

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



Στρατηγικό Management και Marketing

Strategic Management and Marketing

Σπουδαστές: Πλευράκης Ευτύχιος

Θανασούλης Βασίλειος

Εισηγητής: Δορζιώτης Χρήστος

ΑΜΑΛΙΑΔΑ 2012

Ευχαριστίες

Ο συγγραφέας της παρούσας πτυχιακής εργασίας θα ήθελε να ευχαριστήσει τον καθηγητή του κο. Δορζιώτη Χρήστο για την πολύτιμη καθοδήγησή του και τις χρήσιμες συμβουλές και παρατηρήσεις του. Θα ήθελε επίσης να ευχαριστήσει την οικογένειά του, τόσο για την ηθική όσο και την οικονομική υποστήριξή τους, καθώς χωρίς αυτήν η ολοκλήρωση των σπουδών του θα ήταν ανέφικτη.

Contents

Περίληψη	VII
Abstract.....	IX
1 Ανάλυση του Marketing.....	1
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Η έννοια του Μάρκετινγκ.....	2
1.2.1 Οργανισμοί.....	4
1.3 Ανάγκες- Επιθυμίες	5
1.4 Το πεδίο του Μάρκετινγκ	6
1.5 Προϋποθέσεις εφαρμογής του Μάρκετινγκ	7
1.6 Το μίγμα του Μάρκετινγκ.....	8
1.6.1 Προϊόν (Product)	8
1.6.2 Τιμή (Price).....	12
1.6.3 Διανομή (Place)	14
1.6.4 Προβολή (Promotion).....	16
1.6.5 Επιχειρηματικές στρατηγικές	18
1.7 Στρατηγικές σταθερότητας (Stability strategies).....	20

1.7.1	Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας:	20
1.7.2	Στρατηγικές Ανάπτυξης (Growth strategies)	21
1.7.3	Στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής (Turnaround strategies)	24
2	Αγορά	26
2.1	Τμηματοποίηση της αγοράς.....	26
2.2	Προϋποθέσεις τμηματοποίησης της αγοράς	26
2.3	Κριτήρια τμηματοποίησης.....	27
2.3.1	Γεωγραφικά κριτήρια	27
2.3.2	Δημογραφικά κριτήρια	28
2.3.3	Ψυχογραφική Τμηματοποίηση	29
2.3.4	Προϊοντικά.....	29
2.4	Ανάλυση της αγοράς - στόχου.....	29
2.4.1	Αγορά – Στόχος	30
2.4.2	Ο τύπος της αγοράς στόχου.....	30
2.4.3	Ο Τύπος του προϊόντος.....	31
2.4.4	Ο τύπος του Marketer.....	31
2.4.5	Marketing και κοινό	32
3	Το μίγμα της επικοινωνίας	33
3.1	3.1 Ανάλυση του μίγματος.....	33
1.1.1	Διαφήμιση.....	33
3.2	Η προβολή.....	34
3.3	Οι δημόσιες σχέσεις.....	37
4	Ανάπτυξη σχέσεων με τον πελάτη	39
4.1	Ανάλυση του relationship Marketing	39
4.2	Ικανοποίηση και πιστότητα του πελάτη	40

4.3	Πιστότητα	40
4.4	Ικανοποίηση.....	41
4.5	Προσήλωση – Αφοσίωση στη μάρκα	41
4.6	Μειωμένα κόστη Μάρκετινγκ	43
4.7	Παράγοντες που διαμορφώνουν την αφοσίωση στη μάρκα	45
4.8	Φάσεις αφοσίωσης.....	47
5	Λίγα πράγματα για την Sony.....	49
5.1	Η γέννηση μιας παγκόσμιας φίρμας	49
5.2	Η προέλευση της ονομασίας ‘Sony’	49
5.3	Ανάλυση χαρτοφυλακείου προϊόντων	50
5.4	Ιστορική Αναδρομή της SONY Corporation.....	51
5.5	Το εταιρικό προφίλ της SONY Hellas.....	52
5.6	Το μέλλον της ψηφιακής τεχνολογίας ανήκει στη Sony!	53
5.7	Το όραμα της εταιρίας	54
5.8	Η Sony στην Ελλάδα	54
5.9	Branding.....	55
5.10	Οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί η SONY για να χτίσει την εικόνα της μάρκας της.....	56
5.10.1	Διαφήμιση.....	56
5.10.2	Χορηγίες.....	56
5.10.3	Εσωτερική δομή	56
5.10.4	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (E.K.E).....	57
5.11	Διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό.....	60
5.12	Στοιχεία της Sony.....	61
5.13	Εταιρική Θέση και Επιδόσεις.....	63
5.14	Διαδικασία Αναδιάρθρωσης στη Sony Ericsson.....	63

5.15	Μείωση Λειτουργικού Κόστους	65
5.16	Εταιρική Συρρίκνωση - Downsizing.....	65
5.17	Επιπτώσεις της Συρρίκνωσης.....	67
6	Μεθοδολογία	70
6.1	Σκοπός της έρευνας	70
6.2	Επιλογή σχεδίου έρευνας αγοράς	70
6.3	Επιλογή μεθόδου συλλογής στοιχείων	70
6.4	Διαδικασία δειγματοληψίας.....	71
6.5	Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής.....	72
7	Συμπεράσματα.....	123
7.1	Συμπεράσματα & Συζήτηση.....	123
7.2	Αποτελέσματα από την έρευνα.....	124
	Αντί επίλογου	126
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	127
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	129
	Ερωτηματολόγιο.....	129

Περίληψη

Το Μάρκετινγκ αποτελεί πλέον αναπόσπαστο κομμάτι των δραστηριοτήτων της σύγχρονης επιχείρησης. Κατά τη διάρκεια των χρόνων, οι τακτικές του και τα εργαλεία του αποτέλεσαν πεδίο μελέτης, τόσο από τους ερευνητές, όσο και από τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Αποτέλεσμα των ευεργετικών αποτελεσμάτων που υπόσχεται πως μπορεί να επιφέρει στην επιχείρηση η σωστή χρήση του, είναι η δημιουργία ξεχωριστού τμήματος Μάρκετινγκ εντός των επιχειρήσεων. Αυτό μας δείχνει πως οι επιχειρήσεις θεωρούν απαραίτητη την ύπαρξη ενός τμήματος που θα ασχολείται αποκλειστικά με αυτό και θα φροντίζει να φέρει πάντα εις πέρας με επιτυχία τους στόχους που θέτει η επιχείρηση.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ από την μεριά του αποτελεί σύμφωνα με πολλούς ερευνητές την βάση για την επιβίωση και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Σύμφωνα με τις επιχειρηματικές στρατηγικές που η επιχείρηση θα επιλέξει, ορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης και ο τρόπος δράσης της σε όλα τα επίπεδα. Η συγκεκριμένη εργασία προσπαθεί να κατανοήσει πώς η διοικητική λειτουργία μιας επιχείρησης και οι στρατηγικές που ακολουθεί την βοηθούν να επιτύχει τους στόχους της. Αυτή η εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο είναι η βιβλιογραφική ανασκόπηση και το δεύτερο η μία μελέτη περίπτωσης και συγκεκριμένα της πολυεθνικής εταιρείας SONY.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση αναφέρει και αναλύει εκτενώς τον ορισμό του Μάρκετινγκ, το μίγμα του Μάρκετινγκ και τις στρατηγικές επιλογές που αυτό δίνει. Επίσης εξετάζεται η τμηματοποίηση της αγοράς, τα κριτήρια βάσει των οποίων γίνεται και πώς ορίζεται η αγορά – στόχος (target group). Τέλος, αναλύεται το μίγμα της επικοινωνίας, καθώς επίσης και η ανάπτυξη των πελατειακών σχέσεων.

Στο δεύτερο τμήμα της παρούσας εργασίας, αναλύεται η περίπτωση της εταιρείας SONY. Για να επιτευχθεί αυτό, κρίθηκε σκόπιμο η χρήση της μεθόδου του ερωτηματολογίου, με σκοπό αξιόπιστων πρωτογενών στοιχείων. Αναφέρονται βασικά στοιχεία που αφορούν στην οργανωτική δομή της εταιρείας και εξετάζεται

κατά πόσο οι πρακτικές του Μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί και η δομή της εταιρείας επηρεάζουν την αποδοτικότητά της και με ποιο τρόπο.

Λαμβάνοντας υπόψη την περίπτωση της SONY, αυτή η εργασία καταλήγει σε κάποια σημαντικά συμπεράσματα. Πρώτον, αν και η SONY είναι μια πολυεθνική εταιρεία με τεράστια κέρδη ανά τον κόσμο και τις πολυάριθμες χώρες που δραστηριοποιείται, φαίνεται να έχει ελλείψεις στην οργανωτική της δομή, μιας και οι εργαζόμενοι της εταιρείας δηλώνουν αναποφάσιστοι σχετικά με το εάν θεωρούν πως η οργανωτική δομή της εταιρείας καλύπτει και συμβάλλει θετικά στην υλοποίηση των στόχων της εταιρείας. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η έλλειψη ξεχωριστού συστήματος ελέγχου, σύμφωνα με τις ανάγκες της κάθε χώρας. Τέλος, οι βασικές κατευθυντήριες γραμμές, φαίνεται να δίνονται από την μητρική εταιρεία χωρίς να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στις ανάγκες και την ιδιομορφία της κάθε χώρας κι αυτό φαίνεται να μην καλύπτει τους εργαζομένους.

Abstract

Marketing has been a field of major interest the last decades. Over the decades, its practices and policies have attracted authors' interest, but companies' as well. This is due to its promises that if you implement it properly, it will increase company's efficiency. As a result, businesses have decided that a business needs a separate department that will deal only with marketing issues. This is a proof that companies consider marketing as a department that is of vital importance for their development and existence.

As far as strategic management is concerned, authors have claimed that it may be the most important task that a company has to be efficient at it. According to its corporate strategies, a company states its goals and the policies and tactics it is going to use in order to achieve them. This paper tries to examine in depth how strategic management and marketing help a company to achieve its goals. This work is divided in two main parts. The first is literature review and the second the analysis of a specific case, which is the case of the multinational company SONY. The literature review analyzes the definition of marketing, the marketing mix, and the strategies of marketing. It also analyzes why the market is divided, which criteria are used in order to achieve this. Finally, it is mentioned how the target group is defined.

The second part of this work is the analysis of SONY. In this part, it is further analyzed which is the influence and the results of the marketing policies and tactics that this particular company uses, concerning its efficiency and the achievement of its goals. In order to achieve this, it seemed wise to collect primary data using a questionnaire. The sample was SONY's employees.

After examining carefully the analysis of the primary data that was collected, this paper concludes that SONY is facing problems concerning organizational structure. This is figured out if one considers the fact that employees found themselves not to be confident if the organizational structure of Sony helps the company achieves its goals. Finally, papers' conclusions figure out that SONY has chosen to follow a centralized

organizational structure, which leads to the ignorance of the needs and capacities that each separate market has.

1 Ανάλυση του Marketing

1.1 Εισαγωγή

Η παρούσα πτυχιακή εργασία αποτελεί το τελευταίο στάδιο των προπτυχιακών σπουδών στο τμήμα Εφαρμογών Πληροφορικής στη Διοίκηση και στην Οικονομία. Σκοπός της είναι να παροτρύνει τον φοιτητή να εμβαθύνει σε ένα συγκεκριμένο θέμα, χρησιμοποιώντας τις γνώσεις που έχει αποκτήσει κατά των σπουδών του, να αναλύσει διάφορες παραμέτρους του θέματος και να καταλήξει σε χρήσιμα συμπεράσματα χρησιμοποιώντας την κριτική του σκέψη.

Το θέμα της εργασίας αυτής είναι: ‘ Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ’. Συγκεκριμένα, σκοπός της εργασίας είναι να προσδιορίσει τον ρόλο της Επιχειρησιακής Στρατηγικής και του Στρατηγικού Μάρκετινγκ στη σύγχρονη επιχείρηση. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό στο βέλτιστο βαθμό και να καταλήξουμε σε αξιολογικά αποτελέσματα, κρίθηκε σκόπιμο να μελετηθεί εις βάθος η περίπτωση της πολυεθνικής εταιρείας SONY εξετάζοντας τη διοικητική της λειτουργία, καθώς και τις εφαρμογές και τακτικές του Μάρκετινγκ που χρησιμοποιούνται από αυτή.

Αρχικά, θα αναπτυχθεί το θέμα του marketing στη διοίκηση ενός οργανισμού, εστιάζοντας στην έννοια του marketing, στο πεδίο του, στις προϋποθέσεις εφαρμογής του, στο μίγμα του και τέλος στις βασικές στρατηγικές του. Στη συνέχεια, θα γίνει αναφορά στην αγορά εξετάζοντας πολυάριθμους παράγοντες. Συγκεκριμένα, θα αναλυθούν τα κριτήρια βάσει των οποίων τμηματοποιείται μια αγορά και το μίγμα marketing της αγοράς. Επιπλέον, θα γίνει αναφορά στα κριτήρια τα οποία ωθούν τον καταναλωτή στην αγορά ενός προϊόντος, καθώς και στους παράγοντες που επηρεάζουν τον καταναλωτή όσον αφορά στην κατανάλωση των προϊόντων.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μία αναφορά στο μίγμα της επικοινωνίας και συγκεκριμένα στην Προβολή και τις Δημόσιες Σχέσεις. Στο τέταρτο κεφάλαιο

εξετάζεται η ικανοποίηση και η πιστότητα των πελατών στις επιχειρήσεις.

Τέλος, το πέμπτο κεφάλαιο είναι η ανάλυση της συγκεκριμένης περίπτωσης που επιλέχθηκε να μελετηθεί και συγκεκριμένα της εταιρίας SONY. Η ανάλυση ξεκινάει παραθέτοντας βασικά στοιχεία της εταιρείας όπως το όραμα και οι στόχοι της, την εταιρική κοινωνική της ευθύνη αλλά και την επιχειρησιακή πολιτική της ποιότητας. Επιπλέον, γίνεται ανάλυση του μεθοδολογικού πλαισίου, στο οποίο στηρίχθηκε η παρούσα έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για ποσοτική έρευνα για τη διεξαγωγή της οποίας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου. Ο πληθυσμός της έρευνας αποτελούταν από εργαζόμενους της πολυεθνικής εταιρείας SONY. Τέλος, παρατίθενται τα τελικά συμπεράσματα της παρούσας εργασίας, καθώς και ο επίλογος της.

1.2 Η έννοια του Μάρκετινγκ

Η φιλοσοφία και υιοθέτηση της έννοιας του marketing, από τον επιχειρησιακό και άλλους κλάδους, των κρατών με ελεύθερη οικονομία, άρχισε μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο, κυρίως στους τομείς της διαφήμισης και των πωλήσεων. Στις δεκαετίες του 1950 - 60 και μετέπειτα, εδραιώθηκε σαν αυτοτελής μέθοδος διαχείρισης. Σήμερα η έννοια του marketing έχει ευρύτερη αντίληψη και εφαρμογή, σε πολλούς τομείς της ζωής και δεν περιορίζεται μόνον στις επιχειρήσεις και στο εμπόριο.

Ένας από τους κυριότερους εκπροσώπους του σύγχρονου marketing, ο Philip Kotler¹, καθορίζει τις γενικές αρχές της έννοιας και εφαρμογής του marketing σαν κάτι αρκετά ευρύ, που περικλείει, όχι μόνον εμπορικές δοσοληψίες, αλλά και ανταλλαγές μεταξύ οργανισμών και κοινωνικών μονάδων.

Σήμερα η έννοια του marketing έχει διευρυνθεί τόσο πολύ ώστε μπορεί να χρησιμοποιηθεί όχι μόνο από επιχειρήσεις, αλλά και από κάθε οργανισμό ή κοινωνική ομάδα, που διαθέτει κάποιο προϊόν (υλικό ή πνευματικό) ή υπηρεσία.

¹ Kotler, P., 2003, "Marketing Management" 11th Edition, Mc Graw-Hill σελ.9

Το marketing περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες, που είναι απαραίτητες για να φθάσουν αγαθά και υπηρεσίες στον καταναλωτή και αποτελεί "γέφυρα μεταξύ παραγωγής και κατανάλωσης". Κατευθύνει δηλαδή και διευθύνει τη ροή αγαθών και υπηρεσιών στον καταναλωτή. Δεν είναι το σχεδιάσμα και η παραγωγή αγαθών, αλλά ο εγκέφαλος στη λήψη αποφάσεων, που επηρεάζουν και κατευθύνουν τέτοιες ενέργειες.

Ο όρος marketing χρησιμοποιείται σήμερα σε πολλά κράτη, από επιχειρήσεις, οργανισμούς και ιδρύματα, για να δηλώσει τις ενέργειες και δραστηριότητες εκείνες που έχουν σχέση με²:

- § την έρευνα αγοράς,
- § τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη προϊόντων,
- § τις προσπάθειες προώθησης και τη διαφήμιση των προϊόντων,
- § τις μεθόδους και τους τρόπους διανομής,
- § την κοστολόγηση και τον καθορισμό τιμών,
- § τους όρους και τρόπους πληρωμής
- § και γενικά την οργάνωση και διοίκηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, που ακολουθούν ένα προϊόν από την κατασκευή του μέχρι την χρησιμοποίησή του από τον τελικό καταναλωτή.

Γι' αυτό, το marketing, έχει σαν βασικές αρχές³:

- α) Να βλέπει τον καταναλωτή σαν αποδέκτη των ενεργειών του, και
- β) Να λαμβάνει ενεργά μέρος στην λήψη αποφάσεων, σ' όλες τις φάσεις διοίκησης μιας επιχείρησης.

Το Αγγλικό Ινστιτούτο Marketing δίνει τον παρακάτω ορισμό στο Μάρκετινγκ και το ορίζει ως (2003⁴): "Οι δραστηριότητες της Διεύθυνσης, που σκοπό έχουν να διακρίνουν, να προβλέψουν και να ικανοποιήσουν τις αντιλήψεις των καταναλωτών κατά τρόπο αποδοτικό, επωφελή".

² Brassington, F & Pettitt, S. (1997), Principles of Marketing, Financial Times.

³ Duffy, D. (1999), Loyalty Marketing, Marketing Publishers Inc.

⁴ www.cim.co.uk

Αν ψάξουμε στην Ελληνική βιβλιογραφία θα βρούμε τον ορισμό του Πέτρου Μάλλιαρη⁵ τον οποίο ονομάζει ‘ιδεολογία’ του marketing και στηρίζεται στα παρακάτω:

Ø Στηρίζεται στον έντονο, διαρκή και χωρίς περιορισμούς προσανατολισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων προς τον αγοραστή.

Ø Αναγνωρίζει ότι ο αγοραστής είναι ο μόνος που έχοντας ανάγκες ξέρει με τι θα τις ικανοποιήσει,

Ø Υπενθυμίζει ότι μοναδικός σκοπός κάθε επιχειρήσεως είναι η ικανοποίηση των αναγκών του αγοραστή, από την οποία θα προκύψει συναρτησιακά το κέρδος. Η ικανοποίηση αυτή θα επιτευχθεί με την ακριβή απόδοση των αναγκών σε προδιαγραφές προϊόντων.

Εναλλακτικά ως⁶ marketing ορίζεται ένα συνολικό σύστημα επιχειρησιακών δραστηριοτήτων σχεδιασμένο έτσι ώστε να προγραμματίζει, να τιμολογεί, να προβάλλει και να διανέμει προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν ανάγκες σε παρόντες και σε δυνητικούς πελάτες.

1.2.1 Οργανισμοί

Η κατανόηση της έννοιας του marketing συνδέεται άμεσα με την κατανόηση της έννοιας των οργανισμών. Με τον όρο ‘οργανισμό’ στην παρούσα εργασία θα εννοούμε κάθε κοινωνική μονάδα (μικρό ή μεγάλο κατάστημα, βιοτεχνία, βιομηχανία, επιχείρηση, οργάνωση, σύλλογο, κρατική υπηρεσία, κ.ο.κ.) που αποτελείται από άθροισμα ανθρώπων, έχει κάποιο σκοπό και παίζει ένα ρόλο στις κοινωνικές ανταλλαγές.

Στις μέρες μας, οι οργανισμοί φέρουν διάφορα σχήματα και μεγέθη. Μπορούν για παράδειγμα να είναι ιδιωτικοί ή δημόσιοι να προσφέρουν αγαθά ή υπηρεσίες. Συνήθως ένας οργανισμός ξεκινά από μια ιδέα και εξαπλώνεται σε κάτι μεγαλύτερο,

⁵ Μάλλιαρης, Π., 1990, “Εισαγωγή στο marketing” Πειραιάς: Α. Σταμούλης, σελ. 24

⁶ Stanton, W., 1978, “Fundamentals of marketing” New York: Mc Graw-Hill σελ. 5

με οργάνωση, δομή, μέλη, έδρα κλπ.

Για να επιζήσει ένας οργανισμός χρειάζονται κεφάλαια, προσωπικό, εδραίωση μιας μονάδας παραγωγής αγαθών ή παροχής υπηρεσιών και εξεύρεση μιας αγοράς που θα απορροφήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει ο οργανισμός αυτός. Αυτά είναι εμπόδια που πολλοί οργανισμοί δεν μπορούν να ξεπεράσουν. Στον αγώνα τους για επιβίωση, οι οργανισμοί αναζητούν λύσεις:

1. Στην απόκτηση δύναμης – θεμιτής ή αθέμιτης καμιά φορά, που χρησιμοποιείται για την απόκτηση βασικών πρώτων υλών, εφοδίων και γενικά πόρων για τη λειτουργία των οργανισμών.

2. Σε συνδρομές ή προσφορές – δωρεές, όταν πείθουν τους ανθρώπους να συμβάλουν και υποστηρίζουν οικονομικά τους οργανισμούς. Αυτό γίνεται από συλλόγους, οργανώσεις, φιλανθρωπικά ιδρύματα, κλπ. που ζητούν και πετυχαίνουν οικονομική ενίσχυση για τους οργανισμούς τους.

3. Σε ανταλλαγές, όπου ένας οργανισμός παράγει και προσφέρει αγαθά και υπηρεσίες που χρειάζονται για ικανοποίηση αναγκών του καταναλωτή. Ο τρόπος αυτός είναι και ο τρόπος του marketing.

Στην τρίτη αυτή περίπτωση, θα πρέπει ο οργανισμός να προσδιορίσει τους αγοραστές σε μια αγορά, να αναπτύξει τα προϊόντα ή υπηρεσίες που εξυπηρετούν ανάγκες των αγοραστών αυτών, στη συνέχεια να πληροφορήσει το κοινό για τα πλεονεκτήματα των προϊόντων αυτών, να τα διαθέσει σε τόπο και χρόνο προσιτά στο κοινό και τελικά να πείσει τους αγοραστές ότι η ανταλλαγή των προϊόντων με τα χρήματα τους (αγορά) είναι κάτι που πρέπει και μπορούν να κάνουν.

1.3 Ανάγκες-Επιθυμίες

Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να δοθεί ο ορισμός της ανάγκης. Ένας απλός και σύντομος ορισμός της ανάγκης είναι αυτό που την ορίζει ως μία βασική απαίτηση του σώματος δίχως την οποία η ζωή δεν μπορεί να συνεχισθεί⁷. Έχουν αναπτυχθεί

⁷ Μάλλιαρης, Π., 2001, "Εισαγωγή στο marketing" Πειραιάς: Α. Σταμούλης, σελ. 225

διάφορα υποδείγματα θέλοντας να κατηγοριοποιήσουμε και να αντιληφθούμε τις ανάγκες. Το πιο γνωστό μέχρι σήμερα είναι αυτό της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow και της περίφημης πυραμίδα του. Σύμφωνα με τον Maslow, οι ανάγκες χωρίζονται σε 5 κατηγορίες σχηματίζοντας μια πυραμίδα: τις φυσιολογικές, της ασφάλειας, της αγάπης, της εκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης. Οι φυσιολογικές βρίσκονται στην αρχή της πυραμίδα και ο Maslow υποστηρίζει πως ο καταναλωτής δεν μπορεί να προχωρήσει στην ικανοποίηση της επόμενης κατηγορίας, αν πρώτα δεν επέλθει έστω μερική ικανοποίηση της προηγούμενης κατηγορίας. Τέλος, μια άλλη κατηγοριοποίηση των αναγκών είναι αυτή σε φυσιολογικές ή βιογενείς και ψυχολογικές ή ψυχογενείς.

Από την άλλη, η επιθυμία αναφέρεται ως απαίτηση που την προκαλεί η προβλεπόμενη ευχαρίστηση όπως είναι για παράδειγμα η διασκέδαση και η μόρφωση⁸. Οι επιθυμίες, είναι ειδικός τρόπος ικανοποίησης των αναγκών, που ποικίλλει από άτομο σε άτομο, μεταξύ κοινωνικών ομάδων και εθνών, κατά καιρούς και κατά γεωγραφικές περιοχές Σύμφωνα με τους marketers, το Μάρκετινγκ δε δημιουργεί ανάγκες. Υποκινείται από αυτές εν μέρει καθώς και από τις επιθυμίες. Το Μάρκετινγκ είναι απλά ο τρόπος που η επιχείρηση θα αφουγκραστεί τις ανάγκες του καταναλωτή μέσω της έρευνας αγοράς και χρησιμοποιώντας τα εργαλεία, τις πρακτικές και τις τακτικές του Μάρκετινγκ θα του το προσφέρει.

1.4 Το πεδίο του Μάρκετινγκ

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως, μια σύγχρονη εξέλιξη είναι η κοινωνική πλευρά του marketing. Οι καινούργιες ανάγκες και φιλοδοξίες ενός αυξανόμενα ενημερωμένου και ενδιαφερομένου κοινού απαιτούν από το marketing να συμπεριλάβει και κοινωνικές αξίες και ευθύνες, στη θεωρία και πράξη του. Αυτοί που ασχολούνται με το marketing δε δίνουν έμφαση πια μόνο στις επιχειρήσεις, καθ' ότι θέματα όπως ο καταναλωτισμός, οι κυβερνητικοί κανονισμοί, η οικολογία και η

⁸ Μάλλιαρης, Π., 2001, "Εισαγωγή στο marketing" Πειραιάς: Α. Σταμούλης, σελ. 226

ηθική κατέχουν ηγετικές θέσεις στο πεδίο ενδιαφέροντος τους. Στην προσπάθεια των κοινωνιών να διανείμουν επιτυχώς τα αγαθά στα μέλη τους και να πείσουν τις επιχειρήσεις ότι έχουν και ηθικές υποχρεώσεις, διάφορες πολιτικές έχουν υιοθετηθεί, κατά καιρούς, χωρίς πάντα να επιτυγχάνουν τους σκοπούς τους.

Στο πεδίο δράσης του marketing υπάρχουν τέσσερα αλληλένδετα μεταξύ τους τμήματα: διαχειριστικό, επιστημονικό, ιδρυμάτων και κοινωνικό. Αυτά επηρεάζονται από το περιβάλλον και τις αντιλήψεις του παρατηρητή. Σε πολλές χώρες όμως, ο καινούργιος ρόλος του marketing βλέπει τη μέχρι τώρα κεντρική θέση του πελάτη – αφέντη από διαφορετική σκοπιά. Το marketing, δηλαδή, δεν πρέπει να αποβλέπει στην ικανοποίηση μόνο των ατομικών αναγκών του καταναλωτή, αλλά να λαμβάνει υπόψη του την ευρύτερη κοινωνία και το περιβάλλον, δηλαδή να κατανοεί και εξυπηρετεί τον πελάτη στον διπλό ρόλο του, ως καταναλωτή και ως πολίτη. Έτσι, το marketing αποκτά σπουδαιότητα όχι μόνο για τον οικονομικό, αλλά και για τον κοινωνικό του ρόλο.

1.5 Προϋποθέσεις εφαρμογής του Μάρκετινγκ

Το Μάρκετινγκ για να εφαρμοσθεί με επιτυχία, απαιτεί και προϋποθέτει διάφορους παράγοντες.⁹ Πιο αναλυτικά,

- Το marketing προϋποθέτει ελευθερία στην έκφραση και στην εκλογή.
- Το marketing προϋποθέτει ελεύθερη ανάπτυξη των επιχειρήσεων.
- Η δυνατότητα επαφής πελάτη και επιχείρησης, εξασφαλίζει κέρδος στην επιχείρηση, ενώ ο ανταγωνισμός αποτελεί δικλείδα ασφαλείας ενάντια στην εκμετάλλευση του καταναλωτή.
- Σε μια κοινωνία όπου το κόστος παραγωγής αυξάνει, όπου οι επιλογές για τεχνολογικούς πολύπλοκους συνδυασμούς είναι αναρίθμητες, το marketing είναι βασική προϋπόθεση.
- Όταν το προϊόν δε βρίσκεται στο σημείο πώλησης, λόγω οργανωτικής

⁹ Μάλλιαρης, Π., 2001, "Εισαγωγή στο marketing" Πειραιάς: Α. Σταμούλης

αδυναμίας της διάθεσης, τότε ο ρυθμιστικός ρόλος του καταναλωτή και του marketing είναι περιορισμένος.

- Το marketing προϋποθέτει πλεονάζουσα παραγωγή

1.6 Το μίγμα του Μάρκετινγκ

Το μίγμα του marketing, ένα από τα βασικά θεωρήματα του marketing. Το μίγμα του Μάρκετινγκ είναι λοιπόν το αποτέλεσμα του προγραμματισμού, στρατηγικού τακτικού-εκτελεστικού, σε επίπεδο λειτουργίας, που γίνεται στα πλαίσια της επιχειρησιακής προσπάθειας υλοποίησης της ιδεολογίας του Μάρκετινγκ¹⁰.

Το μίγμα του marketing έχει παραδοσιακά χαρακτηριστεί από τα 4P και πιο συγκεκριμένα είναι γνωστό στην διεθνή βιβλιογραφία ως Price=Τιμή, Place=Διανομή, Product=Προϊόν και Promotion=Προβολή). Αυτή η θεωρία είχε εισαχθεί από τον McCarthy τη δεκαετία του 60 και από τότε είναι η πιο δημοφιλής θεωρία για να αναλυθεί το marketing.

Πέρα από αυτά τα 4 στοιχεία, έχουν προστεθεί και άλλα “τρία 3P” (Process=Διαδικασίες, People=Άνθρωποι, Procurement=Εγκαταστάσεις) και έχουν δημιουργήσει το διευρυμένο μίγμα marketing με στόχο την καλύτερη κατανόηση του ρόλου των υπηρεσιών στο σύγχρονο marketing¹¹, μιας και πολλές επιχειρήσεις εξαρτώνται από ένα προϊόν που μπορεί να χαρακτηριστεί ως υπηρεσία και όχι ως αγαθό. Το μίγμα του marketing αποτελείται από τα παρακάτω στοιχεία:

1.6.1 Προϊόν (Product)

Είναι το αγαθό ή η υπηρεσία, η οποία παράγεται για να ικανοποιήσει μια ομάδα καταναλωτών η οποία αποτελεί το τμήμα στο οποίο στοχεύει η επιχείρηση και το οποίο προκύπτει από την τμηματοποίηση της αγοράς, η οποία θα αναλυθεί στη συνέχεια. Προϊόν σύμφωνα με τον Μάλλιερη, είναι ένα «σύστημα υλικών και άυλων στοιχείων που δια μέσου των χρησιμοτήτων δημιουργεί ωφέλεια». Πιο συγκεκριμένα,

¹⁰ Μάλλιερης, Π., 2001, “Εισαγωγή στο marketing” Πειραιάς: Α. Σταμούλης, σελ. 43

¹¹ Lovelock, C., 1996, “Services Marketing”, Prentice – Hall, N.J.

το μίγμα προϊόντος περιλαμβάνει τα τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, τα συμβολικά χαρακτηριστικά του, την ετικέτα, την μάρκα, την εξυπηρέτηση μετά την πώληση, την ποσότητα που θα παραχθεί, το εύρος, το βάθος και το ύψος της ποικιλίας, την εγγύηση καθώς επίσης και τη συσκευασία.

Επειδή η έννοια προϊόν παίρνει διάφορες σημασίες, οι μελετητές έχουν καταλήξει σε κάποια κριτήρια με σκοπό να τα ταξινομήσουν. Υπάρχουν αρκετά τέτοια στη βιβλιογραφία, τα πιο σημαντικά εξ' αυτών είναι¹²:

- Η φύση του προϊόντος
- Ο βαθμός επεξεργασίας του
- Πόσες φορές μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες
- Η πρόθεση αγοράς

Με βάση τη φύση τους, αυτά χωρίζονται σε υλικά και άυλα. Ανάλογα με το βαθμό επεξεργασίας τους, σε ακατέργαστα, ημικατεργασμένα και τελικά. Τελικά ονομάζονται αυτά που δεν μπορούν να υποστούν επιπλέον επεξεργασία. Επίσης, με βάση το πόσες φορές μπορούν να χρησιμοποιηθούν, χωρίζονται σε καταναλωτικά και διαρκή. Καταναλωτικά ονομάζονται αυτά που μπορούν να χρησιμοποιηθούν μόνο μία φορά, ενώ διαρκή αυτά που έχουν μεγαλύτερη διάρκεια ζωής (π.χ. ρούχα). Τέλος, με βάση το τελευταίο κριτήριο, χωρίζονται σε καταναλωτικά και βιομηχανικά. Τα καταναλωτικά αγοράζονται από τον καταναλωτή για προσωπική χρήση, ενώ τα βιομηχανικά από επιχειρήσεις με σκοπό την παραγωγή άλλων αγαθών.

Αυτό που κρίνεται απαραίτητο από μέρους της επιχείρησης είναι να καταφέρει να τοποθετήσει στην αγορά το προϊόν αποτελεσματικά. Η επιχείρηση για να το καταφέρει αυτό καλείται να δημιουργήσει μία εικόνα στον καταναλωτή, η οποία θα είναι αποκλειστική, ισχυρή και ξεκαθαρισμένη. Η αποκλειστική εικόνα του προϊόντος αναφέρεται στο γεγονός ότι δεν πρέπει η συγκεκριμένη εικόνα να συγχέεται με οποιαδήποτε άλλη. Η ισχυρή είναι αυτή που δεν αλλάζει εύκολα και η προκαθορισμένη συνδέεται με τις προσδοκίες που έχει ο καταναλωτής από την κατανάλωση ενός προϊόντος και με το τι περιμένει από αυτό.

¹² Μάλλιαρης, Π., 2001, «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Αθήνα: Σταμούλης, σελ. 322

Η επιχείρηση πρέπει να διαλέξει τη στρατηγική προϊόντος που θα εφαρμόσει με σκοπό το βέλτιστο μίγμα μάρκετινγκ. Ιδιαίτερη σημασία σ' αυτή τη στρατηγική απόφαση παίζουν: η γραμμή προϊόντος, το βάθος, το εύρος και τη συνοχή των γραμμών¹³. Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να αναφέρουμε συνοπτικά σε τι αναφέρεται καθένας από τους όρους που χρησιμοποιούνται πιο πάνω. Πιο αναλυτικά,

- Γραμμή προϊόντος: είναι μια ομάδα προϊόντων που ανήκουν στο ίδιο ίδιο και μπορούν να χωρισθούν σε διαφορετικές κατηγορίες.
- Βάθος της γραμμής: είναι ο συνολικός αριθμός προϊόντων που την απαρτίζουν
- Εύρος του μίγματος προϊόντος: είναι ο συνολικός αριθμός γραμμών που την απαρτίζουν
- Συνοχή των γραμμών: είναι κατά πόσο τα προϊόντα διαφορετικών γραμμών μοιάζουν μεταξύ τους.

Ανάλογα με το εύρος, το βάθος και τη συνοχή, η στρατηγική προϊόντος που θα διαλέξει μία επιχείρηση μπορεί να είναι:

- **Û** Εκτατική, πλήρους γραμμής: μεγάλη συνοχή, μεγάλο εύρος, μεγάλο βάθος π.χ. η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέτει όλες τις ηλεκτρικές οικιακές συσκευές σε μεγάλη ποικιλία.
- **Û** Εντατική, περιορισμένης γραμμής: μικρό εύρος (2), πολύ μεγάλο βάθος π.χ. Η επιχείρηση διαθέτει/ παράγει μόνο κουζίνες και απορροφητήρες σε πολύ μεγάλη ποικιλία.
- **Û** Επιλεκτική γραμμή προϊόντος: ελάχιστο εύρος (1), σε μικρό βάθος π.χ. Η επιχείρηση διαθέτει μόνο πιστολάκια σε μερικούς τύπους
- **Û** Μονοπαράγωγης: ελάχιστο εύρος, ελάχιστο βάθος π.χ. Μόνο έναν τύπο κεραμικών εστιών

Ωστόσο, τις περισσότερες φορές οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να επιλέξουν τη στρατηγική προϊόντος με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων και των κερδών. Με

¹³ Μάλλιαρης, Π., (2001), «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Αθήνα: Σταμούλης, σελ. 353

βάση αυτό το στόχο οι επιχειρήσεις καλούνται να επιλέξουν ανάμεσα στις εξής τέσσερις βασικές στρατηγικές:

- Διείσδυση αγοράς
- Ανάπτυξη αγοράς
- Ανάπτυξη προϊόντος
- Διαφοροποίηση προϊόντος

Η **διείσδυση αγοράς** (MARKET PENETRATION) σημαίνει ότι η επιχείρηση επιδιώκει την αύξηση των πωλήσεων των ήδη υπάρχοντων προϊόντων στις υπάρχουσες αγορές-στόχους.

Με την **ανάπτυξη της αγοράς** (Market development), η επιχείρηση επιδιώκει να αυξήσει τις πωλήσεις της με το ίδιο προϊόν στοχεύοντας σε νέες αγορές στόχους.

Με την **ανάπτυξη του προϊόντος** (Product development), η επιχείρηση θα προσπαθήσει να αυξήσει τις πωλήσεις της στην αγορά στόχο που δραστηριοποιείται ήδη παρέχοντάς της νέα ή βελτιωμένα προϊόντα.

Με την **διαφοροποίηση προϊόντος**(product differentiation) η επιχείρηση επιδιώκει να αυξήσει τις πωλήσεις της παράγοντας νέο προϊόν το οποίο θα διαθέσει σε νέα αγορά στόχο.

Πίνακας 1 Στρατηγικές προϊόντος

Αγορά/ προϊόν	Ίδιο προϊόν	Νέο προϊόν
Ίδια αγορά	Διείσδυση αγοράς	Ανάπτυξη προϊόντος
Νέα αγορά	Ανάπτυξη αγοράς	Διαφοροποίηση προϊόντος

Πηγή: Μάλλιαρης, (2001, 6)

1.6.2 Τιμή (Price)

Είναι το χρηματικό ποσό που δίνει ο καταναλωτής για να αγοράσει ένα αγαθό ή μία υπηρεσία. Η τελική τιμή είναι η αντανάκλαση της προσδοκίας του καταναλωτή για το συγκεκριμένο προϊόν και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που κινείται η επιχείρηση. Όσες περισσότερες προσδοκίες έχει ο καταναλωτής ή όσο λιγότερο ανταγωνιστικό είναι το περιβάλλον τόσο ακριβότερη θα είναι η τιμή και το αντίστροφο. Το μίγμα τιμολόγησης περιλαμβάνει το ύψος της τιμής, τους όρους πληρωμής, τις εκπτώσεις και τη διαφοροποίηση της τιμής.

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν την τιμή ενός προϊόντος και τους οποίους η επιχείρηση καλείται να λάβει σοβαρά υπόψη της αν θέλει να μέσω του μίγματος τιμολόγησης να βρεθεί πιο κοντά στην εκπλήρωση των στόχων της. Οι παράγοντες χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες: τους ενδοεπιχειρησιακούς και τους εξωεπιχειρησιακούς¹⁴.

Οι πρώτοι αφορούν τους στόχους της τιμολόγησης, τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος ΜΚΤ και το κόστος του προϊόντος. Όσο αφορά στους εξωεπιχειρησιακούς αυτοί είναι οι τιμές των ανταγωνιστών, η συμπεριφορά των αγοραστών, το οικονομικό κλίμα και η νομοθεσία.

Ένα άλλο πρόβλημα στο οποίο καλείται να δώσει απάντηση η επιχείρηση είναι η τιμολογιακή πολιτική που θα διαλέξει. Η επιχείρηση πρέπει λοιπόν να αποφασίσει εάν θα καθορίσει την τιμή με βάση τη ζήτηση, το κόστος, το κέρδος ή τον ανταγωνισμό.

ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΖΗΤΗΣΗ

Η επιχείρηση αποφασίζει την τιμολογιακή πολιτική της με βάση τη ζήτηση, ανάλογα με το στάδιο στο οποίο βρίσκεται το προϊόν. Όταν ένα νέο προϊόν εισέρχεται στην αγορά με χαμηλή τιμή, τότε ακολουθείται η τιμολογιακή πολιτική της διείσδυσης. Σκοπός της πολιτικής αυτής είναι η εισαγωγή του νέου προϊόντος να γίνει

¹⁴ Μάλλιαρης, Π. (2001), «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Αθήνα, Σταμούλης, σελ 654-678

αισθητή και να έχει μαζικό αντίκτυπο. Ένας άλλος εξίσου σημαντικός σκοπός είναι η αποθάρρυνση των επίδοξων ανταγωνιστών που σκέφτονται να εισέλθουν στην αγορά.

Άλλη μία συνήθης τιμολογιακή πολιτική είναι αυτή της αποθάρρυνσης. Σε αυτή την περίπτωση, οι τιμές παραμένουν πολύ χαμηλά για μεγάλο χρονικό διάστημα με σκοπό την αποθάρρυνση των επίδοξων ανταγωνιστών να παράγουν υποκατάστατα. Επίσης, υπάρχει και η επιλογή της πολιτικής εξάλειψης, σύμφωνα με την οποία οι τιμές παραμένουν βραχυχρόνια πολύ χαμηλά, ενίοτε και κάτω του κόστους, με σκοπό οι ανταγωνιστές να αποχωρήσουν από την συγκεκριμένη αγορά. Σε διεθνές επίπεδο, αντί της προαναφερθείσας πολιτικής, χρησιμοποιείται αυτή του dumping. Σε αυτή την περίπτωση, μία επιχείρηση που εδρεύει και δραστηριοποιείται στη χώρα Α, πωλεί τα προϊόντα της στη χώρα Β, πιο φθηνά από ότι στην Α. Αυτό είναι αρκετά σύνηθες, παραμένει ωστόσο παράνομο.

Η πολιτική του εξαφρίσματος, είναι η αντίθετη περίπτωση όπου το νέο προϊόν εισάγεται στην αγορά με αρκετά υψηλή τιμή, με σκοπό να προσελκύσει την αγορά στόχο που δεν είναι ευαίσθητοι ως προς την τιμή. Αφού την κατακτήσει, μειώνει την τιμή με σκοπό να προσελκύσει την επόμενη αγορά στόχο που είναι πιο ευαίσθητοι στην τιμή.

Η πολιτική του γοήτρου από τη μεριά της, είναι όταν επιλέγουμε μία αρκετά υψηλή τιμή κατά την είσοδο του νέου προϊόντος, κι αυτό συμβαίνει γιατί η αγορά στόχος που θέλουμε να προσελκύσουμε αγοράζει και ικανοποιείται με προϊόντα γοήτρου.

Άλλες πολιτικές είναι αυτή της ψυχολογικής τιμής, όπου η τιμή καθορίζεται με βάση ψυχολογικά κριτήρια (για παράδειγμα να χρησιμοποιούνται άρτιοι αριθμοί γιατί σε αυτούς οι καταναλωτές αντιδρούν πιο θετικά), αυτή της ενδεικτικής τιμής, όπου ο παραγωγός αναγράφει μία ενδεικτική τιμή πώλησης πάνω στο προϊόν, καθώς επίσης και της πολιτικής δέσμης ή πακέτου, όπου δύο ή περισσότερα προϊόντα πωλούνται μαζί αδιαίρετα και για αυτά καθορίζεται μία συγκεκριμένη τιμή.

Τέλος, υπάρχει και η τιμολογιακή πολιτική γραμμής προϊόντος και αυτή της αύξησης της ζήτησης. Στην πρώτη, τα προϊόντα χωρίζονται σε ομάδες και κάθε μία έχει τη δική της τιμή. Στη δεύτερη, η επιχείρηση για το ίδιο προϊόν χρεώνει

περισσότερες από μία τιμές και όχι μία ενιαία, με σκοπό της αύξησης της ζήτησης.

ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ

Με κριτήριο το κόστος, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιλέξουν την πολιτική σταθερού ποσοστού πάνω στο κόστος. Επίσης, μπορούν να επιλέξουν αυτή του κόστους συν, σύμφωνα με την οποία αφού υπολογίσουν το κόστος, προσθέτουν ένα ποσοστό ικανό να καλύψει το κόστος αλλά και το κέρδος στο οποίο αποσκοπούν. Τέλος, υπάρχει και η τιμολογιακή πολιτική καμπύλης εκμάθησης. Σύμφωνα με αυτήν, η εκμετάλλευση των θετικών οικονομιών κλίμακας, το κόστος μειώνεται. Ως αποτέλεσμα, είναι συμφέρον να μειώνονται συνεχώς οι τιμές, ώστε να αυξάνονται οι πωλήσεις και να μειώνεται το κόστος μέσω της αύξησης της παραγωγής.

ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΚΕΡΔΟΣ

Όταν το κέρδος καθορίζεται σε απόλυτα μεγέθη, τότε συναντάμε την τιμολογιακή πολιτική με βάση το κέρδος στόχος. Όταν καθορίζεται με βάση ποσοστού επί των πωλήσεων, τότε έχουμε την πολιτική με βάση το κέρδος στόχος επί των πωλήσεων. Τέλος, υπάρχει η πολιτική κέρδος στόχος επί της επένδυσης.

ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ

Σε αυτή την κατηγορία, η επιχείρηση επιλέγει να ακολουθήσει την τιμολογιακή πολιτική ίδια με τους ανταγωνιστές, πάνω από τους ανταγωνιστές, κάτω από τους ανταγωνιστές. Τέλος, υπάρχει και η πολιτική ηγέτη τιμής με ή χωρίς ζημία, όπου η τιμή μειώνεται δραστικά κατά τακτά χρονικά διαστήματα με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων και την προσέλκυση νέων επίδοξων καταναλωτών.

1.6.3 Διανομή (Place)

Είναι το κανάλι μέσω του οποίου η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει το προϊόν της. Αναφέρεται τόσο στη γεωγραφική περιοχή που το προϊόν θα είναι διαθέσιμο, όσο και στα δίκτυα διανομής που θα χρησιμοποιηθούν. Είναι η όλη διαδικασία όπου το τελικό προϊόν να γίνει διαθέσιμο στον καταναλωτή στο σωστό σημείο, στη σωστή ώρα και στην επιθυμητή κατάσταση. Το μίγμα διανομής περιλαμβάνει μεταξύ άλλων τι τύπος δίαυλου θα χρησιμοποιηθεί, σε τι ποσότητα, ποια θα είναι η

γεωγραφική κάλυψη του καθενός και πώς θα κατανεμηθούν οι λειτουργίες του μάρκετινγκ ανά θεσμό.

Οι επιχειρήσεις καλούνται να αποφασίσουν αν θα χρησιμοποιήσουν διάυλο. Οι περισσότερες καταλήγουν στην επιλογή μεσάζοντα θέλοντας να αξιοποιήσουν τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η παρεμβολή τους. Οι μεσάζοντες ή αλλιώς ενδιάμεσοι, παρεμβάλλονται για να φέρουν εις πέρας τις οχτώ καθολικές λειτουργίες του Μάρκετινγκ οι οποίες είναι οι εξής: η αγορά, η πώληση, η μεταφορά, η προτυποποίηση και διαβάθμιση, η χρηματοδότηση, η ανάληψη κινδύνου, η αποθήκευση και η πληροφόρηση. Αυτοί μέσω της αποκλειστικής ενασχόλησης τους με τις λειτουργίες αυτές, καταφέρνουν να μειώνουν τα κόστη μέσω της μείωσης του αριθμού των συναλλαγών, καταργώντας τις διαφορές ποσότητας και ποικιλίας. Αυτά είναι τα πλεονεκτήματα λοιπόν που ωθούν τις επιχειρήσεις στην απόφαση να χρησιμοποιήσουν ανεξάρτητες επιχειρήσεις ως διάυλο διανομής των προϊόντων τους.

Ο διάυλος του Μάρκετινγκ μπορεί να έχει δύο ή παραπάνω μέλη. Όταν έχει δύο, τότε η διανομή ονομάζεται άμεση και ο πωλητής δίνει ο ίδιος το προϊόν στον τελικό αγοραστή. Όταν ανάμεσα σε αυτούς τους δύο παρεμβάλλονται κι άλλα μέλη, τότε η διανομή ονομάζεται έμμεση.

Η εταιρεία προκειμένου να αποφασίσει τον διάυλο που θα χρησιμοποιήσει πρέπει να¹⁵:

- Καθορίσει την αγορά στόχο
- Να βρει της αγοραστικές συνήθειες της αγοράς στόχου
- Να προσαρμοστεί σε αυτές
- Να εντοπίσει γεωγραφικά την αγορά – στόχο
- Να κάνει απογραφή των τύπων διαύλων που είναι διαθέσιμοι
- Να καθορίσει την ένταση της διανομής
- Να κάνει αξιολόγηση των τύπων διαύλων και τέλος,
- Να κάνει την επιλογή

¹⁵ Μάλλιαρης, Π., 2001, «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Αθήνα: Σταμούλης, σελ 445

Η επιχείρηση αφού αξιολογήσει τα διαθέσιμα κανάλια διανομής, επιλέγει αυτά που θεωρεί τα πιο κατάλληλα με βάση πάντα τους στόχους της. Καταλληλότερο θεωρείται εκείνο που εξασφαλίζει τη μέγιστη κάλυψη της αγοράς, τον άριστο έλεγχο με το μικρότερο δυνατό κόστος.

1.6.4 Προβολή (Promotion)

Η προβολή ενός προϊόντος είναι η προσπάθεια επικοινωνίας του προϊόντος της επιχείρησης με τους καταναλωτές της αγοράς – στόχου, ώστε να πεισθούν οι καταναλωτές να το αγοράσουν. Τα μίγμα της προβολής περιλαμβάνει τη διαφήμιση, την προσωπική πώληση, την προώθηση των πωλήσεων, τις δημόσιες σχέσεις και το άμεσο μάρκετινγκ. Οι δημόσιες σχέσεις από τη μεριά τους περιλαμβάνουν τη χορηγία και τη δημοσιότητα. Σε δύο από τα εργαλεία του μίγματος της προβολής θα γίνει εκτενέστερη αναφορά παρακάτω.

Όλα τα στοιχεία του μίγματος αλληλοεξαρτώνται και αλληλοσχετίζονται. Σε περίπτωση που αλλάξουμε τον χαρακτήρα έστω και ενός εξ αυτών, επηρεάζουμε τη διεξαγωγή των υπόλοιπων. Αλλοιώνοντας δηλαδή ή αλλάζοντας μια μεταβλητή (παράμετρο), δημιουργούμε ένα καινούριο μίγμα ή συνδυασμό marketing.

Οι βασικοί σκοποί της προβολής από μέρους της επιχείρησης είναι τρεις:

- Η πληροφόρηση
- Η πειθώ και
- Η υπενθύμιση

Η πληροφόρηση συμβαίνει με σκοπό η επιχείρηση να πληροφορήσει το αγοραστικό κοινό για την είσοδο ενός νέου προϊόντος. Όταν το μήνυμα της προβολής είναι η τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει το προϊόν στην κατηγορία του, τότε σκοπός της προβολής είναι η πειθώς. Η προβολή συμβαίνει συνήθως στο στάδιο ανάπτυξης του προϊόντος. Τέλος, όταν ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη μάρκα, τότε σκοπός είναι η υπενθύμιση.

Το μίγμα προβολής το οποίο θα καταλήξει να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση

επηρεάζεται από κάποιους παράγοντες οι οποίοι είναι οι εξής:

- Οι αντικειμενικοί σκοποί της προβολής
- Οι στρατηγικές προβολής
- Οι πόροι της επιχείρησης
- Τα χαρακτηριστικά της αγοράς-στόχου
- Το προϊόν και τέλος,
- Η διαθεσιμότητα των μεθόδων προβολής

Πιο αναλυτικά, αντικειμενικοί σκοποί της προβολής έχουν συγκεκριμένη μορφή και συνήθως ποσοτική. Για παράδειγμα, συνήθης σκοπός της προβολής είναι η αύξηση των πωλήσεων.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΒΟΛΗΣ

Όσο αφορά στις στρατηγικές προβολής είναι δύο: η push και η pull. Η πρώτη είναι η στρατηγική πίεσης (PUSH) και για να επιτευχθεί χρησιμοποιείται κυρίως η προσωπική πώληση σε όλο το μήκος του διαύλου. Αντίθετα, η στρατηγική pull είναι αυτή κατά την οποία ο παραγωγός προβάλλει το προϊόν στον καταναλωτή κι αυτός το ζητάει μόνος του από τα προηγούμενα μέλη του διαύλου.

Το μίγμα προβολής εσωκλείει το κάθε στάδιο της ανάπτυξης μίας υπηρεσίας και της παράδοσης της και όπως λένε οι Mudie & Cottam¹⁶ (1993:6) «περιγράφει την όλη διαδικασία του να γίνουν τα εισερχόμενα σε μία επιχείρηση στοιχεία (inputs) τελικά προϊόντα – υπηρεσίες (final product) που θα εξέλθουν από την επιχείρηση με τελικό προορισμό τον ίδιο τον καταναλωτή (outputs)». Αυτό εμπεριέχει τις πολιτικές και τις διαδικασίες ενός οργανισμού, ως προς τη ροή των υπηρεσιών τους, την εκπαίδευση του προσωπικού και το πόσο ευέλικτη είναι η επιχείρηση. Έτσι τα τρία επιπλέον μέρη του μίγματος είναι τα εξής:

Φυσική ένδειξη (Physical evidence)

¹⁶ Mudie, P.& Cottam,A. (1993) "The management and marketing of services" London: Butterworth - Heinemann

Αυτό καλύπτει όλα τα στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος στο οποίο μπορεί μία υπηρεσία να υπάρξει. Είναι δηλαδή το πώς έχει σχεδιαστεί το περιβάλλον ενός χώρου σε σχέση με τη διακόσμηση τα χρώματα κ.λ.π . Είναι οτιδήποτε μπορεί να επηρεάσει την κρίση ενός καταναλωτή ως προς το αν θα αγοράσει ένα προϊόν ή όχι.

Άνθρωποι (People)

Οι άνθρωποι που εμπλέκονται στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων ενός καταναλωτή, ακόμα και αυτοί που βρίσκονται στο παρασκήνιο ενδέχεται να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων του καταναλωτή επηρεάζοντας τον αρνητικά ή θετικά.

Διαδικασίες (Process)

Αυτό αναφέρεται στις διαδικασίες που διέπουν την λειτουργία ενός οργανισμού. Ανάλογα με την φύση των διαδικασιών θα είναι πολύπλοκες ή ευέλικτες. Πιο συγκεκριμένα, το κάθε μέρος του μίγματος marketing ενός οργανισμού έχει και κάποιες παραμέτρους. Η κάθε παράμετρος μπορεί να δεχτεί αλλαγές ώστε να μεγαλώσει ή να μειώσει το κάθε παράγοντα του μίγματος. Η αποτελεσματικότητα ενός μίγματος marketing επηρεάζεται από το πόσο μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των καταναλωτών. Κάποια παραδείγματα δίνονται στο σχήμα που ακολουθεί.

1.6.5 Επιχειρηματικές στρατηγικές

Έχοντας αναπτύξει τον ορισμό και τις βασικές παραμέτρους του Μάρκετινγκ, κρίνεται σκόπιμο σε αυτό το σημείο να αναλυθεί το Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Μία επιχείρηση προκειμένου να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί, απαιτείται να έχει πρώτα καθορίσει κάποιες βασικές παραμέτρους. Μία από αυτές και ίσως και η πιο σημαντική είναι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Σύμφωνα με έναν απλό και σύντομο ορισμό του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, αυτό ορίζεται ως η κατάστροψη και η

εκτέλεση της στρατηγικής της επιχείρησης¹⁷. Όπως είναι φανερό, η στρατηγική μιας επιχείρησης είναι ζωτικής σημασίας για αυτήν, καθώς αυτή ορίζει και θέτει τις κατευθύνσεις, τους στόχους της επιχείρησης και τον τρόπο που αυτοί θα επιτευχθούν. Πιο συγκεκριμένα, επιχειρηματική στρατηγική είναι οι κινήσεις που λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές.

Επιπλέον, το marketing ενός οργανισμού κινείται γύρω από δύο συνιστώσες, το στρατηγικό marketing και την τακτική του marketing. Ο Kotler (2003:91) αναφέρει ότι μέσω του στρατηγικού marketing αναδύονται οι αγορές που ένας οργανισμός ή μία επιχείρηση θέτει ως στόχο. Η τακτική ενός πλάνου marketing καθορίζει τις τακτικές του marketing, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, την προώθηση, το εμπορικό σήμα, την τιμολογιακή πολιτική, τα κανάλια πωλήσεων και την ποιότητα των υπηρεσιών. Τέλος, ορίζει το πλάνο του marketing ως ένα κεντρικό όργανο που κατευθύνει και συντονίζει το marketing.

Οι υπεύθυνοι marketing των οργανισμών διαθέτουν πολύ χρόνο για να σχεδιάσουν τη στρατηγική αλλά και να την εφαρμόσουν. Μία στρατηγική marketing θα πρέπει να ορίζει την ομάδα των καταναλωτών η επιχείρηση θα έχει θέσει ως στόχο δράσης, να ορίζει την ομάδα – στόχο (target group) δηλαδή, να ορίζει πώς θα επέλθει η ικανοποίηση τους μέσω της υπηρεσίας ή του προϊόντος της επιχείρησης έναντι κάποιου κέρδους, να θέτει με σαφήνεια και ρεαλισμό τους στόχους της στρατηγικής και να καθορίζει λεπτομερώς τα στοιχεία του μίγματος marketing του οργανισμού ώστε να είναι σε αρμονία με τη συνολική στρατηγική.

Οι τακτικές, σε αντίθεση με την στρατηγική του marketing, είναι βραχυχρόνιες. Ο Fifield¹⁸ αναφέρει ότι οι τακτικές marketing μπορεί να χαρακτηριστούν ως μανούβρες στο πεδίο της μάχης. Μία στρατηγική marketing είναι δύσκολο να αλλάξει μετά το σχεδιασμό του πλάνου του marketing αλλά οι τακτικές είναι πιθανό να

¹⁷ Παπαδάκης, Β., 2007, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία" Αθήνα: Μπένου, σελ. 220

¹⁸ Fifield, 1992, "Marketing strategy", Butterworth – Heinemann, σελ.239

αλλάζουν πολλές φορές.

Ο ρόλος τους είναι να ανταποκρίνονται σε αλλαγές που γίνονται στην αγορά και στην συμπεριφορά των ανταγωνιστών. Οι τακτικές του marketing είναι εργαλεία τα οποία εφαρμόζονται στη στρατηγική πολιτική ενός οργανισμού.

Υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες επιχειρηματικών στρατηγικών ¹⁹:

- Στρατηγικές σταθερότητας (stability strategies)
- Στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies)
- Στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής (turnaround strategies)

1.7 Στρατηγικές σταθερότητας (Stability strategies)

1.7.1 Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας:

- Στρατηγική καμίας αλλαγής: με την οποία η επιχείρηση διατηρεί την υπάρχουσα στρατηγική της χωρίς να πραγματοποιήσει καμία αλλαγή.
- Στρατηγική συγκομιδής κερδών: με την οποία η επιχείρηση θυσιάζει την μελλοντική της ανάπτυξη θέλοντας να εξασφαλίσει άμεσα κέρδη.
- Στρατηγικό διάλλειμα: συνήθως επιλέγεται από την επιχείρηση όταν έχει προηγηθεί περίοδος μεγάλης ανάπτυξης. Σε αυτές τις περιπτώσεις η επιχείρηση ενδέχεται να θεωρήσει ότι πρέπει να επαναπροσδιορίσει τους στόχους της, να επανασυγκροτηθεί και να αναδιοργανωθεί.
- Στρατηγική των προσεκτικών βημάτων: τέλος, σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση εκτιμά ότι το εξωτερικό περιβάλλον είναι ασταθές ή μεταβαλλόμενο και αποφασίζει να επιβραδύνει τους ρυθμούς της και να περιμένει πρώτα να σταθεροποιηθεί το εξωτερικό περιβάλλον πριν δεσμεύσει πόρους.

¹⁹ Παπαδάκης, Β., 2007, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία" Αθήνα: Μπένου, σελ. 222-305

1.7.2 Στρατηγικές Ανάπτυξης (Growth strategies)

Οι επιχειρήσεις επιλέγουν αυτές τις στρατηγικές όταν το εξωτερικό περιβάλλον είναι μεταβαλλόμενο και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν. Έξι είναι οι βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης:

1. Η κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration)
2. Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration)
3. Διασπορά/διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (diversification)
4. Συγκέντρωση-διείσδυση αγοράς (market penetration)
5. Ανάπτυξη αγοράς (market development)
6. Ανάπτυξη προϊόντων (product development)

Εν συνεχεία, θα αναλυθεί αδρομερώς η κάθε στρατηγική επιλογή ξεχωριστά. Πιο συγκεκριμένα, **κάθετη ολοκλήρωση** ονομάζεται η στρατηγική κατά την οποία η επιχείρηση προσπαθεί να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα εμπρός (διανομείς ή/και λιανοπωλητές των προϊόντων-υπηρεσιών της) είτε προς τα πίσω (προμηθευτές της). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί εκ μέρους της επιχείρησης είτε βασισόμενη σε δικούς της πόρους είτε συμμαχώντας με άλλες επιχειρήσεις που βρίσκονται σε επόμενα ή προηγούμενα στάδια παραγωγής και διάθεσης (Παπαδάκης, 2007).

Μία επιχείρηση επιλέγει συνήθως αυτή τη στρατηγική θέλοντας να επιτύχει έναν από τους ακόλουθους σκοπούς:

- i. Προστασία της ποιότητας των προϊόντων της επιχείρησης
- ii. Η ύπαρξη ακριβών προμηθευτών/διανομέων τους οποίους προσπαθεί να αποφύγει
- iii. Η ανάληψη επενδύσεων σε εξειδικευμένους πόρους που θα της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- iv. Το χτίσιμο φραγμών εισόδου στους ανταγωνιστές της και τέλος,
- v. Η ύπαρξη πλεονεκτημάτων σταθερής παραγωγής όπως εξομάλυνση της παραγωγής, καλύτερος συντονισμός και προγραμματισμός των διαφόρων σταδίων της παραγωγής,

εξοικονόμηση στο κόστος αποθήκευσης και ταχύτερη διανομή του προϊόντος στην αγορά.

Όσο αφορά στην στρατηγική της **οριζόντιας ολοκλήρωσης** όταν αναφερόμαστε σε αυτή σημαίνει ότι η επιχείρηση επιδιώκει την ανάπτυξή της μέσω εξαγοράς, συγχώνευσης ή δημιουργία παρόμοιων οι οποίες δραστηριοποιούνται στο ίδιο στάδιο παραγωγής με αυτήν (Παπαδάκης, 2007). Μέσω αυτής της στρατηγικής συνήθως οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να αποκτήσουν μονοπωλιακά πλεονεκτήματα σε κάποια συγκεκριμένη αγορά.

Στη συνέχεια, θα αναλυθεί η **διαφοροποιημένη στρατηγική**. Αυτή διακρίνεται σε συσχετισμένη και ασυσχέτιστη. Η συσχετισμένη στρατηγική εφαρμόζεται όταν οι δραστηριότητες της επιχείρησης συνδέονται μεταξύ τους. Πιο συγκεκριμένα, όταν η τεχνολογία, οι μέθοδοι παραγωγής ή οι μέθοδοι προώθησης που χρησιμοποιεί η επιχείρηση παρουσιάζουν ομοιότητες, τότε αυτό σημαίνει πως η επιχείρηση εφαρμόζει συσχετισμένη στρατηγική. Αντιθέτως, όταν οι δραστηριότητες της επιχείρησης δεν παρουσιάζουν ομοιότητες ως προς τα προαναφερθέντα στοιχεία, τότε λέμε πως η επιχείρηση εφαρμόζει ασυσχέτιστη στρατηγική.

Η συσχετισμένη στρατηγική επιλέγεται συνήθως όταν η επιχείρηση θέλει να επιτύχει μεταφορά των ικανοτήτων επενδύοντας σε νέες δραστηριότητες. Ένας εξίσου σημαντικός λόγος που οδηγεί στην επιλογή της εν λόγω στρατηγικής είναι οι οικονομίες εύρους που επιτυγχάνονται μέσω της εξοικονόμησης του κόστους, η οποία από τη μεριά της προκύπτει όταν δύο τουλάχιστον δραστηριότητες της επιχείρησης μοιράζονται έναν ή περισσότερους από τους πόρους της. Τέλος, μέσω αυτής η επιχείρηση προσδοκά να αποκτήσει δυναμική παρουσία στην αγορά, η οποία θα αποτελέσει τροχόπεδη στις επιθέσεις των ανταγωνιστών.

Όσον αφορά στις στρατηγικές marketing υπάρχουν κάποιες δεδομένες στρατηγικές που δίνονται από τον Ansoff²⁰. Το παρακάτω σχήμα δίνει διάφορες μελλοντικές επιλογές που μπορεί να έχει η στρατηγική marketing ενός οργανισμού.

²⁰ Ansoff, H, I, 1989, "The new corporate strategy" N.Y.ψ: John Wiley & Sons

Αυτές οι στρατηγικές μπορεί να αναλυθούν ως εξής²¹:

§ Διείσδυση σε μία αγορά: Είναι η στρατηγική κατά την οποία η επιχείρηση αποφασίζει να αυξήσει το μερίδιο που έχει σε μία συγκεκριμένη αγορά στην οποία δραστηριοποιείται ήδη, με τα υπάρχοντα προϊόντα. Η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει τη στρατηγική αυτή μέσω των παρακάτω στόχων:

- i. Εδραιώνοντας την παρουσία της σε μία ήδη αναπτυγμένη αγορά.
- ii. Διατηρώντας ή αυξάνοντας το μερίδιο από κάποια συγκεκριμένα προϊόντα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω αύξησης των δαπανών για προσωπικές πωλήσεις, μέσω της διαφήμισης, μέσω της προώθησης των πωλήσεων ή με ανταγωνιστικές τιμολογιακές πολιτικές.
- iii. Αναδομώντας μία ώριμη αγορά κερδίζοντας μερίδιο από τους ανταγωνιστές.
- iv. Τέλος, αυξάνοντας τη χρήση από τους καταναλωτές που ήδη είναι πελάτες της.

Η στρατηγική αυτή προτιμάται όταν οι παρούσες αγορές δεν είναι κορεσμένες, όταν υπάρχει περιθώριο αύξησης της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες καταναλωτές, όταν τα μερίδια αγοράς μειώνονται, ενώ παρουσιάζεται ταυτόχρονη ανάπτυξη της αγοράς, όταν οι οικονομίες κλίμακας προσφέρουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα εφόσον η επιχείρηση της επιτύχει, όταν ο κλάδος δεν αποτελεί αντικείμενο τεχνολογικών ευρημάτων και τέλος, όταν υπάρχουν εμπόδια εισόδου για τους δυνητικούς ανταγωνιστές.

§ Ανάπτυξη αγοράς: Η στρατηγική αυτή αναφέρεται στην ανάπτυξη ενός προϊόντος που ήδη υπάρχει σε μία νέα αγορά. Υπάρχουν αρκετοί τρόποι τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει για να επιτύχει σε αυτή την στρατηγική. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει μέσω νέων γεωγραφικά αγορών, μέσω νέων καναλιών διανομής, αλλάζοντας τις διαστάσεις του προϊόντος που ήδη υπάρχει είτε μέσω διάφορων τιμολογιακών πολιτικών, με σκοπό να προσεγγίσει νέους πελάτες είτε ακόμα και να δημιουργήσει νέα τμήματα στην αγορά.

§ Ανάπτυξη προϊόντος: Είναι η στρατηγική όπου η επιχείρηση αναπτύσσει νέα προϊόντα ή βελτιώνει σημαντικά τα προϊόντα που ήδη έχει για αγορές στις οποίες

²¹ Dibb, Simkin, Pride, Ferrel, 1994 "Marketing, concepts and strategies" 2nd European Edition, Houghton Mifflin

δραστηριοποιείται ήδη. Η στρατηγική αυτή μπορεί να επιτευχθεί με τρεις τρόπους. Πρώτον, αναπτύσσοντας νέα χαρακτηριστικά στα προϊόντα. Δεύτερον, πραγματοποιώντας ποιοτικές παραλλαγές στα προϊόντα. Τέλος, η επιχείρηση αναπτύσσει επιπλέον μοντέλα και μεγέθη.

§ Διαφοροποίησης δραστηριοτήτων: Είναι η στρατηγική εισαγωγής ενός νέου προϊόντος σε μία νέα αγορά. Είναι η στρατηγική που εμπεριέχει το μεγαλύτερο ρίσκο, καθώς η εταιρεία έχει μηδαμινή εμπειρία για τη νέα αγορά και έχει να αντιμετωπίσει ταυτόχρονα και το ρίσκου που υπάρχει λανσάροντας ένα νέο προϊόν.

1.7.3 Στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής (Turnaround strategies)

Οι στρατηγικές αυτές χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις όταν θέλουν να αναστρέψουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν με σκοπό τη διάσωση τους. Αυτές χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες:

1. Ανόρθωση
2. Αποεπένδυση
3. Αιχμαλωσία
4. Ρευστοποίηση

Η στρατηγική της **ανόρθωσης** χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις με σκοπό να αντιμετωπίσουν τα διάφορα προβλήματα. Χρησιμοποιούν αυτού του είδους τη στρατηγική όχι μόνο για να ως μέτρο αντίδρασης σε αυτά που αντιμετωπίζουν αλλά και ως μέτρο πρόληψης. Η εν λόγω στρατηγική κρίνεται απαραίτητη όταν η απόδοση της επιχείρησης βρίσκεται κάτω από τα ελάχιστα αποδεκτά επίπεδα. Στην περίπτωση που η επιχείρηση επιλέξει τη στρατηγική της ανόρθωσης τότε καλείται να υλοποιήσει τα εξής τρία στάδια της στρατηγικής: το στάδιο της σμίκρυνσης-downsizing κατά το οποίο η επιχείρηση παύει να χρησιμοποιεί οτιδήποτε της προκαλεί ζημία , το στάδιο της σταθεροποίησης κατά το οποίο η επιχείρηση αφού έχει συρρικνωθεί, προσπαθεί να σταθεροποιήσει τις λειτουργίες της και τέλος, το στάδιο της αναδόμησης κατά το οποίο αφού έχει εξασφαλίσει την επιβίωση και συνέχειά της αποφασίζει τα βήματα ανάπτυξής της.

Όσον αφορά στη στρατηγική αποεπένδυσης αυτή επιβάλλει την πώληση ενός ή

περισσότερων τμημάτων της επιχείρησης και συνήθως βρίσκει εφαρμογή στις εξής περιπτώσεις:

1. Όταν η στρατηγική ανόρθωσης δεν απέδωσε τα αναμενόμενα
2. Όταν πουλώντας ένα τμήμα της επιχείρησης, απαιτούνται περισσότεροι πόροι από ότι η ίδια δύναται να διαθέσει.
3. Όταν κάποια δραστηριότητα της δε συμβαδίζει στο υπόλοιπο όραμα της και θέλει να απαλλαγεί από αυτήν και τέλος,
4. Όταν θέλει να αποφύγει τις κυρώσεις αντιμονοπωλιακών νόμων και ως εκ τούτου αποφασίζει να απαλλαγεί από ένα μέρος της.

Στην περίπτωση της αιχμαλωσίας, η επιχείρηση αντιλαμβάνεται ότι προκειμένου να επιβιώσει χρειάζεται να απαλλαγεί από κάποιες από τις δραστηριότητες της και ως εκ τούτου πρέπει να εξαρτηθεί από κάποια άλλη η οποία στην προκειμένη περίπτωση θα εγγυηθεί ότι θα παίζει το ρόλο του σωτήρα.

Τέλος, υπάρχει και η στρατηγική ρευστοποίησης. Αυτή είναι το τελευταίο στάδιο της επιχείρησης καθώς εάν επιλεγεί σημαίνει αυτόματα ότι οι προηγούμενες στρατηγικές δεν απέφεραν καρπούς και συνεπώς, το μόνο που απομένει είναι να ρευστοποιηθούν τα αξιόλογα κομμάτια της επιχείρησης.

2 Αγορά

2.1 Τμηματοποίηση της αγοράς

Κάθε καταναλωτής μπορεί να αποτελεί μια ξεχωριστή αγορά, γιατί οι ανάγκες του και οι επιθυμίες του μπορεί να είναι μοναδικές. Όταν έχουμε μικρό αριθμό αγοραστών, τότε είναι εύκολη και δυνατή η μελέτη κάθε πελάτη χωριστά, αυτό π.χ. συμβαίνει με τους αγοραστές αεροσκαφών. Σε αυτή την περίπτωση κάθε πελάτης αποτελεί χωριστή αγορά. Οι περισσότερες όμως επιχειρήσεις δε θεωρούν μια τόσο λεπτομερειακή τμηματοποίηση της αγοράς σκόπιμη, αφού το κόστος σ' αυτήν την περίπτωση θα ήταν μεγάλο.

Αυτό, βέβαια εν τέλει θα εξαρτηθεί από τη φύση και τη σπουδαιότητα του προϊόντος καθώς και τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε τμήματος της αγοράς. Έτσι γίνεται μια προσπάθεια να ομαδοποιηθούν οι καταναλωτές σε μεγαλύτερες ομάδες, που διαφέρουν οι προτιμήσεις τους όσο αφορά στα διάφορα προϊόντα και ανταποκρίνονται διαφορετικά στα διάφορα εργαλεία του marketing²². Σύμφωνα με τον Μάλλιανη, «τμηματοποιώ μία αγορά, ευρύτερα πλαίσια, σημαίνει την μελετώ με σκοπό να εντοπίσω τα τμήματά της, να υπολογίσω το μέγεθος καθενός από αυτά, να βρω τις ανάγκες ενός ή μερικών τμημάτων, να βρω πώς ικανοποιούνται και να προσπαθήσω να ικανοποιήσω αυτές τις ανάγκες με το κατάλληλο μίγμα ΜΚΤ²³.

2.2 Προϋποθέσεις τμηματοποίησης της αγοράς

Υπάρχουν τρεις βασικές προϋποθέσεις τμηματοποίησης της αγοράς, έτσι ώστε κάθε καταναλωτής να μην θεωρείται μια διαφορετική αγορά, αλλά ούτε και το σύνολο των καταναλωτών να θεωρούνται μια ενιαία αγορά. Οι προϋποθέσεις αυτές είναι:

²² Μάλλιανης, Π, 2001, «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Αθήνα: Σταμούλης, σελ. 265

²³ Μάλλιανης, Π, 2001, «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Αθήνα: Σταμούλης, σελ. 275

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

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

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

2.3 Κριτήρια τμηματοποίησης

Προκειμένου να τμηματοποιηθεί επιτυχώς η αγορά, χρησιμοποιούνται διάφορα κριτήρια τα οποία συνεχώς αυξάνονται. Ωστόσο, όλα τα κριτήρια μπορούν να ομαδοποιηθούν σε 4 κατηγορίες: τα γεωγραφικά, τα δημογραφικά, τα ψυχογραφικά και τα προϊόντικά. Παρακάτω γίνεται μια σύντομη περιγραφή των τεσσάρων αυτών κατηγοριών²⁴.

2.3.1 Γεωγραφικά κριτήρια

Στα γεωγραφικά κριτήρια εμπεριέχονται ειδικότερα τα εξής κριτήρια: κλίμα, περιοχή, μέγεθος πόλης, πυκνότητα πληθυσμού και διαμόρφωση εδάφους. Όσο αφορά στην περιοχή, χωρίζουμε την αγορά σε διάφορες περιοχές. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιήσει τους πελάτες της σε πελάτες μεγάλων αστικών κέντρων (Αθήνα – Θεσσαλονίκη), μεγάλων πόλεων (Πάτρα, Ηράκλειο, Λάρισα, Βόλος, Καβάλα κλπ.) και σε πελάτες μικρών πόλεων, κομποπόλεων και χωριών. Μια άλλη

²⁴ Μάλλιαρης, Π, 2001, «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Αθήνα: Σταμούλης, σελ. 285-299

γεωγραφική κατανομή μπορεί να περιλαμβάνει τη Νότια Ελλάδα, Νησιά Αιγαίου, Νησιά Ιονίου, Κεντρική Ελλάδα και Βόρεια Ελλάδα²⁵. Η γεωγραφική τμηματοποίηση της αγοράς έχει μια λογική βάση, γιατί οι καταναλωτές των διαφόρων γεωγραφικών περιοχών έχουν διαφορετικό τρόπο ζωής και διαφορετικές ανάγκες, που πρέπει να αντιμετωπιστούν ανάλογα με την κάθε περίπτωση.

2.3.2 Δημογραφικά κριτήρια

Τα δημογραφικά κριτήρια αποτελούν τα πιο συνηθισμένα κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς και περιλαμβάνει διάφορα χαρακτηριστικά, όπως η ηλικία, το φύλο, το εισόδημα, το επάγγελμα, την κοινωνική τάξη, τη θρησκεία, την οικογενειακή κατάσταση, την καταγωγή, τον τόπο κύριας κατοικίας και το επίπεδο μόρφωσης. Τα δημογραφικά κριτήρια αποτελούν στατιστικές πληθυσμού.

Σαν παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί μια βιομηχανία επίπλων, που ενδιαφέρεται να τμηματοποιήσει την αγορά της με βάση τρία δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα οποία η έρευνα αγοράς που διεξήγαγε κατέστησε ως πιο σημαντικά, δημογραφικά όπως είναι η ηλικία, το εισόδημα, το επάγγελμα. Η τμηματοποίηση με βάση τα δημογραφικά στοιχεία βασίζεται στη λεγόμενη συνδυασμένη διαδικασία τμηματοποίησης της αγοράς, η οποία αναπτύσσεται σύμφωνα με τις μεταβλητές που αναφέραμε και στο παραπάνω παράδειγμα. Καθεμία από τις μεταβλητές υποδιαιρείται σε αριθμητικά επίπεδα, που θεωρούνται χρήσιμα για ανάλυση. Έτσι έχουμε 36 (4x3x3) διαφορετικά τμήματα της αγοράς. Καθεμία από τις οικογένειες ανήκει σε ένα από τα 36 τμήματα της αγοράς. Με αυτή τη συνδυασμένη τμηματοποίηση της αγοράς η διοίκηση μπορεί να προχωρήσει στον υπολογισμό του πιθανού κέρδους, που θα έχει ένα από τα τμήματα της αγοράς. Αυτό όμως, προϋποθέτει πως πρέπει να υπολογιστεί για κάθε τμήμα ο αριθμός των οικογενειών, ο μέσος όρος αγορών, καθώς και το μέγεθος του ανταγωνισμού. Αυτές οι πληροφορίες μπορεί να συνδυαστούν προκειμένου να υπολογιστεί η αξία κάθε ενός από τα τμήματα της αγοράς.

²⁵ Cohen, L. and Manion, L (1980), *Research Methods in Education*, London: Croom Helm

2.3.3 Ψυχογραφική Τμηματοποίηση

Χαρακτηριστικά όπως η προσωπικότητα ή ο τρόπος ζωής, αποδείχθηκαν ότι αποτελούν βασικό παράγοντα στις αγοραστικές αποφάσεις του σύγχρονου ανθρώπου. Έτσι υπάρχουν άνθρωποι που απολαμβάνουν τη ζωή τους και αναζητούν τα τελευταία προϊόντα της σύγχρονης τεχνολογίας και ότι είναι νέο και μοντέρνο στην αγορά. Άλλοι πάλι, επειδή αναζητούν κοινωνική προβολή, προσπαθούν να αγοράσουν προϊόντα που θα αντανάκλουν την υψηλή κοινωνική τους θέση. Τέλος, υπάρχουν οι συνηθισμένοι απλοί άνθρωποι, που αναζητούν τα συνηθισμένα προϊόντα απλά και μόνο, για να κάνουν τη δουλειά τους. Μία γνωστή έρευνα στον τομέα αυτόν έγινε από τον Evans για τους αγοραστές αυτοκινήτων της Ford και Chevrolet που προέκυψε ότι οι αγοραστές της Ford είναι ανεξάρτητοι, αρρενωποί, δυνατοί στη γνώμη, με αυτοπεποίθηση, ενώ οι αγοραστές της Chevrolet είναι συντηρητικοί και λιγότερο αρρενωποί.

Παρότι τα ευρήματα του Evans αμφισβητήθηκαν, μας δημιουργούν ερωτήματα, εάν για παράδειγμα, ο αγοραστής έχει τη συγκεκριμένη ψυχογραφική του εικόνα, την οποία θα πρέπει να γνωρίζουμε για τη σχεδίαση του προϊόντος ή και για τη γενικότερη πολιτική του marketing. Αντίστοιχες έρευνες έγιναν και στην περιοχή της προσωπικότητας του αγοραστή και αποδείχτηκε πως η προσωπικότητα αποτελεί έναν από τους σοβαρότερους παράγοντες για την επιλογή των προϊόντων.

2.3.4 Προϊοντικά

Προϊοντικά ονομάζονται τα κριτήρια που έχουν σχέση με τα προϊόντα. Σε αυτά περιλαμβάνονται: η χρήση του προϊόντος, ο τρόπος χρήσης του προϊόντος, οι προσδοκώμενες ωφέλειες από τη χρήση του προϊόντος, η μάρκα, η τιμή η γνώση, η πηγή προμήθειας του προϊόντος, καθώς και η ανάμειξη με αυτό.

2.4 Ανάλυση της αγοράς - στόχου

Η δημιουργία μιας στρατηγικής marketing περιλαμβάνει δυο ξεχωριστά αλλά

συγχρόνως συσχετιζόμενα βήματα²⁶:

- 1) την εκλογή μιας αγοράς –στόχου (target group) και
- 2) την ανάπτυξη του μίγματος marketing.

2.4.1 Αγορά – Στόχος

Αγορά – στόχος είναι το τμήμα εκείνο της αγοράς, που η επιχείρηση επιλέγει για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες του, δημιουργώντας και προσφέροντας του ένα προϊόν ή υπηρεσία. Η ιδέα της αγοράς – στόχου βασίζεται στην έννοια του τεμαχισμού της, δηλαδή στο ότι κάθε αγορά με ετερογενείς ζητήσεις θα αποτελείται από έναν αριθμό μικρότερων αγορών. Ο Marketer μπορεί να προσδιορίσει αυτές τις μικρότερες αγορές (τμήματα) και να βάλει τους στόχους του (επιλέγοντας μια) και λαμβάνοντας υπ' όψη του τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, το μέγεθος τους, και άλλους παράγοντες. Στην Ελλάδα, αγορά είναι τα εννέα εκατομμύρια των Ελλήνων συν ο αριθμός των τουριστών που βρίσκεται κατά καιρούς στη χώρα μας. Αγορά – στόχος για ένα προϊόν (π.χ. ξυραφάκια) είναι ένα τμήμα των Ελλήνων (π.χ. άρρενες έφηβοι – ενήλικες). Εδώ πάλι η αγορά – στόχος μπορεί να γίνει πιο συγκεκριμένη, ανάλογα με το προϊόν και το τμήμα του πληθυσμού στο οποίο μπορεί να έχει απήχηση, (όπως τα παντελόνια τζιν που απευθύνονται περισσότερο στη νεολαία και όχι σε όλους που φορούν παντελόνια).

2.4.2 Ο τύπος της αγοράς στόχου

Η ταξινόμηση της λειτουργίας marketing βάσει της αγοράς – στόχου, διαχωρίζει το κοινό ως προς το οποίο μια επιχείρηση, ένας οργανισμός, απευθύνει τις δραστηριότητές του, και που μπορεί να είναι κάθε ομάδα, που έχει ενδιαφέρον ή επηρεάζει τον οργανισμό. Έτσι το μεγάλο κοινό μπορεί να διαιρεθεί σε μικρότερα κοινά. Κάθε οργανισμός (εμπορικός και μη) έχει μέχρι εννέα τέτοια τμήματα κοινού. Από αυτά τρία είναι εσωτερικά (όπως είναι οι χρηματοδότες και υποστηρικτές, υπάλληλοι, προμηθευτές), δύο εξωτερικά (αντιπρόσωποι – μεσάζοντες και

²⁶ Μάλλιαρης, Π, 2001, «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Αθήνα: Σταμούλης, σελ. 271

καταναλωτές), και τέσσερα συγκαταβατικά (κυβέρνηση, ανταγωνιστές, γενικό και ειδικό κοινό). Όλα αυτά τα τμήματα του κοινού είναι στόχος ενεργειών marketing μιας επιχείρησης, γιατί έχουν πιθανότητα επίδρασης στην όλη του επιτυχή λειτουργία μετατροπής πόρων, εφοδίων και δυναμικού, σε προϊόντα ή υπηρεσίες. Έτσι η ταξινόμηση της λειτουργίας του marketing, με βάση την αγορά – στόχο, αποτελείται από ασχολίες marketing, κατευθυνόμενες σε κάθε ένα από τα εννέα προαναφερθέντα τμήματα κοινού²⁷.

2.4.3 Ο Τύπος του προϊόντος

Υπό την πλατιά έννοια του marketing, το προϊόν δεν περιορίζεται πλέον σε εμπορικά αγαθά και υπηρεσίες. Προϊόν είναι κάτι που έχει αξία για κάποιον. Μια επιχείρηση μπορεί να προσπαθήσει να προσφέρει στο κοινό μέχρι έξι τύπους προϊόντων ή κοινωφελών αντικειμένων²⁸. Η ταξινόμηση marketing με βάση το προϊόν αποτελείται από marketing αγαθών, υπηρεσιών, οργανισμών (ιδρύματα, κυβέρνηση), προσώπων (πολιτικοί, αστέρες των τεχνών και των αθλημάτων), τόπων (οικόπεδα, πόλεις, αξιοθέατα) και ιδεών.

2.4.4 Ο τύπος του Marketer

Ομοίως, μια ταξινόμηση μπορεί να γίνει με βάση τον marketer, δηλαδή τον οργανισμό, επιχείρηση και γενικά αυτόν που ασκεί το marketing, οπότε έχουμε τις εξής κατηγορίες: marketing εμπορικών, πολιτικών, κοινωνικών και θρησκευτικών οργανισμών, πνευματικής καλλιέργειας και γνώσεων.

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

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

²⁸ Dibb, Simkin, Pride, Ferrel, 1994 "Marketing, concepts and strategies" 2nd European Edition, Houghton Mifflin

2.4.5 Marketing και κοινό

Μια εταιρία έχει το κοινό της. Αν θέλουμε να ορίσουμε το κοινό θα το περιγράψουμε ως «αυτές τις ομάδες ή τα άτομα που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την καταδίωξη των στόχων ενός οργανισμού²⁹». Θα αναλυθεί σε μεγάλο βαθμό ο καταναλωτής αλλά θα είναι λάθος να μη δοθούν και στοιχεία για το υπόλοιπο κοινό και κυρίως για τους χορηγούς που είναι αυτοί που μπορούν να βοηθήσουν οικονομικά μια εταιρία

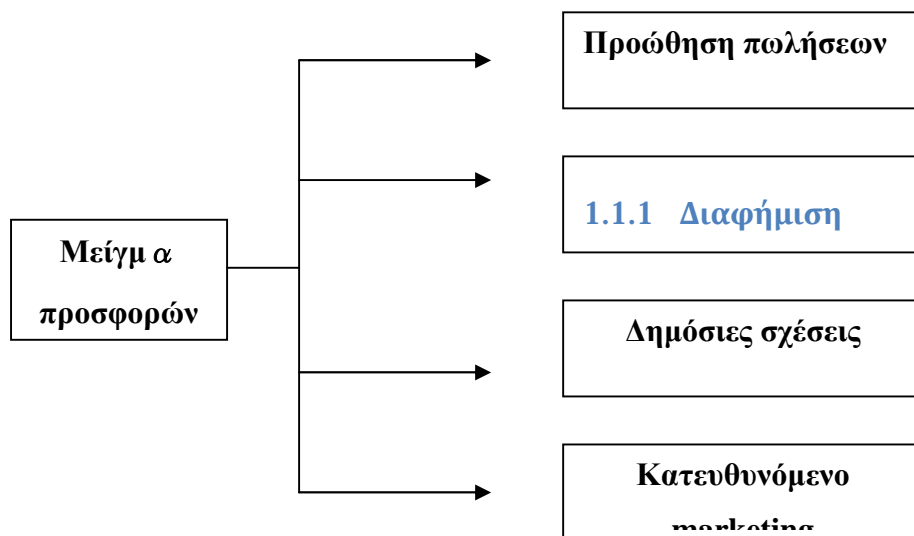
²⁹ Stoner,J, Edward,R, Gilbert,D.(1995) "Management" 6th Edition, Prentice-Hall, N.J. Glossary p. 7

3 Το μίγμα της επικοινωνίας

3.1 3.1 Ανάλυση του μίγματος

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

Πίνακας 2 Το μίγμα προώθησης



Πηγή: Kotler (2003:16)

Συγγραφείς όπως ο Kotler & Armstrong (1989:415) προτείνουν να

χρησιμοποιείται ο όρος «μίγμα επικοινωνίας» παρά «μίγμα προώθησης» αφού «η προβολή είναι τμήμα της επικοινωνιακής στρατηγικής μίας επιχείρησης».

Η προβολή μπορεί να φέρει ένα οργανισμό σε επαφή με το κοινό που έχει στοχοθετήσει. Οι Αυθίνος και Γαργαλιάνος (2000: 122) λένε ότι «η αποτελεσματική επικοινωνία είναι σημαντική διότι³⁰:

Ø Με αυτή εκπληρώνουν τις διαδικασίες του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της καθοδήγησης, του ελέγχου

Ø Είναι μία δραστηριότητα στην οποία αφιερώνουν μεγάλο μέρος το χρόνου τους».

3.2 Η προβολή

Η αμερικάνικη ένωση marketing ορίζει την προβολή ως³¹: «οποιαδήποτε μορφή προώθησης ιδεών, αγαθών ή υπηρεσιών από κάποιο χορηγό μέσα από έναν άλλο οργανισμό, εκδήλωση ή πρόσωπο». Η προβολή έχει σαν στόχο να πληροφορήσει. Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουμε ότι η προβολή δεν πείθει αλλά πληροφορεί και βοηθάει στο να χτιστεί μία θετική εικόνα.

Η προβολή προωθεί κάποια μηνύματα τα οποία έχουν αποδέκτες το κοινό της ευρύτερης περιοχής και όχι μόνο. Η προβολή θα πρέπει να απευθύνεται στους ανθρώπους που ανήκουν στην τοπική κοινωνία . Στόχος είναι μέσα από ένα σύντομο μήνυμα να δοθούν τα ερείσματα και οι πληροφορίες που χρειάζεται το κοινό για να δείξει κάποιο ενδιαφέρον για το γεγονός.

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

³⁰ Αυθίνος Γ και Γαργαλιάνος Σ.,(2000), Προωθητικές Κινήσεις και Μάρκετινγκ, Σταμούλης, σελ. 122

³¹ Αυθίνος Γ και Γαργαλιάνος Σ.,(2000), Προωθητικές Κινήσεις και Μάρκετινγκ, Σταμούλης, σελ. 122

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

Παράγοντες του περιβάλλοντος που έχουν σπουδαιότητα για την προβολή περιλαμβάνουν και τις ενέργειες ομάδων (κοινωνικών, πολιτιστικών, θρησκευτικών, επαγγελματικών) και την επίδρασή τους στα άτομα. Εάν οι εταιρείες κατορθώσουν να επισημάνουν τους καθοδηγητές γνώμης, θα κάνουν ευκολότερο το έργο τους στο να πείσουν τα άτομα στα οποία στοχεύουν.

Μια από τις πιο ζωτικές αποφάσεις στην ανάπτυξη της προβολής είναι η επιλογή του μέσου που θα χρησιμοποιηθεί. Από τη στιγμή που θα καθοριστεί το κοινό - στόχος (ακροατήριο, θεατές ή αναγνώστες) και θα δημιουργηθεί το συγκεκριμένο γι' αυτούς κατάλληλο μήνυμα προώθησης, το επόμενο βήμα είναι η εκλογή του πιο οικονομικού ή συμφέροντος μέσου, ή και ο συνδυασμός πολλών μέσων για μετάδοση του μηνύματος, με ορισμένη συχνότητα και σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους.

Τα κυριότερα μέσα που χρησιμοποιούνται με βάση τον Kotler (2003:601) είναι τα εξής³²:

- Ø Εφημερίδες
- Ø Τηλεόραση
- Ø Διαφημιστικά γράμματα (direct mail)
- Ø Ραδιόφωνο
- Ø Περιοδικά
- Ø Διαφημιστικές πινακίδες – Αφίσες
- Ø Χρυσός οδηγός – τοπικοί εμπορικοί οδηγοί
- Ø Διαφημιστικά φυλλάδια
- Ø Τηλέφωνο

³² Kotler P.,(2004), Marketing Principles, Μπένος

- Ø Προσωπική ενημέρωση
- Ø M-Commerce, μηνύματα μέσω κινητών
- Ø Internet, E-commerce, advertising banner.

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

Η προβολή θα πρέπει πρώτα να προσδιορίσει τις αγορές στόχους της και μετά να προσπαθήσει να καθορίσει ποια μέσα μαζικής ενημέρωσης θα φθάσουν στους εκεί ανθρώπους. Αυτό είναι λίγο δύσκολο, γιατί δεν είναι γνωστό και βέβαιο ποιος βλέπει, διαβάζει ή ακούει κάτι. Βέβαια, υπάρχουν δείκτες κυκλοφορίας για τα έντυπα και δείκτες ακροαματικότητας για την τηλεόραση που δείχνουν τη δημοτικότητα ενός μέσου. Και όμως δεν είναι γνωστό ποιο είναι για παράδειγμα το 32% των θεατών, που βλέπουν για παράδειγμα το τάδε άθλημα και ποια είναι τα χαρακτηριστικά τους (άνδρες ή γυναίκες, ηλικία, κοινωνική ομάδα και άλλα). Υπάρχουν εταιρίες μετρήσεως τηλεθέασης όπου και μπορεί να ζητήσει κάποια στοιχεία ο οποιαδήποτε επαγγελματίας.

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

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

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

Έτσι, εάν τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών στην αγορά - στόχο μοιάζουν με εκείνα των ατόμων που χρησιμοποιούν το τάδε μέσο (π.χ. οι φίλαθλοι ενός συλλόγου διαβάζουν μία κάποια συγκεκριμένη εφημερίδα), τότε γίνεται σύγκριση επιλογής και χρήσης του συγκεκριμένου μέσου με άλλα μέσα, ανάλογα με τα προσδοκώμενα οφέλη. Έτσι καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι το μήνυμα της προβολής θα πρέπει να απευθύνεται σε συγκεκριμένες ομάδες πολιτών.

3.3 Οι δημόσιες σχέσεις

Οι δημόσιες σχέσεις ορίζονται ως «ένα διευρυμένο σύνολο επικοινωνιακής δράσης που χρησιμοποιείται για να καλλιεργήσει και να διατηρήσει θετικές σχέσεις μεταξύ του οργανισμού και του κοινού του, όπως οι καταναλωτές του, οι υπάλληλοι του, οι μέτοχοι, οι κυβερνητικοί παράγοντες και γενικά η κοινωνία. Πολύ συχνά οι δημόσιες σχέσεις λαμβάνονται ως συνώνυμες με την δημοσιότητα ή τις σχέσεις με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (media relations). Πολλοί άνθρωποι έχουν αυτή την ιδέα γιατί οι διευθυντές δημοσίων σχέσεων δίνουν πολύ συχνά στοιχεία στα M.M.E. με στόχο να αυξήσουν τη δημοσιότητα των εταιρειών που αντιπροσωπεύουν³³.

Σκοπός των δημοσίων σχέσεων είναι να επηρεάσουν και όχι να πουλήσουν ή να προωθήσουν κάποιο μήνυμα. Ο υπεύθυνος δημοσίων σχέσεων θα πρέπει να αποκτήσει γνωριμίες με άτομα που κινούνται στο χώρο της επικοινωνίας, όπως για παράδειγμα δημοσιογράφοι³⁴.

Ο ρόλος των δημοσίων σχέσεων είναι πολύ σημαντικός όταν πρέπει να δοθεί

³³ Mullin,B, Hardy, Sutton,W (1993) "Sport Marketing" Human Kinetics σελ.249

³⁴ Παπαλεξανδρή, Ν. (2001) «Δημόσιες Σχέσεις: Η λειτουργία της Επικοινωνίας στη Σύγχρονη Επιχείρηση», Αθήνα: Μπένου, σελ 19

δημοσιότητα σε ένα θέμα, όπως για παράδειγμα στη διοργάνωση κάποιου γεγονότος, ή να αντιστραφεί ένα αρνητικό κλίμα. Ο υπεύθυνος των δημοσίων σχέσεων θα πρέπει να ξέρει ότι υπάρχει πάντα η προοπτική για κάποιο αρνητικό γεγονός και θα πρέπει να έχει έτοιμο ένα πλάνο δράσης.

4 Ανάπτυξη σχέσεων με τον πελάτη

4.1 Ανάλυση του relationship Marketing

Για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών σήμερα το marketing έχει διαφοροποιηθεί από το κλασικό και έχει προχωρήσει στην ανάπτυξη των σχέσεων με το πελάτη. Τρεις είναι οι βασικές διαστάσεις του Relationship marketing. Συγκεκριμένα³⁵:

To marketing: Το marketing περιλαμβάνει δραστηριότητες που αποσκοπούν συνήθως στην απόκτηση νέων πελατών, ενώ δεν εστιάζει στη διατήρηση των υπαρχόντων. Είναι πολύ σημαντικό για μια εταιρία να καταφέρει να διατηρήσει ανέπαφο το πελατολόγιο της διότι με βάση αυτό θα εξασφαλίσει σίγουρη κερδοφορία και σταθερό μερίδιο στην αγορά. Με βάση αυτό κατανοούμε ότι για την αγορά οι αρχές του marketing, δεν αρκούν για να επιτύχει μια εταιρία τους στόχους της.

Η εξυπηρέτηση του πελάτη: Η εξυπηρέτηση του πελάτη συνδυάζεται άμεσα με την επικοινωνιακή πολιτική που ακολουθεί η εταιρία. Συγχρόνως έχει να κάνει με το αν η εταιρία προβάλλεται με μια παρόμοια εικόνα στο σύνολο του πελατολογίου της. Η επικοινωνιακή πολιτική βοηθά μια εταιρεία να προβάλει τα μέσα που χρησιμοποιεί σε σχέση με τη παρεχόμενη εξυπηρέτηση της, αυτό οδηγεί το κοινό να επιλέξει να δοκιμάσει να συνεργαστεί μαζί της.

Η Ποιότητα: Η υψηλή ποιότητα σημαίνει ικανοποίηση για τον πελάτη, η ικανοποίηση σημαίνει καλές σχέσεις και τέλος οι καλές σχέσεις δημιουργούν πιστούς πελάτες. Η ποιότητα σε μια εταιρεία εκφράζεται για παράδειγμα μέσα από την απόκτηση ενός προτύπου ISO, το οποίο προσδίδει στις υπηρεσίες και στα προϊόντα της, μια ουσιαστική απόδειξη ότι είναι ποιοτικές και ότι το κοινό μπορεί να τις εμπιστευτεί

³⁵ Καζάζης Ν.,(2006), Αποτελεσματικό Marketing, Σταμούλης, σελ 673

4.2 Ικανοποίηση και πιστότητα του πελάτη

Η σχέση εξάρτησης η οποία αναπτύσσεται μεταξύ μιας εταιρίας και του αγοραστή αποτελεί τη βάση ανάπτυξης των πωλήσεων της πρώτης. Ουσιαστικά οι σχέσεις που θα αναπτύξει μαζί του αλλά και η ανάπτυξη ενός διευρυμένου μίγματος marketing (δύναμη πωλήσεων, προϊόν, κερδοφορία και προωθητικές κινήσεις υποστήριξης) είναι τα στοιχεία τα οποία επηρεάζουν την ικανοποίηση και την πιστότητά του.

Η ανάγκη ανάπτυξης των παραπάνω αναφέρεται ειδικά σε αγορές που το σύνολο της αγοράς ελέγχεται από λίγες εταιρείες. Συγκεκριμένα και έχοντας ως οδηγό το παράδειγμα της Νορβηγικής αγοράς των χονδρεμπόρων φρούτων και λαχανικών, θα προσπαθήσουμε να εξηγήσουμε τη σχέση του μίγματος marketing με την ικανοποίηση αλλά και με την πιστότητα.

4.3 Πιστότητα

Η πιστότητα είναι η διαδικασία της διατήρησης της εμπιστοσύνης για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα. Πιο συγκεκριμένα, η πιστότητα συμπεριλαμβάνει την ικανοποίηση του πελάτη μέσα από τη συμπεριφορά της επιχείρησης. Όλες οι επιχειρήσεις βασίζονται στις επαναλαμβανόμενες αγορές οι οποίες επιτυγχάνονται μόνο μέσα από την πιστότητα.

Στη βιβλιογραφία του marketing η πιστότητα είναι μια έννοια με πολλούς ορισμούς. Η πιστότητα στην αγορά ορίζεται ως η συνεχή αγορά από έναν πελάτη ανάμεσα σε πολλούς ακόμα και αν κάποιες φορές κάποιος άλλος παρέχει περισσότερα στον αγοραστή. Η πιστότητα μετριέται από την επανάληψη στις αγορές από έναν αγοραστή αλλά και από τις τιμολογιακές διευκολύνσεις που του κάνει η εταιρία.

Με βάση τους Bubb και Rest η πίστη ορίζεται ως οι μεταχρονολογημένες αγορές οι οποίες επηρεάζουν είτε θετικά είτε αρνητικά τις παρούσες αλλά και τις μελλοντικές αγορές. Σε επίπεδο πελάτη ως «πιστός» ορίζεται πελάτης ο οποίος δεν αλλάζει ποτέ το σημείο πώλησης. Η αγοραστική συμπεριφορά επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την πιστότητα, διότι η δεύτερη καθορίζει τις αγορές του πελάτη, ανεξαρτήτων επιλογών που μπορεί να έχει. Το κομμάτι της πιστότητας που θα

εξεταστεί στη συγκεκριμένη μελέτη αναφέρεται στους παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν έναν πελάτη να είναι πιστός σήμερα αλλά και στο μέλλον.

Σύμφωνα με τους Anderson και Weitz³⁶ η πιστότητα είναι πιο φανερή όταν ο αγοραστής έχει επιλογές αλλά προτιμά να συνεργάζεται με συγκεκριμένο προμηθευτή.

4.4 Ικανοποίηση

Η ικανοποίηση αναφέρεται στην ικανότητα του προμηθευτή να καλύπτει τις ανάγκες των πελατών του αλλά και να έχει καλές σχέσεις μαζί τους. Όταν η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα μια πολύχρονης πορείας ενός προμηθευτή στην αγορά τότε η πιστότητα έχει διάρκεια και είναι και πραγματική.

Η πελατειακή ικανοποίηση ως θεωρία κερδίζει συνεχώς έδαφος. Παλαιότερες έρευνες στο συγκεκριμένο πεδίο μελετούσαν συνήθως τη δύναμη του προμηθευτή να καλύψει τις ανάγκες του αγοραστή ώστε να τον κρατήσει πιστό. Η δύναμη αυτή μεταφραζόταν σε μελλοντική πιστότητα. Η ικανοποίηση σήμερα έχει ιδιαίζουσα σημασία στη σχέση αγοραστή και πωλητή γι' αυτό και είναι σημαντικό να μελετάται σε συνδυασμό με τις παράπλευρες δραστηριότητες της.

Σήμερα η δύναμη της εταιρίας δεν είναι αυτό που καθιστά πιστό έναν πελάτη. Ουσιαστικά αυτό που έχει σημασία είναι το σύνολο του μίγματος το οποίο χρησιμοποιεί για να τον προσελκύσει.

4.5 Προσήλωση – Αφοσίωση στη μάρκα

Η αφοσίωση στη μάρκα ορίζεται ως «η προσχεδιασμένη (όχι τυχαία) συμπεριφορική αντίδραση (αγορά) που εκδηλώνεται σε μία ή παραπάνω εναλλακτικές μάρκες μέσα από την ομάδα των μαρκών μίας προϊοντικής κατηγορίας

³⁶ Anderson, E. & Weitz, B. (1992), The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29 (1), σελ. 18-34.

και είναι μία λειτουργία ψυχολογικής διαδικασίας». Ο θεμελιώδης, αυτός ορισμός της αφοσίωσης στη μάρκα χρησιμοποιείται περισσότερο από κάθε άλλον στην έρευνα για την αφοσίωση στη μάρκα και προτάθηκε για πρώτη φορά από τον Jacoby(1971).³⁷

Η αφοσίωση στη μάρκα είναι η στάση προτίμησης ενός πελάτη απέναντι σε μία συγκεκριμένη μάρκα. Όταν η αφοσίωση στη μάρκα είναι αρκετά μεγάλη, οι πελάτες μπορεί να κάνουν επαναληπτικές αγορές της ίδιας μάρκας όταν χρειάζονται ένα προϊόν αυτής της κατηγορίας. Ακόμα και αν η αφοσίωση σε μια μάρκα δεν οδηγήσει σε επαναλαμβανόμενες αγορές (repurchase intention) από τον πελάτη, η μάρκα θα είναι μία από τις πιθανές επιλογές του πελάτη όταν επιθυμεί να προβεί σε μια αγορά.³⁸

Για κάθε εταιρία κοστίζει το να κερδίσει καινούριους πελάτες, ενώ είναι σχετικά οικονομικό το να διατηρήσει τους ήδη υπάρχοντες, ειδικά όταν είναι ικανοποιημένοι με τη μάρκα της. Για το λόγο αυτό, τα τελευταία 5 με 10 χρόνια έχει δοθεί άλλη έμφαση στον πελάτη, τον οποίο πλέον οι εταιρίες τον βλέπουν ως ένα περιουσιακό στοιχείο της εταιρίας τους και όχι ως έναν απλό αγοραστή.

Έτσι, βασικός στόχος μίας εταιρίας είναι να βρει ποιοι πελάτες είναι πιο κατάλληλοι για την εταιρία, ποιοι αποτελούν αξία για την εταιρία, δηλαδή, ποιοι πελάτες τείνουν να είναι πιο αφοσιωμένοι στη μάρκα της εταιρίας. Οι πελάτες αυτοί δεν είναι απαραίτητα και οι πιο πλούσιοι. Ένας πελάτης που αγοράζει ένα συγκεκριμένο ποσό κάθε μήνα για είκοσι χρόνια αξίζει περισσότερο από πέντε πελάτες που θα αφήσουν στην εταιρία μεγαλύτερο ποσό μία φορά και δεν θα ξαναγοράσουν από αυτήν. Οι πελάτες θεωρούνται από την εταιρία η πηγή κέρδους της και όχι μία απλή συναλλαγή. Ακόμα, μερικοί πελάτες, όταν είναι αφοσιωμένοι σε μία μάρκα, βοηθούν στην προβολή της μάρκας και την επαινούν σε νέους πελάτες

³⁷ Jacoby, J. (1971), A Model of Multi-Brand Loyalty. Journal of Advertising Research, 11, 2, σελ. 25-31.

³⁸ Σιώμοκος Γ. (1994), Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική marketing. Σταμούλης Α., Αθήνα – Πειραιάς.

(advocacy intention).

4.6 Μειωμένα κόστη Μάρκετινγκ

Για μία εταιρία είναι, συνήθως, εύκολο να κρατήσει τους υπάρχοντες πελάτες της, εφόσον δεν είναι δυσαρεστημένοι από τα προϊόντα της. Κάτι που είναι γνώριμο και οικείο σημαίνει πως είναι βολικό και καθησυχαστικό. Τις περισσότερες φορές, είναι πολύ πιο οικονομικό, για μία εταιρία, να διατηρήσει τους πελάτες της που είναι ικανοποιημένοι και, επομένως, είναι ελάχιστοι οι λόγοι που θα τους οδηγήσουν στην αλλαγή της μάρκας, από το να βρεθούν καινούριοι πελάτες. Όσο υψηλότερη είναι η αφοσίωση τόσο ευκολότερο είναι να μείνουν χαρούμενοι οι πελάτες. Ωστόσο, οι πελάτες φεύγουν όταν νιώθουν παραμελημένοι. Η πραγματική πρόκληση είναι να μειωθεί ο αριθμός αυτών που φεύγουν.

Η αφοσίωση των πελατών είναι ένα σημαντικό εμπόδιο εισόδου για τους ανταγωνιστές. Όταν μία εταιρία εισέρχεται σε μία αγορά, όπου οι πελάτες είναι ήδη προσηλωμένοι ή έστω ικανοποιημένοι με μία μάρκα, τότε θα πρέπει να δελεαστούν για να αλλάξουν μάρκα και αυτό απαιτεί σημαντικούς πόρους. Έτσι, μειώνονται τα δυνητικά κέρδη για την εταιρία που εισέρχεται. Όμως, για να συμβεί αυτό θα πρέπει οι ανταγωνιστές να γνωρίζουν την αφοσίωση των πελατών στη μάρκα της ανταγωνιστικής εταιρίας. Αυτό το πετυχαίνουν οι εταιρίες με τη διαφήμιση ή με την ποιότητα παραγωγής.

Ü *Ισχύς Συναλλαγής*

Ορισμένες μάρκες με ισχυρή αφοσίωση από μέρους των πελατών έχουν διασφαλισμένη θέση στα ράφια των καταστημάτων λιανικής. Αυτό συμβαίνει διότι οι έμποροι λιανικής γνωρίζουν πως οι πελάτες μπαίνουν στο κατάστημα και περιμένουν να βρουν κάποιες μάρκες. Μάλιστα όταν έχουμε περιπτώσεις εξαιρετικά υψηλής αφοσίωσης, όπως είναι για παράδειγμα μάρκες, όπως η Coca Cola ή η Nescafe, οι πελάτες ενός καταστήματος δεν θα το επισκεφτούν ξανά εάν δε βρουν τα προϊόντα που αναζητούν. Η ισχύς συναλλαγής είναι εξαιρετικά σημαντική όταν εισάγονται στην αγορά νέα μεγέθη, νέες ποικιλίες, παραλλαγές ή επεκτάσεις της σειράς μίας

μάρκας.

Û Προσέλκυση Νέων πελατών

Όταν μία μάρκα έχει μία πελατειακή βάση, η οποία απαρτίζεται από προσηλωμένους πελάτες και από άλλους που τους αρέσει η μάρκα, μπορεί να παρέχει επιβεβαίωση σε πιθανούς πελάτες, ειδικά όταν η αγορά εμπεριέχει κάποιο ρίσκο. Σημαντική, λοιπόν, για τομείς της αγοράς που είναι σχετικά νέοι ή έχουν ρίσκο, είναι η δημιουργία μίας βάσης πελατών, η οποία θα παίζει το ρόλο της ομάδας αναφοράς.

Ακόμα, μια σχετικά μεγάλη πελατειακή βάση, στην οποία είναι καταχωρημένοι οι ικανοποιημένοι πελάτες, δίνει την εικόνα ενός προϊόντος που είναι αποδεκτό και επιτυχημένο. Το ότι μία εταιρία θα μπορέσει να βοηθήσει τους πελάτες της όταν την χρειαστούν και το ότι τα προϊόντα της είναι αποδεκτά είναι δύο από τα πράγματα που αναζητούν οι πελάτες, ειδικά σε τομείς της αγοράς όπου οι υπηρεσίες μετά την πώληση ή η προϊοντική βοήθεια είναι σημαντικές, όπως για παράδειγμα, η αυτοκινητοβιομηχανία και οι κατασκευαστές ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Τέλος, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ένας πελάτης να ανακαλύψει και να αναγνωρίσει ένα προϊόν μόνο και μόνο βλέποντάς το να το χρησιμοποιεί κάποιος άλλος. Μάλιστα, η ζωντανή χρήση του προϊόντος έχει πολύ μεγάλη αποτελεσματικότητα, ίση με την προβολή από πολλές διαφημίσεις. Το να δει κάποιος το προϊόν να χρησιμοποιείται από ένα φίλο θα δημιουργήσει ένα δεσμό μνήμης με τη μάρκα και τον χρήστη, κάτι που μια διαφήμιση πολύ δύσκολα θα έκανε. Έτσι, η ανάκληση της μάρκας θα είναι ισχυρότερη. Με άλλα λόγια, η χρησιμοποίηση της μάρκας από τους παλιούς πελάτες είναι η καλύτερη δυνατή διαφήμιση για τη μάρκα και είναι ικανή να αυξήσει την προσέλκυση νέων πελατών.

Û Χρόνος για Αντίδραση σε Απειλές Ανταγωνιστών

Όταν μία εταιρία έχει προσηλωμένους πελάτες, τότε έχει και τα χρονικά περιθώρια για να φτάσει ή και να ξεπεράσει τις βελτιώσεις των ανταγωνιστικών προϊόντων που έχουν απήχηση στους πελάτες. Σε αγορές όπως αυτή της υψηλής τεχνολογίας συχνά οι πελάτες αναζητούν το πιο εξελιγμένο προϊόν. Υπάρχουν όμως πελάτες που δεν

αναζητούν νέα προϊόντα, κυρίως όταν είναι ικανοποιημένοι με τα ήδη υπάρχοντα, με αποτέλεσμα να μην ενημερώνονται για τις τελευταίες εξελίξεις των ανταγωνιστών. Επιπρόσθετα, για τους πελάτες αυτούς, λόγω της αυξημένης ικανοποίησής τους, υπάρχει μικρή πιθανότητα διάθεσης για αλλαγή της μάρκας, ακόμα και αν πληροφορηθούν για το νέο προϊόν. Όταν μια εταιρία διατηρεί ένα υψηλό επίπεδο αφοσίωσης στη μάρκα, τότε έχει την πολυτέλεια να επιλέξει τη λιγότερο επικίνδυνη στρατηγική για να ακολουθεί τις εξελίξεις.

4.7 Παράγοντες που διαμορφώνουν την αφοσίωση στη μάρκα

Η αφοσίωση στη μάρκα δεν έχει κάποιους «απόλυτους» και «καθολικούς» παράγοντες από τους οποίους πηγάζει και οι οποίοι ισχύουν κάτω από οποιεσδήποτε συνθήκες. Η φύση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η κατάσταση της οικονομίας, αλλά και οι συνήθειες των ανθρώπων μίας περιοχής είναι παράγοντες που επηρεάζουν τη στάση των πελατών απέναντι σε μία μάρκα.

Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες τάσεις για την επίτευξη της αφοσίωσης και η ισχύ τους υπάρχει, με διαφορετική ένταση, σε οποιαδήποτε κίνηση προς αυτή την κατεύθυνση³⁹. Το επίπεδο αφοσίωσης στη μάρκα εξαρτάται από την προϊοντική κατηγορία, δηλαδή διαφέρει από προϊόν σε προϊόν. Σύμφωνα με γνωστή έρευνα⁴⁰ η αφοσίωση των χονδρεμπόρων διαφέρει από προϊόν σε προϊόν. Η μεγαλύτερη αφοσίωση στη μάρκα για τις Η.Π.Α. εμφανίζουν οι κατηγορίες των τσιγάρων (71%), της μαγιονέζας (65%), οι οδοντόκρεμες (61%), ο καφές (58%), τα παυσίπονα (56%), τα φιλμ (56%), τα σαπούνια (53%), η κέτσαπ (51%), τα απορρυπαντικά (48%) και η μύρα (48%). Αντίθετα, πολύ χαμηλή αφοσίωση έχουν προϊόντα όπως οι μπαταρίες (29%) και οι κονσέρβες λαχανικών (25%). Η έρευνα αυτή, βέβαια, έγινε το 1989 και

³⁹ Σιώμκος Γ. (1994), Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική marketing. Σταμούλης Α., Αθήνα – Πειραιάς.

⁴⁰ Σιώμκος Γ. (1994), Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική marketing. Σταμούλης Α., Αθήνα – Πειραιάς.

για μία συγκεκριμένη αγορά (Αμερικάνικη αγορά) και φυσικά αν γίνει σήμερα σε οποιαδήποτε χώρα ή περιοχή το πιο πιθανό είναι να έχουμε διαφορετικά αποτελέσματα. Αυτό, όμως που μπορούμε να συγκρατήσουμε είναι πως η κάθε προϊόντική κατηγορία δημιουργεί μία προδιάθεση στους πελάτες για αφοσίωση.

Û Το επίπεδο αφοσίωσης στη μάρκα εξαρτάται από δημογραφικά χαρακτηριστικά του πελάτη.

Έχει παρατηρηθεί πως οι πελάτες που είναι μεγαλύτεροι σε ηλικία ή οι πελάτες που έχουν υψηλότερο εισόδημα είναι πιο προσηλωμένοι σε μια μάρκα. Ακόμα, μερικές εθνικές ομάδες που υπάρχουν μέσα στο κοινωνικό σύνολο, σε παγκόσμιο επίπεδο ή σε επίπεδο μίας χώρας, εμφανίζονται ιδιαίτερα προσηλωμένες σε συγκεκριμένες μάρκες που παραδοσιακά προμηθεύουν αυτές τις αγορές.

Û Η αφοσίωση εξαρτάται από το αντιλαμβανόμενο ρίσκο.

Οι πελάτες όταν έχουν άγχος για την επιλογή ενός προϊόντος ξοδεύουν περισσότερο χρόνο και συλλέγουν περισσότερες πληροφορίες για αυτό. Ένας τρόπος για να αποφύγουν αυτό το ρίσκο είναι να παραμείνουν προσηλωμένοι σε μία μάρκα με την οποία είναι ικανοποιημένοι αντί να αγοράζουν νέες ή αδοκίμαστες μάρκες.

Û Η αφοσίωση εξαρτάται από το βαθμό ανάμιξης του πελάτη

Η υψηλή ανάμιξη του πελάτη με ένα προϊόν οδηγεί σε εκτεταμένη αναζήτηση πληροφοριών και, τελικά, στην αφοσίωση του στη μάρκα. Αντίθετα, η χαμηλή ανάμιξη οδηγεί στην αναγνωρισιμότητα μίας μάρκας και πιθανότατα σε αγορές λόγω συνήθειας. Αν η αφοσίωση στη μάρκα σχετίζεται με τη δέσμευση του πελάτη με αυτή, τότε είναι ξεκάθαρο πως ένας πελάτης με χαμηλή ανάμιξη δεν μπορεί να θεωρηθεί αφοσιωμένος σε μία μάρκα.

Û Η αφοσίωση δημιουργείται σε διάφορες χρονικές στιγμές στη ζωή του πελάτη.

Στοιχεία ερευνών αποδεικνύουν πως ένα μεγάλο μέρος της αφοσίωσης στη μάρκα αναπτύσσεται στη νεαρή ηλικία των πελατών, μέσα στην οικογενειακή ζωή. Κλασικά παιχνίδια όπως Lego, κούκλες Barbie και τρενάκια είναι από τα πιο δημοφιλή παιχνίδια τα Χριστούγεννα ή σε άλλες γιορτές, καθώς οι νέοι γονείς

προσπαθούν να μεταβιβάσουν παραδοσιακές αξίες στα παιδιά τους με το να τους αγοράσουν τα παιχνίδια που θυμούνται πιο καλά. Μάλιστα η νοσταλγία έγινε ένα σημαντικό διαφημιστικό όπλο σε αυτήν την αγορά.

Ü Οι ανταμοιβές στις αγορές δε δημιουργούν αφοσίωση στην μάρκα.

Παρατηρείται στην αγορά μια διαρκώς αυξανόμενη τάση προώθησης προϊόντων μέσω ανταμοιβών για την αγορά ενός αγαθού. Στην προσπάθεια τους να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους πολλές εταιρίες ξοδεύουν ένα μεγάλο μέρος του προϋπολογισμού τους για τέτοιου είδους ενέργειες αντί για διαφήμιση. Όμως, παρόλο που αυτές οι προωθητικές ενέργειες αυξάνουν το κέρδος τους, έρευνες έχουν δείξει πως οι προσηλωμένοι πελάτες επωφελούνται από αυτές για να αυξήσουν τις αγορές τους και δεν είναι αφοσιωμένοι στη μάρκα. Έτσι, οι ευκαιριακοί, αυτοί, πελάτες γρήγορα θα αλλάξουν μάρκα όταν θα σταματήσει η προσφορά ή όταν θα εμφανιστεί ένα προϊόν με καλύτερη τιμή.

4.8 Φάσεις αφοσίωσης

Σύμφωνα με τον Oliver (1999)⁴¹ υπάρχουν τέσσερις χρονικές φάσεις καταναλωτικής αφοσίωσης:

- **Γνωστική Αφοσίωση (Cognitive Loyalty):** αναφέρεται στην πληροφόρηση του πελάτη για το προϊόν ή την υπηρεσία, δηλαδή για το πόσο ενημερωμένος είναι ο πελάτης και τι γνωρίζει για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία.
- **Συναισθηματική Αφοσίωση (Affective Loyalty):** αναφέρεται στην προτίμηση του πελάτη και στη θετική στάση που έχει απέναντι σε ένα προϊόν ή μία υπηρεσία. Στη φάση αυτή ο πελάτης αφοσιώνεται στο προϊόν ή στην υπηρεσία με βάση τη συνολική εκτίμηση που έχει κάνει και όχι με βάση τις πληροφορίες που έχει για το προϊόν ή την υπηρεσία.
- **Παρορμητική Αφοσίωση (Conative Loyalty):** αναφέρεται σε μία

⁴¹ Oliver, R. (1999), Whence Customer Loyalty? Journal of Marketing, 63, 4 (Special Issue), σελ. 33-44.

δέσμευση του πελάτη. Σχετίζεται άμεσα με τη συμπεριφορά του και τη δέσμευσή του με το προϊόν ή την υπηρεσία.

- **Αφοσίωση που οδηγεί σε Δράση (Action Loyalty):** αναφέρεται στην αφοσίωση σε μια εταιρεία η οποία οδηγεί στη χωρίς σκέψη αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

Η φάση της αφοσίωσης που οδηγεί σε δράση ⁴²είναι η ιδανική φάση αφοσίωσης, αλλά είναι δύσκολο να μετρηθεί. Για το λόγο αυτό, συνήθως, μετράται η παρορμητική αφοσίωση, που σχετίζεται με τη δέσμευση για πράξη.

⁴² Oliver, R. (1999), Whence Customer Loyalty? Journal of Marketing, 63, 4 (Special Issue), σελ.33-44.

5 Λίγα πράγματα για την Sony

5.1 Η γέννηση μιας παγκόσμιας φίρμας

Η Sony ιδρύθηκε το 1946 στο Τόκιο και ήταν πνευματικό τέκνο δύο ανδρών: του μηχανικού Masaru Ibuka και του φυσικού Akio Morita, οι οποίοι επένδυσαν ένα ποσό ισοδύναμο με 190.000 σημερινά γιεν και ξεκίνησαν μια εταιρεία με μόλις 20 υπαλλήλους. Τα υπόλοιπα είναι απλώς... ιστορία!)

Πίσω από την εκπληκτική επιτυχία της Sony βρίσκονται δύο άνθρωποι. Ο Masaru Ibuka, ένας μηχανικός, και ο Akio Morita ένας φυσικός, αποφάσισαν να φτιάξουν μια εταιρεία που θα κατασκεύαζε και επισκεύαζε ηλεκτρικές συσκευές. Έτσι, στις 7 Μαΐου του 1946, ιδρύεται στο Τόκιο η εταιρεία Tokyo Tsushin Kogyo K.K. (Tokyo Telecommunications Engineering Corporation), επίσης γνωστή και ως Totsuko. Η νέα εταιρεία δεν διέθετε μηχανήματα αλλά έναν υποτυπώδη επιστημονικό εξοπλισμό. Με μόνα εφόδια την ευστροφία τους και την εμπειρία τους ως μηχανικοί, ο Ibuka και ο Morita ξεκίνησαν για να κατακτήσουν νέες αγορές.⁴³

5.2 Η προέλευση της ονομασίας 'Sony'

Το 1955 η Totsuko αποφάσισε να χρησιμοποιεί το λογότυπο SONY στα προϊόντα της και τρία χρόνια αργότερα άλλαξε το όνομά της σε Sony Corporation. Το λογότυπο συνετέθη από τον συνδυασμό δύο concept: της λατινικής λέξης 'sonus' από τη ρίζα της οποίας παράγονται λέξεις όπως 'sound' και 'sonic', και της έκφρασης 'sonny boy', ιδιαίτερα δημοφιλούς στην Ιαπωνία τότε, με την οποία περιέγραφαν τους νέους ανθρώπους με ελεύθερο και δημιουργικό πνεύμα. Το νέο όνομα ταίριαζε απόλυτα με τον χαρακτήρα της εταιρείας, η οποία δεν ήταν παρά μια ομάδα νέων ανθρώπων που διακατέχονταν από την ενέργεια και το πάθος της δημιουργίας.

Από τότε που δημιουργήθηκε η εταιρεία, πάνω από 60 χρόνια πριν, γιγαντώθηκε και από 20 εργαζόμενους απασχολεί σήμερα περίπου 180.000 σε όλο τον κόσμο.⁴⁴

⁴³ www.sony-europe.com

⁴⁴ www.sony-europe.com

Η Sony ήταν ανέκαθεν διεθνής εταιρεία. Ο Akio Morita κατάλαβε από την αρχή ότι η εταιρεία πρέπει να θεωρεί σαν πεδίο της εμπορικής της δραστηριότητας όλο τον κόσμο και φρόντισε να μην περιοριστεί μόνο στην Ιαπωνία. Επέμενε επίσης το λογότυπο Sony να είναι εμφανές σε όλα τα προϊόντα της εταιρείας, ώστε να μεγιστοποιηθεί η δύναμη του ονόματός της.

5.3 Ανάλυση χαρτοφυλακείου προϊόντων⁴⁵

- Blu-ray Disc
- BRAVIA
- CD
- Cyber-shot
- DVD
- Handycam
- Memory Stick
- MiniDisc
- Playstation
- PlayStation 2
- Playstation 3
- Playstation Portable
- Sony Ericsson Κινητά
- VAIO
- Walkman
- XDCAM

⁴⁵ www.wikipedia.gr

- Χρlōd

5.4 Ιστορική Αναδρομή της SONY Corporation

Το 1964 ο Masaru Ibuka και ο Akio Morita ίδρυσαν την Tsushin Kogyo (Tokyo Telecommunications Engineering Company), η οποία το 1958 μετονομάστηκε σε SONY Corporation και με την πάροδο του χρόνου εξελίχτηκε στον σημερινό κολοσσό ηλεκτρονικών ειδών.

Τα χρόνια του πολέμου στην Ιαπωνία, οι Ιάπωνες Ibuka και Morita έβγαζαν τα προς το ζην επισκευάζοντας ραδιόφωνα και κατασκευάζοντας βολτόμετρα, έχοντας ως όραμα τον σχεδιασμό και την κατασκευή ηλεκτρονικών. Η πρώτη καινοτομία των φιλόδοξων Ιαπώνων ήταν ένα αυτόματο μηχάνημα για μαγείρεμα ρυζιού με περιορισμένη μεν επιτυχία, αλλά ήταν αυτό που άνοιξε το δρόμο για μια σειρά από καινοτομίες που συνεχίζονται μέχρι και σήμερα. Οι Ibuka και Morita συνειδητοποίησαν γρήγορα την ανάγκη για τη δημιουργία μιας παγκόσμιας μάρκας χωρίς περιορισμούς γλώσσας και πολιτισμού ώστε να επεκταθεί στις ΗΠΑ και αργότερα στην Ευρώπη. Λόγω του ότι το όνομα TTEC το χρησιμοποιούσε ήδη μια άλλη εταιρεία, οι ιδρυτές κατέληξαν στο όνομα SONY, από τη λατινική λέξη “sonus” που σημαίνει ήχος και την Αμερικάνικη έκφραση sonny- boy που την χρησιμοποιούσαν τη δεκαετία του ‘50 για τους ευφυείς νέους!

Το πρώτο SONY προϊόν, το τρανζίστορ TR-55 κυκλοφόρησε το 1955, ενώ πολύ σύντομα ακολούθησε το πρώτο ράδιο τρανζίστορ του κόσμου. Το 1968 ξεκίνησε η δραστηριότητα της εταιρείας στην Ευρώπη και συγκεκριμένα στο Λονδίνο, ενώ 6 χρόνια αργότερα, η SONY ήταν η πρώτη μεγάλη ιαπωνική εταιρεία που άνοιξε εργοστάσιο εκεί.⁴⁶

⁴⁶ www.sony.com

5.5 Το εταιρικό προφίλ της SONY Hellas

Η SONY δραστηριοποιείται από το 1992 στην ελληνική αγορά, κατέχοντας την πρώτη θέση στις περισσότερες κατηγορίες προϊόντων που διαθέτει. Η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στο Μαρούσι Αττικής. Η SONY Hellas A.E.E. είναι αποκλειστικός αντιπρόσωπος της SONY Corporation για την ελληνική αγορά, όσον αφορά σε προϊόντα ήχου, εικόνας, οικιακής ψυχαγωγίας, τηλεπικοινωνίας, σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές και τα περιφερειακά τους, καθώς επίσης και σε προϊόντα αυτοκινήτου. Τα προϊόντα SONY κατασκευάζονται από τη SONY Corporation και προορίζονται είτε για καταναλωτική είτε για επαγγελματική χρήση.

Η SONY είναι το όνομα που συνδέεται εξαρχής με την πρωτοπορία της τεχνολογικής επανάστασης, έχοντας εφεύρει τα μέσα αποθήκευσης ψηφιακών δεδομένων (CD, Floppy Disc, DVD, MiniDisc, SACD, Memory Stick), που χρησιμοποιούνται μέχρι σήμερα. Όλα τα προϊόντα SONY κατασκευάζονται με τη μέγιστη δυνατή ποιότητα προσφέροντας τις πιο ολοκληρωμένες λύσεις προκειμένου να ικανοποιήσουν απόλυτα τις ανάγκες του αγοραστικού κοινού. Με επίκεντρο δηλαδή της εταιρικής της πολιτικής τη διαρκή προσφορά ολοένα και καλύτερων προϊόντων, η SONY κατατάσσεται ανάμεσα στις πιο αναπτυγμένες επιχειρήσεις της εγχώριας αγοράς.

Σημαντικοί σταθμοί στην πορεία της SONY Hellas είναι οι εξής:

1992: Τον Ιανουάριο ιδρύεται η SONY Hellas ως θυγατρική εταιρεία της SONY Corporation ενώ τον Απρίλιο του ίδιου έτους ξεκινά η λειτουργία της.

1993: Το τμήμα Επαγγελματικών προϊόντων της SONY αρχίζει να δραστηριοποιείται μεριμνώντας για την κάλυψη των συνεχώς αυξανόμενων αναγκών της αγοράς για επαγγελματικές εφαρμογές που συνδυάζουν την υψηλή τεχνολογία, την ποιότητα και την ανταγωνιστική τιμή.

1995: Το Νοέμβριο ξεκινάει τη λειτουργία του το τμήμα Playstation το οποίο διαθέτει στην ελληνική αγορά τη διάσημη παιχνιδομηχανή και το σχετικό software.

1997: Η SONY διαθέτει στην ελληνική αγορά περιφερειακά συστήματα για H/Y.

Οι κύριοι ανταγωνιστές της SONY είναι η Samsung Electronics Co., Ltd. (της οποίας τα προϊόντα διατίθενται μέσω της Fourlis Trade), η Philips Hellas A.E.B.E, η Panasonic (της οποία τα προϊόντα διατίθενται από την Intertech A.E) και η LG Electronics Ελλάς Α.Ε η οποία δραστηριοποιείται στην ελληνική αγορά από το 2003.

47

5.6 Το μέλλον της ψηφιακής τεχνολογίας ανήκει στη Sony!

Αλλάζοντας τον τρόπο που απολαμβάνετε την ψηφιακή ψυχαγωγία, η Sony πρωτοπορεί προσφέροντάς σας ένα ανεπανάληπτο εικονικό ταξίδι στο μέλλον, χάρη στο μοναδικό εύρος της τεχνογνωσίας της στον ψυχαγωγικό τομέα.

Η εταιρεία είναι μοναδικά τοποθετημένη στο να δημιουργεί συσκευές που προσφέρουν την απόλυτη ψυχαγωγική εμπειρία στο σύγχρονο καταναλωτή, και το πετυχαίνει εναρμονίζοντας στοιχεία όπως η παγκόσμια εμβέλεια της, η υπεροχή στο σχεδιασμό καθώς και το ψυχαγωγικό περιεχόμενο που αναπτύσσει.

Για περισσότερα από 60 χρόνια, η Sony δημιουργεί καινοτόμα προϊόντα στους τομείς των ηλεκτρονικών, των παιχνιδιών, των ταινιών, της μουσικής, της κινητής τηλεφωνίας και των δικτυακών παροχών, συνδυάζοντας άψογα την υψηλή απόδοση με τον πιο πρωτοποριακό σχεδιασμό. Αιχμή της πρωτοπορίας της Sony για τα επόμενα χρόνια θα αποτελούν οι συναρπαστικές οικιακές εμπειρίες 3D, η διαδικτυακή σύγκληση και η εστίαση στο περιβάλλον και τη βιωσιμότητα.

Έχοντας πλέον κατακτήσει την κορυφή της παγκόσμιας αγοράς ηλεκτρονικών προϊόντων, οι άνθρωποι της Sony συνεχίζουν να αναζητούν διαρκώς καινοτομίες ώστε να φέρνουν κάθε μέρα κοντά σας έξυπνους τρόπους για να συνδέεστε με το αγαπημένο σας περιεχόμενο. Γνώμονας και τελικός αποδέκτης της έμπνευσης και δημιουργίας των ανθρώπων της εταιρείας είναι ο σημερινός καταναλωτής που έρχεται με υψηλότερες απαιτήσεις να θέσει ψηλά τον πήχη της απόλαυσης στην ηλεκτρονική ψυχαγωγία.

⁴⁷ Case study: Sony Corp. Past, present, future

5.7 Το όραμα της εταιρίας

Όραμά μας στη Sony για το μέλλον είναι να δημιουργούμε εκπληκτικές νέες εμπειρίες τεχνολογίας και ψυχαγωγίας που μέχρι σήμερα ανήκαν μόνο στη σφαίρα της φαντασίας σας. Έτσι υλοποιούμε στην πράξη το πνεύμα του νέου εταιρικού μας μότο, make.believe, ενώνοντας όλες τις επικοινωνιακές μας προσπάθειες ώστε να μετουσιώνουμε τις μεγάλες ιδέες σε πράξεις, σε προϊόντα, περιεχόμενο και υπηρεσίες, δηλαδή πραγματικά μοναδικές εμπειρίες με επίκεντρο εσάς, τον άνθρωπο της νέας ψηφιακής εποχής!⁴⁸

5.8 Η Sony στην Ελλάδα

Το 1992 οι Έλληνες καταναλωτές απέκτησαν για πρώτη φορά την ευκαιρία να γνωρίσουν τα μοναδικά προϊόντα ήχου, εικόνας, οικιακής ψυχαγωγίας, τηλεπικοινωνίας, και τους συναρπαστικούς ηλεκτρονικούς υπολογιστές που διαθέτει η Sony παγκοσμίως, μέσω της Sony Hellas A.E.E.

Η Sony Hellas A.E.E. είναι ο αποκλειστικός αντιπρόσωπος της Sony Corporation για την ελληνική αγορά σε προϊόντα ήχου, εικόνας, οικιακής ψυχαγωγίας, τηλεπικοινωνίας, ηλεκτρονικούς υπολογιστές και περιφερειακά και σε προϊόντα αυτοκινήτου. Η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στο Μαρούσι και στην Ελλάδα απασχολεί συνολικά περίπου 100 εργαζόμενους.

Ένας από τους σημαντικότερους σταθμούς στην πορεία της Sony στην Ελλάδα είναι η έναρξη λειτουργίας του τμήματος επαγγελματικών προϊόντων το 1993, ενώ το 1995 συστάθηκε το τμήμα Playstation, το οποίο έφερε στην ελληνική αγορά τη διάσημη παιχνιδομηχανή. Παράλληλα, το 1997 η Sony διέθεσε στην ελληνική αγορά περιφερειακά συστήματα για H/Y και συνεχίζει μέχρι σήμερα να κατατάσσεται ανάμεσα στις πιο αναπτυγμένες επιχειρήσεις της εγχώριας αγοράς, προσφέροντάς σας την τεχνολογία που γεννιέται σε παγκόσμιο επίπεδο και προσαρμόζεται στις δικές σας ανάγκες.

Οι εκπληκτικές εμπειρίες ψυχαγωγίας ξεκινούν με τη διάθεση και στην Ελλάδα των τηλεοράσεων BRAVIA LCD High Definition, των ψηφιακών φωτογραφικών

⁴⁸ Case study: Sony Corp. Past, present, future

μηχανών Cyber-shot και των Handycam® και συνεχίζονται με τα Walkman®, τα MP3 players και τους προσωπικούς υπολογιστές VAIΟ.

Και οι συγκινήσεις συνεχίζονται με τη στήριξη των πιο εντυπωσιακών ποδοσφαιρικών πρωταθλημάτων. Η SONY αποτελεί τον επίσημο χορηγό του UEFA Champions League μέχρι το 2012, είναι επίσημος Partner της FIFA μέχρι το 2014 και παγκόσμιος χορηγός του FIFA World Cup™ το 2010 και το 2014.⁴⁹

5.9 Branding

Πριν προβούμε σε οποιαδήποτε ανάλυση του τι σημαίνει ο όρος ‘branding’ (σήμανση) για τις σύγχρονες εταιρίες, κρίνεται σκόπιμο να οριοθετήσουμε τον όρο ‘μάρκα’. Πολλοί μελετητές προσπάθησαν να αποδώσουν τον όρο ‘μάρκα’. Ο Seetharaman περιγράφει τη μάρκα ως «ένα άυλο περιουσιακό στοιχείο, η αξία του οποίου δεν μπορεί να καθοριστεί επακριβώς εκτός κι αν εξελιχθεί σε αντικείμενο ανάπτυξης μίας επιχείρησης». Άλλοι μελετητές όπως οι Kotler και Armstrong ανέπτυξαν μία πιο ευρεία έννοια χαρακτηρίζοντας τη μάρκα ως «... το όνομα, το σύμβολο, τον όρο ή το σχέδιο ή το συνδυασμό όλων αυτών, που προσδιορίζει τον δημιουργό ή τον πωλητή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας». Κατά συνέπεια και από τις δύο παραπάνω ερμηνείες προκύπτει το συμπέρασμα ότι ο ρόλος της μάρκας ενός προϊόντος είναι ιδιαίτερα σημαντικός για κάθε είδους εταιρία, ανεξαρτήτου δραστηριοποίησης, μιας και προσφέρει πρόσθετη αξία και στον καταναλωτή αλλά και στην επιχείρηση. Αυτές οι πρόσθετες αξίες προκαλούν συναισθήματα πεποίθησης ότι η μάρκα έχει υψηλότερη ποιότητα ή είναι πιο επιθυμητή από τα παρόμοια προϊόντα των ανταγωνιστών. Παραπλεύρως, οι μάρκες έχουν τη δυνατότητα να ‘κωδικοποιούν’ στο μυαλό των καταναλωτών τις συναισθηματικές και λειτουργικές προσδοκίες με αποτέλεσμα να δημιουργούν επαναληπτικές αγορές που αυξάνουν την κερδοφορία των εταιριών. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται όλες οι κυρίαρχες μάρκες όπως τις αντιλαμβάνεται αντιπροσωπευτικό δείγμα καταναλωτών σε μερικές

⁴⁹ www.sony.gr

βασικές χώρες. Η κατάταξη βασίζεται στο πόσο ολοκληρωμένη είναι η ενημέρωση των πελατών για την μάρκα και στην προτίμηση της μάρκας.

Πίνακας 1: Τα πιο ισχυρά εμπορικά σήματα του κόσμου⁶

	Ευρώπη	ΗΠΑ	Ιαπωνία	Μ. Βρετανία
1	Coca-Cola	Coca-Cola	Sony	Marks & Spencer
2	Sony	Campbell's	National	Cadbury
3	Mercedes-Benz	Disney	Mercedes-Benz	Kellogg's

Ο Chaffey χαρακτηριστικά αναφέρει ότι «το branding συνιστά τη διαδικασία δημιουργίας και ανάπτυξης επιτυχημένων μαρκών». Αντίθετα, το branding δεν είναι μόνο η ταυτότητα της μάρκας όπως αυτή προσδιορίζεται από το όνομα ή το λογότυπο της εταιρίας, είναι κάτι πολύ παραπάνω. Ο όρος σήμανση εμπερικλείει όλες εκείνες τις στρατηγικές και τις ενέργειες που οι εταιρίες υλοποιούν προκειμένου να χτίσουν επιτυχημένες μάρκες. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι μάρκες προσθέτουν αξία και στον καταναλωτή αλλά και στην επιχείρηση που τις παράγει με αποτέλεσμα τη συσσώρευση και δημιουργία περιουσιακής αξίας της μάρκας (Brand Equity).⁵⁰

5.10 Οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί η SONY για να χτίσει την εικόνα της μάρκας της

Βασικές μέθοδοι για την ανάπτυξη της εικόνας που έχει η μάρκα SONY

5.10.1 Διαφήμιση

- 'Η διαφήμιση παίζει καθοριστικό ρόλο στην εικόνα μιας μάρκας. Παρόλα αυτά, μία μάρκα ισχυροποιείται ιδιαίτερα όταν η διαφήμιση που την προβάλλει τονίζει τα σημεία διαφοροποίησής της από τον ανταγωνισμό'. (TMM)

5.10.2 Χορηγίες

- 'Με το να χορηγεί μεγάλα και σημαντικά γεγονότα που λαμβάνουν χώρα όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και στον υπόλοιπο κόσμο, η SONY επιθυμεί να συνδέσει την παρουσία της με τις στιγμές διασκέδασης του κοινού'. (PRM)

5.10.3 Εσωτερική δομή

- 'Πέρα από τις τεχνικές Marketing που χρησιμοποιεί κάθε εταιρία προκειμένου

⁵⁰ www.wikipedia.com

να χτίσει τη μάρκα της στην αγορά, η SONY δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη της μάρκας της εσωτερικά (μεταξύ των εργαζομένων) μιας και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι είναι οι καλύτεροι πρεσβευτές'. (SAM)

5.10.4 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Ε.Κ.Ε)

- 'Έχουμε δεσμευτεί σε πολλούς περιβαλλοντικούς στόχους και έχουμε ήδη μειώσει το αποτύπωμα άνθρακα της επιχείρησής μας. Αυτό εν μέρει συμβαίνει γιατί τουλάχιστον το 87% των παγκοσμίων αποβλήτων μας ανακυκλώνεται ή επαναχρησιμοποιείται'. (PRM)

Πριν προβούμε σε οποιαδήποτε ανάλυση των παραπάνω συνιστωσών, είναι σκόπιμο να αναφέρουμε ότι και οι τρεις Managers συμφωνούν με την παραδοχή ότι μία επιτυχημένη μάρκα δε δημιουργείται αποκλειστικά από την χρήση των κατάλληλων εργαλείων επικοινωνίας ή Marketing, αλλά πηγάζει από ένα συνδυασμό παραγόντων. Ο πίνακας 8 περιλαμβάνει τις βασικές μεθόδους που χρησιμοποιούν οι Managers που συμμετείχαν στην έρευνα προκειμένου να ισχυροποιήσουν την εικόνα της μάρκας SONY. Κατά γενική ομολογία, η επικοινωνία και πιο συγκεκριμένα η διαφήμιση, παίζει τον πιο σημαντικό ρόλο στη δημιουργία και καθιέρωση μιας μάρκας. Παρόλα αυτά, οι Managers δεν εστιάζουν μόνο στο πως θα προβληθεί η μάρκα μέσω μιας εντυπωσιακής διαφήμισης αλλά δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην προώθηση των προϊόντων σε διαφορετικά target groups (κοινά- στόχοι). Για παράδειγμα, η SONY χρησιμοποιεί διαφορετικά επικοινωνιακά μηνύματα για τα προϊόντα που απευθύνονται σε νεανικό κοινό από εκείνα που απευθύνονται σε επαγγελματίες. Η PRM αναφέρει χαρακτηριστικά:

'Είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία μιας διαφημιστικής καμπάνιας να προσδιορίσεις πρώτα επακριβώς το κοινό της αγοράς στο οποίο απευθύνεσαι και κατόπιν να καταστρώσεις το Marketing Plan (Πλάνο Marketing). Η SONY κινείται σε ένα πολύ συγκεκριμένο στρατηγικό άξονα επικοινωνίας αλλά παράλληλα προσπαθεί να βρίσκει εναλλακτικούς τρόπους για να προσεγγίζει διαφορετικά κοινά'.

Εκτός από τη διαφήμιση, η εταιρία χρησιμοποιεί και τη χορηγία σημαντικών γεγονότων προκειμένου να χτίσει την εικόνα της μάρκας της. Σύμφωνα με τον TMM, η μάρκα SONY χαρακτηρίζεται για τον παγκόσμιο χαρακτήρα της και κατά συνέπεια υποχρεούται να συνδέεται με γεγονότα μεγάλου βεληνεκούς όπως είναι το UEFA

Champions League. Η SONY ως επίσημος υποστηρικτής του UEFA Champions League επιχειρεί τη σύνδεση και τη μετάδοση των αξιών που πρεσβεύει όπως είναι η δύναμη αλλά και το πάθος για επικράτηση, αξίες που αντικατοπτρίζονται μέσα από το ποδόσφαιρο. Σε αυτό το σημείο πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι η σύνδεση με οποιοδήποτε δρώμενο έχει ευεργετικά αποτελέσματα στην εικόνα μίας μάρκας, μόνο όταν δρώμενο και μάρκα πρεσβεύουν όμοιες αξίες. Πρόσφατα, η Sony Corporation υπέγραψε οκταετές συμβόλαιο (2007-2014) με τη FIFA (Federation Internationale de Football Association) προκειμένου να είναι ο αποκλειστικός χορηγός από τον κλάδο της ψηφιακής τεχνολογίας στις διοργανώσεις των Παγκοσμίων Κυπέλλων που θα διεξαχθούν το 2010 στη Νότια Αφρική και το 2014 στη Βραζιλία. Παράλληλα, σε τοπικό επίπεδο, η δέσμευση της SONY να στηρίζει ενεργά μεγάλα πολιτιστικά και καλλιτεχνικά δρώμενα και να προσφέρει στο κοινό μοναδικές εμπειρίες, επισφραγίζεται με την ανάληψη της χορηγίας του Φεστιβάλ που διεξάγεται κάθε χρόνο στο Δήμο Βύρωνα. Απώτερος στόχος είναι πάντα το χτίσιμο της εικόνας που έχει η μάρκα SONY αλλά και η υπενθύμιση πως η εταιρία είναι πάντα παρούσα όταν χρειάζεται να στηρίξει την Ελληνική κοινωνία. Η PRM σχολίασε σχετικά: *‘Η διοργάνωση του Παγκοσμίου Κυπέλλου (FIFA World Cup™) που πραγματοποιήθηκε το 2006 στα στάδια της Γερμανίας μεταδόθηκε σε περισσότερες από 200 χώρες και παρακολούθηθηκε από περίπου 30 δισεκατομμύρια θεατές. Άμεση απόρροια του προαναφερθέντος είναι ότι το λογότυπο της SONY ταξιδεύει ανά την Υφήλιο και εισχωρεί μέσω των διαφημιστικών πινακίδων του γηπέδου στα σπίτια του καταναλωτικού κοινού. Ταυτόχρονα η SONY ως επίσημος χορηγός αποκομίζει αρκετά οφέλη από τη συνεργασία αυτή: έχει διαφημιστική παρουσία σε όλες τις εκδόσεις, τις επίσημες ιστοσελίδες αλλά και τις παρουσιάσεις που πραγματοποιεί η FIFA ενώ ταυτόχρονα είναι και η μόνη εταιρία από τον κλάδο της ψηφιακής τεχνολογίας που έχει δικαίωμα να παράγει software (λογισμικό) με τη σήμανση της FIFA για το Playstation®3.*

Ταυτόχρονα, σε εθνικό επίπεδο, η SONY είναι επίσημος υποστηρικτής της ΠΑΕ Παναθηναϊκός αποβλέποντας στο να συνδεθεί με μία ομάδα ισχυρή σε εικόνα που απευθύνεται σε ένα ευρύ καταναλωτικό κοινό. Μέσω αυτής της χορηγίας η SONY θα έχει σημαντική παρουσία σε όλους τους εντός έδρας αγώνες της ομάδας μέσω των

διαφημιστικών πινακίδων που υπάρχουν κατά μήκος του γηπέδου και που καλύπτονται από τηλεοπτική μετάδοση. Επιπρόσθετα, η SONY έχει το δικαίωμα να διενεργήσει προωθητικές ενέργειες στον αγωνιστικό χώρο (πριν την έναρξη του αγώνα ή κατά τη διάρκεια του ημιχρόνου) όπως επίσης και να διανέμει προωθητικό υλικό στους φιλάθλους. Μεταξύ των προνομίων είναι η αξιοποίηση της λίστας εγγεγραμμένων χρηστών (κάτοχοι καρτών διαρκείας, μέλη των επίσημων συνδέσμων της ομάδας κλπ) όπως επίσης και η εμφάνιση του λογοτύπου της SONY σε όλες τις συνεντεύξεις τύπου και τα Δελτία Τύπου που αφορούν σε αγωνιστικό περιεχόμενο.

Τέλος, η προβολή της SONY ως επίσημος υποστηρικτής της ΠΑΕ Παναθηναϊκός επισφραγίζεται από την προβολή ενός τηλεοπτικού μηνύματος διάρκειας 15 δευτερολέπτων πριν από την έναρξη κάθε εγχώριου αγώνα (που διεξάγεται εντός έδρας) όπως επίσης και από ολοσέλιδες καταχωρήσεις σε έντυπα αθλητικού περιεχομένου. Επιπλέον, η εταιρία χρησιμοποιεί ιδιαίτερες εσωτερικές μεθόδους ώστε να χτίσει μια πετυχημένη μάρκα. Οι Marketing Managers της εταιρίας θεωρούν ότι με το να επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό του ίδιου του οργανισμού μπορούν να ισχυροποιήσουν την εικόνα της μάρκας SONY δημιουργώντας έτσι 'ενθουσιώδεις πρεσβευτές'. Αυτό απορρέει από τη θεωρία ότι οι εργαζόμενοι επευφημούν τη μάρκα αν και οι ίδιοι μένουν ικανοποιημένοι από αυτή (word -of – mouth). Καταλήγοντας η SONY εστιάζει σε ενέργειες που προωθούν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (E.K.E.). Για παράδειγμα η εταιρία πραγματοποιεί σε παγκόσμιο επίπεδο μια σειρά από δραστηριότητες που στηρίζουν την κοινωνία όπως ο TMM δηλώνει:

‘Στη SONY επανεξετάζουμε και επαναξιολογούμε διαρκώς τα προϊόντα, τις διαδικασίες και την πιθανή επίδραση τους στον πλανήτη. Στο πλαίσιο των προσπαθειών μας για τη μείωση των εκπομπών αερίων που ευθύνονται για το φαινόμενο του θερμοκηπίου χρησιμοποιούμε ενεργά την ηλιακή, την αιολική και τη γεωθερμική ενέργεια, καθώς και τα καύσιμα από βιομάζα, για να προωθήσουμε περαιτέρω το στόχο μας για μεγαλύτερη μείωση του CO2 τετραπλασιάζοντας την ποσότητα έως 50.000 τόνους μέχρι το 2010’.

Επιπρόσθετα εκτός από τα παραπάνω ζητήματα η SONY επικεντρώνεται και σε κάποιους άλλους καίριους παράγοντας που επηρεάζουν την εικόνα της μάρκας της.⁵¹

Μερικοί από αυτούς είναι:

- Η εξυπηρέτηση των καταναλωτών μετά την πώληση (after sales)
- Η εικόνα των καταστημάτων
- Η τεχνική υποστήριξη μέσω τηλεφωνικού κέντρου

5.11 Διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό

Πίνακας 3 Τα βασικά στοιχεία που κάνουν την SONY να ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό

Παράγοντες που κάνουν την SONY μία μοναδική μάρκα	
<u>Βασική πτυχή</u>	<u>Σχόλια των συμμετεχόντων</u>
○ Ανταγωνιστικές τιμές	<i>‘Από την πρώτη στιγμή της παρουσίας της η SONY έχει ως στόχο να προσφέρει προϊόντα προηγμένης τεχνολογίας σε ιδιαίτερα προσιτές τιμές για το ευρύ κοινό’. (PRM)</i>
○ Προηγμένη τεχνολογία	<i>‘Ο καταναλωτής νιώθει ότι χρησιμοποιεί την πιο εξελιγμένη τεχνολογία που υπάρχει στην ελληνική αγορά’. (SAM)</i>
○ Προσέγγιση Lifestyle	<i>‘Η SONY τηρεί πάντα τη δέσμευσή της για προηγμένα προϊόντα τεχνολογίας, δίνοντας πάντα ιδιαίτερη έμφαση στον πρότυπο σχεδιασμό που φέρει την υπογραφή της’. (TMM)</i>

Όπως παρουσιάσαμε στον πίνακα 10, η SONY χρησιμοποιεί μία σειρά από τεχνικές προκειμένου να διαφοροποιηθεί από τις ανταγωνιστικές μάρκες. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι προσπαθεί να διατηρεί όσο το δυνατό πιο ανταγωνιστικές τιμές προκειμένου να αυξάνει το ποσοστό των αγοραστών και παράλληλα να διατηρεί την ηγετική της θέση στην αγορά. Εκτός από αυτό, η εταιρία έχει ως σημαντική προτεραιότητα τη δημιουργία των πιο προηγμένων τεχνολογιών στον κλάδο των οπτικοακουστικών προϊόντων. Για να το πετύχει αυτό συμπράττει στρατηγικές συμμαχίες με πρωτοπόρους προμηθευτές πρώτων υλών. Οι δύο αυτές συνιστώσες (ανταγωνιστικές τιμές και προηγμένη τεχνολογία) συνδέονται άμεσα με την εικόνα που σχηματίζει ο καταναλωτής για την μάρκα. Όπως η PRM αναφέρει: *‘Από την*

⁵¹ www.sony.com

πρώτη στιγμή της παρουσίας της στην ελληνική αγορά η SONY προσφέρει τις πιο σύγχρονες λύσεις οικιακής ψυχαγωγίας σε ιδιαίτερα προσιτές τιμές για τους καταναλωτές’.

Ταυτόχρονα, η νέα τάση αναφορικά με τη δημιουργία των προϊόντων είναι η σύνδεση της τεχνολογίας με τη μόδα. Πρωτοποριακή σχεδίαση προϊόντων, πολύχρωμες συσκευασίες, εντυπωσιακά απλές γραμμές είναι μερικά από τα στοιχεία που προβάλλει προκειμένου να καθιερωθεί στον κόσμο του ‘lifestyle technology’ (Μόδα στην Τεχνολογία) ακολουθώντας πάντα τις σύγχρονες τάσεις της μόδας. Η PRM αναφέρει χαρακτηριστικά: *‘Η SONY τηρεί πάντα τη δέσμευσή της για προηγμένα και εξαιρετικής ποιότητας προϊόντα τεχνολογίας, δίνοντας πάντα ιδιαίτερη έμφαση στον πρότυπο σχεδιασμό που φέρει την υπογραφή της. Έτσι πιστεύουμε ότι καθορίζεται το technology lifestyle των επόμενων χρόνων’.* ⁵²

5.12 Στοιχεία της Sony⁵³

Πίνακας 4 Γενικά στοιχεία

Στοιχεία επιχείρησης	
ΕΠΩΝΥΜΙΑ:	SONY ΕΛΛΑΣ ΑΕΕ
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ:	ΕΜΠΟΡΙΟ
ΕΜΠΟΡΙΟ ΕΔΡΑ:	Βασιλίσσης Σοφίας 1
Τ.Κ.	15124
ΠΟΛΗ:	Μαρούσι
ΠΕΡΙΟΧΗ:	ΑΤΤΙΚΗ
ΤΗΛΕΦΩΝΟ:	210 67.82.000
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ:	90
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ:	Αποκλειστικός αντιπρόσωπος προϊόντων ήχου, εικόνας, ψυχαγωγίας σπιτιού και αυτοκινήτου, τηλεπικοινωνίας, Η/Υ και περιφερειακών.
TRADEMARKS:	Sony.
ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΞΑΓΩΓΩΝ:	5
E-MAIL:	
WEB SITE:	www.sony.com
Fax:	210 67.82.001

⁵² Case study: Sony Corp. Past, present, future

⁵³ www.capital.com

Πίνακας 5 Ανθρώπινο δυναμικό

ΣΟΥ ΕΛΛΑΣ ΑΕΕ	
Ανθρώπινο δυναμικό	
Διοικητικό Συμβούλιο	
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	Κοτίνας Θεμιστοκλής
ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ	Κουρέπτης Δημήτριος
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	Κουρέπτης Δημήτριος

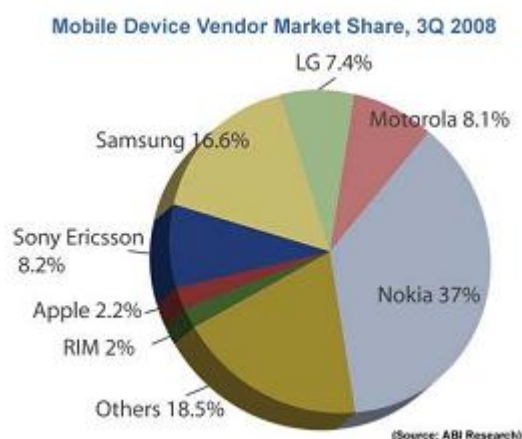
Πίνακας 6 Οικονομικά στοιχεία

Οικονομικά στοιχεία			
	2008	2007	2006
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	56.704.657	66.812.480	76.452.525
ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	25.620.061	31.070.441	27.385.818
ΣΥΝΟΛΟ ΒΡΑΧ/ΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	22.450.567	27.819.060	42.439.989
ΣΥΝΟΛΟ ΜΑΚ/ΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	8.982.372	8.317.355	7.050.138
ΠΑΓΙΟ	3.443.775	3.568.865	3.432.837
ΣΥΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	3.095.431	3.174.490	3.009.418
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	219.393.741	239.007.314	252.351.503
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ	-5.450.380	5.352.396	7.320.453
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	7.376.615	11.212.085	5.271.570
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝ. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	57.053.001	67.206.855	76.875.943
ΜΕΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ ΚΑΙ ΕΣΟΔΑ	24.689.069	32.945.388	35.525.700

5.13 Εταιρική Θέση και Επιδόσεις

Η Sony Ericsson πραγματοποιεί έρευνα προϊόντων, σχεδιασμό και ανάπτυξη, παραγωγή, εμπορία, τις πωλήσεις, τη διανομή καθώς και την εξυπηρέτηση πελατών. Η κεντρική μονάδα διοίκησης της επιχείρησης εδρεύει στο Λονδίνο, ενώ η E&A στη Σουηδία, το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γαλλία, την Ολλανδία, την Ινδία, την Ιαπωνία, την Κίνα και τις ΗΠΑ.

Από την ίδρυσή της το 2001, σε εξαιρετικά σύντομο χρονικό διάστημα, η εταιρία κατάφερε να εξελιχθεί στον τρίτο παίκτη διεθνώς στην αγορά κινητών συσκευών με διευρυμένο χαρτοφυλάκιο τηλεφώνων και πρωτοποριακό ρόλο στην εφαρμογή καινοτόμων τεχνολογιών στα προϊόντα της.



5.14 Διαδικασία Αναδιάρθρωσης στη Sony Ericsson

Παρά την ηγετική της θέση, η μειωμένη διεθνής ζήτηση, λόγω της οικονομικής κρίσης έχει οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα το 2008 σε αντίθεση με το 2007 που ήταν ένα έτος ρεκόρ στα κέρδη. Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει συγκριτικά τα οικονομικά αποτελέσματα για τα δυο οικονομικά έτη 2008 και 2007. όπως προκύπτει το 2008 απέφερε σημαντικές απώλειες στις επιδόσεις της επιχείρησης, πράγμα που

αποτελέσει το έναυσμα για τις εσωτερικές αλλαγές και το πρόγραμμα αναδιάρθρωσης που εξαγγέλθηκε.⁵⁴

	Χρήση 2008	Χρήση 2007
Number of units shipped (million)	96.6	103.4
Sales (Euro m.)	11,244	12,916
Gross margin (%)	22%	31%
Operating income (Euro m.)	-113	1,544
Operating margin (%)	-1%	12%
Restructuring charges (Euro m.)	175	-
Operating income excl. restructuring charges (Euro m.)	61	1,544
Operating margin excl. restructuring charges (%)	1%	12%
Income before taxes (IBT) (Euro m.)	-83	1,574
IBT excl. restructuring charges (Euro m.)	92	1,574
Net income (Euro m.)	-73	1,114

Πίνακας 1 : Οικονομικά Αποτελέσματα Sony Ericsson, Οικ. Έτη 2008-07

Δεδομένου ότι η ζήτηση για συσκευές κινητής τηλεφωνίας είναι ελαστική, η σοβαρή ύφεση στις παγκόσμιες αγορές έχει επηρεάσει προς τα κάτω τις πωλήσεις της Sony Ericsson, περιμένοντας ακόμη περαιτέρω μείωση των πωλήσεων κατά τη διάρκεια του 2009, καθώς οι μεγαλύτερες αγορές από όπου τα υψηλότερα έσοδα προέρχονται, Ευρώπη, Ιαπωνία και Ρωσία, θα είναι σε ύφεση. Κατ'ά τον ίδιο χρόνο ο μεγάλος ανταγωνισμός μεταξύ των 4 μεγάλων παικτών της διεθνούς αγοράς κινητής τηλεφωνίας κάνει την κατάσταση ακόμη πιο περίπλοκη. Η πρόκληση, επομένως, είναι να επιστρέψουν τα αποτελέσματα σε θετικό έδαφος και ταυτόχρονα να διατηρήσει και να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της για να εξασφαλίσει την τρίτη θέση, η οποία αποτελεί μακροπρόθεσμο στόχο για την εταιρεία.

Η διοίκηση της εταιρείας αντέδρασε στις απώλειες των 2 εκατ. € για το δεύτερο τρίμηνο 2008, έναντι κέρδους των 315 εκατ. € πριν από ένα χρόνο, με την αναγγελία της μείωσης των λειτουργικών δαπανών της τάξεως των 300€ τον Ιούλιο του 2008 και περαιτέρω ετήσια εξοικονόμηση 180€ ανακοίνωσε τον Ιανουάριο του 2009. Τα πλήρη αποτελέσματα των δύο δράσεων εξοικονόμησης αναμένονται στα τέλη του

⁵⁴ www.sony.com

2009. Στις ενότητες που ακολουθούν ένα τέτοιο πρόγραμμα μείωσης κόστους θα αναλυθεί, εξετάζοντας το θεωρητικό υπόβαθρο και τις ακαδημαϊκές εργασίες γύρω από αυτό.⁵⁵

5.15 Μείωση Λειτουργικού Κόστους

Η Sony Ericsson ανακοίνωσε την 19η Ιουλίου 2008 απολύσεις 2000 εργαζομένων, ως τον πυρήνα του προγράμματος εξοικονόμησης κόστους ύψους 300 εκατ. €. Το μεγαλύτερο μέρος των γενικών διοικητικών εξόδων είναι τα έξοδα του προσωπικού και για τη μείωσή τους, η εταιρεία θα πρέπει αναπόφευκτα να προβεί στη συρρίκνωση της (downsizing). Το downsizing παρατηρείται όταν η εταιρεία μονίμως μειώνει τα επίπεδα των απασχολούμενων χωρίς αναγκαστικά εγκατάλειψη ενός προϊόντος στην αγορά, μιας δραστηριότητας ή μιας γεωγραφικής θέσης (Lazonick, 2003).

Η Cameron (1994) δίνει μια έναν πιο πλήρη ορισμό του downsizing: αυτό συνεπάγεται μείωση του προσωπικού μέσω διαφορετικών στρατηγικών, που επικεντρώνεται στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της εταιρείας, δεδομένου ότι αντιπροσωπεύει ένα σύνολο δραστηριοτήτων που στοχεύουν σε οργανωτική βελτίωση διότι όταν οι εργαζόμενοι μειώνονται, λιγότεροι άνθρωποι πρέπει να αντιμετωπίσουν τον ίδιο όγκο εργασίας και αυτό έχει επιπτώσεις στις διαδικασίες.

5.16 Εταιρική Συρρίκνωση - Downsizing

Εταιρικά στελέχη μπορεί να προβάλλουν την άποψη ότι, στην περίπτωση της συρρίκνωσης (downsizing), ο τερματισμός της απασχόλησης ορισμένων ατόμων είναι ένα σημαντικό προοίμιο ορθολογικοποίησης της εταιρείας, ώστε να μπορεί να επενδύει σε καινοτομίες που θα κάνουν το υπόλοιπο εργατικό δυναμικό περισσότερο ανταγωνιστικό (Lazonick, 2003). Σε κάθε περίπτωση όμως είναι μια δύσκολη διαδικασία που πρέπει να σχεδιάζεται και να υλοποιείται με μεγάλη προσοχή και τα

⁵⁵ Case study: Sony, Past, present, future

αποτελέσματά του θα εξαρτηθούν σε σημαντικό βαθμό από τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί.

Σύμφωνα με την Cameron (1994) η συρρίκνωση (downsizing) μπορεί να εφαρμοστεί με τρεις τύπους. Το πρώτο είδος εστιάζεται κυρίως στην εξάλειψη των απασχολούμενων ή τη μείωση του αριθμού των εργαζομένων, μέσω της πρόωρης συνταξιοδότησης, των μεταφορών, των χρυσών προσφορών (golden parachute) ή των απολύσεων. Οι στρατηγικές αυτές συνήθως εφαρμόζονται άμεσα μετά από εντολή των ανώτατων στελεχών, και θα μπορούσαν να έχουν μεγάλο αρνητικό αντίκτυπο στις επιδόσεις της εταιρείας, δεδομένου ότι κρίσιμες δεξιότητες θα χαθούν όταν οι εργαζόμενοι αποχωρούν. Τα βασικά πλεονεκτήματα των δράσεων αυτών, εκτός από την επίτευξη άμεσης συρρίκνωσης, είναι να επιστήσει την προσοχή των μελών της εταιρείας γύρω από τη σοβαρή κατάσταση που επικρατεί, για να δοθούν κίνητρα στην εξοικονόμηση κόστους με την καθημερινή εργασία, και για τη δημιουργία ετοιμότητας για περαιτέρω αλλαγές. Οι στρατηγικές αυτές θα έχουν βραχυπρόθεσμα αρνητικές επιπτώσεις στα οικονομικά αποτελέσματα πριν η πλήρης θετική επίδραση εμφανιστεί, σε μακροπρόθεσμη βάση, στην κατάσταση αποτελεσμάτων. Ο δεύτερος τύπος συρρίκνωσης (downsizing), σύμφωνα με την Cameron (1994), είναι οι στρατηγικές επανασχεδιασμού των εργασιακών διαδικασιών με σκοπό τη μείωση της απαιτούμενης εργασίας και, κατά συνέπεια, τη μείωση του αριθμού των εργαζομένων. Οι στρατηγικές αυτές δεν μπορούν να υλοποιηθούν γρήγορα καθώς απαιτείται ανάλυση από των διαδικασιών που πρέπει να επανασχεδιαστούν. Οι στρατηγικές αυτές διασφαλίζουν ότι οι αλλαγές έχουν στόχο τις εργασιακές διαδικασίες και μπορεί να επιτύχει μεγαλύτερη αποδοτικότητα της εργασίας λόγω της απλοποιημένης δομής της συρρικνωμένης εταιρείας.

Ο τρίτος τύπος συρρίκνωσης (downsizing) είναι οι συστημικές στρατηγικές. Αυτές επικεντρώνονται σε αλλαγή της κουλτούρας της εταιρείας και κάνουν την συρρίκνωση μια συνεχή διαδικασία, ως βάση για την συνεχή βελτίωση και όλες οι πτυχές και οι διαδικασίες της εταιρείας απλουστεύονται. Οι εργαζόμενοι ορίζονται ως μέσα για να συμβάλουν στη δημιουργία και την υλοποίηση των ιδεών downsizing αντί να είναι ο πρώτος στόχος για εξάλειψη. Οι στρατηγικές αυτές έχουν μια

μακροπρόθεσμη προοπτική και δεν μπορούν να έχουν το ίδιο αντίκτυπο στα οικονομικά αποτελέσματα με τις στρατηγικές άμεσης μείωσης του εργατικού δυναμικού.

Το σοκ της άμεσης μείωσης του εργατικού δυναμικού μπορεί να είναι αναπόφευκτη για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης, αλλά τα βραχυπρόθεσμα οφέλη συνήθως αναιρούνται από το μακροπρόθεσμο κόστος σύμφωνα με την Cameron (1994). Επιπλέον, μια τέτοια τακτική θα μπορούσε να οδηγήσει σε απώλεια της εμπιστοσύνης και της αφοσίωσης του εργατικού δυναμικού και την αποξένωση από τους γενικούς στόχους της εταιρείας. Από την άλλη πλευρά η συστημικές στρατηγικές έχουν ως στόχο να αποφεύγεται, μακροπρόθεσμα, η ανάγκη για την εφαρμογή των άμεσων στρατηγικών μείωσης του εργατικού δυναμικού. Αυτές οι τρεις στρατηγικές δεν αλληλοαναιρούνται.

5.17 Επιπτώσεις της Συρρίκνωσης

Η βιβλιογραφία συμφωνεί πως οι επιπτώσεις της συρρίκνωσης (downsizing) θα πρέπει να εξεταστούν από διάφορες πλευρές ενώ η μελέτη τους διαφέρει πολύ ανάλογα με την οπτική γωνία των διαφόρων παραγόντων στην εταιρεία όπως εάν υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ, για παράδειγμα, των διευθυντών, των εργαζομένων, των μετόχων (Lai και Sudarsanam, 1997). Τα στοιχεία από την εργασία της Cameron (1994) έδειξαν ότι το 74% των ανώτερων διευθυντικών στελεχών σε εταιρείες που συρρικνώθηκαν, υποστήριζαν πως το ηθικό των εργαζομένων και η εμπιστοσύνη στην επιχείρηση μειώθηκαν σημαντικά μετά την συρρίκνωση ενώ η παραγωγικότητα επίσης είχε αυξηθεί. Από την άλλη πλευρά, οι Chen et al. (2001) δείχνουν ότι οι επιδόσεις της εταιρείας, μεταφρασμένες σε απόλυτα οικονομικά στοιχεία, έχουν βελτιωθεί. Όλοι οι συγγραφείς φαίνεται να συμφωνούν πάντως πως όταν η μείωση είναι αναπόφευκτη, θα πρέπει να εφαρμοστεί με τέτοιο τρόπο ώστε τα αποτελέσματα να μεγιστοποιούνται για το σύνολο των διαφόρων μερών της εταιρείας. Οι επιπτώσεις της συρρίκνωσης (downsizing) στην εταιρεία εξαρτώνται από μια ποικιλία διαφορετικών παραγόντων. Όπως είναι αναμενόμενο οι απότομες στρατηγικές μείωσης προσωπικού έχουν μικρότερη επίπτωση στην αύξηση της αποτελεσματικότητας από ότι η μείωση με προσεκτικά σχεδιασμένες στρατηγικές. Η

Cameron (1994) παρέχει έναν ολοκληρωμένο κατάλογο των καλύτερων πρακτικών που θα μπορούσαν να υιοθετήσουν οι εταιρείες για μια επιτυχημένη συρρίκνωση (downsizing).

Άλλοι παράγοντες που θα επηρεάσουν το αποτέλεσμα μιας στρατηγικής συρρίκνωσης είναι οι ανταποδόσεις για τους εργαζομένους που διαμένουν πίσω στην εταιρεία, η ανακοίνωση των στόχων της διεύθυνσης και η εμπιστοσύνη. Σύμφωνα με τον Mishra (1996) οι απολύσεις είναι μια οργανωτική κρίση, δεδομένου ότι είναι μια σημαντική απειλή για την επιβίωση ενός συστήματος και τα θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα, που ακολουθούν την κρίση, εξαρτώνται από τη φύση της συμπεριφοράς του οργανισμού κατά τη διάρκεια της κρίσης. Η απόδοση του οργανισμού ενδέχεται να αυξηθεί αντί να μειωθεί κατά τη διάρκεια της κρίσης, εάν η διεύθυνση εμπνέει εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους, δίνοντας στην εμπιστοσύνη τέσσερις διαστάσεις: ικανότητα, διαφάνεια, ενδιαφέρον και αξιοπιστία.

Οι Chen et al. (2001) εξετάζουν τις εταιρικές επιδόσεις μετά από απολύσεις και διαπιστώνουν ότι οι απολύσεις ακολουθούνται από σημαντικές βελτιώσεις στην χρηματιστηριακή εικόνα και τα κέρδη της εταιρείας. Δεν υπάρχουν ενδείξεις ότι οι ανακοινώσεις για απολύσεις προκαλούν μειωμένη συνολική απασχόληση στα επόμενα τρία χρόνια. Επιπλέον τα στοιχεία δείχνουν βελτίωση των περιθωρίων κέρδους και βελτίωση της παραγωγικότητας της εργασίας μετά από τις απολύσεις.

Παράλληλα, τα πορίσματά τους επιβεβαιώνουν ότι οι επιχειρήσεις που προχώρησαν σε απολύσεις, τείνουν να αυξήσουν την εταιρική εστίαση και υποστηρίζουν την άποψη ότι η απόφαση για απολύσεις είναι μια λογική αντίδραση για να εξασφαλιστεί η εταιρική επιβίωση.

Πιο αναλυτικά οι Chen et al. (2001) βρήκαν στοιχεία που αποδεικνύουν ότι οι λειτουργικές αποδόσεις, κέρδη προ τόκων και φόρων, βελτιώνονται μετά από απολύσεις. Τα ευρήματα τους αναδεικνύουν την βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων καθώς και την αύξηση του περιθωρίου κέρδους ως την πηγή της βελτίωσης των αποδόσεων. Τα εν λόγω αποτελέσματα δεν υποστηρίζουν την πεποίθηση ότι οι επιχειρήσεις που απολύουν εργαζόμενους, τελικά κάνουν κακό στον

εαυτό τους. Βρίσκουν ότι δεν υπάρχουν στοιχεία πως οι ανακοινώσεις απολύσεων ακολουθούνται από μειωμένη συνολική απασχόληση στην εταιρεία. Ενώ η απασχόληση πραγματικά πέφτει κατά το έτος των απολύσεων, ανακτούν τα προ-απολύσεις επίπεδα τρία χρόνια αργότερα. Οι επιχειρήσεις διακόπτουν προσωρινά τις κεφαλαιουχικές δαπάνες, ταυτόχρονα με τις απολύσεις, ωστόσο, τόσο οι κεφαλαιουχικές δαπάνες όσο και ο δείκτης των κεφαλαιουχικών δαπανών ανά υπάλληλο είναι σημαντικά υψηλότερα από το τρίτο έτος μετά τις απολύσεις από ό, τι σε οποιοδήποτε προηγούμενο έτος. Βρίσκουν, επίσης, στοιχεία που υποστηρίζουν την αύξηση της εταιρικής εστίασης, όπως μετράται με τον αριθμό των επιχειρηματικών τομέων της επιχείρησης που δηλώνονται για λογιστικούς σκοπούς.

Λαμβάνοντας υπόψη τα πρόσφατα στοιχεία που αποδεικνύουν ότι η εταιρική εστίαση προκαλεί αύξηση της αξίας για τους μετόχους, τα μέτρα αυτά είναι συνεπή με την άποψη ότι οι απολύσεις αποτελούν σημαντική συνιστώσα της αναδιάρθρωσης από τις επιχειρήσεις με χαμηλή απόδοση.

6 Μεθοδολογία

6.1 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι, μέσω της μελέτης των στρατηγικών του marketing και του management, να αναδείξει τις στάσεις και τις απόψεις των εργαζομένων στην εταιρία Sony αναφορικά με τον τρόπο διοίκησης της εταιρίας.

Ο Πληθυσμός της Έρευνας αποτελείται από εργαζόμενους της εταιρίας SONY, οι οποίοι δραστηριοποιούνται στη περιοχή ευθύνης του θέματος.

6.2 Επιλογή σχεδίου έρευνας αγοράς

Ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκεται, μπορούμε να διακρίνουμε τις επιστημονικές έρευνες σε τρεις βασικές κατηγορίες, τις διερευνητικές, τις περιγραφικές και τις πειραματικές⁵⁶.

Η παρούσα έρευνα κατατάσσεται στις περιγραφικές, με τη χρήση του ερωτηματολογίου, δεδομένου ότι επιθυμούμε να αποτυπώσουμε τα χαρακτηριστικά μιας δεδομένης κατάστασης.

6.3 Επιλογή μεθόδου συλλογής στοιχείων

Η συλλογή στοιχείων επιτυγχάνεται με δύο τρόπους: με τη χρήση πρωτογενών και δευτερογενών πηγών. Αντίστοιχα εξάγονται πρωτογενή και δευτερογενή στοιχεία της έρευνας⁵⁷. Τα πρωτογενή στοιχεία αναφέρονται ειδικά στο πρόβλημα ή στο αντικείμενο που εξετάζεται. Συγκεντρώνονται, δηλαδή, με βάση συγκεκριμένους σκοπούς ώστε να απαντήσουν σε συγκεκριμένα ερωτήματα μιας μελέτης. Η συλλογή τους απαιτεί περισσότερο χρόνο και χρήμα από ότι των δευτερογενών και η διαδικασία είναι πιο πολύπλοκη, αλλά σίγουρα τα αποτελέσματα της είναι πιο ακριβή (Dibb, 1994). Η συγκεκριμένη έρευνα συνέλεξε τα πρωτογενή στοιχεία χρησιμοποιώντας ως βασικό εργαλείο της το **ερωτηματολόγιο**⁵⁸. Το ερωτηματολόγιο

⁵⁶ Σταθακόπουλος, Β., (2001), «Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς», Αθήνα: Σταμούλης, σελ.52

⁵⁷ Σταθακόπουλος, Β., (2001), «Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς», Αθήνα: Σταμούλης, σελ.56

⁵⁸ Σταθακόπουλος, Β., (2001), «Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς», Αθήνα: Σταμούλης, σελ.82

το οποίο καταρτίστηκε περιλαμβάνει ερωτήσεις:

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

Σκοπός της χρήσης διαφορετικού τύπου ερωτήσεων ήταν το ερωτηματολόγιο να μην κουράσει τον ερωτώμενο και μέσα από την ποικιλία των ερωτήσεων να εξασφαλιστεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό η εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων. Ο ερευνητής σκοπεύει να μελετήσει τον Κώδικα Δεοντολογίας ώστε, ακολουθώντας τον, να εξασφαλίσει ότι η έρευνα που πραγματοποιήθηκε ήταν τίμια, αμερόληπτη και αντικειμενική. Έγινε προσπάθεια ώστε οι ερωτήσεις να είναι τέτοιες που να μην θιγεί και να μην ενοχληθεί ο ερωτώμενος.

6.4 Διαδικασία δειγματοληψίας

Στην παρούσα έρευνα ο πληθυσμός αποτελείται από εργαζόμενους της εταιρίας SONY, οι οποίοι δραστηριοποιούνται στη περιοχή ευθύνης του θέματος. Το πλαίσιο δείγματος αποτέλεσε ο κατάλογος εργαζομένων της εταιρίας. Τέλος, τη μονάδα δειγματοληψίας αποτέλεσε η ίδια η εταιρία.

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

Η προσέγγιση των ερωτώμενων έγινε μέσω email. Εστάλησαν ερωτηματολόγια στην εταιρία και συγκεντρώθηκαν με τον ίδιο τρόπο οι απαντήσεις. Σ' αυτό το σημείο κρίνεται απαραίτητο να αναφέρουμε κάποια βασικά στοιχεία της εταιρείας SONY έτσι ώστε να την γνωρίσουμε καλύτερα και να μπορέσουμε να κατανοήσουμε

ευκολότερα τα συμπεράσματα στα οποία καταλήξαμε. Τα στοιχεία αυτά συνελέγησαν από το εταιρικό site που διαθέτει η εταιρεία στο διαδίκτυο και ως εκ τούτου είναι δευτερογενή στοιχεία⁵⁹. Πιο αναλυτικά, η SONY είναι μία πολυεθνική εταιρεία που παράγει τεχνολογικά προϊόντα ήχου, εικόνας, επικοινωνιών και πληροφοριών, τα οποία απευθύνονται σε καταναλωτικές και βιομηχανικές αγορές. Η μητρική εταιρεία βρίσκεται στο Τόκυο και ιδρύθηκε το 1946. Η μητρική εταιρεία είναι αυτή που καθορίζει τη στρατηγική των θυγατρικών εταιρειών.

Όραμα της εταιρείας είναι να προσφέρει στον καταναλωτή ψηφιακά προϊόντα ψυχαγωγικού χαρακτήρα και να καταφέρνει να τοποθετεί την εικόνα της ως η εταιρεία που προσφέρει στον καταναλωτή καινοτόμα προϊόντα τελευταίας τεχνολογίας. Τέλος, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως ενώ ξεκίνησε ως μία πολύ μικρή εταιρεία με μόλις 20 υπαλλήλους, σήμερα πάνω από 160.000 άνθρωποι εργάζονται σε αυτήν σε όλο τον κόσμο.

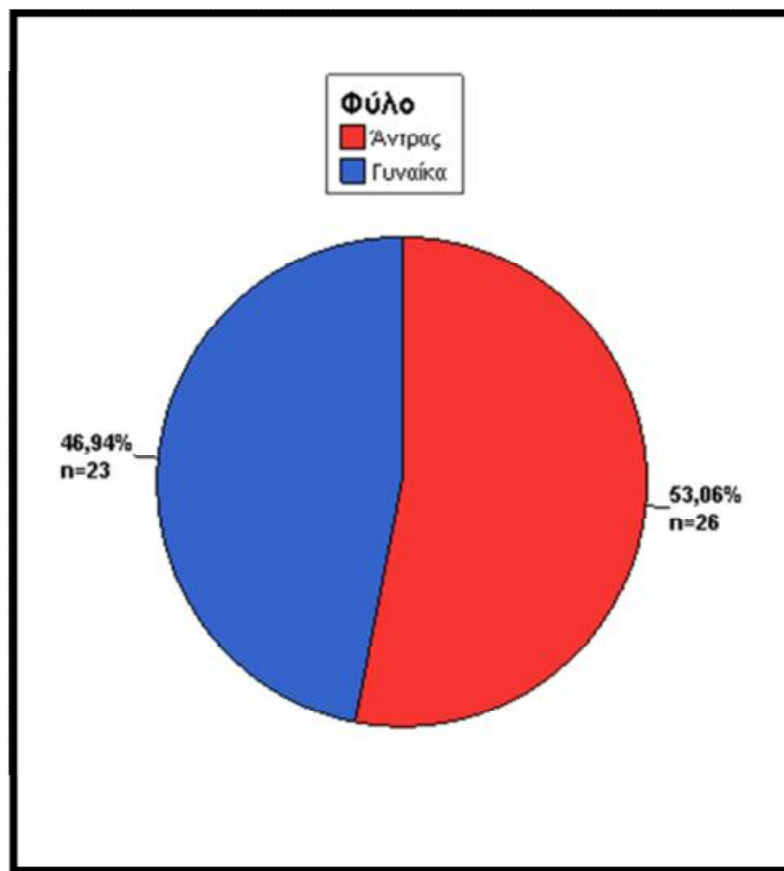
6.5 Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής

Φύλο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άντρας	26	52,0	53,1	53,1
	Γυναίκα	23	46,0	46,9	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		

⁵⁹ SONY (2011). The company (online). www.sony-europe.com

Total	50	100,0		
--------------	----	-------	--	--

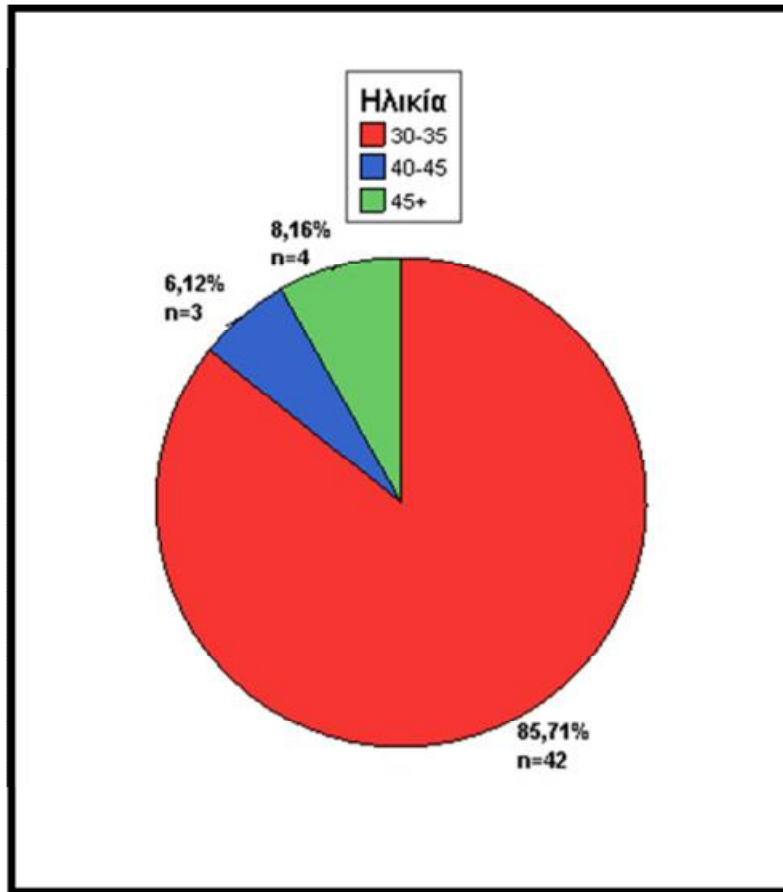
Όπως παρουσιάζεται και γραφικά στο παρακάτω γράφημα, οι άνδρες που πήραν μέρος στην παρούσα έρευνα, είναι περισσότεροι από τις γυναίκες.



Ηλικία				
	Frequency	Percent	Valid	Cumulative

				Percent	Percent
Valid	30-35	42	84,0	85,7	85,7
	40-45	3	6,0	6,1	91,8
	45+	4	8,0	8,2	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100, 0		

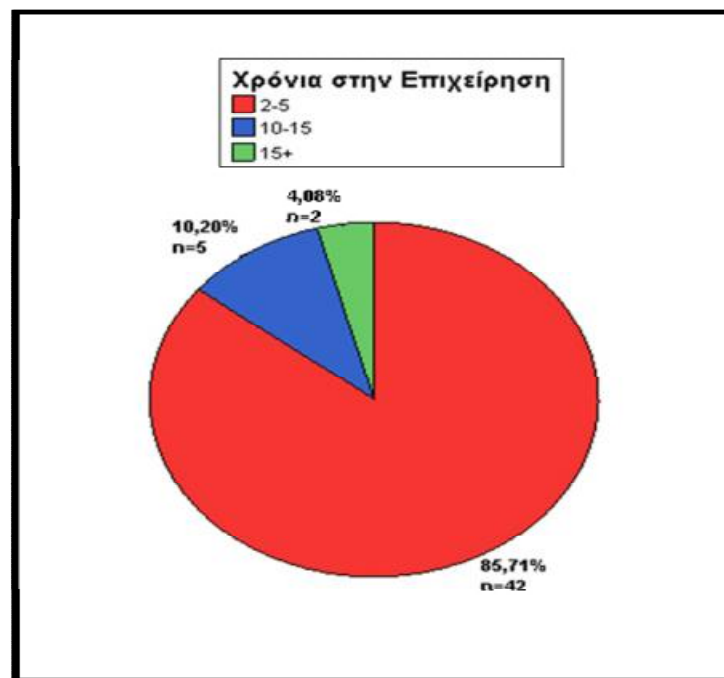
Όσον αφορά στις ηλικίες των ερωτηθέντων και σε συνδυασμό με το παρακάτω γράφημα, οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες, είναι μεταξύ 30 και 35 ετών.



Χρόνια στην Επιχείρηση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2-5	42	84,0	85,7	85,7
	10-15	5	10,0	10,2	95,9

	15+	2	4,0	4,1	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

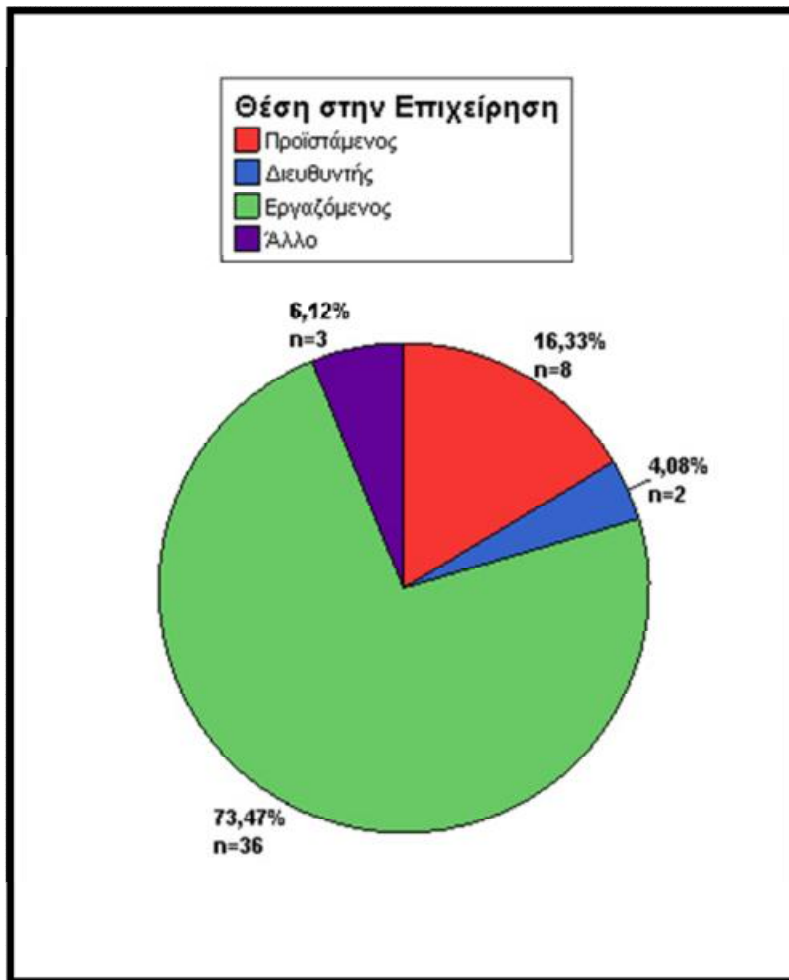
Αναφορικά με τα χρόνια εργασίας των υπαλλήλων στην επιχείρηση, οι περισσότεροι δήλωσαν ότι δουλεύουν εκεί από 2 έως 5 χρόνια .



Θέση στην Επιχείρηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Προϊστάμενος	8	16,0	16,3	16,3
	Διευθυντής	2	4,0	4,1	20,4
	Εργαζόμενος	36	72,0	73,5	93,9
	Άλλο	3	6,0	6,1	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

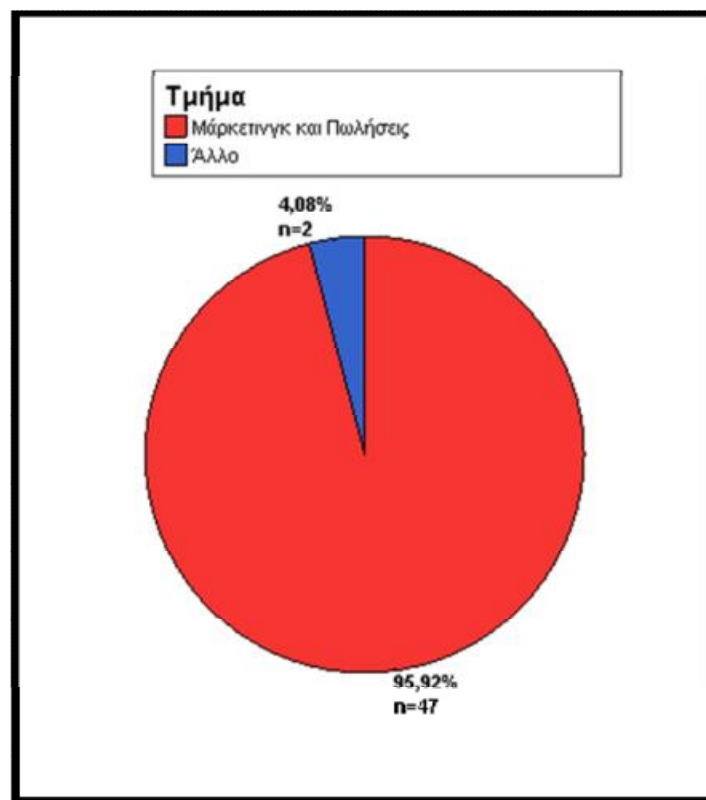
Σύμφωνα με το παρακάτω αναλυτικό γράφημα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ανήκουν στις κατώτερες βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας της επιχείρησης.



		Τμήμα			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μάρκετινγκ και Πωλήσεις	47	94,0	95,9	95,9
	Άλλο	2	4,0	4,1	100,0
	Total	49	98,0	100,0	

Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

Σύμφωνα με τη γραφική αναπαράσταση του ερωτήματος, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εργάζονται στο τμήμα marketing.



Η λειτουργία της εταιρείας βασίζεται σε ευέλικτες οργανωτικές δομές.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Πολύ	15	30,0	30,6	30,6
	Διαφωνώ	12	24,0	24,5	55,1
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	22	44,0	44,9	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

Σύμφωνα με το παρακάτω γράφημα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι ουδέτεροι ως προς το ερώτημα αν η εταιρία λειτουργεί με ευέλικτες οργανωτικές δομές.



Η λειτουργία της εταιρείας είναι σε κάποιες λειτουργίες της γραφειοκρατική πράγμα που επηρεάζει τη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες.

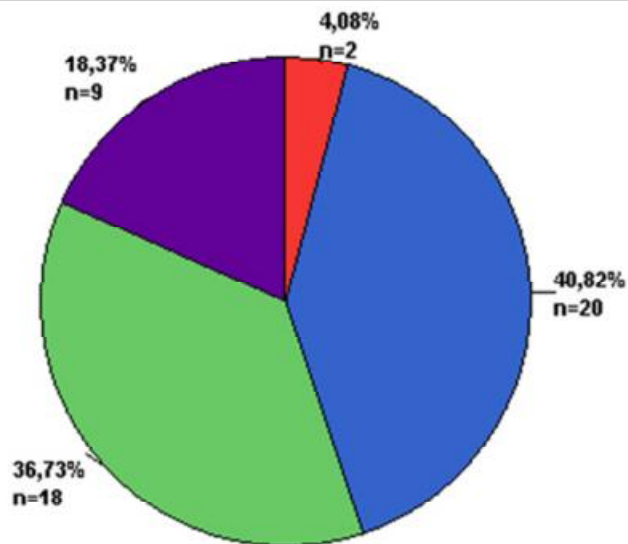
	Frequency	Percent	Valid	Cumulative

				Percent	Percent
Valid	Διαφωνώ Πολύ	2	4,0	4,1	4,1
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	20	40,0	40,8	44,9
	Συμφωνώ	18	36,0	36,7	81,6
	Συμφωνώ Πολύ	9	18,0	18,4	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

Αναφορικά με το αν η εταιρία λειτουργεί γραφειοκρατικά επηρεάζοντας την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, οι πιο πολλοί ερωτηθέντες συμφώνησαν.

Η λειτουργία της εταιρείας είναι σε κάποιες λειτουργίες της γραφειοκρατική πράγμα που επηρεάζει τη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες.

- Διαφωνώ Πολύ
- Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ Πολύ



Η εταιρεία αποτελεί από ένα ικανοποιητικό αριθμό τμημάτων, πράγμα που τη βοηθά να είναι πιο ευέλικτη σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

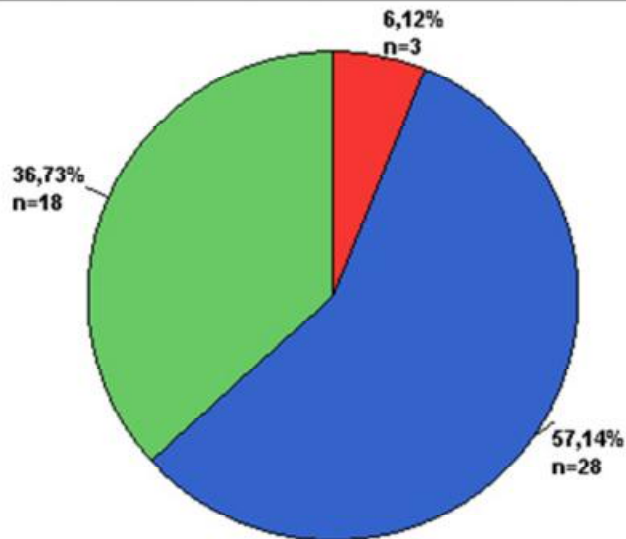
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	3	6,0	6,1	6,1

	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	28	56,0	57,1	63,3
	Συμφωνώ	18	36,0	36,7	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

Η πλειονότητα των ερωτηθέντων σύμφωνα με την απεικόνιση του αντίστοιχου γραφήματος, ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ότι η εταιρία έχει ικανοποιητικό βαθμό τμημάτων που την κάνει να είναι πιο ευέλικτη με τον ανταγωνισμό.

Η εταιρεία αποτελείται από ένα ικανοποιητικό αριθμό τμημάτων, πράγμα που τη βοηθά να είναι πιο ευέλικτη σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

- Διαφωνώ
- Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ
- Συμφωνώ

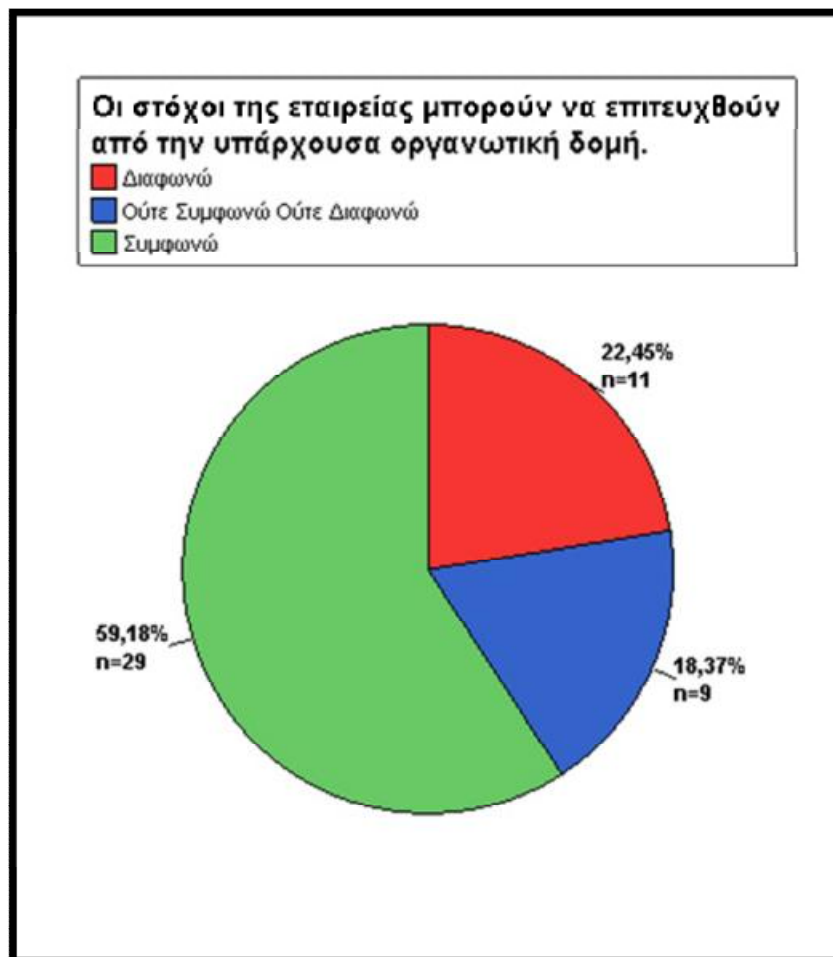


Οι στόχοι της εταιρείας μπορούν να επιτευχθούν από την υπάρχουσα οργανωτική δομή.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	11	22,0	22,4	22,4
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	9	18,0	18,4	40,8

	Συμφωνώ	29	58,0	59,2	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

Η πλειονότητα των ερωτηθέντων βάσει του παρακάτω γραφήματος συμφωνεί ότι οι στόχοι της εταιρίας μπορούν να επιτευχθούν με την υπάρχουσα οργανωτική δομή

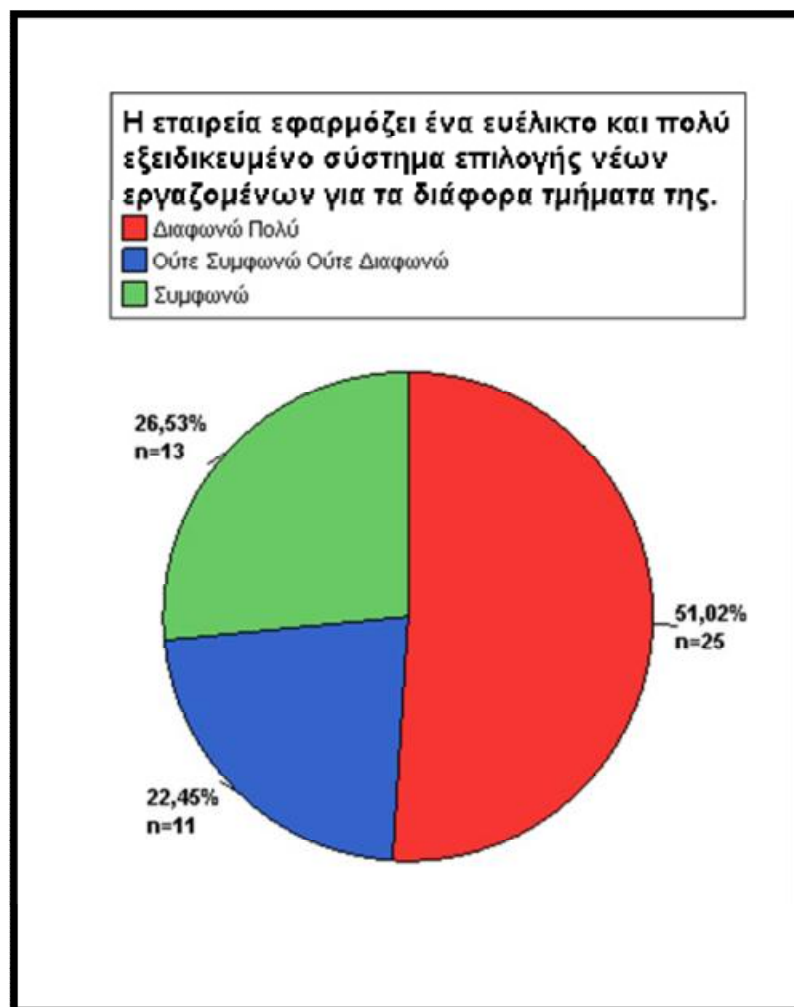


Η εταιρεία εφαρμόζει ένα ευέλικτο και πολύ εξειδικευμένο σύστημα επιλογής νέων εργαζομένων για τα διάφορα τμήματα της.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Πολύ	25	50,0	51,0	51,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	11	22,0	22,4	73,5
	Συμφωνώ	13	26,0	26,5	100,0

	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
	Total	50	100,0		

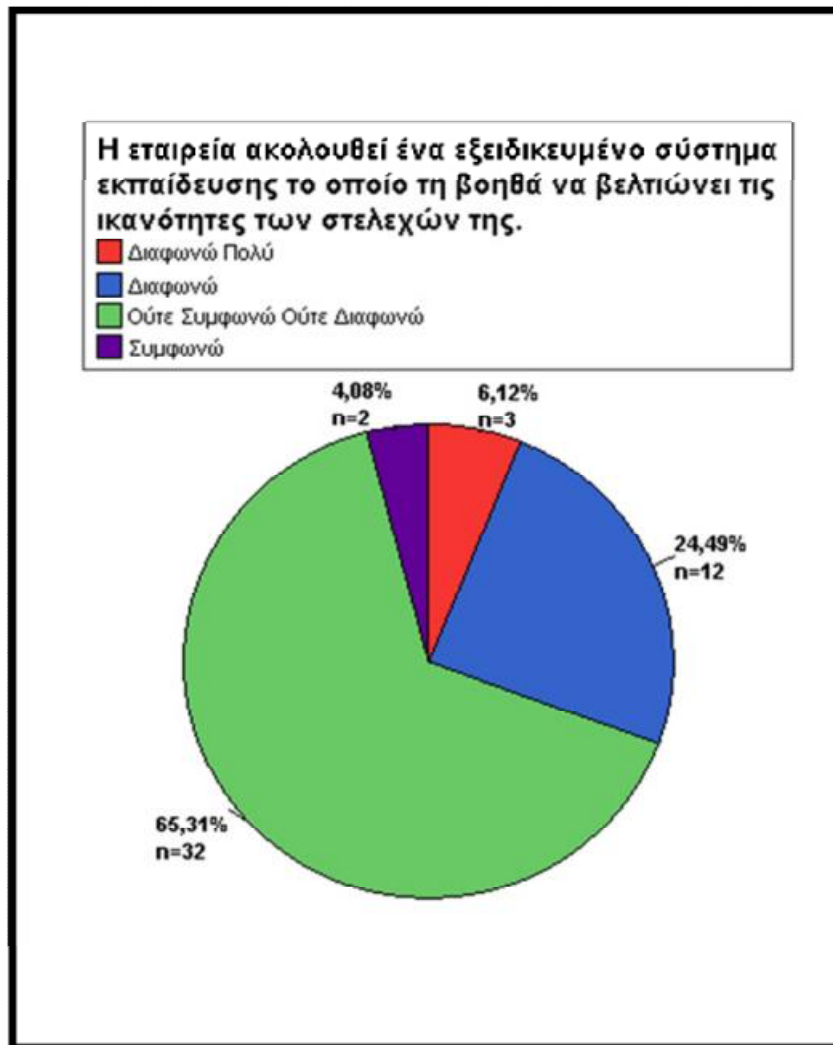
Σχετικά με το αν η εταιρία εφαρμόζει ένα εξειδικευμένο σύστημα επιλογής νέων εργαζομένων, οι περισσότεροι διαφωνούν, πράγμα το οποίο φαίνεται και στο γράφημα που ακολουθεί



Η εταιρία ακολουθεί ένα εξειδικευμένο σύστημα εκπαίδευσης το οποίο τη

βοηθά να βελτιώνει τις ικανότητες των στελεχών της.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Πολύ	3	6,0	6,1	6,1
	Διαφωνώ	12	24,0	24,5	30,6
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	32	64,0	65,3	95,9
	Συμφωνώ	2	4,0	4,1	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί κρατώντας ουδέτερη στάση στην απάντησή τους, ότι η εταιρία βοηθά στη βελτίωση της ικανότητας των στελεχών της. Στο παρακάτω διάγραμμα αυτό για το οποίο γίνεται λόγος, απεικονίζεται σχηματικά.



Η διαδικασία επιλογής νέων στελεχών δε βοηθά στη λειτουργία της εταιρείας.

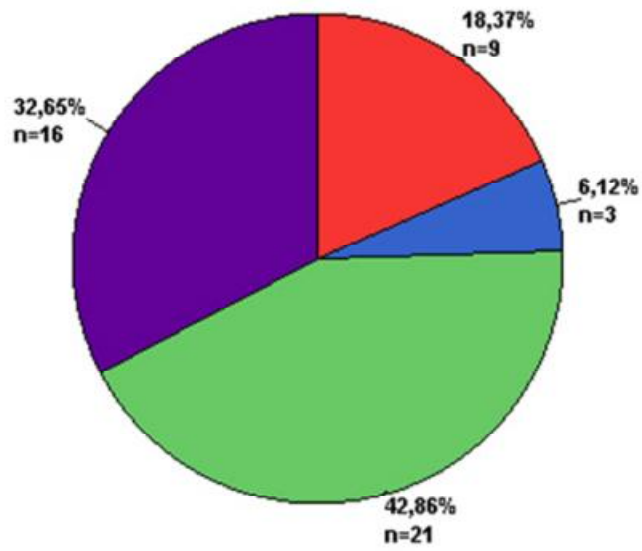
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Πολύ	9	18,0	18,4	18,4
	Διαφωνώ	3	6,0	6,1	24,5

	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	21	42,0	42,9	67,3
	Συμφωνώ	16	32,0	32,7	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
	Total	50	100, 0		

Οι πιο πολλοί από τους ερωτηθέντες είναι σύμφωνοι με το ότι η διαδικασία επιλογής νέων στελεχών δε βοηθά στη λειτουργία της εταιρίας. Αυτό αποδεικνύεται γραφικά και από το παρακάτω γράφημα.

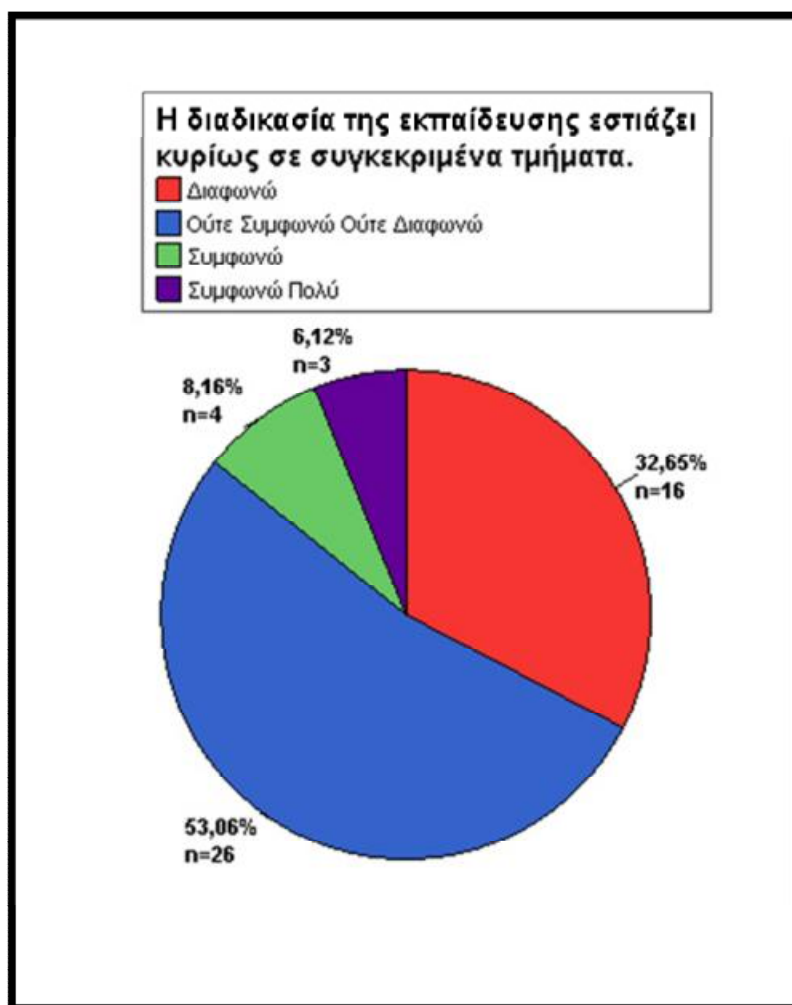
**Η διαδικασία επιλογής νέων στελεχών
δε βοηθά στη λειτουργία της εταιρείας.**

- Διαφωνώ Πολύ
- Διαφωνώ
- Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ
- Συμφωνώ



Η διαδικασία της εκπαίδευσης εστιάζει κυρίως σε συγκεκριμένα τμήματα.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	16	32,0	32,7	32,7
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	26	52,0	53,1	85,7
	Συμφωνώ	4	8,0	8,2	93,9
	Συμφωνώ Πολύ	3	6,0	6,1	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

Όσον αφορά το η εκπαίδευση εστιάζεται σε συγκεκριμένα τμήματα, οι πιο πολλοί από τους ερωτώμενους έμειναν ουδέτεροι μη συμφωνώντας αλλά ούτε και διαφωνώντας.

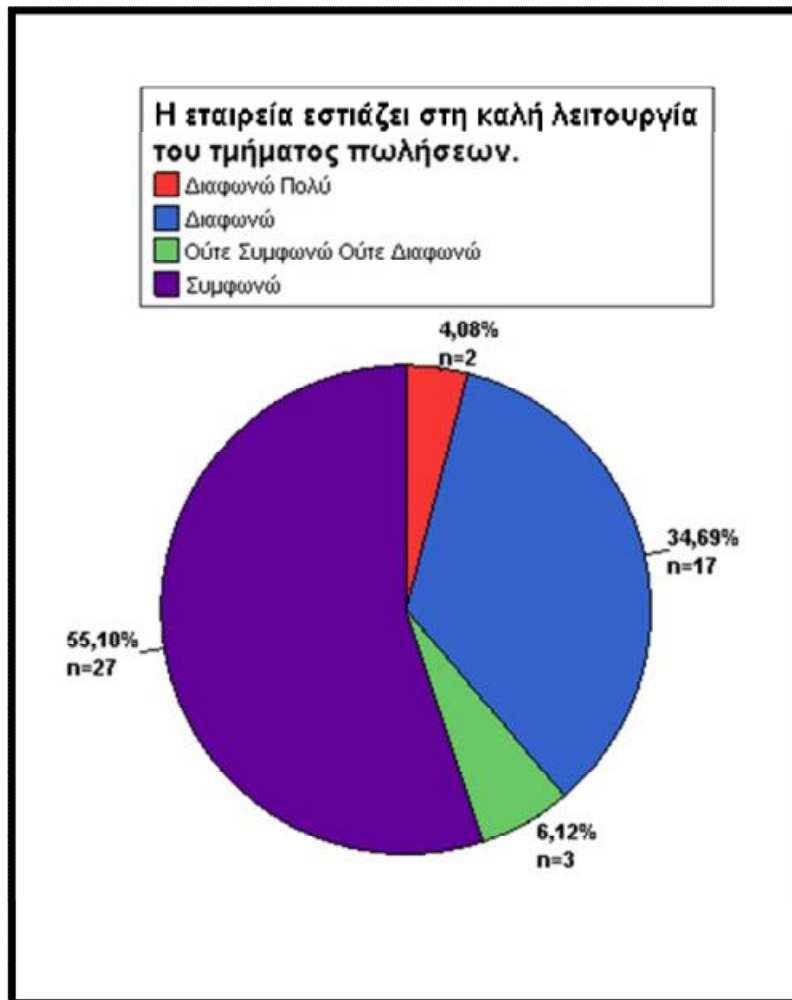


Η εταιρεία εστιάζει στη καλή λειτουργία του τμήματος πωλήσεων.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Πολύ	2	4,0	4,1	4,1
	Διαφωνώ	17	34,0	34,7	38,8
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	3	6,0	6,1	44,9

	Συμφωνώ	27	54,0	55,1	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
	Total	50	100,0		

Η πλειονότητα των ερωτηθέντων αναφορικά με το διάγραμμα που ακολουθεί, συμφωνεί ότι η εταιρία εστιάζει στη λειτουργία του τμήματος πωλήσεων



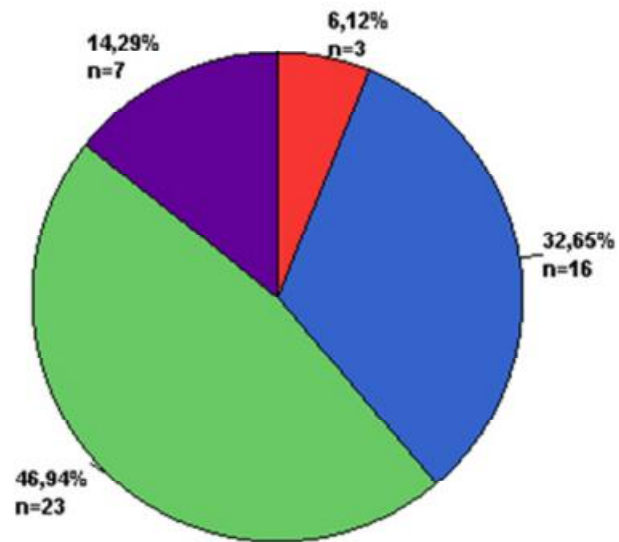
Η εταιρεία εστιάζει στη καλή λειτουργία του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Πολύ	3	6,0	6,1	6,1
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	16	32,0	32,7	38,8
	Συμφωνώ	23	46,0	46,9	85,7
	Συμφωνώ Πολύ	7	14,0	14,3	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

Η πλειονότητα των ερωτηθέντων όπως δείχνει και το παρακάτω σχεδιάγραμμα, θεωρεί ότι η εταιρία εστιάζει στη καλή λειτουργία του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών

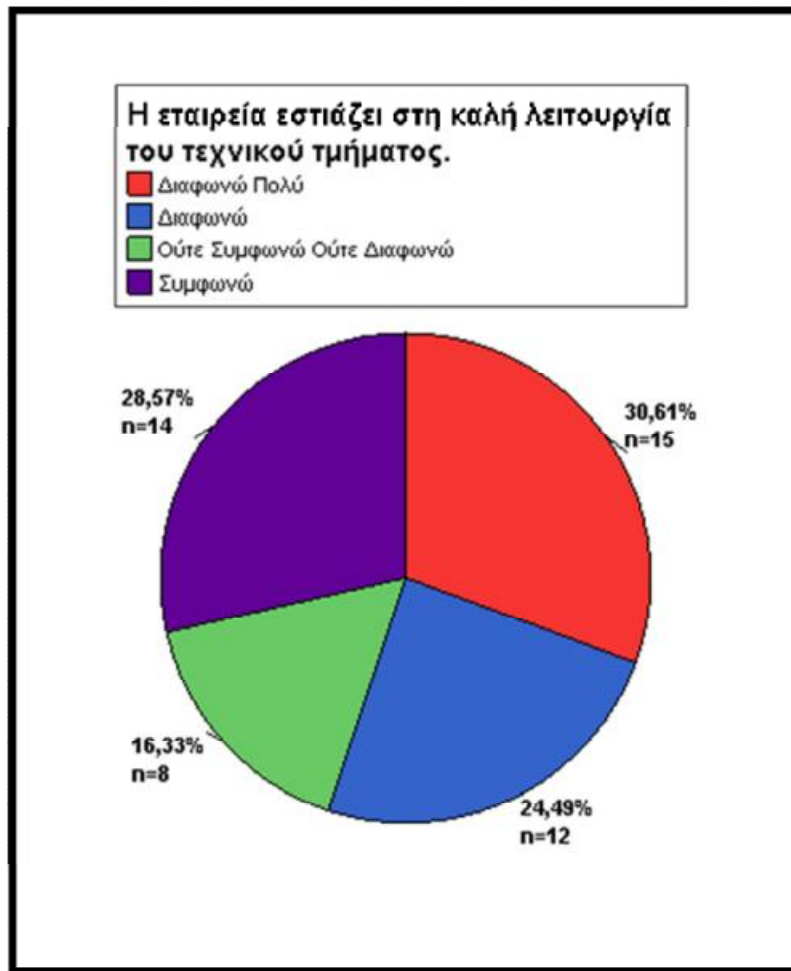
Η εταιρεία εστιάζει στη καλή λειτουργία του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών.

- Διαφωνώ Πολύ
- Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ Πολύ



Η εταιρεία εστιάζει στη καλή λειτουργία του τεχνικού τμήματος.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Πολύ	15	30,0	30,6	30,6
	Διαφωνώ	12	24,0	24,5	55,1
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	8	16,0	16,3	71,4
	Συμφωνώ	14	28,0	28,6	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

Αναφορικά με το αν η εταιρία εστιάζει στην καλή λειτουργία του τεχνικού τμήματος, οι περισσότεροι διαφωνούν.



Η παραγωγική διαδικασία ειδικά των video games σχετίζεται με την υπόλοιπη λειτουργία του οργανισμού.

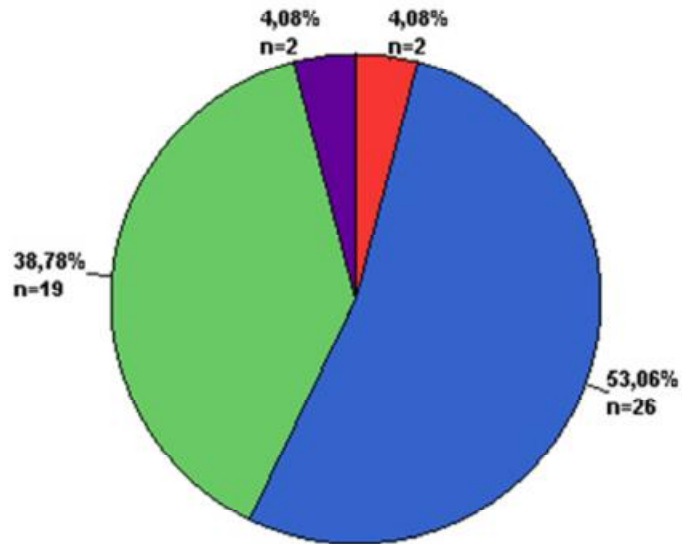
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Πολύ	2	4,0	4,1	4,1

	Διαφωνώ	26	52,0	53,1	57,1
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	19	38,0	38,8	95,9
	Συμφωνώ	2	4,0	4,1	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
	Total	50	100, 0		

Σχετικά με το αν η παραγωγική διαδικασία ειδικά των video games σχετίζεται με τις υπόλοιπες λειτουργίες του οργανισμού το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων έχουν αντίθετη άποψη

**Η παραγωγική διαδικασία ειδικά των video games
σχετίζεται με την υπόλοιπη λειτουργία του οργανισμού.**

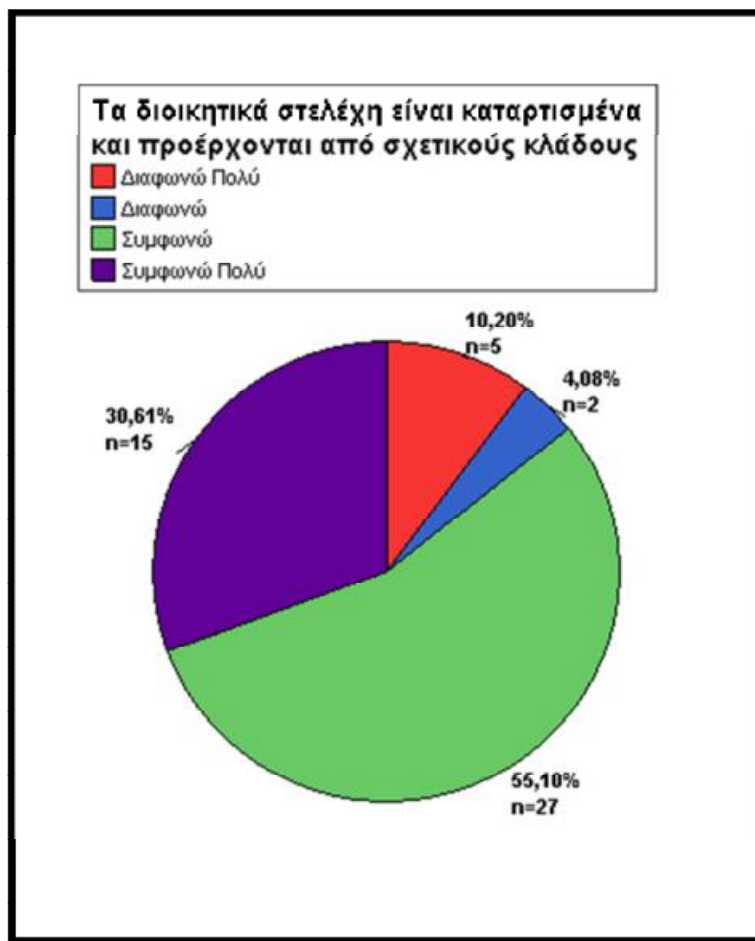
- Διαφωνώ Πολύ
- Διαφωνώ
- Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ
- Συμφωνώ



Τα διοικητικά στελέχη είναι καταρτισμένα και προέρχονται από σχετικούς κλάδους					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Πολύ	5	10,0	10,2	10,2
	Διαφωνώ	2	4,0	4,1	14,3
	Συμφωνώ	27	54,0	55,1	69,4
	Συμφωνώ Πολύ	15	30,0	30,6	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,		

		0	
--	--	---	--

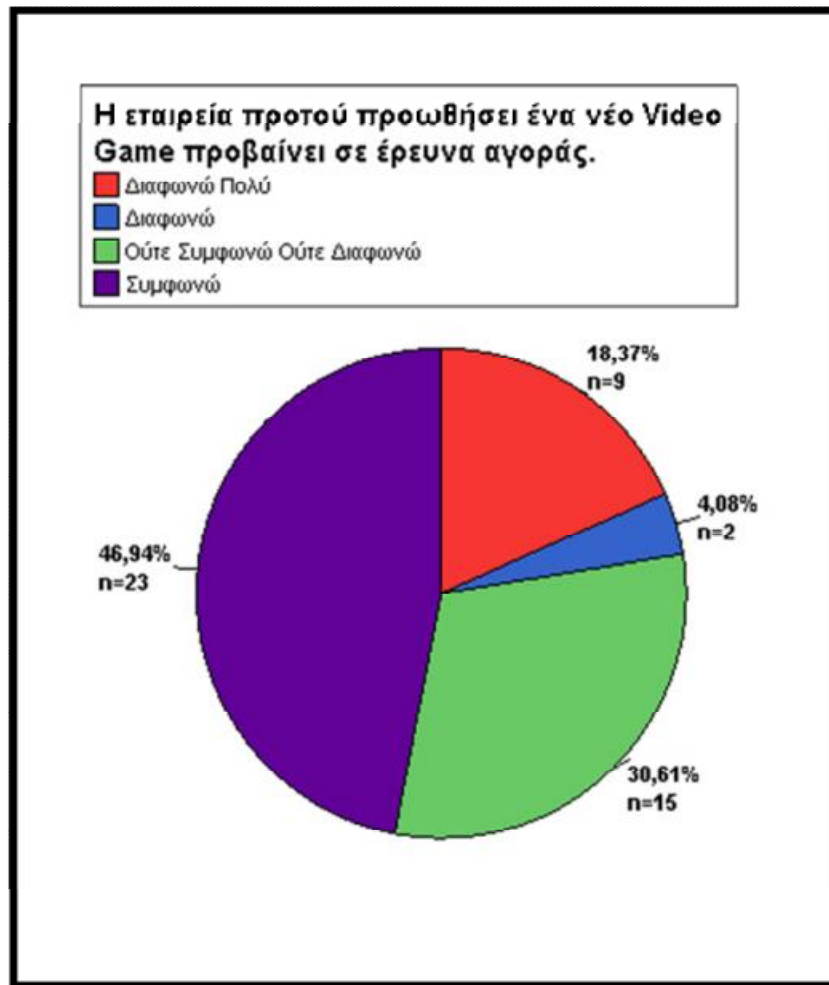
Αναφορικά με το αν τα διοικητικά στελέχη είναι καταρτισμένα και προέρχονται από σχετικούς κλάδους οι περισσότεροι συμφωνούν όπως παρουσιάζει και το γράφημα.



Η εταιρεία προτού προωθήσει ένα νέο Video Game προβαίνει σε έρευνα αγοράς.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Πολύ	9	18,0	18,4	18,4
	Διαφωνώ	2	4,0	4,1	22,4
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	15	30,0	30,6	53,1

	Συμφωνώ	23	46,0	46,9	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
	Total	50	100,0		

Οι περισσότεροι των ερωτηθέντων συμφωνούν ότι η εταιρία προτού προωθήσει ένα νέο video game προβαίνει σε έρευνα αγοράς



Η εταιρεία επενδύει σε εκτενείς προωθητικές κινήσεις προκειμένου να προβάλλει τα νέα video games

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Πολύ	15	30,0	30,6	30,6
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	2	4,0	4,1	34,7
	Συμφωνώ	32	64,0	65,3	100,0

	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
	Total	50	100,0		

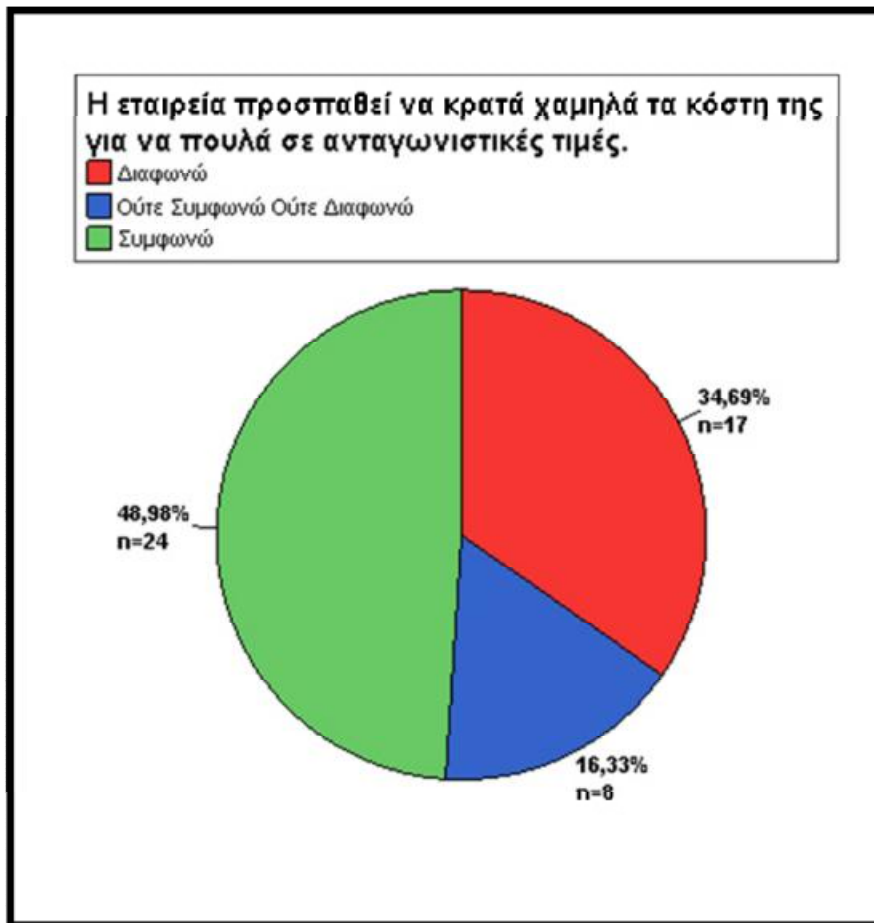
Όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι η εταιρία επενδύει σε εκτενείς προωθητικές κινήσεις προκειμένου να προβάλλει τα νέα video games



Η εταιρεία προσπαθεί να κρατά χαμηλά τα κόστη της για να πουλά σε

ανταγωνιστικές τιμές.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	17	34,0	34,7	34,7
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	8	16,0	16,3	51,0
	Συμφωνώ	24	48,0	49,0	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

Σύμφωνα με το διάγραμμα που ακολουθεί, η πλειονότητα των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι η εταιρία προσπαθεί να κρατά χαμηλά κόστη για να πουλά σε ανταγωνιστικές τιμές



Η εταιρεία χρησιμοποιεί δικά της κανάλια διανομής για τη τοποθέτηση των προϊόντων της (νέα video games).

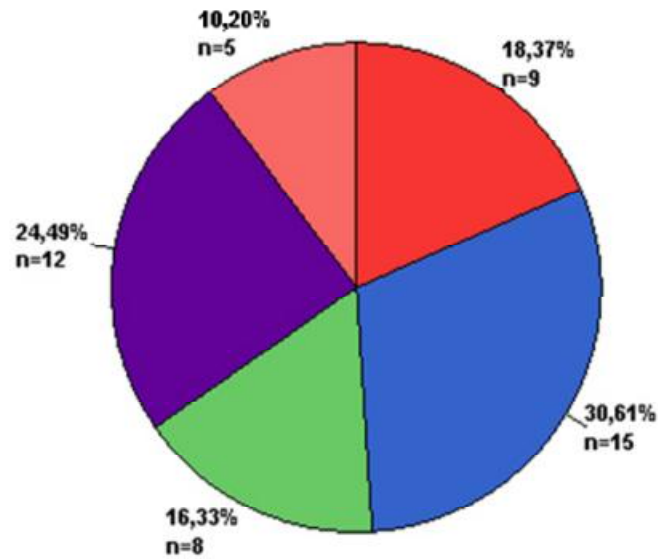
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Πολύ	9	18,0	18,4	18,4
	Διαφωνώ	15	30,0	30,6	49,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	8	16,0	16,3	65,3

	Συμφωνώ	12	24,0	24,5	89,8
	Συμφωνώ Πολύ	5	10,0	10,2	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

Οι περισσότεροι ερωτηθέντες διαφωνούν με το ότι η εταιρία χρησιμοποιεί τα δικά της κανάλια διανομής για την τοποθέτηση των προϊόντων της (video games), Αυτό φαίνεται και από το παρακάτω γράφημα.

Η εταιρεία χρησιμοποιεί δικά της κανάλια διανομής για τη τοποθέτηση των προϊόντων της (νέα video games).

- Διαφωνώ Πολύ
- Διαφωνώ
- Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ Πολύ

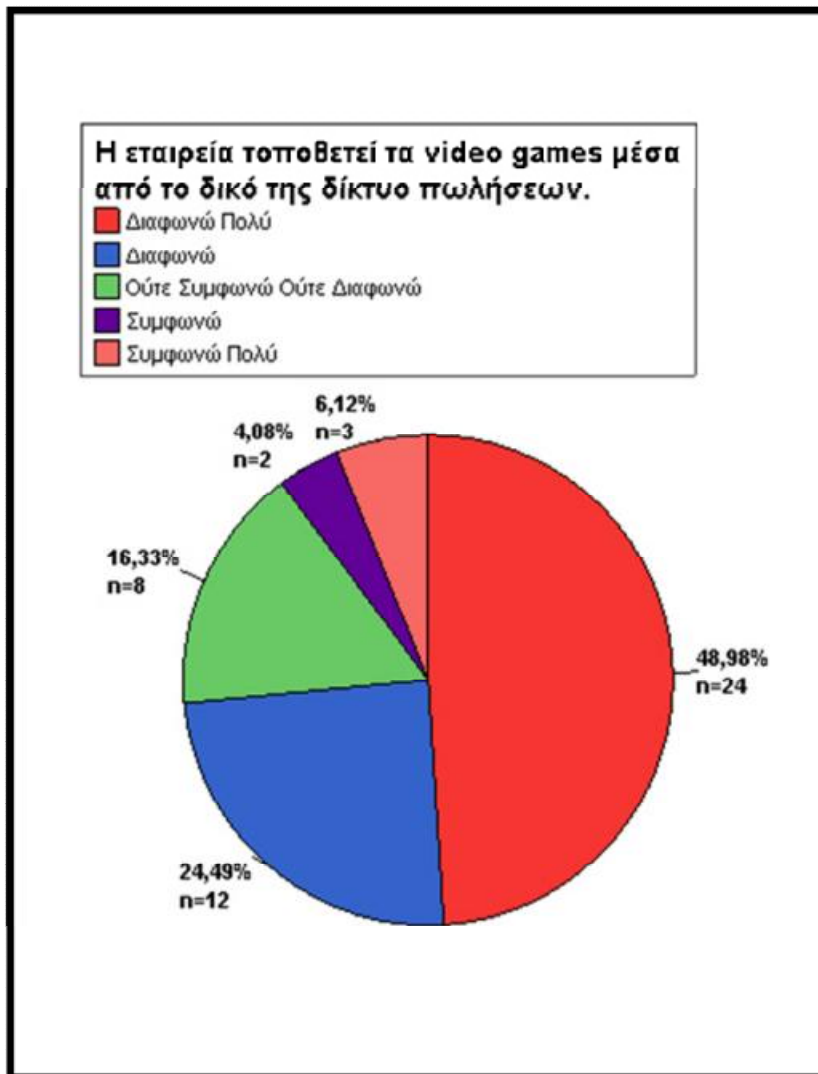


Η εταιρεία τοποθετεί τα video games μέσα από το δικό της δίκτυο πωλήσεων.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Διαφωνώ Πολύ	24	48,0	49,0	49,0
	Διαφωνώ	12	24,0	24,5	73,5
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	8	16,0	16,3	89,8
	Συμφωνώ	2	4,0	4,1	93,9
	Συμφωνώ Πολύ	3	6,0	6,1	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100, 0		

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων όπως παρουσιάζει και το γράφημα, διαφωνεί ότι η εταιρία τοποθετεί τα video games μέσα από το δικό της δίκτυο πωλήσεων.

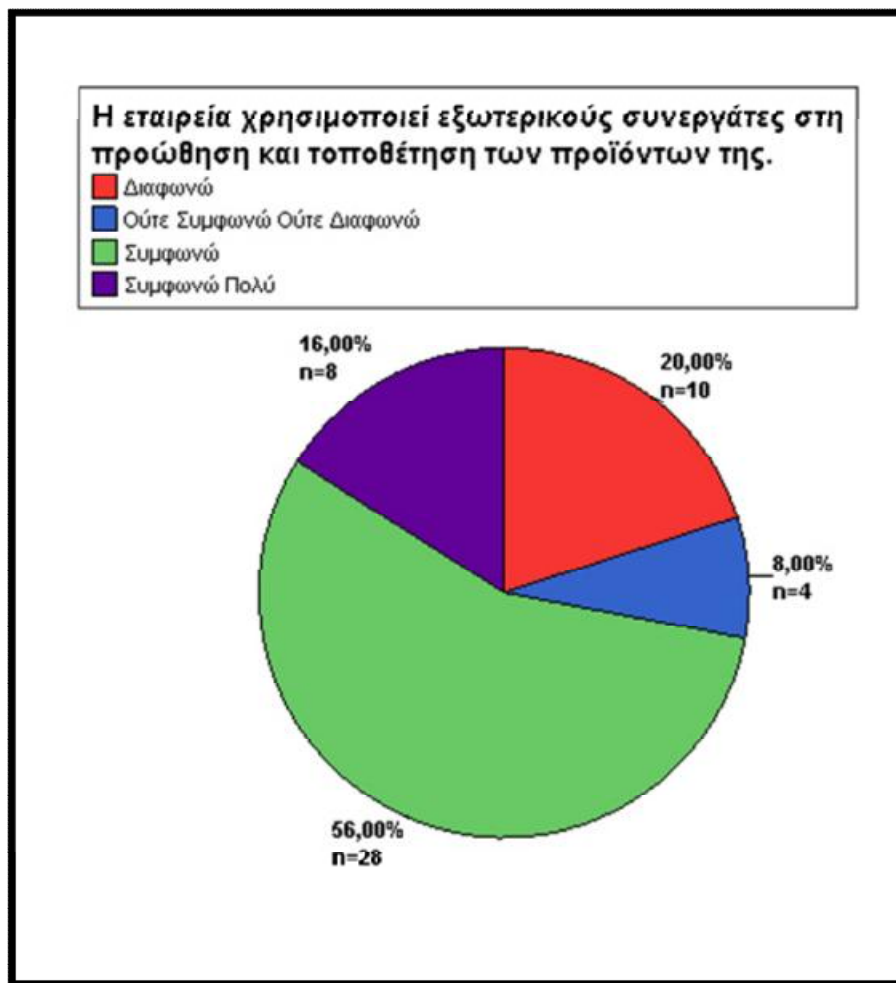


Η εταιρεία χρησιμοποιεί εξωτερικούς συνεργάτες στη προώθηση και τοποθέτηση των προϊόντων της.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	10	20,0	20,0	20,0

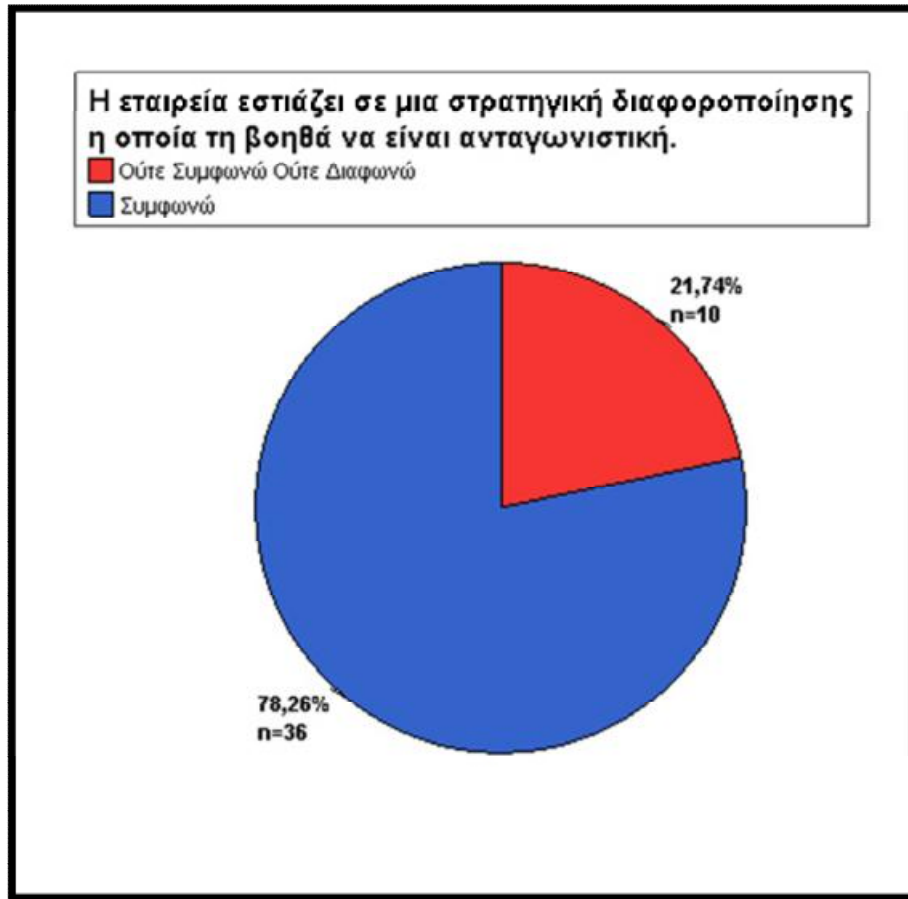
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	4	8,0	8,0	28,0
Συμφωνώ	28	56,0	56,0	84,0
Συμφωνώ Πολύ	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100, 0	100,0	

Η εταιρία χρησιμοποιεί σύμφωνα με τα αποτελέσματα του γραφήματος, εξωτερικούς συνεργάτες στην προώθηση και στην τοποθέτηση των προϊόντων της



Η εταιρεία εστιάζει σε μια στρατηγική διαφοροποίησης η οποία τη βοηθά να είναι ανταγωνιστική.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	10	20,0	21,7	21,7
	Συμφωνώ	36	72,0	78,3	100,0
	Total	46	92,0	100,0	
Missing	System	4	8,0		
Total		50	100,0		

Στο παρόν ερώτημα και σύμφωνα με το γράφημα που παρουσιάζεται, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι η εταιρία εστιάζει σε μια στρατηγική διαφοροποίησης η οποία τη βοηθά να είναι ανταγωνιστική.

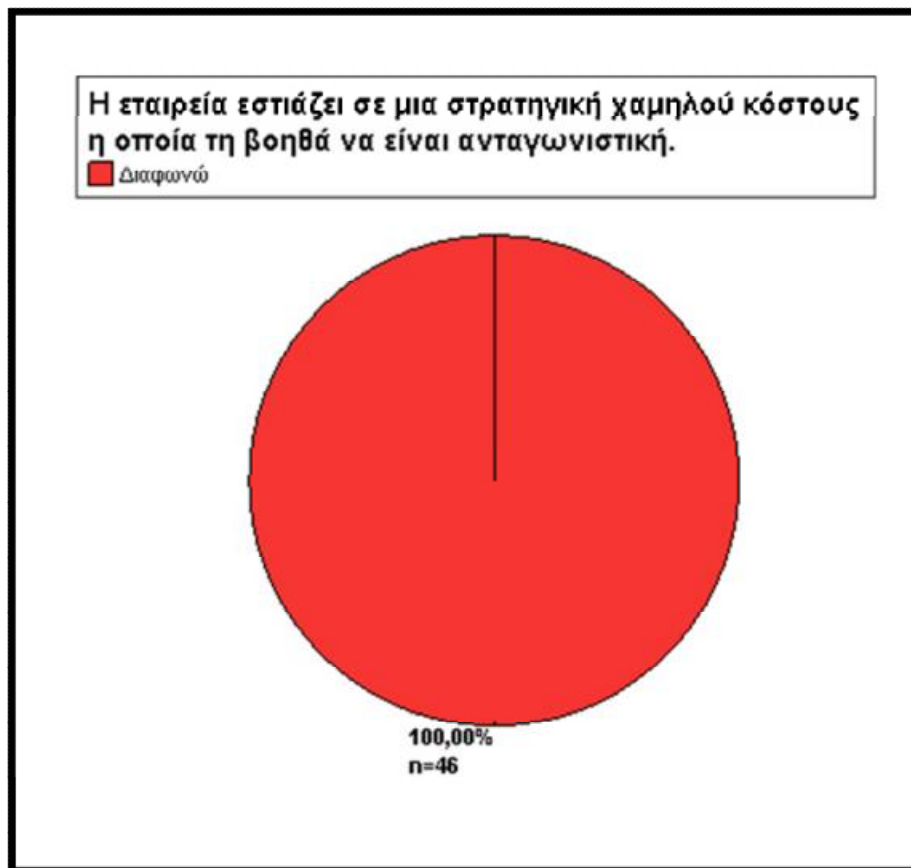


Η εταιρεία εστιάζει σε μια στρατηγική χαμηλού κόστους η οποία τη βοηθά να είναι ανταγωνιστική.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	46	92,0	100,0	100,0
Missing	System	4	8,0		

Total	50	100,0		
--------------	----	-------	--	--

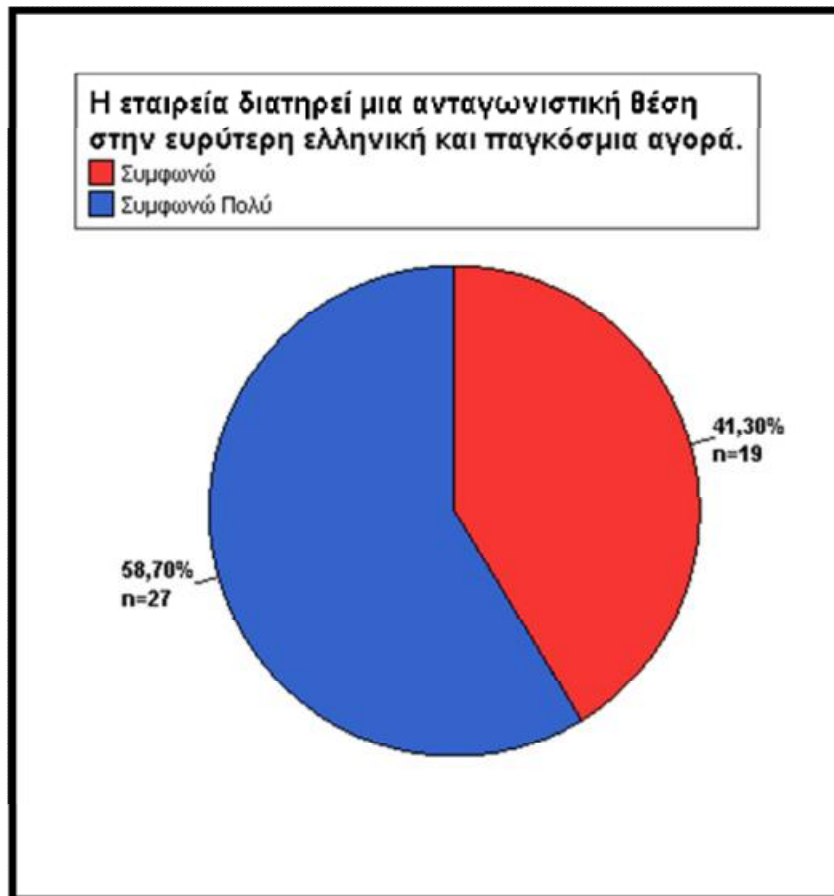
Στο παρών διάγραμμα, παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι των ερωτηθέντων διαφωνούν ότι η εταιρία εστιάζει σε μια στρατηγική χαμηλού κόστους η οποία τη βοηθά να είναι ανταγωνιστική



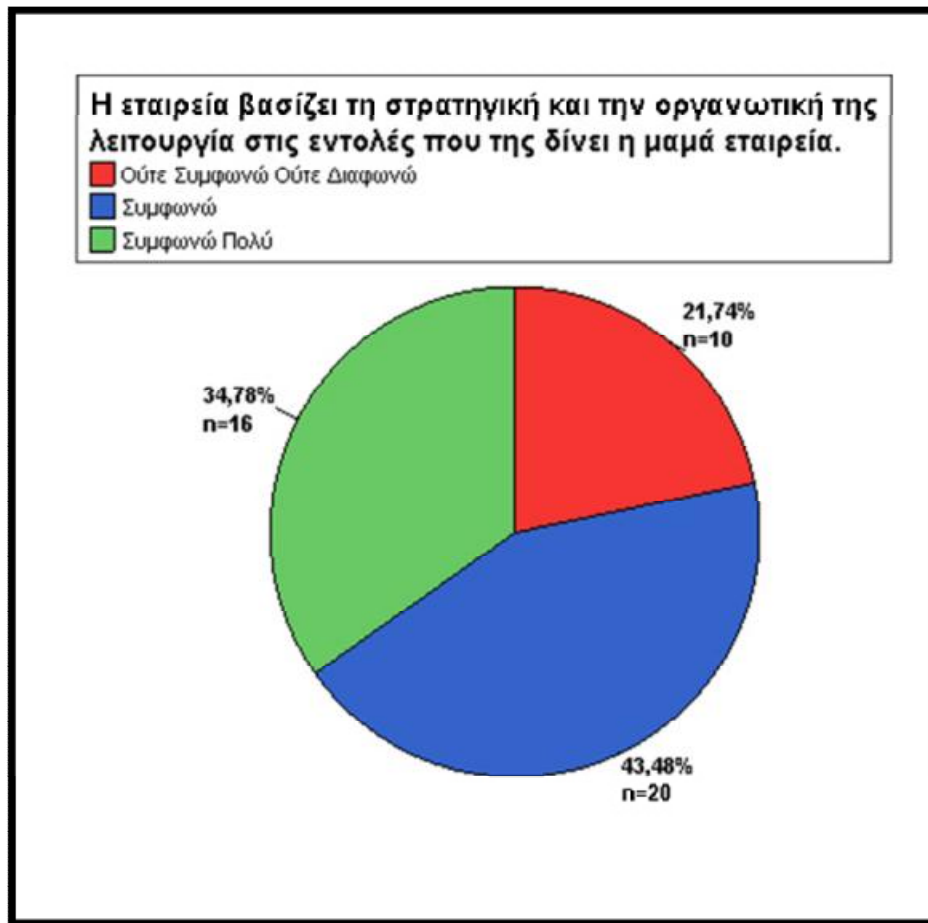
Η εταιρεία διατηρεί μια ανταγωνιστική θέση στην ευρύτερη ελληνική και

παγκόσμια αγορά.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ	19	38,0	41,3	41,3
	Συμφωνώ Πολύ	27	54,0	58,7	100,0
	Total	46	92,0	100,0	
Missing	System	4	8,0		
Total		50	100,0		

Από το παρόν διάγραμμα, παρατηρούμε ότι η πλειονότητα των ερωτηθέντων συμφωνεί πολύ ότι η εταιρία διατηρεί μια ανταγωνιστική θέση στην ευρύτερη ελληνική και παγκόσμια αγορά



Η πλειονότητα των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι η εταιρία βασίζει τη στρατηγική και την οργανωτική της λειτουργία στις εντολές που τις δίνει η μητρική εταιρία.

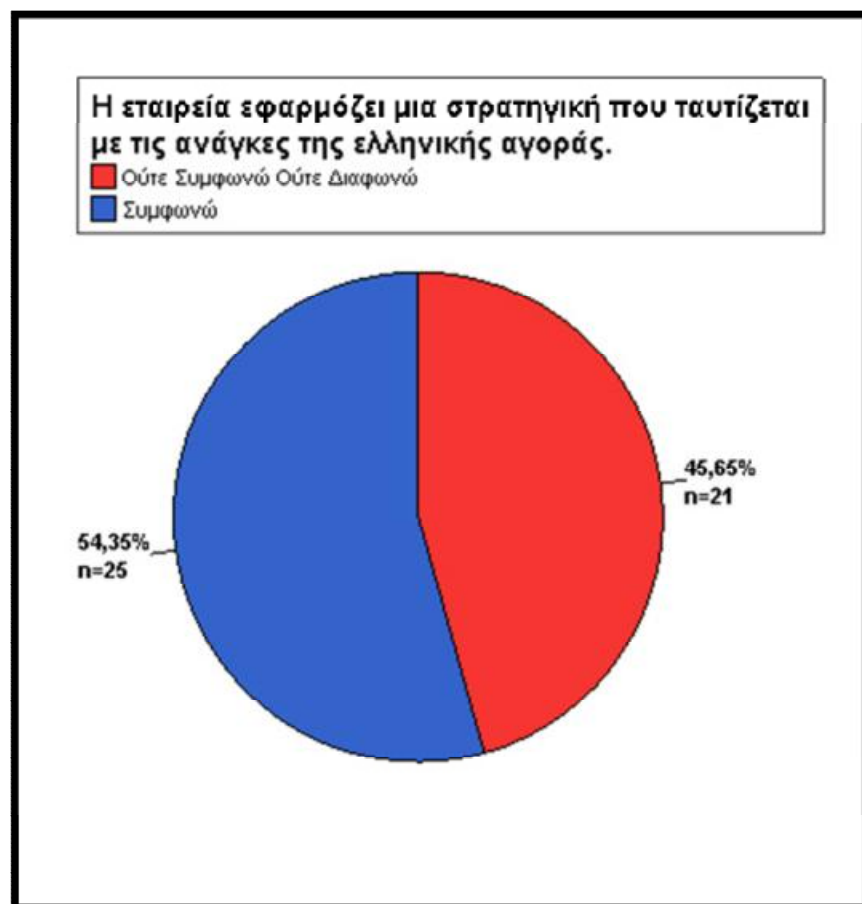


Η εταιρεία εφαρμόζει μια στρατηγική που ταυτίζεται με τις ανάγκες της ελληνικής αγοράς.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	21	42,0	45,7	45,7
	Συμφωνώ	25	50,0	54,3	100,0

	Total	46	92,0	100,0	
Missing	System	4	8,0		
	Total	50	100,0		

Η εταιρία συμφωνεί ότι εφαρμόζει μια στρατηγική που ταυτίζεται με τις ανάγκες της ελληνικής αγοράς. Ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό όμως δεν παίρνει θέση στο ερώτημα



7 Συμπεράσματα

7.1 Συμπεράσματα & Συζήτηση

Αντιμετωπίζοντας την ύφεση της παγκόσμιας ζήτησης το 2008 αλλά και τη παγκόσμια οικονομική ύφεση, η Sony Ericsson εφάρμοσε μια έντονα αμυντική στρατηγική μείωσης του μεγέθους και των δραστηριοτήτων της σε ολόκληρο τον κόσμο μέσω της μείωσης του λειτουργικού κόστους κατά 300 εκατ. με επιπλέον 180 εκατ. € από την απόλυση 2000 εργαζομένων. Η στρατηγική αυτή αναμένεται να επηρεάσει αναμφίβολα τόσο τις καθημερινές δραστηριότητές της σε όλο τον κόσμο ενώ πρόκειται να τη στερήσει από τους πόρους και τις ικανότητες που αναπτύχθηκαν στην επιχείρηση κατά τα τρία προηγούμενα έτη επιτυχίας. Η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία αναφορικά με τον αντίκτυπο των διαδικασιών συρρίκνωσης (downsizing) δίνει έντονα αντιφατικά αποδεικτικά στοιχεία. Συνήθως αυτή θεωρείται πως ευνοεί την αύξηση της αποτελεσματικότητας υπό την αίρεση ότι θα εφαρμοστεί κάτω από με ειδικές προϋποθέσεις.

Στην περίπτωση της Sony Ericsson, η επιλογή του προγράμματος στρατηγικής συρρίκνωσης (downsizing) επηρεάστηκε από τον επείγοντα χαρακτήρα της ανάγκης της εταιρείας για την προσαρμογή της στο μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Ο χρόνος αποτελεί ως εκ τούτου, τον πρώτο αποφασιστικό παράγοντα για την ανάληψη της απόφασης για αναδιάρθρωση καθώς και των διαδικασιών εφαρμογής της. Η δραματική και ταχεία πτώση των πωλήσεων, οι δυσμενείς μακροοικονομικές αυξήσεις, η κατάσταση του κόστους ανά μονάδα και το δεδομένο ότι οι πωλήσεις δεν μπορούν να αυξηθούν λόγω της συρρίκνωσης της παγκόσμιας ζήτησης είχα ως αποτέλεσμα η επιχείρηση να έχει ως δυνατότητα μόνο τη μείωση του κόστους ανά μονάδα προκειμένου να φέρει θετικά οικονομικά αποτελέσματα μέσω μιας μεγάλης μείωσης του λειτουργικού κόστους. Η κατάσταση των λογαριασμών αποτελεσμάτων χρήσης υπαγορεύει τη μείωση του μεγέθους της προκειμένου η επιχείρηση να ικανοποιήσει τους μετόχους της βραχυπρόθεσμα. Η πρακτική που υιοθέτησε η Sony Ericsson δείχνει τον τρόπο με τον οποίο η πλειοψηφία των εταιρειών αντιδρά στη γρήγορη κλιμάκωση της οικονομικής κρίσης και στη μείωση των πωλήσεών τους.

Αντιθέτως, αν η πηγή της μείωσης των πωλήσεων είναι κάποια εσωτερικά ή λειτουργικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης που προκαλούν αναποτελεσματικότητα ως αποτέλεσμα μακροχρόνιων διαδικασιών, τότε η στρατηγική συρρίκνωσης θα φέρει τόσο καλύτερα αποτελέσματα όσο και μακροπρόθεσμα οφέλη.

7.2 Αποτελέσματα από την έρευνα

Από την έρευνα που έγινε σε εργαζόμενους της εταιρίας Sony προέκυψε ότι ως επί τω πλείστον εργάζονται στην εταιρία άνδρες οι οποίοι είναι ηλικίας 30-35 ετών, βρίσκονται από 2 έως 5 χρόνια στην επιχείρηση ως υπάλληλοι του τμήματος marketing.

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων παραμένει ουδέτερη στο ερώτημα αν η εταιρεία λειτουργεί με ευέλικτες οργανωτικές δομές. Ως εκ τούτου, υπάρχουν προοπτικές για να εφαρμόσει απλές και ευέλικτες δομές, που θα της έδιναν τη δυνατότητα να λειτουργεί γρήγορα και αποτελεσματικά.

Επιπλέον, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δε συμφωνεί ούτε διαφωνεί στο κατά πόσο η εταιρεία ο ικανοποιητικός αριθμός τμημάτων τον οποίον διαθέτει η εταιρεία τη βοηθάει να είναι πιο αποτελεσματική ως προς τον ανταγωνισμό.

Ωστόσο, η υπάρχουσα οργανωτική δομή συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της εταιρίας. Η στρατηγική της εταιρίας συνίσταται στις θεμελιώδεις επιλογές που αφορούν την άριστη ένταξη της οργάνωσης στο περιβάλλον της, με την έννοια ότι εξασφαλίζουν την επιβίωση, την ανάπτυξη και την ευημερία της. Αυτό επιτυγχάνεται με την πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού που αυξάνει την παραγωγικότητα της επιχείρησης, παρόλο που οι ενέργειες που κάνει η επιχείρηση ως προς την επιμόρφωση των στελεχών της δεν είναι και πολύ ικανοποιητικές σύμφωνα με την άποψη των ερωτηθέντων. Παρά το γεγονός ότι η εταιρία προσλαμβάνει νέα στελέχη, αυτή της η στρατηγική σύμφωνα με τους ερωτηθέντες της έρευνας δε βοηθά στη λειτουργία της, και αυτό διότι τα διοικητικά στελέχη που ήδη έχει είναι καταρτισμένα και προέρχονται από σχετικούς κλάδους

Επισημαίνεται ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων εστιάζεται σε συγκεκριμένα τμήματα, παρόλο που η εκπαίδευση του προσωπικού είναι ένα εργαλείο για την

αναβάθμιση των άυλων περιουσιακών στοιχείων της εταιρίας σε οποιαδήποτε τμήμα και αν παρέχεται.

Ένα άλλο αξιόλογο συμπέρασμα είναι ότι η στρατηγική της εταιρίας εστιάζεται στη λειτουργία του τμήματος πωλήσεων. Αυτό συμβαίνει γιατί στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον ο τομέας των πωλήσεων συγκαταλέγεται ως ένας από τους πιο νευραλγικούς τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ο τομέας αυτός καθορίζεται από την ανάπτυξη της πελατειακής βάσης και των εσόδων μιας επιχείρησης. Το ζητούμενο είναι να διατεθεί το σωστό προϊόν, στη σωστή τιμή, στο σωστό πελάτη, τη στιγμή που το χρειάζεται. Τα τελευταία χρόνια ο τομέας αυτός χαρακτηρίζεται από μία πελατοκεντρική προσέγγιση η οποία πρεσβεύει τη σημασία της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες με στόχο την αποτελεσματική κάλυψη των αναγκών του τελικού πελάτη – καταναλωτή. Αυτό επιτυγχάνεται και με την καλή λειτουργία του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών.

Η παραγωγική διαδικασία ειδικά των video games σχετίζεται με τις υπόλοιπες λειτουργίες του οργανισμού με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Η εταιρία προτού προωθήσει ένα νέο video game προβαίνει σε έρευνα αγοράς, η οποία είναι ουσιαστικά φωτογραφία μιας συγκεκριμένης αγοράς και η προσπάθεια πρόβλεψης της μελλοντικής της πορείας ή και της ανταπόκρισης που μπορεί να έχει ένα προϊόν ή μία υπηρεσία. Γι αυτόν ακριβώς το λόγο η έρευνα αγοράς είναι σημαντική κατά την προώθηση ενός προϊόντος. Μετά την έρευνα αγοράς και τη δημιουργία του προϊόντος, εφάμιλλης σημασίας είναι και το να επενδύει η εταιρία σε εκτενείς προωθητικές κινήσεις προκειμένου να προβάλει τα νέα video games.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης αποτελεί το γεγονός ότι η εταιρεία κρατά χαμηλά τα κόστη, κάτι που την καθιστά ικανή να πουλά σε ανταγωνιστικές τιμές. Επιπλέον, τα video games τα τοποθετεί και τα προωθεί χρησιμοποιώντας εξωτερικούς συνεργάτες και όχι το δικό της δίκτυο πωλήσεων.

Για την καλύτερη προώθηση των προϊόντων της η εταιρία χρησιμοποιεί εξωτερικούς συνεργάτες, εστιάζει σε μια στρατηγική διαφοροποίησης χαμηλού κόστους, η οποία τη βοηθά να είναι ανταγωνιστική στην ευρύτερη ελληνική και παγκόσμια αγορά.

Η λειτουργία της επιχείρησης βασίζεται στη στρατηγική και στην οργάνωση και στις εντολές που τις δίνει η μητρική εταιρία, ενώ παράλληλα εφαρμόζει μια στρατηγική που ταυτίζεται με τις ανάγκες της ελληνικής αγοράς.

Επομένως, η εταιρία καθορίζει τους βασικούς μακροπρόθεσμους στόχους της, υιοθετεί πορεία δράσης και κατανέμει τους πόρους που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων αυτών. Κατανέμει δηλαδή και χρησιμοποιεί τους πόρους της οργάνωσης, αντιμετωπίζει τον ανταγωνισμό και δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Αντί επίλογου

Καταλήγοντας θα μπορούσαμε να πούμε, με βάση τη θεωρητική και πρακτική προσέγγιση του θέματος, ότι η SONY όντας ένας παγκόσμιος οργανισμός με δράση σε πολλές χώρες, αντιμετωπίζει ένα οργανωτικό πρόβλημα το οποίο φαίνεται μέσα από την ασάφεια των ερωτώμενων στο ερωτηματολόγιο.

Συγκεκριμένα η SONY μέσα από την ενασχόληση της με κάθε είδος προωθητική κίνηση και με ιδιαίτερο ενδιαφέρον και εστίαση σε χορηγίες παντός τύπου και ειδικότερα αθλητικών γεγονότων, φαίνεται να μη μπορεί ν' ανταπεξέλθει στις ανάγκες της παγκόσμιας αγοράς στο σύνολο της. Αυτό φαίνεται πιο έντονα από το γεγονός ότι δεν έχει αναπτύξει ένα δομικό σύστημα ελέγχου σε κάθε χώρα ξεχωριστά. Αντίθετα δημιουργεί μια αντιπροσωπεία, η οποία είναι υποχρεωμένη να ακολουθεί τη γενικότερη φιλοσοφία της μητρικής εταιρείας, πράγμα όμως που δεν έχει πάντα επιτυχία, δεδομένου ότι η κάθε χώρα έχει τις δικές της ανάγκες, τις δική της φιλοσοφία και τις δικές της απαιτήσεις σε σχέση πάντα με τους καταναλωτές.

Η SONY θα πρέπει να επιδιώξει να τμηματοποιήσει καλύτερα την αγορά, δημιουργώντας εξειδικευμένα παραρτήματα, τα οποία θα γνωρίζουν το πώς λειτουργεί η κάθε χώρα, θα ξέρουν το πώς πρέπει να προσεγγίσουν την κάθε αγορά, τα οποία θ' αναπτύξουν σχέσεις αλλά και ένα ειδικό πλάνο χορηγιών και επικοινωνίας, το οποίο θα προσαρμόζεται στις ανάγκες της κάθε χώρα. Όλα τα παραπάνω θα οδηγήσουν τη SONY να γίνει ποιο ανταγωνιστική και ποιο αποτελεσματική τόσο σε διοικητικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο μάρκετινγκ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ

- www.sony.gr
- www.sony.com
- www.wikipedia.gr
- www.sony-europe.com
- www.capital.gr

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Anderson, E. & Weitz, B. (1992), «The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels». *Journal of Marketing Research*. Σελ. 38-44
- Ansoff, H, I, 1989, “The new corporate strategy” N.Y.ψ: John Wiley & Sons
- Brassington, F & Pettit, S. (1997), «Principles of Marketing», *Financial Times*.
- Cohen, L. and Manion, L (1980), *Research Methods in Education*, London: Croom Helm
- Dibb, Simkin, Pride, Ferrel, 1994 “Marketing, concepts and strategies” 2nd European Edition, Houghton Mifflin
- Duffy, D. (1999), *Loyalty Marketing*, Marketing Publishers Inc.
- Fifield, 1992, “Marketing strategy”, Butterworth – Heinemann, σελ.239
- Jacoby, J. (1971), A Model of Multi-Brand Loyalty. *Journal of Advertising Research*, 11, 2, σελ. 25-31.
- Kotler P.,(2004), *Marketing Principles*, Μπένοϋ
- Lovelock, C., 1996, “Services Marketing”, Prentice – Hall, N.J.

- Mudie, P.& Cottam,A. (1993) “The management and marketing of services” London: Butterworth - Heinemann
- Mullin,B, Hardy, Sutton,W (1993) “Sport Marketing” Human Kinetics σελ.249
- Oliver, S. (1997), «A model for the future of electronic commerce», *Information Management & Computer Security*, Vol. 5 No.5, pp.166-9
- SONY (2011). The company (online). www.sony-europe.com
- Stanton, W., 1978, “Fundamentals of marketing” New York: Mc Graw-Hill σελ. 5
- Stoner,J, Edward,R, Gilbert,D.(1995) “Management” 6th Edition, Prentice-Hall, N.J. Glossary p. 7

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Αυθίνος Γ και Γαργαλιάνος Σ.,(2000), Προωθητικές Κινήσεις και Μάρκετινγκ, Σταμούλης, σελ. 122
- Καζάζης(2000), «Αποτελεσματικό ΜΚΤ», ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ σελ 36
- Μάλλιαρης Π. (2001), «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Αθήνα, Σταμούλης, Γ΄ έκδοση
- Παπαδάκης Β. (2007), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων:Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Αθήνα, Μπένου, 5^η έκδοση
- Παπαλεξανδρή Ν. (2001), «Δημόσιες Σχέσεις: Η λειτουργία της Επικοινωνίας στη Σύγχρονη Επιχείρηση», Αθήνα, Μπένου, β΄ έκδοση
- Σιώμκος Γ (2002), «Συμπεριφορά Καταναλωτή & Στρατηγική Marketing», Αθήνα, Σταμούλης,1^η έκδοση
- Σταθακόπουλος Β. (2001), «Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς», Αθήνα, Σταμούλης

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο

1.Φύλλο

Άντρας	<input checked="" type="checkbox"/>
Γυναίκα	<input type="checkbox"/>

2.Ηλικία

30-35	<input type="checkbox"/>
35-40	<input checked="" type="checkbox"/>
40-45	<input type="checkbox"/>
45+	<input type="checkbox"/>

3.Χρόνια στην Επιχείρηση

2-5	<input checked="" type="checkbox"/>
5-10	<input type="checkbox"/>
10-15	<input type="checkbox"/>
15+	<input type="checkbox"/>

4.Θέση στην Επιχείρηση

Προϊστάμενος	<input type="checkbox"/>
Διευθυντής	<input type="checkbox"/>
Εργαζόμενος	<input checked="" type="checkbox"/>
15+	<input type="checkbox"/>

5.Τμήμα

Marketing και Πωλήσεις	<input checked="" type="checkbox"/>
Παραγωγή	<input type="checkbox"/>
Διοικητικό	<input type="checkbox"/>
Άλλο	<input type="checkbox"/>

Απαντήστε τις παρακάτω ερωτήσεις με βάση το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις. Συγκεκριμένα

Συμφωνώ Πολύ	5
Συμφωνώ	4
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	3
Διαφωνώ Πολύ	2
Διαφωνώ	1

1^η Κατηγορία Ερωτήσεων- Διοικητική Λειτουργία της Επιχείρησης

1.1 Η εταιρία λειτουργεί βάσει ευέλικτων οργανωτικών δομών.

1	2	3v	4	5
---	---	----	---	---

1.2 Θεωρείται τη λειτουργία της εταιρίας γραφειοκρατική γεγονός που επηρεάζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες.

1	2	3	4	v5
---	---	---	---	----

1.3 Η εταιρία διαθέτει έναν ικανοποιητικό αριθμό τμημάτων, πράγμα που τη βοηθά να είναι περισσότερο ευέλικτη σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

1	2	3v	4	5
---	---	----	---	---

1.4 Οι στόχοι της εταιρίας επιτυγχάνονται από την υπάρχουσα οργανωτική δομή.

1	2	3	v4	5
---	---	---	----	---

1.5 Η εταιρία επιλέγει τους εργαζόμενούς της για τα διάφορα τμήματά της βάσει ενός ευέλικτου και πολύ εξειδικευμένου συστήματος επιλογής.

1	2	3	v4	5
---	---	---	----	---

1.6 Η εταιρία διαθέτει εξειδικευμένο σύστημα εκπαίδευσης το οποίο τη βοηθά να βελτιώνει τις ικανότητες των στελεχών της.

1	2	3	v4	5
---	---	---	----	---

1.7 Η διαδικασία επιλογής νέων στελεχών δε βοηθά στη λειτουργία της εταιρίας.

v1	2	3	4	5
----	---	---	---	---

1.8 Η διαδικασία της εκπαίδευσης εστιάζει κυρίως σε συγκεκριμένα τμήματα.

1	2	3	v4	5
---	---	---	----	---

1.10 Η εταιρία στηρίζεται κυρίως στην καλή λειτουργία του τμήματος πωλήσεων.

1	2	3	v4	5
---	---	---	----	---

1.11 Η εταιρία εστιάζει στη καλή λειτουργία του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών.

1	2	3	v4	5
---	---	---	----	---

1.12 Η εταιρία εστιάζει στην καλή λειτουργία του τεχνικού τμήματος.

1	2	3	v4	5
---	---	---	----	---

1.13 Η παραγωγική διαδικασία ειδικά των video games σχετίζεται με την υπόλοιπη λειτουργία του οργανισμού.

v1	2	3	4	5
----	---	---	---	---

1.14 Τα διοικητικά στελέχη είναι καταρτισμένα στον κλάδο.

v1	2	3	4	5
----	---	---	---	---

2^η Κατηγορία-Προώθηση Προϊόντων

2.1 Η εταιρία προβαίνει πάντα σε έρευνα αγοράς πριν προωθήσει ένα νέο Video Game.

v1	2	3	4	5
----	---	---	---	---

2.2 Η εταιρία επενδύει σε εκτενείς προωθητικές κινήσεις προκειμένου να προβάλλει τα νέα video games

1	2	v3	4	5
---	---	----	---	---

2.3 Η εταιρία κρατά χαμηλά τα κόστη της για να έχει ανταγωνιστικές τιμές.

1	2	3v	4	5
---	---	----	---	---

2.4 Η εταιρία χρησιμοποιεί δικά της κανάλια διανομής για την τοποθέτηση των προϊόντων της (νέα video games).

v1	2	3	4	5
----	---	---	---	---

2.5 Η εταιρία τοποθετεί τα video games στο δικό της δίκτυο πωλήσεων.

v1	2	3	4	5
----	---	---	---	---

2.6 Η εταιρία στηρίζεται σε εξωτερικούς συνεργάτες για την προώθηση και τοποθέτηση των προϊόντων της.

1	2	3	v4	5
---	---	---	----	---

2.7 Η εταιρία αναπτύσσει στρατηγική διαφοροποίησης η οποία τη βοηθά να είναι ανταγωνιστική.

1	2	3	v4	5
---	---	---	----	---

2.8 Η εταιρία προκείμενου να είναι ανταγωνιστική εστιάζει στη στρατηγική χαμηλού κόστους.

1	2	3	v4	5
---	---	---	----	---

2.9 Η θέση της εταιρίας στην ευρύτερη ελληνική και παγκόσμια αγορά είναι ανταγωνιστική.

1	2	3	v4	5
---	---	---	----	---

2.10 Η στρατηγική και οργανωτική λειτουργία της εταιρία βασίζεται στις εντολές που της δίνει η μαμά εταιρία.

1	2	3	v4	5
---	---	---	----	---

2.11 Η στρατηγική της εταιρίας ταυτίζεται με τις ανάγκες της ελληνικής αγοράς.

1	2	3	v4	5
---	---	---	----	---