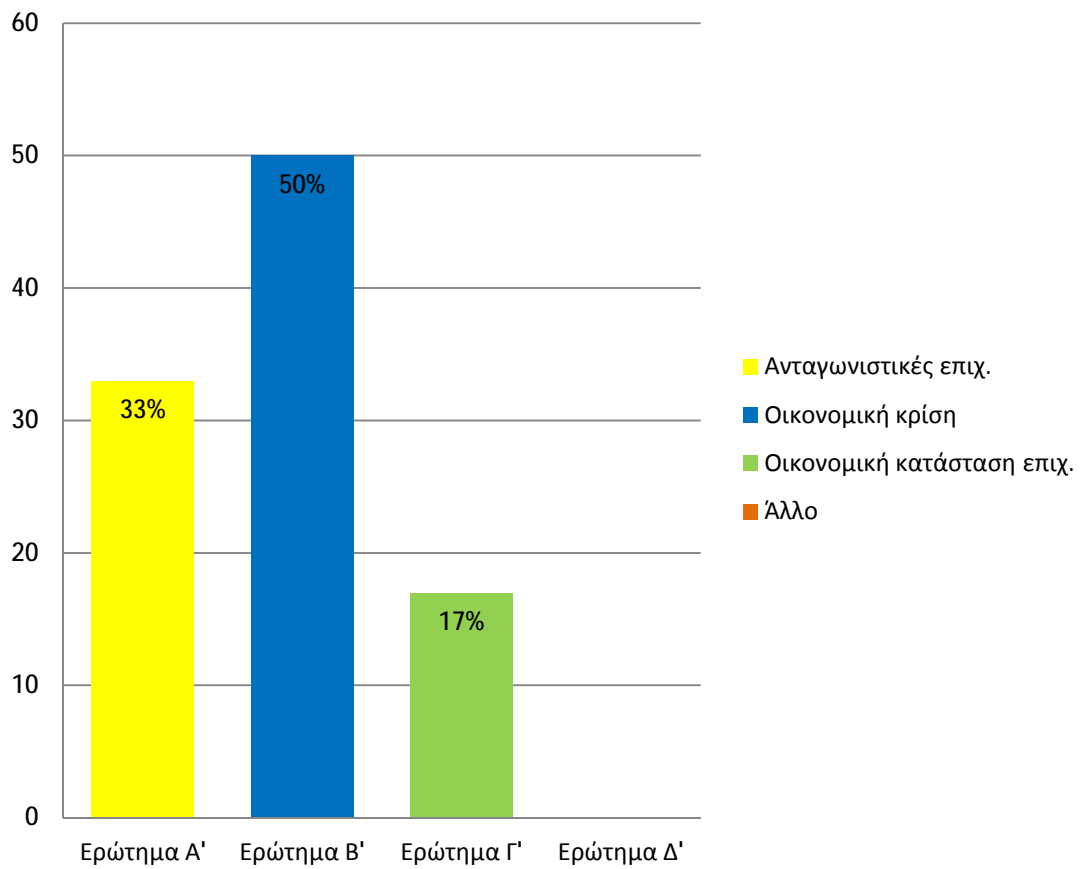




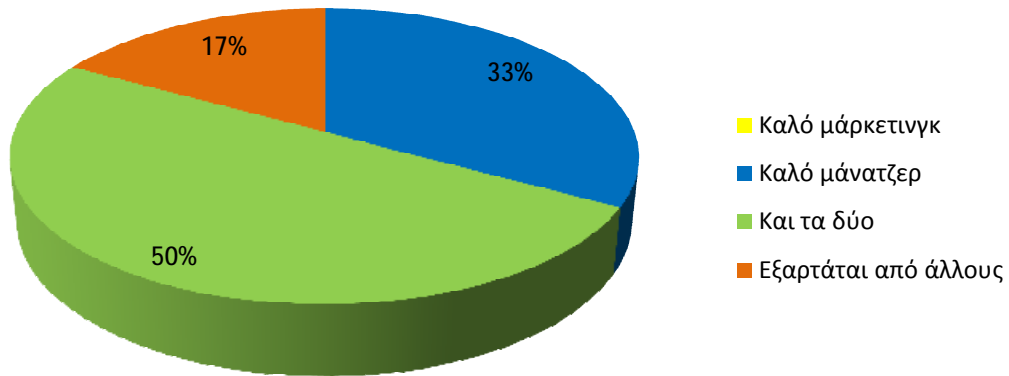
### Ερώτηση 5



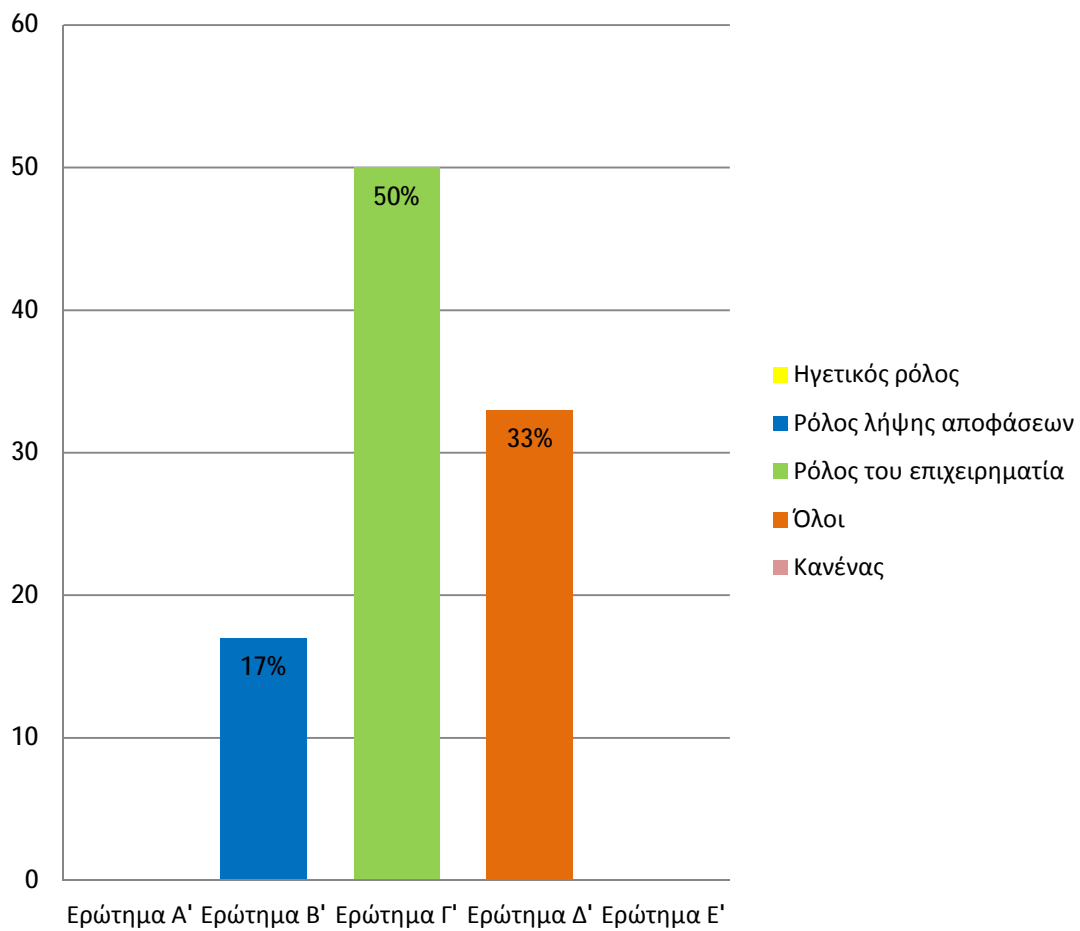
### Ερώτηση 6

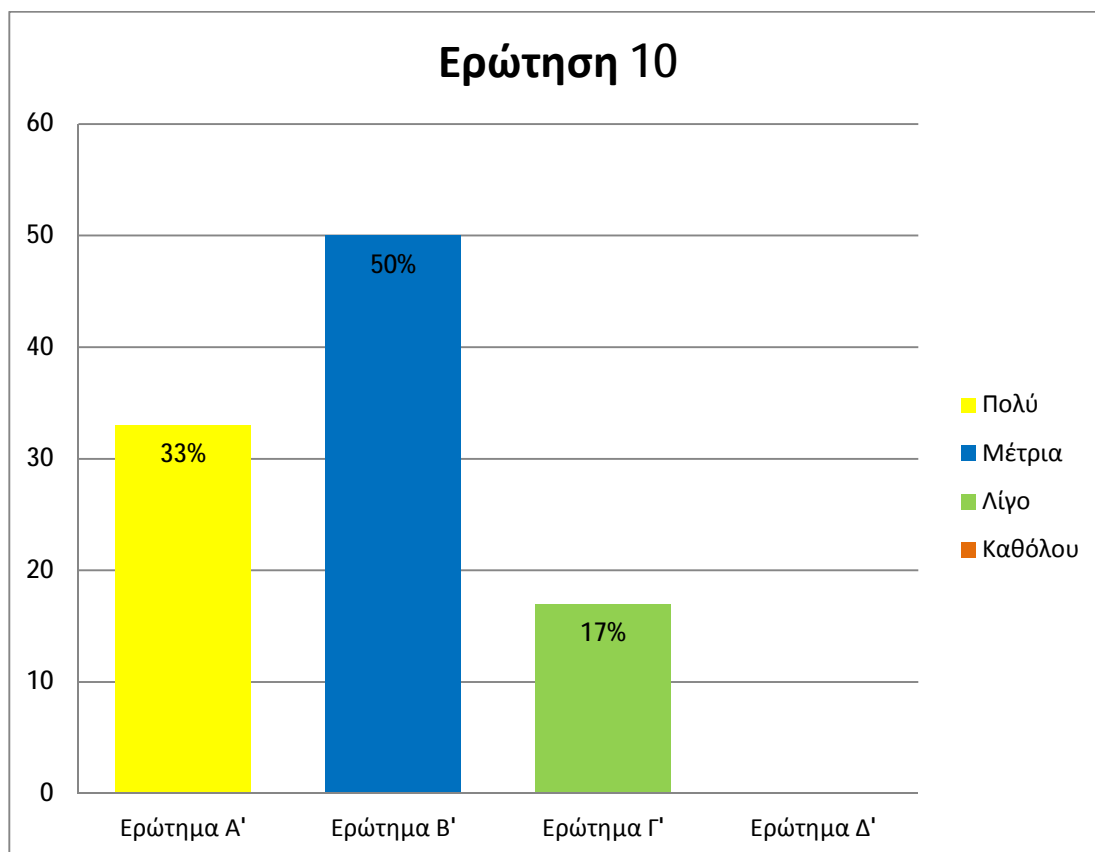
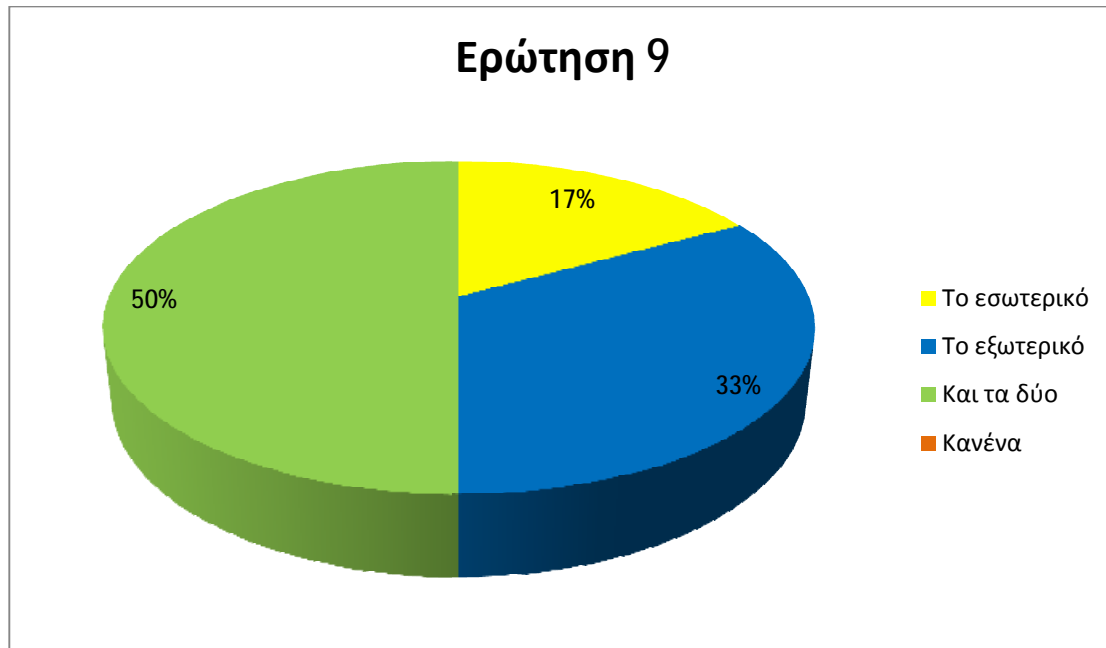


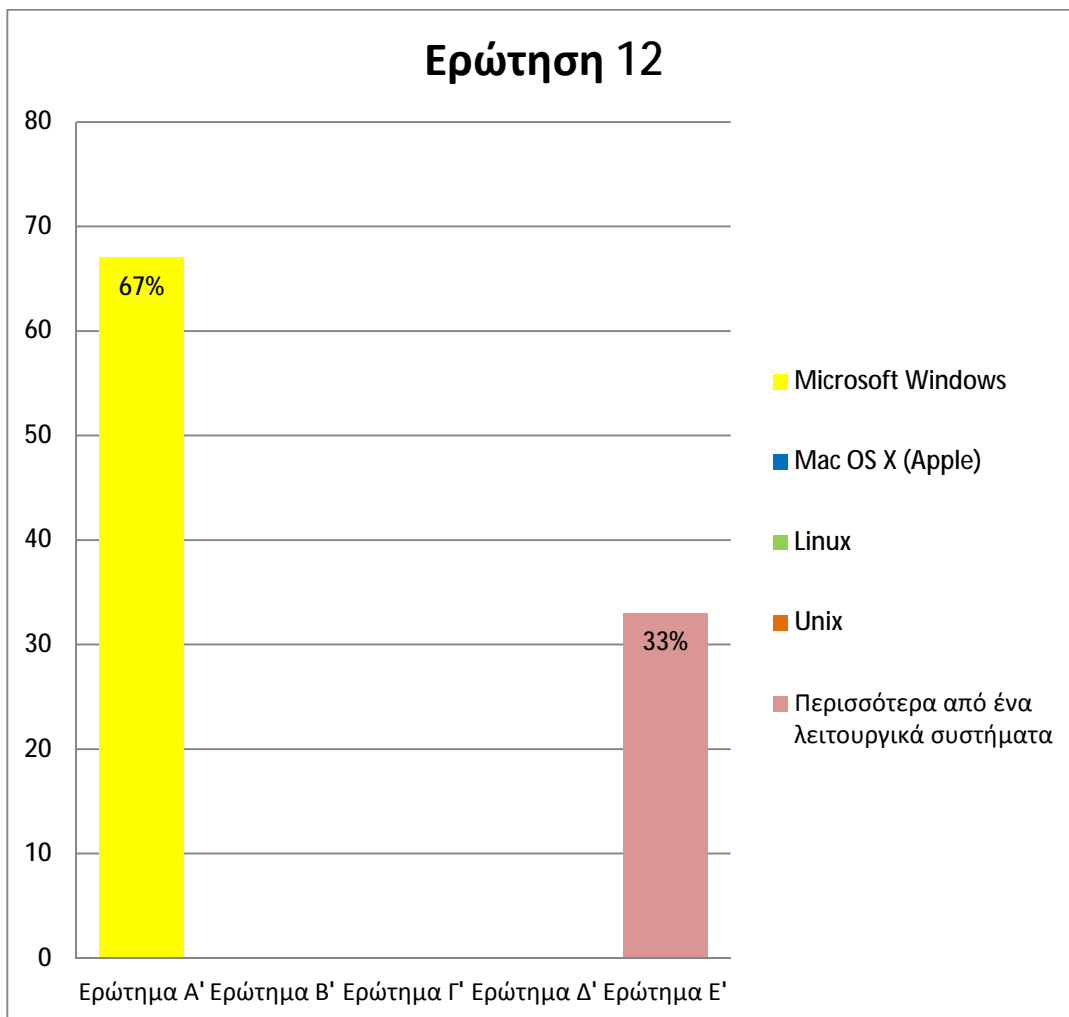
### Ερώτηση 7



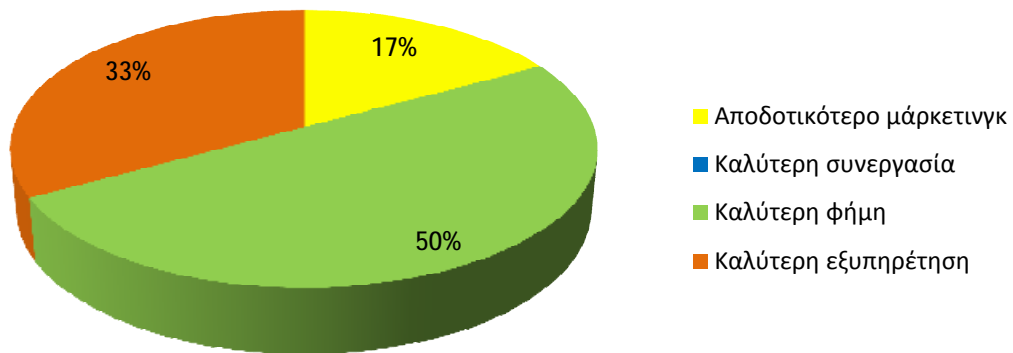
### Ερώτηση 8



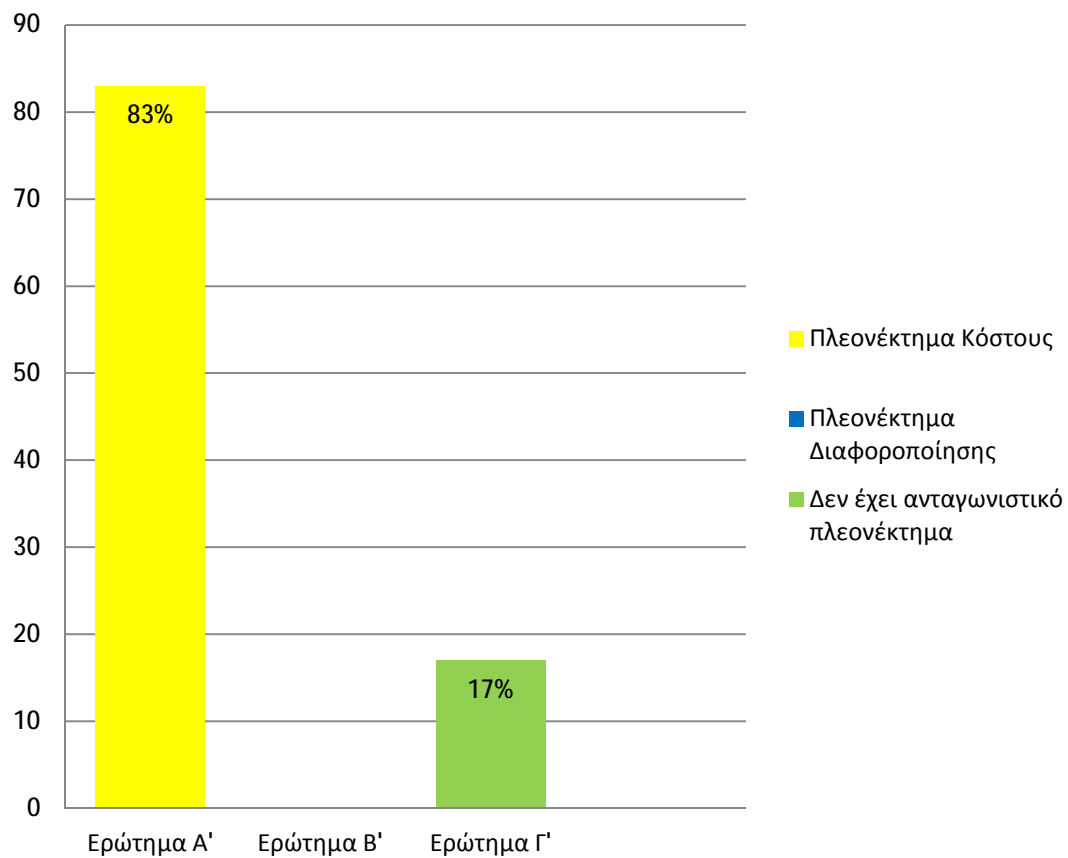




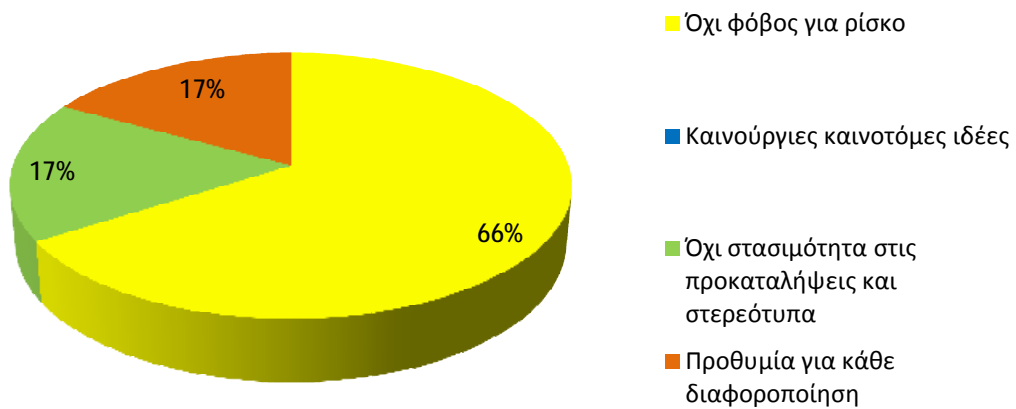
### Ερώτηση 13



### Ερώτηση 14



### Ερώτηση 15





## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Μετά από εκτενή ανάλυση του Μάρκετινγκ και σε γενικό επίπεδο αλλά και όσων αφορά τη χρήση του στις εταιρίες πληροφορικής, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτως κλάδου εξαρτώνται άμεσα από αυτό. Χωρίς το μάρκετινγκ οι εταιρίες θα μπορούσαν να οδηγηθούν στην κατάρρευση μιας και δε θα υπήρχε ένα συγκεκριμένο πλάνο για να ακολουθηθεί. Παρόλα αυτά, μπορεί να δημιουργηθεί πρόβλημα ακόμη και αν το μάρκετινγκ δε χειρίζεται σωστά από τους μάνατζερς και έτσι να υπάρξουν αποτελέσματα αντίθετα από τα προσδωκόμενα.

Όμως, υπάρχουν πολλοί παράγοντες οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν το μάρκετινγκ μιας εταιρίας πληροφορικής, όπως είναι το εσωτερικό ή το εξωτερικό της περιβάλλον. Επιπλέον, μπορεί να επηρεαστεί από τις αδυναμίες που μπορεί να έχει ή τις απειλές που μπορεί να προκύψουν.

Όσων αφορά τη Microsoft, την παγκοσμίως αναγνωρισμένη εταιρία ως η κορυφαία στον χώρο της πληροφορικής, το μάρκετινγκ έχει επηρεάσει πάρα πολύ την πορεία της από το ξεκίνημά της ακόμη μέχρι και σήμερα. Συγκεκριμένα, θεωρεί το Προϊόν ως το πρώτο αλλά και σημαντικότερο συστατικό του μείγματος μάρκετινγκ για αυτό και άλλωστε επενδύει εκατοντάδες χρήματα για τη βελτίωσή του. Αυτό είναι κάτι το οποίο προσελκύει τον πελάτη και αυξάνει την επιθυμία του για αγορά του προϊόντος. Η Microsoft γενικότερα έχει μελετήσει πολύ καλά τα 4P του μάρκετινγκ και αυτό άλλωστε φαίνεται και από την αποδοχή του κόσμου.

Επίσης, είναι μία καινοτόμος εταιρία και συνεχώς προσφέρει νέα προϊόντα, ενώ ένα από τα δυνατότερα της σημεία είναι ότι έχει το καλύτερο και περισσότερο αποδεκτό λογισμικό όλου του κόσμου.

Παρόλα αυτά όμως, λόγω και της θέσης που κατέχει άλλωστε, έχει πολλούς ανταγωνιστές και απειλείται συνεχώς. Πρόσφατα άλλωστε, η Apple κατέκτησε τον τίτλο του «χρυσού μήλου του χρηματιστηρίου» και ξεπέρασε τη Microsoft ως προς τα έσοδα. Αυτό είναι κάτι το οποίο την τρομάζει ιδιαίτερα μιας και διαβλέπει ότι ίσως αρχίζει να χάνει την αξία και τη φήμη της.

Για αυτό το λόγο, το πιο σωστό θα ήταν να ξαναελέγξει τον τρόπο διαχείρισης του μάρκετινγκ και να καταγράψει τι ήταν αυτό που οδήγησε σε αυτό το αποτέλεσμα. Ίσως έτσι να καταφέρει να ξανααποκτήσει τον τίτλο που κατείχε επάξια τόσα χρόνια.

Επιπλέον, θα πρέπει να κάνει διορθωτικές κινήσεις όσων αφορά την τιμολόγηση μιας και υπάρχουν διαφορετικοί τύποι καταναλωτών οι οποίοι έχουν και διαφορετικές ανάγκες. Για παράδειγμα, το λογισμικό είναι αρκετά ακριβό και κάποιος δε μπορεί να ανταπεξέλθουν οικονομικά.

Τελευταίο αλλά όχι λιγότερο σημαντικό είναι το γεγονός ότι οι ελληνικές εταιρίες πληροφορικής κυρίως διαχειρίζονται τα προγράμματα και το λειτουργικό σύστημα της Microsoft, καθώς είναι περισσότερο εξοικειωμένοι με αυτά μιας και είναι ιδιαίτερα προσιτά.

Συμπερασματικά, το μάρκετινγκ κατέχει ιδιαίτερα σημαντική θέση για τις επιχειρήσεις και τους μάνατζερς και συνεπώς εξαρτώνται από αυτό, ενώ η Microsoft μπορεί να κατέχει τόσα χρόνια έναν τίτλο επάξια αλλά αν δεν κάνει τις κινήσεις που

προαναφερθήκαν θα οδηγηθεί στη μείωση των εσόδων της και στην αποδυνάμωσή της και μάλιστα σύντομα, μιας και η Apple έχει αρχίσει ήδη να την απειλεί.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Βιβλία:

- ◆ Boyd H., Walker O., Larreche J., 2002, *Το μάρκετινγκ και εισαγωγή στη διοίκηση μάρκετινγκ Μια στρατηγική προσέγγιση με διεθνή προσανατολισμό θεωρητικής και πρακτικής κατεύθυνσης Τόμος Α'*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
- ◆ Boyd H., Walker O., Larreche J., 2002, *Το μάρκετινγκ και εισαγωγή στη διοίκηση μάρκετινγκ Μια στρατηγική προσέγγιση με διεθνή προσανατολισμό θεωρητικής και πρακτικής κατεύθυνσης Τόμος Β'*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
- ◆ Dibb S., & Lyndon S., 2004, *Marketing briefs: A revision and study guide*, Butterworth-Heinemann, Oxford
- ◆ Johnson G., 2005, *Exploring corporate strategy 7th ed.*, Financial Times Prentice Hall, Harlow
- ◆ Ζώτος Γ., 2008, *Διαφήμιση Σχεδιασμός Ανάπτυξη Αποτελεσματικότητα 5<sup>η</sup> έκδοση*, Εκδόσεις University Studio Press, Θεσσαλονίκη
- ◆ Παπαδάκης Β., 2007, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία Τόμος Α': Θεωρία 5<sup>η</sup> έκδοση*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα
- ◆ Πατρινός Δ., 2002, *Βιομηχανικό Marketing 2<sup>η</sup> έκδοση*, Εκδόσεις Έλλην, Περιστέρι
- ◆ Πετρώφ Γ., Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., 2002, *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ Η ελληνική προσέγγιση 2<sup>η</sup> έκδοση*, Εκδόσεις Rosili, Γέρακας

### Σημειώσεις:

- ◆ Γεωργίου Δ., 2011- 2012, *Σημειώσεις Βιομηχανικό Μάρκετινγκ*, ΤΕΙ Πατρών, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πάτρα
- ◆ Θεοφανίδης Φ., *Σημειώσεις Μάρκετινγκ*, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης, Πειραιάς
- ◆ Κωνσταντέλου Α., *Σημειώσεις Στρατηγική, Διοίκηση και Σχεδιασμός*, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Σχολή Επιστημών της Διοίκησης, Τμήμα Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης, Χίος
- ◆ Παπαδόπουλος Ι., *Σημειώσεις Μάρκετινγκ Προϊόντων Ξύλου και Επίπλου*, ΤΕΙ Λάρισας Παράρτημα Καρδίτσας, Τμήμα Σχεδιασμού και Τεχνολογίας Ξύλου και Επίπλου, Καρδίτσα

## Πτυχιακές εργασίες:

- ♦ Βουράκης Θ., Μαλάμος Χ., 2010, *Πτυχιακή εργασία Wikipedia: Η ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια. Ανάλυση Λειτουργίας- Εφαρμογές- Αξιοπιστία*, ΤΕΙ Πατρών, σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πάτρα
- ♦ Κοντός Σ., Παπαδάκης Α., 2011, *Πτυχιακή Εργασία Στρατηγική Διοίκηση Α.Ε*, ΤΕΙ Κρήτης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Λογιστικής, Ηράκλειο

## Άρθρα:

- ♦ Danansooriya, C., 2011, *Microsoft Business Strategy Analysis*, Chalkidan Blogspot, <http://chakidan.blogspot.gr/2011/04/strategy-analysis-for-microsoft.html> (τελευταία πρόσβαση στις 27/08/12)
- ♦ Hafner A., *SWOT Analysis: Microsoft Corporation*, Dean of University Libraries, Ball State University, Muncie, IN <http://www.bsu.edu/libraries/ahafner/awh-th-swot-ms.html> (τελευταία πρόσβαση στις 02/08/12)
- ♦ Macinta T., *What alternatives are there to Microsoft?*, <http://www.kmfms.com/alternatives.html> (τελευταία πρόσβαση στις 18/07/12)
- ♦ Παναγιώτου Ν., 2010, *Η σημασία των επιτυχημένων Επιχειρηματικών μοντέλων*, Plant Management, <http://www.plant-management.gr/index.php?id=14934> (τελευταία πρόσβαση στις 17/06/12)
- ♦ Σισκόπουλος Δ., 2009, *Κυκλοφόρησαν τα Windows 7*, <http://www.log.gr/read.cfm?id=4147> (τελευταία πρόσβαση στις 20/06/12)
- ♦ Σούρης Χ. 2012, *Η Apple γίνεται η πολυτιμότερη εταιρία εισηγμένη στο χρηματιστήριο όλων των εποχών*, <http://www.macuser.gr/apple-most-valuable-public-traded-company-ever-13509/> (τελευταία πρόσβαση στις 27/08/12)

## Διαδίκτυο:

- ♦ Active Wire, 2012, *Whats there in the name??*, <http://activewire.wordpress.com/page/2/> (τελευταία πρόσβαση στις 30/04/12)
- ♦ Free Online Research Papers, *Industry Analysis for IBM server market*, <http://www.freeonlineresearchpapers.com/ibm-server-analysis> (τελευταία πρόσβαση στις 28/05/2012)
- ♦ Ivythesis Typepad, *Strategic Business Analysis of IBM*, [http://ivythesis.typepad.com/term\\_paper\\_topics/2009/02/strategic-business-analysis-of-ibm.html](http://ivythesis.typepad.com/term_paper_topics/2009/02/strategic-business-analysis-of-ibm.html) (τελευταία πρόσβαση στις 29/05/12)
- ♦ MBA Lectures, 2010, *SWOT Analysis of Microsoft*, <http://mba-lectures.com/marketing/principles-of-marketing/1124/swot-analysis-of-microsoft.html> (τελευταία πρόσβαση στις 26/07/12)
- ♦ Microsoft, *Facts About Microsoft*,

- <http://www.microsoft.com/en-us/default.aspx> (τελευταία πρόσβαση στις 15/09/12)
- ◆ Mindtools, *Bowman's Strategy Clock Making Sense of eight competitive positions*, [http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_93.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_93.htm) (τελευταία πρόσβαση στις 31/07/12)
  - ◆ Online Degree Support, *The Four P's of Marketing – Marketing Mix*, [http://www.onlinedegreesupport.com/four\\_ps\\_marketing.html](http://www.onlinedegreesupport.com/four_ps_marketing.html) (τελευταία πρόσβαση στις 15/07/12)
  - ◆ Richet Hubpages, *PEST Analysis of General Electric Company*, <http://richet.hubpages.com/hub/PEST-Analysis-of-General-Electric-Company> (τελευταία πρόσβαση στις 05/08/12)
  - ◆ Your Sigma, *Microsoft (SWOT Analysis)*, <http://www.yousigma.com/comparativeanalysis/microsoft.html> (τελευταία πρόσβαση στις 20/07/12)
  - ◆ Wikipedia, *Apple Inc.*, [http://en.wikipedia.org/wiki/Apple\\_Inc.](http://en.wikipedia.org/wiki/Apple_Inc.) (τελευταία πρόσβαση στις 07/08/12)
  - ◆ Wikipedia, *Compaq*, <http://en.wikipedia.org/wiki/Compaq> (τελευταία πρόσβαση στις 19/05/12)
  - ◆ Wikipedia, *Google*, <http://el.wikipedia.org/wiki/Google> (τελευταία πρόσβαση στις 19/05/12)
  - ◆ Wikipedia, *IBM*, <http://el.wikipedia.org/wiki/IBM> (τελευταία πρόσβαση στις 20/05/12)
  - ◆ Wikipedia, *Microsoft*, <http://el.wikipedia.org/wiki/Microsoft> (τελευταία πρόσβαση στις 25/09/12)
  - ◆ Wikipedia, *Oracle Corporation*, [http://en.wikipedia.org/wiki/Oracle\\_Corporation](http://en.wikipedia.org/wiki/Oracle_Corporation) (τελευταία πρόσβαση στις 20/05/12)
  - ◆ Πανεπιστήμιο Αθηνών Τμήμα Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών, *Η ιστορία της Microsoft*, <http://cgi.di.uoa.gr/~std04102/Welcome.html> (τελευταία πρόσβαση στις 23/09/12)