

**Τ.Ε.Ι ΠΑΤΡΑΣ–ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΑΜΑΛΙΑΔΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ : ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**  
**ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ**



**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η στρατηγική της εταιρείας easyJet στην ευρωπαϊκή αγορά.  
Η συμβολή της τεχνολογίας στην επίτευξη των στρατηγικών  
της στόχων.**

**The strategy of the Easy Jet company in the European  
market. The contribution technology to the accomplishment  
of the strategy goals.**

**Όνοματεπώνυμα σπουδαστών: Διαμαντής Αλαφόγιαννης  
Παναγιώτης Κουρέτας**

**Εποπτεύων καθηγητής: Χρήστος Δορζιώτης**

**Αμαλιάδα 2010**

## Περιεχόμενα

### ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

<b>Περίληψη</b>	7
<b>Abstract</b>	10
<b>Εισαγωγή</b>	12
<b>Κεφάλαιο 1. Μάρκετινγκ</b>	13
<b>1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</b>	13
<b>1.2 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</b>	13
1.2.1 Μικροπεριβάλλον	14
1.2.2 Μακροπεριβάλλον	15
<b>1.3 ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</b>	17
<b>1.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</b>	19
1.4.1 Προσδιορισμός της έννοιας «Ποιότητα»	20
1.4.2 Φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	21
1.4.3 Βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	21
1.4.4 Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	22
<b>Κεφάλαιο 2. Στρατηγικές Μάρκετινγκ</b>	24
<b>2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ</b>	24
2.1.1 Οι διαστάσεις των στρατηγικών προϊόντος	24
<b>2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ</b>	29
2.2.1 Στόχοι της τιμολόγησης	29
2.2.2 Στρατηγικές τιμολόγησης για νέα προϊόντα	31
2.2.3 Στρατηγικές τιμολόγησης για ήδη υπάρχοντα προϊόντα	33
<b>2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ</b>	34
2.3.1 Διαφήμιση	34
2.3.2 Προσδιορισμός της έννοιας «Διαφήμιση»	34
2.3.3 Διαφημιστικοί στόχοι	35

2.3.4	Είδη διαφημίσεων	36
2.3.5	Λοιπές στρατηγικές προώθησης	37
<b>2.4</b>	<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ, ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ</b>	<b>38</b>
2.4.1	Ο σκοπός του συστήματος διανομής	38
2.4.2	Οι βασικοί φορείς εμπορίας	39
2.4.3	Το franchise ως νέο μέσο ανάπτυξης καναλιών διανομής	40
<b>Κεφάλαιο 3.</b>	<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ</b>	<b>46</b>
<b>3.1</b>	<b>ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ</b>	<b>46</b>
3.1.1	Στρατηγικές απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	46
3.1.2	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αποδοτικότητα επιχειρήσεων	47
<b>3.2</b>	<b>ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ</b>	<b>47</b>
3.2.1	Στρατηγική ηγεσίας κόστους	48
3.2.2	Στρατηγική διαφοροποίησης	52
3.2.3	Στρατηγική εστίασης	54
3.2.3.α	Εστίαση με ηγεσία κόστους	54
3.2.3.β	Εστίαση με διαφοροποίηση	55
<b>3.3</b>	<b>ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ</b>	<b>55</b>
3.3.1	Στρατηγικοί στόχοι	56
3.3.2	Εφαρμογή στρατηγικής	57
3.3.3	Έλεγχος στρατηγικής	59
<b>Κεφάλαιο 4.</b>	<b>Στρατηγική ανάλυση του ανταγωνιστικού εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης</b>	<b>61</b>
<b>4.1</b>	<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ-ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ</b>	<b>61</b>
4.1.1	Πολιτική/νομική διάσταση	62
4.1.2	Οικονομική διάσταση	63
4.1.3	Κοινωνικοπολιτική διάσταση	63
4.1.4	Τεχνολογική διάσταση	63
4.1.5	Δημογραφική διάσταση	64
4.1.6	Παγκόσμια διάσταση	65

4.1.7 Υφιστάμενη σχέση μεταξύ του ευρύτερου περιβάλλοντος και της στρατηγικής μιας επιχείρησης	65
<b>4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER</b>	66
4.2.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο	67
4.2.2 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	69
4.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών	70
4.2.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα	71
4.2.5 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου	72
4.2.6 Η έκτη δύναμη στη δομική ανάλυση ενός κλάδου	73
4.2.7 Κριτική του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter	74
<b>Κεφάλαιο 5. Ανάλυση SWOT και Αλυσίδας αξίας</b>	76
<b>5.1 ΤΡΟΠΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT</b>	76
<b>5.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT</b>	76
<b>5.3 Η ΑΞΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT</b>	78
<b>5.4 ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT</b>	79
<b>5.5 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ</b>	79
<b>Κεφάλαιο 6. Πληροφοριακά Συστήματα</b>	83
<b>6.1 ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ</b>	83
6.1.1 Ιστορική εξέλιξη	83
6.1.2 Το Διαδίκτυο στη σημερινή του μορφή	84
6.1.3 Χρήση του Διαδικτύου στην Ελλάδα	86
<b>6.2 Ο ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΣ ΙΣΤΟΣ</b>	86
<b>6.3 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ</b>	88
6.3.1 Προσδιορισμός του ηλεκτρονικού εμπορίου	88
6.3.2 Το ηλεκτρονικό εμπόριο σε αριθμούς	89
6.3.3 Παράγοντες που κάνουν το ηλεκτρονικό εμπόριο αναγκαίο	90
<b>6.4 ΣΥΣΤΗΜΑ ERP</b>	91
6.4.1 Ορισμός συστήματος ERP	91
6.4.2 Ιστορική εξέλιξη του ERP	92
6.4.3 Η λειτουργικότητα του συστήματος ERP	93

6.4.4 Αξιολόγηση του ERP	95
<b>6.5 ΣΥΣΤΗΜΑ CRM</b>	96
6.5.1 Ορισμός συστήματος CRM	96
6.5.2 Οι λειτουργίες του συστήματος CRM	96
6.5.3 Η κατάτμηση της αγοράς και το CRM	97
<b>6.6 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΓΙΑ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ERP/CRM</b>	99

## **ΜΕΛΕΤΗ ΜΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: easy-Jet**

<b>Κεφάλαιο 7. Η περίπτωση της easy-Jet</b>	101
<b>7.1 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</b>	101
<b>7.2 Η ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ easy-Jet</b>	103
7.2.1 Easy-Jet και νέες τεχνολογίες	103
7.2.2 Ίντερνετ και μείωση κόστους	107
<b>7.3 ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ</b>	108
<b>7.4 ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΕΣ</b>	111
<b>7.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER</b>	117
7.5.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο	117
7.5.2 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	118
7.5.3 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών	119
7.5.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα	120
7.5.5 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου	121
<b>7.6 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT</b>	124
7.6.1 Δυνάμεις	124
7.6.2 Αδυναμίες	125
7.6.3 Ευκαιρίες	126
7.6.4 Απειλές	127

<b>Κεφάλαιο 8. Η αεροπλοΐα στην Ε.Ε.</b>	128
<b>8.1 ΠΟΛΙΤΙΚΗ/ΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ</b>	128
<b>8.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ</b>	129
<b>8.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ</b>	130
<b>8.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ</b>	131
<b>Συμπεράσματα</b>	133
<b>Βιβλιογραφία</b>	136

## Περίληψη

Το Μάρκετινγκ καλύπτει ένα ευρύ φάσμα λειτουργιών της επιχείρησης (π.χ. τιμολόγηση, προώθηση), ενώ εμπλέκονται τόσο η επιχείρηση, όσο και οι πελάτες. Όπως γίνεται σαφές το μάρκετινγκ αναπτύσσεται στο περιβάλλον της επιχείρησης, το οποίο διακρίνεται σε μακροπεριβάλλον και μικροπεριβάλλον. Στο μικροπεριβάλλον «εντάσσονται» το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, οι προμηθευτές, οι διαμεσολαβητές, οι ανταγωνιστές, οι ομάδες ενδιαφέροντος και οι πελάτες, Στο δε μακροπεριβάλλον οι δυνάμεις που το επηρεάζουν είναι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του πληθυσμού, η οικονομία, το φυσικό περιβάλλον, η τεχνολογία, η πολιτική κατάσταση, αλλά και η πολιτισμική.

Τα στοιχεία μάρκετινγκ που επηρεάζουν την προώθηση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας αποτελούν το Μείγμα Μάρκετινγκ (Marketing Mix). Τα στοιχεία αυτά είναι γνωστά ως τέσσερα Π (4 P's) από τα αρχικά Προϊόν (Product), Τιμή (Price), Διανομή (Place) και Προώθηση (Promotion). Με την άνοδο του τομέα των υπηρεσιών, αλλά και με τις ιδιαιτερότητες που αυτός ο τομέας παρουσιάζει στα 4 P's προστέθηκαν τα επιπλέον 3, Άνθρωποι (People), Διαδικασία (Process) και Απτά Στοιχεία (Physical Evidence) δημιουργώντας το Μείγμα Μάρκετινγκ 7 P's (Service Marketing Mix). Μία ακόμη παράμετρος της σύγχρονης επιχείρησης είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), η οποία συνδέεται με το Μάρκετινγκ μέσω του βασικού εμπλεκόμενου της διαδικασίας σχεδιασμού της Ποιότητας, ο οποίος είναι ο πελάτης.

Οι βασικές στρατηγικές μάρκετινγκ είναι οι στρατηγικές προϊόντος, οι στρατηγικές τιμολόγησης, οι στρατηγικές προώθησης και οι στρατηγικές διανομής-διάθεσης. Κάθε επιχείρηση επιλέγει το είδος της στρατηγικής που θα ακολουθήσει σε εταιρικό επίπεδο, ή ένα μείγμα στοιχείων διαφορετικών στρατηγικών, ώστε να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συνδέεται με την αποδοτικότητα της επιχείρησης στην αγορά. Γι' αυτό το λόγο σύμφωνα με τον Michael Porter οι ανταγωνιστικές στρατηγικές είναι, η στρατηγική ηγεσίας κόστους, η στρατηγική διαφοροποίησης και η στρατηγική εστίασης, που μπορεί να διακριθεί α) στη στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση και β) στη στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους. Το στρατηγικό management είναι αυτό που συνδέει την επιλογή της εταιρικής στρατηγικής, με την υλοποίηση και τον έλεγχο της.

Όπως προαναφέρθηκε το μάρκετινγκ αναπτύσσεται στο περιβάλλον της επιχείρησης. Στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού δύναται ν' αναζητηθούν ευκαιρίες, αλλά και απειλές. Η ανάλυση PEST (Political, Economical, Social, Technological) είναι το εργαλείο ανάλυσης του ευρύτερου μακροπεριβάλλοντος της επιχείρησης, ενώ με την ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) παρατίθενται, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης, οι ευκαιρίες, αλλά και οι απειλές.

Οι πέντε δυνάμεις του Porter, προσδιορίζουν το κλαδικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης. Οι δυνάμεις αυτές είναι η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου. Η βιωσιμότητα της επιχείρησης εντός του κλάδου γίνεται ευκολότερη μέσω της αλυσίδας αξίας, η οποία εξετάζει την ιστορία του κόστους που αντιμετωπίζει και τις πηγές διαφοροποίησης.

Στις νέες τεχνολογίες εντάσσεται και το διαδίκτυο μέσω του οποίου πραγματοποιείται το ηλεκτρονικό εμπόριο, αναγκαίο για τις επιχειρήσεις, λόγω της επιβολής των συνεχών μειώσεων στο κόστος, που συνεπάγεται και μείωση τιμών. Για την παρακολούθηση όλων των λειτουργιών της, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα σύστημα ERP, μέσω του οποίου επιτυγχάνεται η ταχύτατη, ακριβής και έγκαιρη μετάδοση των πληροφοριών στο εσωτερικό της. Απ' την άλλη ένα σύστημα CRM είναι πιο πελατοκεντρικό, αφού προσεγγίζει τη γενικότερη εικόνα του πελάτη.

Μια περίπτωση επιτυχημένης εταιρείας που στηρίζει τη λειτουργία της πάνω στο ηλεκτρονικό εμπόριο, ενώ δοκιμάζει συνεχώς νέες τεχνολογίες, είναι η αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους easy-Jet. Η easy-Jet δημιουργήθηκε το 1995 από τον Κύπριο επιχειρηματία Στέλιο Χατζηγιάννου και έκτοτε έχει επεκτείνει τις δραστηριότητες της στο κλάδο των Internet Café, σε λειτουργίες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου κ.α. Το 98% των κρατήσεων πραγματοποιούνται μέσω Διαδικτύου επιτυγχάνοντας τη μείωση του κόστους.

Η τιμολογιακή πολιτική της στηρίζεται στη χρήση του Διαδικτύου, ώστε να μειωθούν οι δαπάνες, στη χρήση όλων των ουσιαστικών χαρακτηριστικών, όπως είναι ο χώρος του αεροσκάφους και η μη χρήση εισιτηρίου. Επιπλέον, δεν παρέχεται



κανένα ελεύθερο γεύμα, ενώ δεν υπάρχουν διακρίσεις στις θέσεις (π.χ. business class). Αν και η συγκεκριμένη τιμολογιακή πολιτική αποδίδει, υπάρχουν κάποιες αδυναμίες που απορρέουν απ' την ίδια την τιμολογιακή πολιτική, όπως είναι η χρήση μικρών αεροσκαφών, η ελάχιστη ευελιξία στις κρατήσεις κ.α.

Ο συγκεκριμένος κλάδος που δραστηριοποιείται η easy-Jet είναι αρκετά κλειστός, αφού οι φραγμοί που τίθενται στην είσοδο νέων επιχειρήσεων είναι αρκετά αυστηροί. Απ' την άλλη, οι προμηθευτές κατέχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, επειδή είναι λίγοι στο χώρο, ενώ μια αντίστοιχη δύναμη κατέχουν και οι αγοραστές μιας και μπορούν να επιλέξουν από μια πληθώρα εταιρειών. Επιπλέον, οι αγοραστές μπορούν να επιλέξουν κάποιο υποκατάστατο προϊόν, λόγω χάρη, τρένα υψηλής ταχύτητας, αυτοκίνητα κ.α. Τέλος ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις είναι μεγάλος, ενώ είναι σύνηθες φαινόμενο ο «πόλεμος τιμών».

Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, που πετούν σε χώρες της Ε.Ε., μεταξύ των οποίων και η easy-Jet, υπόκεινται στις νομοθεσίες των αντίστοιχων κρατών. Λόγω των διαφορετικών νομοθεσιών, ιδρύθηκε ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Ασφάλειας της Αεροπλοΐας (European Aviation Safety Agency-EASA), που κατά κύριο λόγο διασφαλίζει την ασφάλεια των αερομεταφορών. Ο κλάδος των αερομεταφορών επλήγη από την παγκόσμια οικονομική ύφεση, αν και οι μετακινήσεις εντός Ε.Ε. διευκολύνθηκαν λόγω του κοινού νομίσματος.

Επιπλέον, παράγοντες που ευνοούν τις αερομεταφορές είναι η άνοδος του βιοτικού επιπέδου, καθώς εκδηλώνεται εντονότερη η επιθυμία για ταξίδια αναψυχής, αλλά και επαγγελματικά. Τελευταίος μα εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι η χρήση του Διαδικτύου από μεγάλη μερίδα του πληθυσμού της Ε.Ε., ενώ λόγω της βελτίωσης της τεχνολογίας, τα αεροσκάφη είναι πιο ασφαλή.

## **Abstract**

Marketing covers a wide range of functions in a company (e.g. pricing, promotion) while both the company and the customers are involved. As it is clear, marketing develops in the environment of the company which is divided into macroenvironment and microenvironment. The human resources of the company, the suppliers, the intermediaries, the competitors, the groups of interest and the customers are included in the microenvironment. On the other hand, the forces that affect the macroenvironment are the demographic features of the population, the economy, the natural environment, the technology, the political state, as well as the cultural state.

The components of marketing that affect the promotion of a product or a service compose the Marketing Mix. These components are known as 4 P's from the initials Product, Price, Place and Promotion. With the rise in the section of the services, but also with the special features that section presents, 3 more P's have been added to the original 4. People, Process and Physical Evidence creating the Service Marketing Mix. Another factor of the modern company is the management of the whole quality, which is connected to the marketing through the major involved in the procedure of the planning of quality, who is the customer.

The basic strategies of marketing are the strategies of the product, the strategies of pricing, the strategies of promotion and the strategies of supplying. Every company selects the kind of strategy that it will follow on a company level or a mix of components of different strategies, so as to acquire a competitive advantage. The acquisition of a competitive advantage is related to the efficiency of the company in the market. Therefore, according to Michael Porter, the competitive strategies are the strategy of leadership of the cost, the strategy of differentiation and the strategy of focus, which can be divided into a) the strategy of focus with differentiation and b) the strategy of focus with leadership of the cost. The strategic management is the one which connects the choice of the company strategy with its implementation and its control.

As it has already been mentioned, marketing develops in the environment of the company. In the exterior environment of the organisation there are not only opportunities, but also threats. The PEST analysis, Political, Economical, Social, Technological, is the tool of the analysis of the wider macroenvironment of the company, while the SWOT analysis, Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, the strengths and the weaknesses of a company, the opportunities as well as the threats are cited.

The five strengths of Porter identify the branch environment of each company. These strengths are the threat of new companies entering the branch, the negotiating strength of the suppliers, the negotiating strengths of its buyers, the threat of substitute products and the tension of competition among the already existing companies of the branch. The viability of the company within the branch becomes easier through the chain of value, which examines the history of the cost which faces the sources of differentiation.

Internet is included in new technologies through which the electronic commerce is carried out, which is necessary for the companies, because of the constant reductions in the cost, which has as a result a reduction in prices. For the supervision of all its functions, the company can use an ERP system, through which the fastest, accurate and timely broadcast of information in its internal can be successful. On the other hand, a CRM system is more customer focused, since it approaches the more general picture of the customer.

One case of a successful company which bases its operation on the electronic commerce trying new technologies all the time, is the low cost air company easy-Jet. Easy-jet was created in 1995 by the Cypriot businessman Stelios Hatzioannou and it has expanded its activities in the branch of the Internet Cafe, in services of electronic post, etc.98% of the reservations is made through the Internet which has as a result a reduction in the cost.

Its price policy is based on the use of the Internet so as to reduce the expences, on the use of all the essential features, like the space inside the aircraft and the non-use of a ticket. Furthermore, no free meal is provided, while there are no discriminations in the seats(e.g. business class).Although this specific price policy is fruitful, there are some weaknesses that derive from the price policy itself, like the use of small aircraft, the least flexibility in reservations, etc.

The specific branch in which easy-Jet is active, is quite limited, since the barriers that are put in the entrance of new companies are quite strict. On the other hand, the suppliers possess huge negotiating power, since there are few, while a corresponding power is possessed by the buyers, since they can select from a wide range of companies. In addition, buyers can select a substitute product ,e.g. high speed trains, cars, etc. Finally, the competition among the existing companies is enormous, while the war price is a common phenomenon.

The low cost air companies, among which is easy-Jet, which fly in the E.U. countries are subject to the laws of these countries. Due to the different legislations the European Aviation Safety Agency, EASA, which mainly secures the safety of air transport, has been founded. The branch of air transport has been affected by the universal economic depression, although the transportations within the E.U. have been made easier because of the common currency.

Furthermore, factors that encourage air transport are the rise in the standards of living, while the desire for trips for pleasure or business trips becomes more intense. Last, but not least, another important factor is the use of the Internet by a big part of the population in the E.U..while due to the improvement in technology airplanes are safer.

## Εισαγωγή

Κάθε επιχείρηση σχεδιάζει, υλοποιεί και αξιολογεί τη στρατηγική της ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει. Για το σκοπό αυτό υπάρχουν διάφορα εργαλεία μάρκετινγκ που οι managers μπορούν να χρησιμοποιήσουν, όπως είναι η ανάλυση PEST κ.α. Επιπλέον, η ανάπτυξη της τεχνολογίας, συνείσφερε στον τομέα του management με τη δημιουργία των συστημάτων ERP και CRM. Ωστόσο, για κάποιες επιχειρήσεις, όπως η αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους easy-Jet, το Διαδίκτυο είναι η υπέρτατη τεχνολογία, αφού μέσω αυτού έχει μειώσει το κόστος.

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία εξετάζεται η στρατηγική της easy-Jet στην ευρωπαϊκή αγορά, μια αγορά αναπτυσσόμενη αλλά και διαρκώς μεταβαλλόμενη λόγω της συνύπαρξης των κρατών-μελών. Για την όσο το δυνατόν πρισματική κάλυψη του παρόντος θέματος η εργασία αποτελείται από δύο μέρη: το θεωρητικό και τη μελέτη περίπτωσης.

Στο θεωρητικό μέρος καλύπτονται θέματα που άπτονται του μάρκετινγκ, όπως είναι το μείγμα μάρκετινγκ, η έρευνα αγοράς, οι στρατηγικές μάρκετινγκ κ.α. Επιπλέον, παρουσιάζονται οι ανταγωνιστικές στρατηγικές, όπως η στρατηγική διαφοροποίησης. Ακολουθούν, η ανάλυση PEST και SWOT, ενώ δεν θα μπορούσαν να παραληφθούν η Αλυσίδα αξίας και το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter. Τέλος, επιχειρείται μια σύντομη αναφορά σε πληροφορικά συστήματα.

Η εμπειρική μελέτη αφορά την easy-Jet, την αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους που δραστηριοποιείται στην ευρωπαϊκή αγορά. Η εταιρεία που ίδρυσε ο Στέλιος Χατζηγιάννου κατάφερε να είναι μία από τις ηγέτιδες του χώρου, λόγω της πολιτικής που ακολουθεί. Ωστόσο, για την καλύτερη κατανόηση της εταιρείας παρουσιάζονται και πτυχές (πολιτική, οικονομική, κοινωνική, τεχνολογική) της αεροπλοΐας στην Ε.Ε.

Στο τέλος παρατίθενται τα συμπεράσματα.

# Κεφάλαιο 1: Μάρκετινγκ

## 1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Για τον ορισμό του Μάρκετινγκ έχουν γίνει κατά καιρούς πολλές προσπάθειες διατύπωσής του, οι οποίες συχνά διαφέρουν ανάλογα με την οπτική γωνία αλλά και τη χρονική περίοδο κατά την οποία έγιναν. Το Μάρκετινγκ είναι μια επιστήμη η οποία έχει άμεση διάδραση με το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον, με αποτέλεσμα όσο η κοινωνία και η οικονομία αλλάζουν να προσαρμόζεται και αυτή στα νέα δεδομένα.

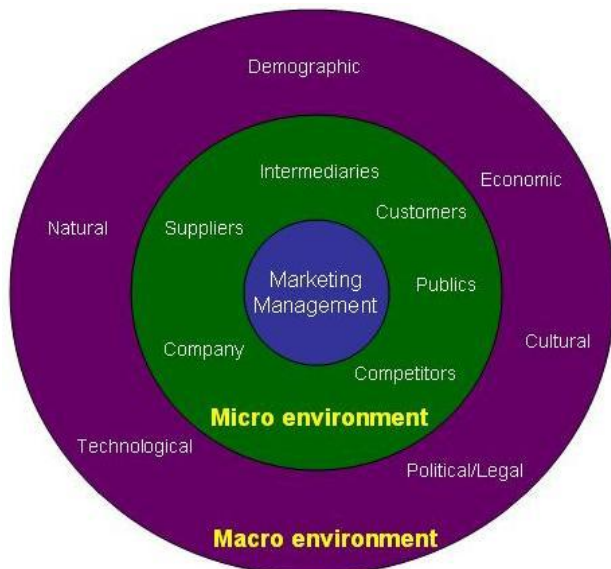
Σύμφωνα με την Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ (2007) «*Μάρκετινγκ είναι οι ενέργειες και το σύνολο θεσμών και διαδικασιών για τη δημιουργία, ανάπτυξη, παράδοση, και ανταλλαγή αγαθών και υπηρεσιών που προσδίδουν αξία στους πελάτες, τους συνεργάτες και το κοινωνικό σύνολο*». Ο ορισμός αυτός καλύπτει με περιεκτικό τρόπο το σύνολο των λειτουργιών και πεδίων εφαρμογής του Μάρκετινγκ.

Ένας άλλος ορισμός του Μάρκετινγκ αναφέρει ότι «*Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία σχεδιασμού και εκτέλεσης της σύλληψης, τιμολόγησης, προβολής και διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών, ώστε να δημιουργηθούν συναλλαγές που ικανοποιούν ανάγκες και επιθυμίες ατόμων και οργανισμών*». (Σκαρμέας, 2010)

Κάνοντας μια προσπάθεια να ξεφύγουμε από τις δεσμεύσεις της επιστημονικής και πιο ορθής διατύπωσης, μπορούμε να πούμε γενικά ότι το Μάρκετινγκ είναι όλες εκείνες οι ενέργειες που γίνονται πριν καν γεννηθεί η ιδέα για ένα προϊόν (ή μια υπηρεσία) έως και μετά τη χρήση του από τον πελάτη που στοχεύουν στην ικανοποίηση των αναγκών του με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (που στις περισσότερες περιπτώσεις είναι φυσικά το κέρδος). Πιο απλά είναι η διοικητική αναγνώριση, αντιμετώπιση και ικανοποίηση των απαιτήσεων των καταναλωτών με επικερδή τρόπο.

## 1.2 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ένας οποιοσδήποτε οργανισμός αποτελείται από ένα περιβάλλον. Για τη διοίκηση μιας επιχείρησης είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει το μακροπεριβάλλον, αλλά και το μικροπεριβάλλον της, ώστε να μπορεί να διαχειριστεί τις προκύπτουσες καταστάσεις. Στο σχήμα που ακολουθεί απεικονίζεται το μακροπεριβάλλον και το μικροπεριβάλλον μιας επιχείρησης.



Εικόνα 1.1 Περιβάλλον Μάρκετινγκ  
<http://www.brainmates.com.au/wordpress/wp-content/uploads/2009/09/mktgenvironment.jpg>

(Σκαρμέας, 2010).

Πρακτικά το περιβάλλον μάρκετινγκ είναι όλες οι δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα της επιχείρησης να πραγματοποιήσει εμπορικές συναλλαγές με την αγορά-στόχο. Στο μικροπεριβάλλον εντάσσονται όλες εκείνες οι δυνάμεις που επηρεάζουν την ικανότητα της να εξυπηρετεί τους πελάτες της.

Απ'την άλλη το μακροπεριβάλλον είναι οι ευρύτερες δυνάμεις που επηρεάζουν το μικροπεριβάλλον

### 1.2.1 Μικροπεριβάλλον

Όπως προαναφέρθηκε στο μικροπεριβάλλον εντάσσονται όλες εκείνες οι δυνάμεις που επηρεάζουν την ικανότητα ενός οργανισμού να εξυπηρετεί τους πελάτες του. Πιο συγκεκριμένα:

- **Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης:** Στο εσωτερικό περιβάλλον υπάρχουν δύο κατηγορίες ανθρώπινου δυναμικού. Η πρώτη είναι οι υπάλληλοι και η δεύτερη είναι οι μέτοχοι και οι διευθύνοντες της επιχείρησης. Οι υπάλληλοι είναι ο πυρήνας των οργανισμών, τα γρανάζια της μηχανής. Ωστόσο, στο σύγχρονο περιβάλλον των μεταβολών, τα απαιτούμενα προσόντα των υπαλλήλων αλλάζουν συνεχώς, με αποτέλεσμα να κρίνεται αναγκαία η εκπαίδευση τους. Η δεύτερη κατηγορία είναι οι μέτοχοι και οι διευθύνοντες και αποτελούν τα ανώτερα στρώματα ενός οργανισμού. Οι μέτοχοι μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις με την ψήφο τους στο συμβούλιο των μετόχων αν και τις περισσότερες φορές οι μέτοχοι ενδιαφέρονται πιο πολύ για την επιστροφή των μερισμάτων τους και αφήνουν τη διαχείριση του οργανισμού στους διευθύνοντες. (Δορζιώτης, 2004)
- **Προμηθευτές:** Κάθε οργανισμός έχει κάποιες εισροές. Μπορεί να είναι υπηρεσίες, πρώτη ύλη, ενέργεια και εργατικό δυναμικό. Στόχος του οργανισμού

είναι να παίρνει τα υλικά που χρειάζεται στην απαιτούμενη ποιότητα, στον απαιτούμενο χρόνο και σε τιμή που να συμφέρει τον οργανισμό. Ο οργανισμός βασίζει πολλά στους προμηθευτές με τους οποίους χρειάζεται να χτίσει καλές σχέσεις. (Δορζιώτης, 2004)

- **Διαμεσολαβητές:** Οι διαμεσολαβητές ή μεσάζοντες αποτελούν τους δεσμούς-κλειδιά στην αλυσίδα κίνησης του προϊόντος από τον παραγωγό, στον καταναλωτή. Κυριότερες μορφές διαμεσολαβητών είναι οι χονδρέμποροι, οι μεσίτες, οι πράκτορες και οι λιανέμποροι. Τα περισσότερα από τα καταναλωτικά και βιομηχανικά προϊόντα φτάνουν στον καταναλωτή μέσω ενός ή περισσότερων μεσαζόντων. Οι τελευταίοι διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο για την επιτυχημένη διείσδυση των προϊόντων στις αγορές. (ΕΑΠ, 2008)
- **Ανταγωνιστές:** Για να επιζήσει ένας οργανισμός θα πρέπει να πετύχει δύο στόχους. Ο πρώτος είναι να αποκτήσει ένα μεγάλο μερίδιο στην αγορά με στόχο την κερδοφορία και ο δεύτερος στόχος είναι να νικήσει τους ανταγωνιστές που μπαίνουν στην αγορά και ζητούν μερίδιο από το κομμάτι της αγοράς που έχει ήδη η επιχείρηση. (Δορζιώτης, 2004)
- **Ομάδες ενδιαφέροντος:** Αυτές οι ομάδες χρησιμοποιούν τη δύναμη και την επιρροή τους σε κέντρα αποφάσεων. Ποτέ δεν ξέρει κανείς πότε θα δράσουν και πως. Στην Ελλάδα είναι λίγες και με λίγη δύναμη. Η επέκταση των σύγχρονων τεχνολογιών και επικοινωνίας έχουν δυναμώσει τη δύναμη τους, αφού πλέον μπορούν να συντονίζονται σε παγκόσμιο επίπεδο. (Δορζιώτης, 2004)
- **Πελάτες:** Είναι η πηγή των ανταλλαγών, συνήθως με τη μορφή χρηματικής ανταλλαγής έναντι των προϊόντων ή υπηρεσιών του οργανισμού. Ο πελάτης μπορεί να είναι ένας άλλος οργανισμός, μια ομάδα ανθρώπων ή ένας καταναλωτής ή νοικοκυριό. Συνήθως οι οργανισμοί στοχεύουν σε συγκεκριμένες κατηγορίες καταναλωτών. (Δορζιώτης, 2004)

### **1.2.2 Μακροπεριβάλλον**

Όπως προαναφέρθηκε το μακροπεριβάλλον μιας επιχείρησης αφορά τις ευρύτερες δυνάμεις που την επηρεάζουν. Πιο αναλυτικά:

- **Δημογραφικό:** Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά έχουν αλλάξει πολύ μετά τη δεκαετία του '60. Ο πληθυσμός, μετά από μια αλματώδη αύξηση και το φαινόμενο της αστυφιλίας, δεν έχει αυξητικές τάσεις, ενώ η παρουσία των ξένων που σιγά-

σιγά απορροφούνται από την κοινωνία έχει φέρει πολλές αλλαγές στις κοινωνικές δομές, ειδικά στις αστικές περιοχές. (Δορζιώτης, 2004)

- **Οικονομικό:** Οι οικονομικοί παράγοντες είναι αυτοί που καθορίζονται από το μέγεθος του πλούτου και τη γενική ευημερία. Τα μεγέθη αυτά είναι ο πληθωρισμός, η αμοιβή του κεφαλαίου (επιτόκια), το ποσοστό ανεργίας και η ζήτηση. Τα ψηλά επιτόκια δημιουργούν προβλήματα χρηματοδότησης στην επιχείρηση και αυξάνουν ανάλογα το κόστος λειτουργίας της. Ομοίως, συντελούν στον περιορισμό της ζήτησης κατά το μέτρο κατά το οποίο καθιστούν απρόθυμους τους καταναλωτές για τη λήψη δανείων, για την προμήθεια αγαθών (οικιακού) εξοπλισμού ή διαφόρων άλλων αγαθών. Από την άλλη μεριά η αυξημένη ανεργία, φαίνεται ότι ευνοεί τις επιχειρήσεις οι οποίες έχουν την ευκαιρία να προμηθεύονται φθηνά εργατικά χέρια, όμως, συντελεί στη μείωση της αγοραστικής δύναμης του καταναλωτικού κοινού και προκαλεί ένα συναίσθημα ανασφάλειας στο εργατικό δυναμικό. (Δορζιώτης, 2004)

- **Φυσικό:** Το φυσικό περιβάλλον μέσα στο οποίο ζούμε και κινούμαστε επηρεάζει τις επιχειρήσεις και τις δραστηριότητες μάρκετινγκ. Οι αγροτικές καλλιέργειες υφίστανται δραστική επιρροή από τις καιρικές συνθήκες. Το φαινόμενο του θερμοκηπίου και οι αλλαγές των καιρικών συνθηκών το μόνο στο οποίο μπορούν να οδηγήσουν είναι στην αύξηση του αριθμού των σοδειών οι οποίες θα επηρεάζονται από τα καιρικά φαινόμενα. (Σκαρμέας, 2010)

- **Τεχνολογικό:** Όλες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δίνουν μεγάλη προσοχή στην τεχνολογία που αλλάζει συνέχεια. Οι αλλαγές στην τεχνολογία βελτιώνουν την ποιότητα και μειώνουν το κόστος των λειτουργιών των οργανισμών. Σε περίπτωση που μία εταιρεία αγνοήσει τις αλλαγές στην τεχνολογία έχει πολλές πιθανότητες να συναντήσει προβλήματα στις λειτουργίες της. (Δορζιώτης, 2004)

- **Πολιτικό:** Το πολιτικό κλίμα μπορεί να επηρεάσει τις λειτουργίες της επιχείρησης. Μία ανωμαλία στο πολιτικό κλίμα μπορεί να δημιουργήσει πολιτική κρίση και συνεπώς να επηρεάσει και το οικονομικό κλίμα. Μια πολιτική αστάθεια μπορεί να δημιουργήσει κλίμα ανασφάλειας στις επιχειρήσεις και συνεπώς να σταματήσει την ανάπτυξη τους. (Δορζιώτης, 2004)

- **Πολιτισμικό:** Το πολιτισμικό περιβάλλον της κοινωνίας προσδιορίζουν τον υφιστάμενο τρόπο ζωής. Οι κοινωνικές αξίες αλλάζουν συνεχώς, αλλά είναι και διαφορετικές σε κάθε χώρα. Λόγου χάρη, στην Ιαπωνία οι εργάτες αντιμετωπίζουν



την εταιρεία που δουλεύουν ως την οικογένεια τους, ενώ στη Γερμανία οι εταιρείες αντιμετωπίζουν τους εργατές τους ως ίσα στελέχη (soziale partner), δηλαδή ως κοινωνικούς εταίρους. (Δορζιώτης, 2004)

### 1.3 ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ



Εικόνα 1.2 Μείγμα Μάρκετινγκ  
(<http://www.netmba.com/images/marketing/mix/mix.gif>)

«Με τον όρο Μείγμα Μάρκετινγκ (Marketing Mix) αναφερόμαστε στο σύνολο των στοιχείων μάρκετινγκ που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα και την επιτυχή ή όχι ανάπτυξη ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας. Τα στοιχεία αυτά είναι γνωστά ως τέσσερα Π (4 P's) από τα αρχικά Προϊόν (Product), Τιμή (Price), Διανομή (Place) και Προώθηση (Promotion)». Στη βιβλιογραφία συναντάμε και τον εξής ορισμός

βάσει του οποίου «Μείγμα Μάρκετινγκ σημαίνει ο συνδυασμός και συντονισμός των διαφόρων ελεγχόμενων μεταβλητών του μάρκετινγκ, τις οποίες διαλέγει η επιχείρηση και που προσδιορίζουν το πρόγραμμα μάρκετινγκ της επιχείρησης για να ικανοποιήσει μια συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών, προς τους οποίους επιθυμεί να απευθυνθεί σε μια δεδομένη χρονική περίοδο. Το «μείγμα μάρκετινγκ» είναι ένα σύστημα αλληλεξαρτημένων και αλληλοσχετιζόμενων δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ που σχεδιάστηκαν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών και τους στόχους της επιχείρησης» (Βλαδίκας, Πίγκα, 15/5/2010). Αξίζει να σημειωθεί ότι ο όρος Μείγμα Μάρκετινγκ (Marketing Mix) έγινε γνωστός ύστερα από τη δημοσίευση του άρθρου «The Concept of the Marketing Mix» του Neil H. Borden το 1964. (<http://www.netmba.com/marketing/mix/>, 15/5/2010)

Αναλυτικότερα τα 4 P's που συνθέτουν το Μείγμα Μάρκετινγκ είναι τα ακόλουθα:

- **Προϊόν (Product):** Αναφερόμαστε στο προϊόν (ή την υπηρεσία) αυτό καθ' αυτό. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του, οι ιδιότητές και η ποιότητά του και ποια είναι η αξία που αυτό προσδίδει από μόνο του στον καταναλωτή (υλική και ψυχολογική). Επιπλέον, την ονομασία, το σήμα, τη συσκευασία, την τυποποίηση κ.α. (Βλαδίκας, Πίγκα, 15/5/2010)
- **Τιμή (Price):** Είναι το σύνολο του κόστους που είναι διατεθειμένοι να έχουν οι καταναλωτές για να αποκτήσουν το προϊόν ή την υπηρεσία. Το κόστος αναφέρεται κυρίως στην ονομαστική τιμή τού αγαθού αλλά και στα επιπλέον έξοδα στα οποία θα προβεί ο καταναλωτής για να κάνει την αγορά. Επιπλέον, η τιμή πρέπει να καθοριστεί κατά τέτοιο τρόπο, ώστε το προϊόν να είναι ελκυστικό στην ομάδα των πελατών που απευθύνεται η εταιρεία, στα κανάλια διανομής και μέσα στα σχετικά όρια που προβλέπονται από διάφορους αγορανομικούς και φορολογικούς νόμους, ώστε να παρέχουν και ένα ικανοποιητικό κέρδος. (Βλαδίκας, Πίγκα, 15/4/2010)
- **Διανομή (Place):** Εδώ γίνεται λόγος για την τοποθεσία στην οποία το αγαθό θα αγοραστεί και θα καταναλωθεί, δηλαδή για τα κανάλια διανομής μέσω των οποίων το προϊόν ή υπηρεσία θα φτάσει στον καταναλωτή. Το σημείο αγοράς και κατανάλωσης ενδέχεται να είναι διαφορετικό. (Βλαδίκας, Πίγκα, 15/4/2010)
- **Προώθηση (Promotion):** Μία σειρά διαδικασιών προβολής και επικοινωνίας με σκοπό τη γνωστοποίηση και υιοθέτηση από τους καταναλωτές του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Τα κύρια εργαλεία προώθησης είναι η Διαφήμιση, οι Δημόσιες Σχέσεις, η από Στόμα σε Στόμα διαφήμιση και η Προσωπική Πώληση στο κατάστημα. (Βλαδίκας, Πίγκα, 15/4/2010)

Με την άνοδο του τομέα των υπηρεσιών, αλλά και με τις ιδιαιτερότητες που αυτός ο τομέας παρουσιάζει στα 4 P's προστέθηκαν επιπλέον 3 δημιουργώντας το Μείγμα Μάρκετινγκ 7 P's (Service Marketing Mix). Τα επιπλέον 3 P's είναι τα εξής:

- **Άνθρωποι (People):** Η υπηρεσία δεν είναι ένα απτό αγαθό και έτσι διαμορφώνεται σε μεγάλο βαθμό από τους ανθρώπους που την παρέχουν, τόσο το προσωπικό διεπαφής (που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη), όσο και το προσωπικό υποστήριξης (που συμμετέχει ενεργά στην παροχή της υπηρεσίας χωρίς όμως να έχει άμεση επαφή με τον πελάτη). Το προσωπικό πρέπει να έχει τις κατάλληλες διαπροσωπικές δεξιότητες και τη γνώση για να παρέχει την υπηρεσία. Για παράδειγμα, πολλές βρετανικές οργανώσεις στοχεύουν στην «πιστοποίηση

ανθρώπων», η οποία θα πληροφορεί τους καταναλωτές ότι το προσωπικό της επιχείρησης έχει λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση βάσει ορισμένων προτύπων.

(<http://www.learnmarketing.net/servicemarketingmix.htm>, 15/5/2010)

- **Διαδικασία (Process):** Ο σχεδιασμός, οι κανονισμοί, οι διαδικασίες και οι μηχανισμοί που ακολουθούνται για να ολοκληρωθεί η παροχή μιας υπηρεσίας. Ο μηχανισμός της διαδικασίας θα πρέπει να είναι αποδοτικός, ώστε ο καταναλωτής να μένει ικανοποιημένος. Λόγου χάρη, σε μία τράπεζα μια αποδοτική υπηρεσία που αντικαθιστά τις παλαιές πιστωτικές κάρτες θα ενθαρρύνει την καταναλωτικές πίστη και την εμπιστοσύνη στην επιχείρηση.

(<http://www.learnmarketing.net/servicemarketingmix.htm>, 15/5/2010)

- **Απτά Στοιχεία (Physical Evidence):** Αναφερόμαστε στα χειροπιαστά στοιχεία τα οποία συντελούν στην ικανοποίηση του καταναλωτή της υπηρεσίας και στη δυνατότητα της επιχείρησης να μετουσιώσει την ικανοποίηση αυτή σε προσέλκυση νέων πελατών. Πρόκειται τόσο για υλικά στοιχεία, όπως ο χώρος παροχής της υπηρεσίας, όσο και για άυλα στοιχεία, όπως ο χρόνος εξυπηρέτησης.

#### 1.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Αποτελεί κοινή διαπίστωση, στις μέρες μας, ότι η πολυπλοκότητα της αγοράς έχει αυξηθεί κατακόρυφα και τείνει να συνεχίσει την πορεία αυτή με συνεχώς αυξανόμενο ρυθμό. Οι πιέσεις του περιβάλλοντος ενισχύονται και το αγοραστικό κοινό έχει απείρως περισσότερες επιλογές, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να μην μπορούν να θέσουν, υπό τον έλεγχο τους, το σύνολο των παραμέτρων, που επηρεάζουν τη λειτουργία τους και να επιτύχουν οικονομικά αποτελέσματα όπως παλαιότερα. Αποκρινόμενοι σε αυτή την κατάσταση οι οργανισμοί υιοθετούν μια σειρά από μεθόδους διαχείρισης Ποιότητας για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους. (Λουπασάκης-Λουπάσης, 2008)

Εξάλλου τις τελευταίες δύο δεκαετίες, η διοίκηση της ποιότητας θεωρείται ένα ζήτημα κρίσιμης στρατηγικής σημασίας. Η ποιότητα αποτελεί την πιο σημαντική μεταβλητή ανταγωνιστικότητας, αφού σε συνδυασμό με την τιμή προσδιορίζει την αξία την οποία αγοράζει ο πελάτης. Αυτή η αξία αποτελεί κρίσιμο κριτήριο επιλογής των πελατών μεταξύ δύο ή περισσότερων ανταγωνιστικών προϊόντων ή προμηθευτών. (Μπουραντάς, 2002)

Η αναγκαιότητα αυτή οδήγησε στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας που αποτελεί μια πολλά υποσχόμενη προοπτική προς αυτή την κατεύθυνση. Ο στρατηγικός της χαρακτήρας στοχεύει στην άριστη εσωτερική διαχείριση, με απώτερο σκοπό την εξωτερίκευση ιδανικής εικόνας λειτουργίας στην αγορά και τη δημιουργία καλής φήμης για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης. Το σύγχρονο Μάρκετινγκ βοηθά τις επιχειρήσεις ν' αναγνωρίσουν τη σημασία αλλαγής της προοπτικής τους από προϊόν - κεντρική σε αγορά - κεντρική και πελατο - κεντρική. Το κυρίαρχο στοιχείο που συνδέει τη ΔΟΠ με το Μάρκετινγκ είναι ο ίδιος ο πυρήνας τους, δηλαδή ο πελάτης. Βασικός εμπλεκόμενος, λοιπόν, στη διαδικασία σχεδιασμού Ποιότητας είναι το Μάρκετινγκ, το οποίο αποτελεί το αισθητήριο όργανο της επιχείρησης, αναφορικά με τον περιβάλλοντα χώρο της. Οι κοινές περιοχές που εντοπίζονται είναι σαφώς περισσότερες από αυτές που αναμένονταν και η ανάλυση τους εύλογα οδηγεί στο συμπέρασμα ότι αποτελούν λειτουργίες αλληλοενισχυόμενες και ότι η αρμονική συμβίωση αυτών αυξάνει τις πιθανότητες δημιουργίας του επιδιωκόμενου διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Λουπασάκης-Λουπάσης, 2008)

#### ***1.4.1 Προσδιορισμός της έννοιας «Ποιότητα»***

Η ποιότητα εκφράζει το βαθμό στον οποίο ένα προϊόν ή υπηρεσία ανταποκρίνεται με αξιοπιστία στις προδιαγραφές (πρότυπα) στις οποίες πρέπει να ανταποκρίνεται με βάση το σχεδιασμό του. Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό υπάρχουν δύο διαστάσεις της ποιότητας. Η εσωτερική διάσταση, σύμφωνα με την οποία η ποιότητα συνίσταται στην ανταπόκριση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στις προκαθορισμένες προδιαγραφές και πρότυπα. Απ' την άλλη η εξωτερική διάσταση της ποιότητας εκφράζει το βαθμό στον οποίο ένα προϊόν ή υπηρεσία ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και την «επιθυμητή αξία» των πελατών. Η διάσταση αυτή ασφαλώς είναι πιο σημαντική αφού δίνει ιδιαίτερη σημασία στην αντιλαμβανόμενη από τους πελάτες ποιότητα η οποία δεν περιορίζεται μόνο στο προϊόν (ή υπηρεσία) αυτό καθαυτό αλλά ταυτόχρονα συμπεριλαμβάνει και τα στοιχεία της εξυπηρέτησης των πελατών. (Μπουραντάς, 2002)

### **1.4.2 Φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Η ΔΟΠ αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης της ποιότητας σε όλους τους τομείς-λειτουργίες-δραστηριότητες της επιχείρησης και όχι μόνο στην παραγωγή ή την εξυπηρέτηση των πελατών (Μπουραντάς, 2002). Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι φροντίδα όλων πρέπει να είναι η διασφάλιση της ποιότητας και αυτό είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί μόνο μέσα απ' την κατάλληλη οργανωτική δομή της κάθε επιχείρησης. Η προσπάθεια για τη διασφάλιση της ποιότητας συνεπικουρείται από τη νέα τεχνολογία, που δίνει εργαλεία που ποσοτικοποιούν την ποιότητα. (Οικονόμου, Κουβάκος, 2007)

Ως σύστημα, η ΔΟΠ αποτελείται από (Μπουραντάς, 2002):

- Ένα συνολικό πλαίσιο στρατηγικών και πολιτικών που αφορούν την ποιότητα και τις σχέσεις της με τις γενικές στρατηγικές, το όραμα, την αποστολή και τους επιχειρησιακούς στόχους
- Συστήματα, διαδικασίες, μεθόδους, τεχνικές και εργαλεία που αφορούν το σχεδιασμό και τη διασφάλιση της ποιότητας παντού (π.χ. ISO)
- Μια οργανωσιακή κουλτούρα η οποία δίνει έμφαση σε αξίες, πιστεύω και σημασίες που συνδέονται άμεσα με την εξασφάλιση της ποιότητας
- Ικανότητες των εργαζομένων να επιτυγχάνουν ποιότητα παντού

Σύμφωνα με τα ανωτέρω η ΔΟΠ αποτελεί ένα πολύ ευρύτερο σύστημα απ' ότι ο έλεγχος ποιότητας (quality control) ο οποίος προϋπήρχε δεκαετίες πριν και αφορούσε τον έλεγχο της ποιότητας των προϊόντων στο τέλος ή κατά τη διάρκεια της παραγωγής τους.

### **1.4.3 Βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Για τον προσδιορισμό των βασικών αρχών της ΔΟΠ, αλλά και της γενικότερης φιλοσοφίας της, καταλυτικής σημασίας στάθηκαν οι εργασίες του E. Deming οι οποίες ξεκίνησαν αρκετά νωρίς στην Ιαπωνία και αναγνωρίστηκαν μετά το 1980 στις ΗΠΑ και τις υπόλοιπες χώρες της Δύσης. Πέραν αυτών, με βάση τη βιβλιογραφία που εκφράζει τις υποδειγματικές πρακτικές, ιδιαίτερα σημαντικές αρχές της ΔΟΠ είναι οι ακόλουθες (Μπουραντάς, 2002):

- Ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση στις απαιτήσεις οι οποίες εκφράζουν τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις προσδοκίες των πελατών

- Η ποιότητα πρέπει να υπάρχει παντού και συνεπώς αφορά τόσο τον εσωτερικό όσο και τον εξωτερικό πελάτη στο πλαίσιο της «αλυσίδας αξιών»
- Η ποιότητα επιτυγχάνεται μέσω της πρόληψης
- Η λογική της ποιότητας δεν δέχεται ότι τα «λάθη είναι ανθρώπινα» αλλά στηρίζεται στην αρχή «χωρίς κανένα σφάλμα» ή «κάντο σωστά από την πρώτη στιγμή»
- Η ΔΟΠ έχει συγκεκριμένους στόχους όπως η συνεχής αύξηση της ικανοποίησης, η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών σε σχέση με το κόστος κ.α.

#### **1.4.4 Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Η εισαγωγή της ΔΟΠ στον οργανισμό δεν είναι εύκολη υπόθεση, σύμφωνα με τα προαναφερθέντα. Καταρχήν πρέπει να συντρέξουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις όπως (Μπουραντάς, 2002):

- Η πίστη, η δέσμευση και η συνεχής υποστήριξη από την Ανώτατη Διοίκηση
- Η μακροπρόθεσμη προσέγγιση με την έννοια ότι η ποιότητα ως κουλτούρα και ικανότητες απαιτεί αρκετό χρόνο για να εδραιωθεί
- Σύνδεση της ΔΟΠ με το όραμα, τις επιχειρησιακές στρατηγικές και τους επιχειρησιακούς στόχους
- Σωστός σχεδιασμός των ενεργειών, των ευθυνολογιών, των μέσων και του χρονοδιαγράμματος που απαιτούνται για την εφαρμογή της ΔΟΠ

Οι βασικές ενέργειες που απαιτούνται για την εισαγωγή της ΔΟΠ αφορούν τους παρακάτω τομείς (Μπουραντάς, 2002):

- Διαμόρφωση στρατηγικής και σχεδίων εισαγωγής της ΔΟΠ
- Διαμόρφωση και εφαρμογή των διαδικασιών, των δομών και της τεχνολογίας που εξασφαλίζουν την επιθυμητή ποιότητα
- Προσαρμογή των συστημάτων αμοιβών και αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στις απαιτήσεις της «ποιότητας»
- Επικοινωνία και συμβολικές πράξεις της Ανώτατης Διοίκησης για τη διαμόρφωση της κατάλληλης κουλτούρας
- Εκπαίδευση των managers και των εργαζομένων για την απόκτηση ικανοτήτων και κατάλληλης κουλτούρας

- Εφαρμογή συστήματος παρακολούθησης της εφαρμογής της ΔΟΠ και μέτρησης των αποτελεσμάτων της.

## Κεφάλαιο 2: Στρατηγικές Μάρκετινγκ

### 2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Οι στρατηγικές προϊόντος καθορίζουν τις ανάγκες της αγοράς που μπορούν να ικανοποιούνται από την προσφορά διαφορετικών προϊόντων. Είναι οι στρατηγικές προϊόντος, που σχετίζονται με τις στρατηγικές αγορές, αυτές που τελικά κυριαρχούν στη συνολική στρατηγική, καθώς και στο πνεύμα μιας επιχείρησης. Οι στρατηγικές προϊόντος αφορούν σε θέματα, όπως ο αριθμός και η ποικιλία των προϊόντων, οι καινοτομίες στα προϊόντα, το εύρος, ο σκοπός και ο σχεδιασμός του προϊόντος.

#### 2.1.1 Οι διαστάσεις των στρατηγικών προϊόντος<sup>1</sup>

Η εφαρμογή των στρατηγικών προϊόντος απαιτεί συνεργασία ανάμεσα σε διάφορες ομάδες μεταξύ των οποίων την ομάδα οικονομικών, έρευνας και ανάπτυξης, προσωπικού, μάρκετινγκ κ.α. Αυτό το επίπεδο ενοποίησης δυσχεραίνει την ανάπτυξη και την εφαρμογή των στρατηγικών προϊόντος. Σε πολλές εταιρείες, για να επιτευχθεί ο κατάλληλος συντονισμός ανάμεσα στις διαφορετικές επιχειρησιακές μονάδες, οι αποφάσεις όσον αφορά στη στρατηγική προϊόντος λαμβάνονται από την ανώτατη διεύθυνση. Στην Gould, για παράδειγμα η ανώτατη διεύθυνση αποφασίζει για τι είδους εταιρεία είναι η Gould και για τον τύπο εταιρείας που θέλει να γίνει.

Σε μερικές επιχειρήσεις το συνολικό πεδίο δράσης της στρατηγικής προϊόντος σχεδιάζεται σε συλλογικό επίπεδο, ενώ ο πραγματικός σχεδιασμός πραγματοποιείται από τις επιχειρησιακές μονάδες. Αυτές οι επιχειρήσεις ισχυρίζονται ότι η συγκεκριμένη εναλλακτική λύση είναι πιο ελκυστική από άλλες, επειδή είναι δύσκολο για την ανώτατη διοίκηση να ασχοληθεί με τις λεπτομέρειες της στρατηγικής προϊόντος σε μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε διάφορους τομείς. Στη συγκεκριμένη ενότητα παρουσιάζονται κάποιες στρατηγικές προϊόντος.

- **Στρατηγική τοποθέτησης προϊόντος:** Ο όρος τοποθέτηση (προβολή) αναφέρεται στην εισαγωγή μιας μάρκας σ' εκείνο το τμήμα της αγοράς όπου θα γίνει αποδεκτή ευνοϊκά σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Επειδή η αγορά είναι ανομοιόμορφη (ετερογενής), ένα είδος δεν μπορεί να βρει ανταπόκριση σ'

---

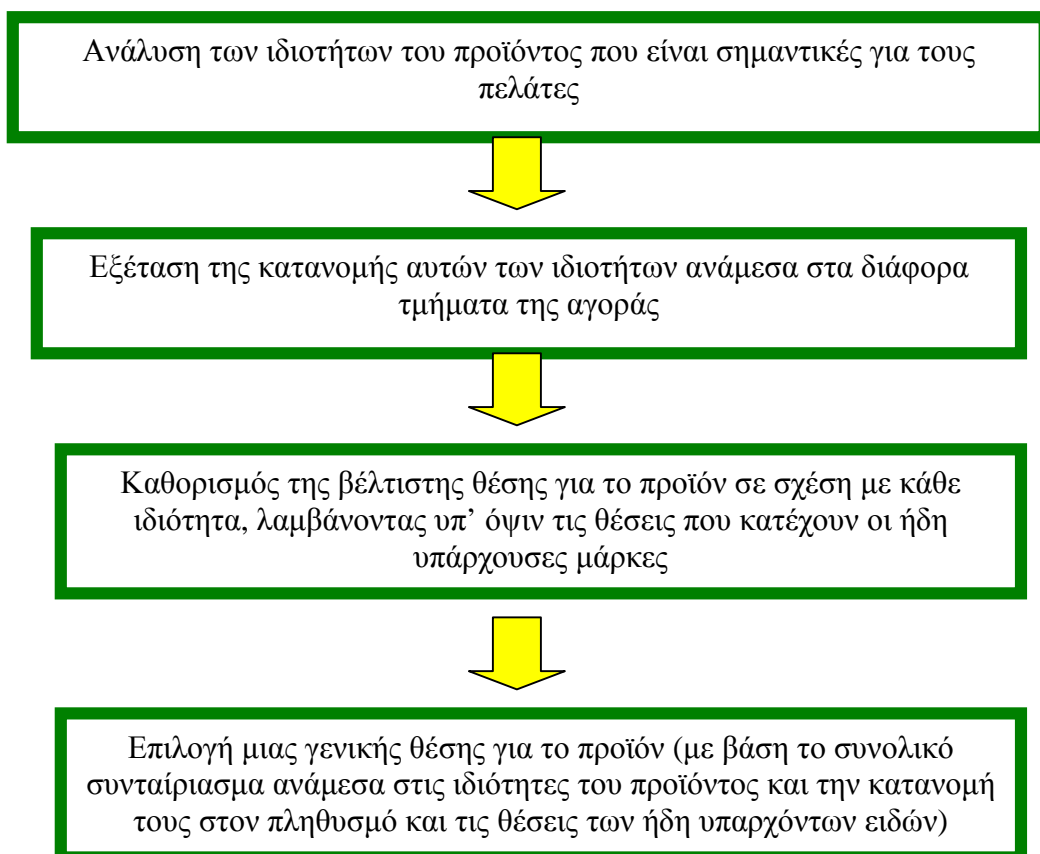
<sup>1</sup> Η ενότητα που αφορά τις διαστάσεις των στρατηγικών προϊόντος στηρίζεται σε: Δορζιώτης, 2004.



ολόκληρη την αγορά. Συνεπώς, ένα προϊόν θα πρέπει να εισαχθεί σ' εκείνο το τμήμα της αγοράς στο οποίο είναι πιο πιθανόν να επιτύχει. Το προϊόν θα πρέπει να τοποθετηθεί έτσι, ώστε να βρίσκεται μακριά απ' τα ανταγωνιστικά είδη. Η τοποθέτηση δηλώνει τι αντιπροσωπεύει το προϊόν, τι είναι και πως οι πελάτες θα πρέπει να το αξιολογούν.

Η τοποθέτηση επιτυγχάνεται με την εφαρμογή μεταβλητών μείγματος μάρκετινγκ, ειδικού σχεδιασμού και επικοινωνίας. Παρ' ότι η διαφοροποίηση μέσω της τοποθέτησης είναι περισσότερο εμφανής στα καταναλωτικά αγαθά, ισχύει εξίσου και για τα βιομηχανικά αγαθά. Με κάποια προϊόντα η τοποθέτηση μπορεί να πραγματοποιείται στη βάση πραγματικών διαφορών (π.χ. των χαρακτηριστικών προϊόντος). Μ' άλλα προϊόντα, οι ασαφείς διαφορές χρησιμοποιούνται για την διαφοροποίηση και την τοποθέτηση προϊόντων.

Στο σχήμα 1.3 απεικονίζεται η διαδικασία που ακολουθείται για να «καταλάβει» ένα προϊόν την επιθυμητή θέση στην αγορά.



Σχήμα 1.3 Διαδικασία που ακολουθείται για την «κατάληψη» θέσης στην αγορά (Δορζιώτης, 2004)

Λόγου χάρη, τα καλλυντικά για μια γυναίκα καριέρας μπορούν να οριστούν ως «φυσικά» καλλυντικά που κάνουν τη γυναίκα να φαίνεται σαν να μην τα χρησιμοποιεί. Μια άλλη θέση θα μπορούσε να είναι τα «ανεξίτηλα» καλλυντικά, δηλαδή αυτά που χαρίζουν στη γυναίκα μια μυστηριώδη αύρα το βράδυ. Μια τρίτη θέση θα μπορούσε να είναι τα «ελαφρά» καλλυντικά, δηλαδή αυτά που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια γυναίκα στην άθληση ή σε άλλες δραστηριότητες του ελεύθερου χρόνου της.

Μπορούμε να διακρίνουμε έξι διαφορετικές προσεγγίσεις τοποθέτησης:

1. Τοποθέτηση βάσει ιδιότητας (συσχέτιση ενός προϊόντος με μια ιδιότητα, ένα χαρακτηριστικό ή το όφελος του πελάτη).
2. Τοποθέτηση βάσει τιμής/ποιότητας (τα χαρακτηριστικά, η τιμή/ποιότητα είναι τόσο σημαντικά που μπορεί να θεωρηθούν ως μια ξεχωριστή προσέγγιση στην προώθηση).
3. Τοποθέτηση όσον αφορά στη χρήση ή την εφαρμογή (συσχέτιση ενός προϊόντος με μια συγκεκριμένη χρήση ή εφαρμογή).
4. Τοποθέτηση βάσει του χρήστη του προϊόντος (π.χ. συσχέτιση ενός προϊόντος μ' ένα χρήστη ή μια ομάδα χρηστών).
5. Τοποθέτηση σε σχέση με την ταξινόμηση ενός προϊόντος (π.χ. τοποθέτηση του σαπουνιού Caress ως ένα λάδι μπάνιου και όχι ως σαπούνι).
6. Τοποθέτηση σε σχέση μ' έναν ανταγωνιστή (π.χ. γίνεται αναφορά στους ανταγωνιστές όπως στη διάσημη καμπάνια της Avis: «Είμαστε στη δεύτερη θέση, γι' αυτό προσπαθούμε περισσότερο»).

Υπάρχουν δύο τύποι στρατηγικής τοποθέτησης: η στρατηγική τοποθέτησης ενός προϊόντος/μάρκας (single brand positioning), όπου μια επιχείρηση μπορεί να τοποθετήσει μια μόνο μάρκα (προϊόν) σ' ένα ή περισσότερα επιλεγμένα τμήματα της αγοράς και η στρατηγική τοποθέτησης πολλαπλών προϊόντων (multiple brand positioning), όπου μια επιχείρηση μπορεί να τοποθετήσει αρκετές μάρκες (προϊόντα) σε διαφορετικά τμήματα.

- **Στρατηγική επανατοποθέτησης προϊόντος:** Συχνά, ένα προϊόν χρειάζεται επανατοποθέτηση. Αυτό μπορεί να συμβεί, α) αν ένα ανταγωνιστικό, πρωτοπαρουσιαζόμενο προϊόν τοποθετείται δίπλα στο προϊόν, δημιουργώντας ένα αντίθετο αποτέλεσμα στο μερίδιό του στην αγορά, β) αν οι προτιμήσεις των

καταναλωτών αλλάζουν, γ) αν ανακαλύπτονται νέες ομάδες καταναλωτών με πολλά υποσχόμενες προτιμήσεις, ή δ) αν γίνεται ένα λάθος στην αρχική τοποθέτηση.

Οι κίνδυνοι που ενέχονται στην τοποθέτηση ή την επανατοποθέτηση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι υψηλοί. Η τεχνική της αισθητικής σχεδίασης μπορεί να χρησιμοποιηθεί επωφελώς για τη σημαντική μείωση αυτών των κινδύνων. Η αισθητική σχεδίαση βοηθά στην εξέταση της θέσης ενός προϊόντος σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Βοηθά τους σχεδιαστές στρατηγικών μάρκετινγκ να 1) κατανοήσουν πως οι διάφορες ομάδες καταναλωτών αντιλαμβάνονται τα ανταγωνιστικά προϊόντα ή υπηρεσίες όσον αφορά στα δυνατά και αδύνατα σημεία τους, 2) κατανοήσουν τις ομοιότητες και τις διαφορές ανάμεσα στα ανταγωνιστικά προϊόντα και τις υπηρεσίες, 3) κατανοήσουν τον τρόπο επανατοποθέτησης ενός διαδεδομένου προϊόντος στον αισθητικό χώρο των διάφορων τμημάτων των καταναλωτών, 4) τοποθετήσουν ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία σ' έναν καθιερωμένο χώρο αγοράς, 5) παρακολουθούν την πρόοδο μιας καμπάνιας προώθησης ή μάρκετινγκ σε σχέση με τις αντιλήψεις των τμημάτων καταναλωτών στα οποία έχουν στοχεύσει.

· **Η στρατηγική product-overlap:** Η στρατηγική product-overlap αναφέρεται στην απόφαση μιας επιχείρησης ν' ανταγωνιστεί το ίδιο της το προϊόν. Πολλοί παράγοντες οδηγούν τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση μιας τέτοιας στρατηγικής. Για παράδειγμα, τα καταστήματα A&P δεν μπορούν μόνο τους να ανταπεξέλθουν στις 42 παραγωγικές λειτουργίες της επιχείρησης. Επομένως η A&P αποφάσισε να διανέμει πολλά από τα προϊόντα της μέσω ανεξάρτητων λιανοπωλητών διατροφικών ειδών. Ο καφές Eight O' Clock της A&P, για παράδειγμα πωλείται από τα μαγαζιά 7-Eleven.

Υπάρχουν εναλλακτικοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να λειτουργήσει η στρατηγική product-overlap. Οι κυριότεροι απ' αυτούς είναι η ύπαρξη ανταγωνιστικών γραμμών/ορίων, η ξεχωριστή ονομασία/ετικέτα και η ενασχόληση με κατασκευαστές του αρχικού εξοπλισμού.

· **Στρατηγική product elimination:** Οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ πίστευαν για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα ότι τα προϊόντα που δεν αποδίδουν πρέπει να αποσύρονται απ' την αγορά. Μόλις τα τελευταία χρόνια αυτή η πεποίθηση αποτέλεσε το περιεχόμενο μιας στρατηγικής. Τα διάφορα προϊόντα μιας επιχειρησιακής μονάδας αντιπροσωπεύουν ένα χαρτοφυλάκιο, με κάθε προϊόν να

διαδραματίζει ένα μοναδικό ρόλο στη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Αν ο ρόλος ενός προϊόντος μειωθεί ή δεν ταιριάζει στο χαρτοφυλάκιο, παύει να είναι σημαντικό.

Όταν ένα προϊόν φτάσει στο στάδιο όπου η συνεχής υποστήριξη δε δικαιολογείται άλλο, επειδή η απόδοση απέχει από τις προσδοκίες, είναι επιθυμητό να αποσυρθεί το προϊόν από την αγορά. Η χαμηλή απόδοση είναι εύκολο να εντοπιστεί, γιατί εμφανίζονται ένα απ' τα ακόλουθα συμπτώματα:

1. Χαμηλή κερδοφορία
2. Μη αναπτυσσόμενη ή μειούμενη ποσότητα πωλήσεων ή μερίδιο αγοράς που κοστίζει πολύ για να επανακτηθεί.
3. Κίνδυνος τεχνολογικής απαρχαίωσης
4. Είσοδος σε μια ώριμη ή παρακμάζουσα φάση του κύκλου ζωής του προϊόντος.
5. Αποτυχημένο ταίριασμα με τις δυνάμεις ή τη δηλωμένη αποστολή της επιχειρησιακής μονάδας.

Τα προϊόντα που δεν μπορούν να ακολουθήσουν πρέπει να αποσυρθούν. Εξαντλούν τους οικονομικούς και διευθυντικούς πόρους μιας επιχειρησιακής μονάδας, που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν πιο αποδοτικά αλλού.

Ακολουθώς παρουσιάζονται οι τρεις εναλλακτικές στρατηγικές της στρατηγικής product elimination:

1. Συγκομιδή: Εδώ γίνεται η μέγιστη εκμετάλλευση του προϊόντος. Η επιχείρηση προσπαθεί να πετύχει τη μεγαλύτερη ταμειακή ροή από ένα αγαθό. Η τιμή σταδιακά αυξάνεται με αποτέλεσμα να βγάλει όσο μεγαλύτερο κέρδος γίνεται. Μετά από λίγο όμως είναι λογικό να μειωθεί ο όγκος των πωλήσεων και όταν φτάσει το αγαθό σε ένα νεκρό σημείο είτε θα πρέπει να αποσυρθεί εντελώς ή να αλλάξει στρατηγική.
2. Απλοποίηση της γραμμής παραγωγής: Αυτό γίνεται με την προσαρμογή μιας γραμμής παραγωγής σε ένα εφικτό μέγεθος με περικοπή της γκάμας προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρονται.
3. Ολική εκποίηση της γραμμής παραγωγής: Σε αυτή τη στρατηγική σταματάει όλη η γραμμή παραγωγής και το προϊόν αποσύρεται εντελώς μαζί με όλες τις υπηρεσίες του. Για παράδειγμα, η TIM απέσυρε τα πακέτα της για εταιρική

τηλεφωνία που έδιναν δωρεάν τα πρώτα τρία λεπτά συνομιλίας σε κάθε πακέτο.

## **2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Η τιμολόγηση παραδοσιακά λαμβάνεται ως μια απαραίτητη μεταβλητή στη στρατηγική του μάρκετινγκ. Στις σταθερές οικονομικές καταστάσεις που κυριάρχησαν κατά τη δεκαετία του 1960 ίσως να οφείλεται η χαμηλή θέση που δίδεται σήμερα στη μεταβλητή τιμολόγησης. Στρατηγικά, η λειτουργία της τιμολόγησης συνίσταται στην επίτευξη της κατάλληλης απόδοσης της επένδυσης. Έτσι, η παλιά cost-plus μέθοδος τιμολόγησης και η εκλεπτυσμένη έκδοση της τιμολόγησης της απόδοσης της επένδυσης, ιστορικά είναι η βάση που οδήγησε στην τιμή.

Στη δεκαετία του 1970 πάντως, ένας αριθμός γεγονότων προκάλεσε νέα στροφή στο έργο της λήψης αποφάσεων τιμολόγησης. Ο διψήφιος πληθωρισμός, η έλλειψη υλικών, το υψηλό κόστος του χρήματος, ο καταναλωτισμός και οι έλεγχοι μετά-τιμολόγησης συνέλαβαν στο να καταστεί η τιμολόγηση ένα σημαντικό κομμάτι της στρατηγικής του μάρκετινγκ.

Παρά τη σπουδαιότητά της, η αποτελεσματική τιμολόγηση δεν είναι ένα εύκολο έργο, ακόμη και υπό τις πιο ευνοϊκές συνθήκες. Ένας μεγάλος αριθμός εσωτερικών και εξωτερικών μεταβλητών πρέπει να μελετηθεί συστηματικά, πριν οριστεί η τιμή. Για παράδειγμα, οι αντιδράσεις ενός ανταγωνιστή συχνά ξεχωρίζουν ως σημαντικός παράγοντας στην ανάπτυξη μιας στρατηγικής τιμολόγησης. Η γνώση απλώς του ότι ένας ανταγωνιστής έχει χαμηλότερη τιμή δεν αρκεί. Πρέπει επίσης να είναι γνωστό το πόση ελαστικότητα/περιθώριο έχει ο ανταγωνιστής να μειώσει περισσότερο την τιμή. Αυτό προϋποθέτει γνώση της δομής κόστους του ανταγωνιστή. Στη δυναμική του σημερινού περιβάλλοντος πάντως, όπου μη αναμενόμενες αλλαγές μπορεί να επηρεάσουν το κόστος και οι σχεδιασμοί εσόδων θεωρούνται απαρχαιωμένοι από τη στιγμή που αναπτύσσονται, η στρατηγική της τιμολόγησης είναι πολύ δύσκολο να σχεδιαστεί.

### **2.2.1 Στόχοι της τιμολόγησης**

Μιλώντας, γενικά, οι στόχοι της τιμολόγησης μπορεί να προσανατολίζονται είτε στο κέρδος είτε στην ποσότητα. Ο στόχος που προσανατολίζεται στο κέρδος

μπορεί να προσδιοριστεί είτε σε όρους επιθυμητού, καθαρού ποσοστιαίου κέρδους είτε ως ένας στόχος απόδοσης της επένδυσης. Ο τελευταίος στόχος είναι πιο δημοφιλής μεταξύ των μεγάλων σωματείων. Ο στόχος που αναφέρεται στην ποσότητα μπορεί να δηλώνεται ως ποσοστό του μεριδίου της αγοράς που θα ήθελε να επιτύχει η επιχείρηση. Εναλλακτικά, μπορεί απλά να δηλώνεται ως ο επιθυμητός ρυθμός ανάπτυξης των πωλήσεων. Πολλές επιχειρήσεις θέτουν τη διατήρηση μιας σταθερής τιμής ως στόχο της τιμολόγησης. Ιδιαίτερα στις κυκλικές βιομηχανίες, η σταθερότητα της τιμής βοηθά στη διατήρηση της εμπιστοσύνης των πελατών, και έτσι εξασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία κατά τη διάρκεια των ανόδων και των καθόδων.

Για πολλές επιχειρήσεις, οι στόχοι της τιμολόγησης μπορεί να είναι άλλοι από αυτούς του κέρδους και της ποσότητας. Κάθε εταιρεία θα πρέπει να αναπτύσσει διαφορετικούς στόχους και να επιλέγει τις δικές της προτεραιότητες στο πλαίσιο των προβλημάτων τιμολόγησης που μπορεί να αντιμετωπίζει. Η ακόλουθη λίστα περιλαμβάνει επεξηγήσεις για τυπικά προβλήματα τιμολόγησης:

ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ	ΕΠΕΞΗΓΗΣΕΙΣ
<b>Πτώση των πωλήσεων</b>	Υψηλότερες ή χαμηλότερες τιμές απ' αυτές των ανταγωνιστών
	Υπερβολική πίεση στο μεσάζοντα για την παραγωγή/προώθηση των πωλήσεων
	Αστάθεια στις τιμές των γραμμών παραγωγής
	Παραποίηση όσον αφορά στην προσφορά, της αντίληψης των πελατών για τις τιμές της επιχείρησης
	Συχνές αλλαγές των τιμών που δεν έχουν σχέση με το πραγματικό περιβάλλον
<b>Πιθανοί στόχοι τιμολόγησης</b>	Μέγιστο μακροπρόθεσμο κέρδος
	Μέγιστο βραχυπρόθεσμο κέρδος
	Ανάπτυξη
	Σταθεροποίηση της αγοράς
	Απάθεια των πελατών στις τιμές
	Διατήρηση μιας συμφωνίας ηγετικής τιμής
	Αποθάρρυνση των νεοεισερχομένων
	Γρήγορη έξοδος των περιθωριακών επιχειρήσεων

	Αποφυγή της κυβερνητικής έρευνας και ελέγχου
	Διατήρηση της εμπιστοσύνης των μεσαζόντων και εξασφάλιση της υποστήριξης των πωλήσεών τους
	Αποφυγή των απαιτήσεων των προμηθευτών για περισσότερα
	Ενισχυμένη εικόνα της εταιρείας και των προσφορών της
	Θεώρησή της ως δίκαιης από τους πελάτες
	Δημιουργία ενδιαφέροντος για το προϊόν
	Να θεωρείται άξια εμπιστοσύνης και αξιόπιστη από τους ανταγωνιστές της
	Βοήθεια στην πώληση των αδύναμων προϊόντων της γραμμής προϊόντων
<b>Αποθάρρυνση των άλλων, μείωση των τιμών</b>	Να γίνεται ένα προϊόν ορατό
	Καταστροφή της αγοράς, ώστε η πώληση της εταιρείας να πραγματοποιηθεί σε υψηλή τιμή
	Δημιουργία κυκλοφορίας

Πίνακας 1.1 Προβλήματα τιμολόγησης και εξηγήσεις (Δορζιώτης, 2004)

### 2.2.2 Στρατηγικές τιμολόγησης για νέα προϊόντα<sup>2</sup>

Η στρατηγική τιμολόγησης για ένα νέο προϊόν θα πρέπει να αναπτύσσεται έτσι, ώστε να επιτυγχάνεται ο επιθυμητός αντίκτυπος στην αγορά και να αποθαρρύνεται η εμφάνιση ανταγωνισμού. Δύο βασικές στρατηγικές που μπορούν να εφαρμοστούν στην τιμολόγηση ενός νέου προϊόντος είναι η τιμολόγηση *skimming* και η τιμολόγηση διείσδυσης.

Τιμολόγηση *skimming*: Τιμολόγηση *skimming* είναι η στρατηγική καθιέρωσης μιας υψηλής αρχικής τιμής για το προϊόν, με την αντίληψη του «ξαφρίσματος της κρέμας από την αγορά» στο ανώτερο άκρο της καμπύλης ζήτησης. Συνδυάζεται με μεγάλη δαπάνη για την προώθηση του προϊόντος. Η στρατηγική *skimming* συνιστάται, όταν η φύση της ζήτησης είναι αβέβαιη, όταν μια επιχείρηση έχει

<sup>2</sup> Η ενότητα που αφορά τις διαστάσεις των στρατηγικών προϊόντος στρατηγικές στηρίζεται σε: Δορζιώτης, 2004.

δαπανήσει μεγάλα ποσά στην έρευνα και την ανάπτυξη για το νέο προϊόν, όταν οι ανταγωνιστές αναμένεται ν' αναπτύξουν και να πουλήσουν ένα παρόμοιο προϊόν στο κοντινό μέλλον, ή όταν το προϊόν είναι τόσο πρωτοποριακό από μόνο του, ώστε η αγορά να αναμένεται να ωριμάσει πολύ αργά.

Η απόφαση για το πόσο υψηλή πρέπει να είναι η τιμολόγηση *skimming* εξαρτάται απ' την πιθανότητα να εισέλθουν ανταγωνιστές στην αγορά και την ελαστικότητα της τιμής στο ανώτερο άκρο της καμπύλης ζήτησης. Εάν οι ανταγωνιστές αναμένεται να εισάγουν γρήγορα τη δική τους μάρκα, θα ήταν ασφαλές μάλλον να τιμολογηθεί υψηλά. Από την άλλη πλευρά, εάν οι ανταγωνιστές βρίσκονται χρόνια πίσω στην ανάπτυξη του προϊόντος, και αν ένας χαμηλός ρυθμός εσόδων της εταιρείας επιβράδυνε το ρυθμό της έρευνας των ανταγωνιστικών εταιρειών, θα ήταν ωφέλιμη μια χαμηλή τιμολόγηση *skimming*. Πάντως η τιμολόγηση *skimming* ενόψει του επικείμενου ανταγωνισμού ίσως δεν είναι συνετή απόφαση, εάν ένα μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς κάνει την εισαγωγή στην αγορά πιο δύσκολη. Ένα ο περιορισμός των πωλήσεων ενός νέου προϊόντος σε λίγους επιλεγμένους αγοραστές αποδίδει επαρκείς πωλήσεις, μια πολύ υψηλή τιμή ίσως να είναι σκόπιμη.

Ο καθορισμός της διάρκειας του χρόνου κατά τον οποίο οι τιμές διατηρούνται υψηλές εξαρτάται αποκλειστικά από τις δραστηριότητες των ανταγωνιστών.

Τιμολόγηση διείσδυσης: Αυτή η στρατηγική τιμολόγησης αποτελεί μια στρατηγική εισόδου στην αγορά με χαμηλή αρχική τιμή, προκειμένου να κατακτηθεί ένα μεγαλύτερο μερίδιό της. Η στρατηγική διείσδυσης εφαρμόζεται, όταν δεν υπάρχει η αφρόκρεμα της αγοράς και όταν η ζήτηση φαίνεται να είναι ελαστική καθ' όλη την καμπύλη ζήτησης, ακόμη και κατά τη διάρκεια των αρχικών σταδίων εισαγωγής του προϊόντος. Η υψηλή ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή είναι ίσως ο πιο σημαντικός λόγος υιοθέτησης της στρατηγικής διείσδυσης. Η στρατηγική διείσδυσης χρησιμοποιείται επίσης για την αποθάρρυνση της εισόδου των ανταγωνιστών στην αγορά. Όταν οι ανταγωνιστές εισβάλλουν στην αγορά, επιχειρείται η απομάκρυνση τους μέσω της τιμολόγησης διείσδυσης, η οποία αποφέρει χαμηλότερα περιθώρια κέρδους.

Το κόστος του ανταγωνιστή διαδραματίζει αποφασιστικό ρόλο σ' αυτήν την στρατηγική τιμολόγησης, γιατί ένα από τα πλεονεκτήματα κόστους ως προς τον ήδη υπάρχοντα κατασκευαστή ίσως να ενθαρρύνει μια άλλη επιχείρηση να εισέλθει στην



αγορά, αδιαφορώντας για το πόσο χαμηλά είναι τα περιθώρια κέρδους της προηγούμενης επιχείρησης.

### **2.2.3 Στρατηγικές τιμολόγησης για ήδη υπάρχοντα προϊόντα**

Οι στρατηγικές τιμολόγησης που ακολουθούνται για υπάρχοντα προϊόντα διαφοροποιούνται σημαντικά σε σχέση με τα νέα προϊόντα. Σ' αυτή την κατηγορία υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές, οι οποίες είναι α) διατήρηση της τιμής, β) αύξηση της τιμής και γ) μείωση της τιμής.

Διατήρηση της τιμής: Εάν το τμήμα της αγοράς από το οποίο η επιχείρηση αντλεί ένα μεγάλο μερίδιο των πωλήσεών της δεν επηρεάζεται από τις αλλαγές του περιβάλλοντος η επιχείρηση ίσως αποφασίσει να μην εισαγάγει οποιαδήποτε αλλαγή στη στρατηγική τιμολόγησής της. Η στρατηγική της διατήρησης της τιμής είναι κατάλληλη για τις περιπτώσεις στις οποίες η αλλαγή της τιμής μπορεί μεν να μην είναι επιθυμητή, αλλά το μέγεθος της αλλαγής είναι ακαθόριστο. Εάν η αντίδραση των πελατών και των ανταγωνιστών στην αλλαγή της τιμής δεν μπορεί να προβλεφθεί, είναι επαρκές να διατηρείται το ήδη υπάρχον επίπεδο της τιμής. Εναλλακτικά, μια αλλαγή της τιμής μπορεί να έχει επίδραση στην εικόνα του προϊόντος ή στις πωλήσεις των άλλων προϊόντων μιας επιχείρησης που δεν είναι πρακτικό να εκτιμηθεί.

Αύξηση της τιμής: Η αύξηση της τιμής μπορεί να γίνει για λόγους πληθωριστικών πιέσεων ή αν το προϊόν έχει το μονοπώλιο οπότε και αποφασίζει η εταιρεία για το τι τιμές βάζει δίχως να σκέφτεται τις επιπτώσεις από τον ανταγωνισμό.

Μείωση της τιμής: Η μείωση των τιμών α) ως στρατηγικές άμυνας μπορεί να μειωθούν ως αντίδραση στον ανταγωνισμό και β) η μείωση των τιμών μπορεί να είναι η ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη. Εάν οι χαμηλές τιμές είναι αναγκαία προϋπόθεση για ν' αναπτυχθεί η αγορά, οι ανάγκες του πελάτη μπορεί τότε να αποτελέσουν το γνώμονα για τον καθορισμό μιας στρατηγικής μάρκετινγκ, δεδομένου ότι όλες οι άλλες πλευρές του μείγματος μάρκετινγκ έχουν αναπτυχθεί αναλόγως. (Arnos Studies & Publications, 2010)

## **2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΩΩΘΗΣΗΣ<sup>3</sup>**

### **2.3.1 Διαφήμιση**

Μια αποτελεσματική μέθοδος, για τη δημιουργία πελατολογίου είναι η διαφήμιση. Η διαφήμιση είναι μαζική πώληση, που διευκολύνει τη σύγχρονη μαζική παραγωγή και διανομή. Συμπληρώνει δε και συμπληρώνεται, στο μείγμα προώθησης, από τα άλλα είδη πωλήσεων. Παραμένει όμως ένα από τα σπουδαιότερα στοιχεία του μάρκετινγκ, καθ' ότι παρέχει σε μια εταιρεία τη δυνατότητα να φτάσει και να επικοινωνήσει με πολλούς καταναλωτές και σε πλατιές γεωγραφικές περιοχές. Τα έξοδα διαφήμισης δεν είναι ευκαταφρόνητα, αλλά σε σύγκριση με την αποτελεσματικότητά της, αξίζουν τη δαπάνη. Η σπουδαιότητα της διαφήμισης και του ρόλου της στην οικονομία της χώρας, φαίνεται από την αύξηση των σχετικών δαπανών, των διαφημιστικών μέσων και των ειδικών υπηρεσιών που απασχολεί.

### **2.3.2 Προσδιορισμός της έννοιας «Διαφήμιση»**

*«Διαφήμιση ή εμπορική διαφήμιση, όπως εννοείται σήμερα, είναι οι ενέργειες εκείνες οι οποίες, κάνοντας χρήση των μέσων μαζικής ενημέρωσης, σκοπεύουν να αλλάξουν τις στάσεις ή και τη συμπεριφορά των πελατών μιας εταιρείας, προς ένα προϊόν ή υπηρεσία τους, και προς μια κατεύθυνση ευνοϊκή για τη διαφημιζόμενη εταιρεία» (Δορζιώτης, 2004).*

Η διαφήμιση σκοπεύει να πληροφορήσει υπεύθυνα, να πείσει τον καταναλωτή για ένα προϊόν. Η ανάγκη αυτή πηγάζει από το γεγονός, ότι κάθε ημέρα παρουσιάζονται στους καταναλωτές πολλά νέα προϊόντα και υπηρεσίες, που θέλουν να δοκιμαστούν και νέοι τρόποι για να ξοδέψουν οι καταναλωτές τα χρήματά τους. Ωστόσο, έχει αποδειχθεί ότι οι καταναλωτές δεν συγκρατούν στη μνήμη τους για μεγάλο χρονικό διάστημα και μεγάλο αριθμό στοιχείων για ένα διαφημιζόμενο προϊόν, γι' αυτό το λόγο χρειάζονται υπενθύμιση. Επιπλέον, οι ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών αλλάζουν συνεχώς, καθώς αυτοί περνούν από τα διάφορα στάδια της ανθρώπινης ζωής.

---

<sup>3</sup> Η ενότητα που αφορά τις διαστάσεις των στρατηγικών προϊόντος στρατηγικές στηρίζεται σε: Δορζιώτης, 2004.

Έτσι η διαφήμιση πρέπει να συνεχίζει να πληροφορεί και να υπενθυμίζει στους καταναλωτές, για τα προϊόντα που υπάρχουν και ικανοποιούν τις ανάγκες τους, να προσπαθεί να τους πείσει ότι ορισμένα προϊόντα είναι καλύτερα από τ' άλλα, και να τους επιβεβαιώνει, ότι τα προϊόντα που αγόρασαν και χρησιμοποίησαν στο παρελθόν, είναι ακόμη τα καλύτερα. Γι' αυτό η διαφήμιση μπορεί να θεωρείται σαν αποτελεσματικό μέσο, που μειώνει μερικούς κινδύνους στο μάρκετινγκ δίνοντας μεγαλύτερο έλεγχο στις αλλαγές της ζήτησης, με το να προσπαθεί να προσαρμόσει την επιχείρηση στις αλλαγές αυτές.

Θα μπορούσε κάποιος να παρατηρήσει, ότι σκοπός της διαφήμισης είναι να βοηθήσει στην αύξηση των πωλήσεων μιας εταιρείας. Αυτό μπορεί να συμβεί σε αρκετές περιπτώσεις, αλλά η αύξηση ή όχι των πωλήσεων, είναι αποτέλεσμα της γενικότερης προσπάθειας προώθησης των προϊόντων της εταιρείας. Και η διαφήμιση είναι μέρος του μείγματος προώθησης.

### **2.3.3 Διαφημιστικοί στόχοι**

Το κλειδί της επιτυχίας των στρατηγικών μάρκετινγκ είναι ο προγραμματισμός και καθορισμός συγκεκριμένων στόχων, που θα πρέπει να επιτύχει η διαφημιστική εκστρατεία μιας εταιρείας. Πολλές φορές, τέτοιοι στόχοι μπαίνουν, αλλά είναι γενικοί και αόριστοι, όπως προώθηση του προϊόντος, ή γνωστοποίηση προϊόντος στην αγορά. Αλλά μια καλή διαφήμιση, πάντα ξεκινά από τον προγραμματισμό και καθορισμό συγκεκριμένων στόχων, διότι μόνο έτσι μπορούν να δημιουργηθούν τα κατάλληλα μηνύματα, για την αγορά – στόχο και επιπλέον να μετρηθεί η επίδραση και η αποτελεσματικότητα της διαφήμισης. Τελικά η διαφημιστική εκστρατεία για ένα προϊόν μπορεί να περιλαμβάνει ταυτόχρονα διαφήμιση σε διάφορα μέσα επικοινωνίας ή διαφήμιση κατά διάφορα χρονικά διαστήματα. Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να καθοριστεί, όχι μόνο ο σκοπός και ο στόχος της προσπάθειας, αλλά και ο στόχος κάθε ατομικού μηνύματος, κάθε ατομικής διαφήμισης χωριστά.

Οι στόχοι της διαφήμισης συνήθως δεν είναι μεμονωμένοι, αλλά ένας συνδυασμός των ακόλουθων:

1. Γνωστοποίηση για εισαγωγή-παρουσίαση νέων προϊόντων στην αγορά
2. Επέκταση σε μια νέα περιοχή της αγοράς
3. Απόκτηση αντιπροσωπειών

4. Υποστήριξη άλλων προσπαθειών πώλησης και προώθησης
5. Πληροφόρηση, για την ύπαρξη προϊόντων σε σημεία αγοράς, για νέες χρήσεις προϊόντων
6. Πλησίασμα πελατών που δεν φτάνουν οι πωλητές
7. Προβολή ή αλλαγή της εντύπωσης προϊόντων
8. Αύξηση των πωλήσεων X% σε Ψ χρόνο
9. Επιμόρφωση καταναλωτών

Οι λεπτομέρειες και τα στοιχεία αυτά πρέπει να καθοριστούν με τους στόχους της διαφήμισης. Ακόμη και αν η εκστρατεία της διαφήμισης δίνεται σε διαφημιστικό γραφείο, θα πρέπει να καθορίζεται ο βαθμός διείσδυσης στην αγορά που επιθυμείται, ο χρόνος που θα μεσολαβήσει και οι αναμενόμενες εξελίξεις.

#### **2.3.4 Είδη διαφημίσεων**

Οι διαφημιστικοί σκοποί και στόχοι, επηρεάζουν τον τύπο διαφήμισης που θα χρησιμοποιηθεί. Υπάρχουν διαφημίσεις που αφορούν τόσο προϊόντα, όσο και εταιρείες. Πιο συνηθισμένες είναι οι διαφημίσεις προϊόντων και δε καταναλωτικών, ενώ διακρίνονται σε: πρωτοποριακή, ανταγωνιστική και υπενθυμιστική διαφήμιση.

1. Η πρωτοποριακή η ενημερωτική διαφήμιση, σκοπεύει ν' αναπτύξει πρωταρχική ζήτηση για μια κατηγορία προϊόντων, ή για ένα νέο προϊόν. Χρησιμοποιείται στη φάση εισαγωγής ενός νέου προϊόντος στην αγορά και βασικό σκοπό έχει να πληροφορήσει, για το νέο προϊόν και να ενημερώσει το κοινό και όχι να το πείσει να προτιμήσει το τάδε όνομα ή μάρκα. Το είδος αυτό της διαφήμισης μπορεί να χρησιμοποιηθεί από κλάδους βιομηχανιών, συνεταιρισμούς και οργανισμούς για την προώθηση προϊόντων τους (π.χ. ΠΡΟ-ΠΟ και τα λαχεία).
2. Η ανταγωνιστική ή πειστική διαφήμιση, επιχειρεί να δημιουργήσει εκλεκτική ζήτηση για ένα συγκεκριμένο προϊόν και μάρκα μιας εταιρείας. Χρησιμοποιείται όταν το προϊόν, λόγω του ανταγωνισμού, προχωρήσει στη φάση της ανάπτυξης και λίγο αργότερα της ωριμότητας. Η διαφήμιση χρησιμοποιείται για διαφοροποίηση των προϊόντων, τονίζοντας φυσικά ή ψυχολογικά χαρακτηριστικά τους. Μπορεί δε να είναι άμεση, σκοπεύοντας στον επηρεασμό των καταναλωτών, που θα τις χρησιμοποιήσουν αργότερα, όταν πηγαίνουν για ψώνια προϊόντων ή υπηρεσιών σχετικής κατηγορίας. Το

είδος της διαφήμισης αυτής, αποτελεί το επίκεντρο των μεγάλων διαφημιστικών μαχών για την προσοχή και προτίμηση του καταναλωτή.

3. Η υπενθυμιστική διαφήμιση προϊόντων, ενισχύει προηγούμενες διαφημιστικές προσπάθειες και κυρίως χρησιμοποιείται όταν ένα προϊόν έχει αποκτήσει μια εξέχουσα θέση στην αγορά, ίσως κατά τη φάση της ωριμότητας ή παρακμής. Ο διαφημιστής θέλει να διατηρήσει το όνομα του προϊόντος ζωντανό στην μνήμη των καταναλωτών και χρησιμοποιεί κάπου-κάπου διαφημίσεις με το όνομα ή μάρκα και τα στοιχεία του προϊόντος.

### 2.3.5 Λοιπές στρατηγικές προώθησης<sup>4</sup>

Η διαφήμιση είναι μόνο μία απ' τις στρατηγικές προώθησης, αλλά και προβολής που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση. Πρόσθετες συνηθισμένες στρατηγικές είναι η προσωπική πώληση, η προώθηση των πωλήσεων και οι δημόσιες σχέσεις. Αξίζει να σημειωθεί ότι όλες αυτές οι στρατηγικές συνδυάζονται για να προκύψει το μείγμα προβολής.

Στις προηγούμενες ενότητες παρουσιάστηκε η στρατηγική της διαφήμισης, η οποία είναι η πρωτεύουσα δραστηριότητα του μείγματος. Η προσωπική πώληση αναφέρεται στην προσωπική επικοινωνία με την οποία ο πωλητής εντοπίζει και προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του υποψήφιου πελάτη, με απώτερο σκοπό το όφελος και των δύο. Το είδος αυτό της δραστηριότητας χρησιμοποιείται για την προσέγγιση των ενδιάμεσων πελατών, που είναι τα κανάλια διανομής.

Η προώθηση πωλήσεων αποτελεί κάθε ενέργεια προβολής, εκτός από την προσωπική πώληση, τη διαφήμιση και τις δημόσιες σχέσεις, η οποία έχει στόχο να παρακινήσει και να ενθαρρύνει την άμεση αγορά ενός προϊόντος ή και να διευκολύνει την πώληση του. Περιλαμβάνει μέσα και ενέργειες προβολής με βραχυχρόνιο συνήθως χαρακτήρα, που αποσκοπούν στην άμεση αύξηση των πωλήσεων. Στη συγκεκριμένη στρατηγική συγκαταλέγονται δύο κατηγορίες ενεργειών. Η πρώτη είναι η καταναλωτική που απευθύνεται στον τελικό πελάτη και πραγματοποιείται μέσω ειδικών προσφορών (π.χ. η πρώτη δοκιμή της υπηρεσίας δωρεάν), εκπτώτικών κουπονιών και δώρων (π.χ. δώρο ένα βιβλίο συνταγών). Η δεύτερη είναι η εμπορική

---

<sup>4</sup> Η συγγραφή της παρούσας ενότητας στηρίχτηκε: Βαλάκος Ι. (2008), Μάρκετινγκ ΙΙ, Ολοκληρωμένες Επικοινωνίες Μάρκετινγκ, ΕΑΠ, Πάτρα.

που απευθύνεται στα μη ιδιόκτητα κανάλια διανομής και πραγματοποιείται με τη χορήγηση προωθητικού υλικού και διαγωνισμών στόχων.

Οι δημόσιες σχέσεις εστιάζουν στην οικοδόμηση καλών σχέσεων με διάφορες ομάδες κοινού, με τις οποίες ένας οργανισμός συναλλάσσεται και δημιουργεί σχέσεις. Το κοινό-στόχος των δημοσίων σχέσεων μπορεί να είναι υπάρχοντες και πιθανοί πελάτες, αλλά και το προσωπικό της επιχείρησης, οι μέτοχοι, η τοπική κοινωνία, διάφορες κοινωνικές ομάδες, η ευρύτερη κοινή γνώμη. Οι δημόσιες σχέσεις καταλαμβάνουν το μικρότερη διάσταση στο μείγμα προβολής (10% επί του συνόλου).

## **2.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ, ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ**

### **2.4.1 Ο σκοπός του συστήματος διανομής**

Έχει καταστεί πλέον κοινή συνείδηση ότι το κατάλληλο, προϊόν με την κατάλληλη τιμή και το καλύτερο σύστημα επικοινωνίας, δεν ικανοποιεί τον καταναλωτή, αν το προϊόν αυτό δεν βρίσκεται στον κατάλληλο τόπο και χρόνο, όπου και όταν, ζητηθεί από τον καταναλωτή. Τα στοιχεία του συστήματος διανομής έχουν σκοπό να εξασφαλίσουν την ύπαρξη προϊόντων όταν και όπου ζητούνται, ώστε ο αγοραστής να τα αποκτήσει όσο το δυνατόν ευκολότερα.

Για την πραγματοποίηση αυτού του σκοπού, η διεύθυνση μάρκετινγκ, εκτελεί μια σειρά δραστηριοτήτων ή λειτουργιών, οι οποίες ταξινομούνται σε δύο μεγάλες ομάδες: α) λειτουργίες οι οποίες αναφέρονται στην έννοια της μεταβίβασης της κυριότητας (αγοραπωλησία) και β) λειτουργίες της φυσικής διανομής, δηλαδή μεταφορά, αποθήκευση και έλεγχος των αποθεμάτων. Η συμβολή των στοιχείων του συστήματος διανομής στο μείγμα μάρκετινγκ είναι μεγάλη, αφού με αυτά παρέχονται η τοπική χρησιμότητα, η χρονική χρησιμότητα και η χρησιμότητα της κυριότητας. Οι λειτουργίες διανομής μπορούν να εκτελεστούν από ένα τμήμα της βιομηχανίας, αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις αναλαμβάνονται από εξειδικευμένες επιχειρήσεις, οι οποίες ονομάζονται φορείς εμπορίας και διακίνησης προϊόντων.

#### 2.4.2 Οι βασικοί φορείς εμπορίας<sup>5</sup>

Στην καθημερινότητα χρησιμοποιείται ένα πλέγμα εμπορικών όρων, που αφορούν τους φορείς εμπορίας και διακίνησης προϊόντων. Κρίνεται σκόπιμο, στο παρόν σημείο της εργασίας να παρουσιαστούν, ώστε να αποσαφηνιστούν.

- **Μεσάζων:** Είναι το άτομο που γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ παραγωγού και τελικού καταναλωτή, και του οποίου οι παραγωγικές λειτουργίες αναφέρονται στο μάρκετινγκ. Με το μεσάζοντα διευκολύνεται η ροή των προϊόντων από τον παραγωγό προς τον τελικό καταναλωτή. Οι παραγωγοί θεωρούν τους μεσάζοντες ως προεκτάσεις των δικών τους διευθύνσεων μάρκετινγκ, γιατί αν δεν υπήρχαν οι μεσάζοντες, θα ήταν υποχρεωμένοι να εκτελούν όλες τις λειτουργίες που απαιτούνται για την πραγματοποίηση των εμπορικών συναλλαγών τους με τους πελάτες. Οι έμποροι-πελάτες και οι τελικοί καταναλωτές βλέπουν τους μεσάζοντες ως άμεσες πηγές προμήθειας αγαθών και συνδεδετικούς κρίκους με τους παραγωγούς. Από την πλευρά τους οι μεσάζοντες θεωρούν τους άλλους μεσάζοντες ως ειδικούς, οι οποίοι εκτελούν ή και μοιράζονται την εκτέλεση μιας ή περισσοτέρων λειτουργιών του μάρκετινγκ.
- **Έμπορος και αντιπρόσωπος:** Κάθε μεσάζοντας μπορεί να ενταχθεί σε μια από τις εξής δύο μεγάλες κατηγορίες: ή στην κατηγορία των εμπόρων ή στην κατηγορία των αντιπροσώπων. Ο έμπορος αγοράζει απευθείας προϊόντα και γίνεται κύριος αυτών, ενώ ο αντιπρόσωπος μεσολαβεί για τη διενέργεια εμπορικών συναλλαγών που επιφέρουν αλλαγή της κυριότητας των αγαθών, χωρίς όμως ο ίδιος να γίνεται κύριος των αγαθών αυτών. Το μέγεθος του κινδύνου που αναλαμβάνει ένας μεσάζοντας θα εξαρτηθεί από την κατηγορία στην οποία ανήκει. Όλοι οι μεσάζοντες αναλαμβάνουν επιχειρηματικούς κινδύνους, αφού είναι δυνατόν να επιτύχουν ή να αποτύχουν στους σκοπούς τους. Πέρα όμως απ' αυτό, ο μεσάζοντας-έμπορος αναλαμβάνει τον πρόσθετο κίνδυνο της κυριότητας και της σχετικής αβεβαιότητας για μια κερδοφόρα διάθεση των εμπορευμάτων. Αντίθετα, ο μεσάζοντας-αντιπρόσωπος ενεργεί για λογαριασμό άλλων. Έτσι, στις εμπορικές συναλλαγές, ο κίνδυνος μεταβολής του ύψους των τιμών και η αστάθεια της

---

<sup>5</sup> Η ενότητα που αφορά τις διαστάσεις των στρατηγικών προϊόντος στηρίζεται σε: Δορζιώτης, 2004.

ζήτησης την αναλαμβάνει η επιχείρηση, την οποία αντιπροσωπεύει ο μεσάζοντας-αντιπρόσωπος.

· **Χονδρέμπορος και λιανέμπορος:** Κάθε μεσάζοντας, ανεξάρτητα αν πρόκειται για έμπορο ή αντιπρόσωπο, ταξινομείται, περαιτέρω, σε μια από τις εξής δυο κατηγορίες: των χονδρεμπόρων ή των λιανέμπορων. Ο χονδρέμπορος είναι ένας μεσάζοντας, ο οποίος αγοράζει και μεταπωλεί τα εμπορεύματα στους λιανέμπορους, τους βιομηχάνους, τα ιδρύματα και όχι στους τελικούς καταναλωτές. Ο λιανέμπορος είναι ένας μεσάζοντας-έμπορος και σπάνια αντιπρόσωπος, ο οποίος πουλάει απευθείας στους τελικούς καταναλωτές. Υπάρχουν και άλλες διαφορές μεταξύ χονδρεμπόρων και λιανέμπορων σε ζητήματα όπως η φορολογία του κύκλου εργασιών, οι προσφερόμενοι όροι πωλήσεων, οι μέθοδοι διεξαγωγής των λειτουργιών του μάρκετινγκ.

Οι φορείς εμπορίας και διακίνησης των προϊόντων διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο μέσα σε ένα οικονομικό σύστημα και συνιστούν μια αυτοτελή φυσική και κοινωνικοοικονομική δραστηριότητα. Έτσι η ύπαρξη των χονδρεμπόρων και των λιανέμπορων δικαιολογείται από τις οικονομίες που προσφέρουν και οι οποίες προέρχονται 1) απ' την εξειδίκευση στις λειτουργίες του μάρκετινγκ, 2) απ' τη μείωση του αριθμού των συναλλαγών και 3) απ' τις τοπικές και χρονικές ευκολίες.

#### **2.4.3 Το franchise<sup>6</sup> ως νέο μέσο ανάπτυξης καναλιών διανομής**

Οι ανάγκες της σύγχρονης οικονομικής ζωής έχουν συντελέσει στη δημιουργία συστημάτων διανομής και διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία από νομική άποψη δεν είναι δυνατό να υπαχθούν στους παραδοσιακούς γνωστούς τύπους της εμπορικής αντιπροσωπείας, παραγγελίας και πρακτορείας. Γνωστές εταιρείες, όπως η ΓΕΡΜΑΝΟΣ και τα McDonalds αναπτύσσονται με τη μέθοδο αυτή. Πρόκειται για συμβατικές μορφές συνεργασίας με σκοπό την πρόσβαση των παραγωγών και χονδρεμπόρων σε μια άλλη αγορά διαμέσου της ανάθεσης επιχειρηματικής δραστηριότητας σε τρίτες ανεξάρτητες επιχειρήσεις. Είναι προϊόντα της καθετοποίησης, της εξειδίκευσης του εμπορίου, του πλουραλισμού στα κανάλια

---

<sup>6</sup> Franchise: Μορφής εμπορικής συνεργασίας βάσει της οποίας μια εταιρεία παραχωρεί το δικαίωμα σε μιαν άλλη να χρησιμοποιεί ένα κοινό επιχειρηματικό σύστημα που μπορεί να συμπεριλαμβάνει την ίδια εμπορική ονομασία, σχέδια, πατέντες και λειτουργικά συστήματα, εξοπλισμό, κατάρτιση, κεφάλαια και πίστωση. Στα ελληνικά έχει αποδοθεί με τον όρο δικαιόχρηση. (Rifkin, 2001)



διανομής και αποτέλεσμα της τελειοποίησης του μάρκετινγκ στα μαζικά καταναλωτικά αγαθά. Η πιο σύνθετη από τις σύγχρονες αυτές μορφές επιχειρηματικής συνεργασίας είναι το franchising, γεγονός το οποίο έχει ως συνέπεια την πολυπλοκότητα της σύμβασης η οποία το αποτυπώνει. Πρόκειται πράγματι για μια ιδιόρρυθμη, μη ρυθμισμένη από το νόμο εμπορικού χαρακτήρα σύμβαση διεπιχειρησιακής συνεργασίας, απόρροια της ελευθερίας των συμβάσεων, με βάση την οποία έχουν οι συναλλασσόμενοι το δικαίωμα να διαμορφώνουν ελεύθερα το περιεχόμενο μιας σύμβασης.

Τα κύρια γενικά γνωρίσματα της σύμβασης franchise είναι τα ακόλουθα:

1. Δημιουργία αμοιβαίων υποχρεώσεων διαρκούς παροχής
2. Ίδρυση στενών διαπροσωπικών σχέσεων εμπιστοσύνης
3. Δυνατότητα συνεχούς εξέλιξής της
4. Δυναμικός χαρακτήρας της
5. Υπαγωγή του λήπτη στον άμεσο έλεγχο του δότη

Η συμβολή του δότη στη συνεργασία franchising περιλαμβάνει συνήθως τις ακόλουθες υποχρεώσεις (Δορζιώτης, 2004):

1. Την παραχώρηση στο λήπτη της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης του «πακέτου» franchising, του οποίου το περιεχόμενο προσδιορίζεται επακριβώς στο προοίμιο της σύμβασης. Η υποχρέωση αυτή συγκεκριμενοποιείται ανάλογα με το περιεχόμενο του πακέτου franchise σε παραχώρηση άδειας χρήσης σήματος, επωνυμίας ή διακριτικού τίτλου, στην παραχώρηση άδειας εκμετάλλευσης διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και τεχνογνωσίας.
2. Την ένταξη του λήπτη στο σύστημα με την παροχή σ' αυτόν κυρίως της απαιτούμενης τεχνικής και οργανωτικής υποδομής και της ανάλογης εκπαίδευσης του. Η γενική αυτή υποχρέωση συγκεκριμενοποιείται σε μια σειρά από μέτρα και παροχές στις οποίες πρέπει να προβεί ο δότης μέχρι την ημέρα που η λήπτης θα ανοίξει το κατάστημά του και θα αρχίσει να συναλλάσσεται με το κοινό ως μέλος του συστήματος. Οι παροχές μπορούν να περιλαμβάνουν ανάμεσα σε άλλα π.χ. την εσωτερική διαμόρφωση και τον εξοπλισμό του καταστήματος, την παράδοση του manual με τις οδηγίες, την αποκάλυψη και μύηση σε εμπορικά ή/και βιομηχανικά μυστικά.
3. Τη συνεχή υποστήριξη του λήπτη όσο διαρκεί η σύμβαση. Η υποχρέωση αυτή συγκεκριμενοποιείται επίσης σε μια σειρά επιμέρους υποχρεώσεων του δότη,

που αφορούν το στάδιο μετά την ένταξη του στο σύστημα. Περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τη διαρκή παροχή συμβουλών σε οργανωτικά, τεχνικά, χρηματοδοτικά ή άλλα θέματα, την αποστολή διαφημιστικού υλικού, υλικών συσκευασίας, την οργάνωση προγραμμάτων μετεκπαίδευσης, τη λογιστική οργάνωση τη συντήρηση των μηχανημάτων και του εξοπλισμού του καταστήματος του λήπτη.

4. Τον προσδιορισμό της γεωγραφικής περιοχής μέσα στην οποία ο λήπτης θα διενεργεί τις πωλήσεις με το δικό του όνομα και για το δικό του λογαριασμό.
5. Τον εφοδιασμό του λήπτη με πρώτες ύλες, με ημιέτοιμα ή έτοιμα εμπορεύματα, ιδίως όταν τα προϊόντα του συστήματος παράγονται από τον ίδιο τον δότη.
6. Την παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η υποχρέωση αυτή εξειδικεύεται στην κοινοποίηση από το δότη στο λήπτη τεχνογνωσίας ουσιαστικής σημασίας, δηλαδή ικανής να του επιτρέψει κατά τη σύναψη της συμφωνίας franchising να βελτιώσει την ανταγωνιστική του θέση στην αγορά.
7. Την υποχρέωση του δότη όσον αφορά την παραχωρηθείσα περιοχή της σύμβασης :
  - ο Να μην παραχωρεί σε τρίτους το δικαίωμα να εκμεταλλεύονται μέρος ή το σύνολο του franchise.
  - ο Να μην εκμεταλλεύεται ο ίδιος το franchise ή με παρόμοιο σύστημα, να προμηθεύει ο ίδιος τα προϊόντα ή να παρέχει τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του franchise.

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι είναι πολύ χρήσιμο να υπάρχει συγκεκριμένος χάρτης της παραχωρηθείσας προστατευόμενης περιοχής, ο οποίος θα πρέπει να είναι συνημμένος στη σύμβαση.

Απ' την πλευρά του λήπτη (επενδυτής) πωλεί τα προϊόντα ή και παρέχει τις υπηρεσίες του συστήματος στο δικό του όνομα, για δικό του λογαριασμό και με δικό του κίνδυνο. Η συμβολή του στη συνεργασία franchising περιλαμβάνει συνήθως τις ακόλουθες υποχρεώσεις (Δορζιώτης, 2004):

1. Την καταβολή δικαιωμάτων στο δότη. Η υποχρέωση αυτή συνίσταται στην καταβολή από το λήπτη στο δότη αφενός μεν ενός εφάπαξ ποσού ως δικαίωμα εισόδου του στο σύστημα, αφετέρου δε στην περιοδική καταβολή στο δότη ενός ορισμένου ποσοστού επί του κύκλου εργασιών μετά την αφαίρεση των

φόρων, ή σπανιότερα ενός ορισμένου ποσοστού συμμετοχής στα κέρδη από τις πωλήσεις. Το ποσοστό αυτό μπορεί να ποικίλλει και εξαρτάται μεταξύ άλλων από την έκταση των παροχών του δότη, από τη φήμη του συστήματος και των διακριτικών γνωρισμάτων της επιχείρησής του, από το μέγεθος των ίδιων επενδύσεων του λήπτη κλπ. Υπάρχει επίσης περίπτωση να συμφωνηθεί αντίστροφη προς το ποσό των εισπράξεων προοδευτικότητα, έτσι ώστε να δοθεί στο λήπτη ένα παραπάνω κίνητρο για να αυξήσει τις πωλήσεις του.

2. Την ενεργό προώθηση των πωλήσεων του προϊόντος του συστήματος. Είναι γεγονός ότι απ' την ίδια τη φύση της σύμβασης franchise ως σύμβασης διαμεσολάβησης κατά την πώληση, αλλά και από την ίδια την οικονομική αποστολή ενός τέτοιου συστήματος προκύπτει ότι η σημαντικότερη ίσως υποχρέωση του λήπτη είναι να προωθήσει τις πωλήσεις του προϊόντος του συστήματος σύμφωνα με τη μέθοδο μάρκετινγκ του δότη, εξυπηρετώντας και προστατεύοντας έτσι τα συμφέροντα του τελευταίου. Η γενική αυτή υποχρέωση συγκεκριμενοποιείται σε επιμέρους υποχρεώσεις που επίσης περιέχονται κατά κανόνα στη σύμβαση franchise και αφορούν, μεταξύ άλλων, την αυστηρή τήρηση των οδηγιών για τη διαμόρφωση του καταστήματος, τη διαφήμιση, τον τρόπο διεξαγωγής των πωλήσεων ή παροχής των υπηρεσιών ώστε να διασφαλίζεται ταυτόχρονα η ταυτότητα και η φήμη του δικτύου.
3. Τη συμμόρφωσή του στις οργανωτικές αρχές του συστήματος και ιδίως τον σεβασμό της αρχής της ομοιομορφίας, σύμφωνα με την οποία η σύνθεση, η παρασκευή, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και γενικά η εικόνα των προϊόντων του συστήματος πρέπει να είναι πάντα ενιαία, ανεξάρτητα από τον τόπο ή την αγορά στην οποία γίνεται η διάθεσή τους.
4. Την υποχρέωσή του να εκμεταλλεύεται το πακέτο franchise μόνο με βάση τους υπαγόμενους στη σύμβαση χώρους. Εδώ ο δότης θα πρέπει να προσέξει και μελετήσει ιδιαίτερα το Μισθωτήριο Συμβόλαιο του Καταστήματος του Λήπτη, στην περίπτωση βέβαια που το κατάστημα δεν είναι δικό του.
5. Την υποχρέωσή του να μην προσελκύει πελάτες έξω από την περιοχή της σύμβασης, αναφορικά πάντα με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο franchise.

6. Την υποχρέωση να μην παράγει, πωλεί ή χρησιμοποιεί, κατά την παροχή υπηρεσιών, προϊόντα ανταγωνιστικά των προϊόντων του δότη, τα οποία αποτελούν αντικείμενο του franchise.
7. Την υποχρέωση να πωλεί ή να χρησιμοποιεί, κατά την παροχή υπηρεσιών, αποκλειστικά εκείνα τα προϊόντα που ανταποκρίνονται στις ελάχιστες αντικειμενικές ποιοτικές προδιαγραφές που ορίζει ο δότης.
8. Την υποχρέωση να πωλεί ή να χρησιμοποιεί, κατά την παροχή υπηρεσιών, προϊόντα που έχουν κατασκευασθεί αποκλειστικά από το δότη ή από τρίτους οριζόμενους από αυτόν, υπό την προϋπόθεση όμως ότι λόγω της φύσεως των προϊόντων που αποτελούν αντικείμενο του franchise δεν είναι δυνατόν στην πράξη να ισχύουν αντικειμενικές ποιοτικές προδιαγραφές.
9. Την υποχρέωση να μην ασκεί, άμεσα ή έμμεσα, παρεμφερή εμπορική δραστηριότητα σε περιοχή στην οποία ανταγωνίζεται με το δότη ή με άλλο μέλος του δικτύου.
10. Την υποχρέωση να μην αποκτά οικονομικά συμφέροντα στο κεφάλαιο ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, τα οποία ενδέχεται να δώσουν στο λήπτη τη δύναμη να επηρεάσει την οικονομική τακτική αυτών των επιχειρήσεων.
11. Την υποχρέωση να διαθέτει προς πώληση μια ελάχιστη σειρά προϊόντων, να επιτυγχάνει ένα ελάχιστο κύκλο εργασιών, να προγραμματίζει εκ των προτέρων τις παραγγελίες του, να διατηρεί ορισμένα ελάχιστα αποθέματα και να παρέχει υπηρεσίες στο πλαίσιο της εγγύησης των προϊόντων και της εξυπηρέτησης των πελατών.
12. Την υποχρέωση να καταβάλλει στο δότη συγκεκριμένο ποσοστό των εσόδων του για διαφημιστικούς σκοπούς και να πραγματοποιεί ο ίδιος διαφημίσεις για τη φύση των οποίων πρέπει να λαμβάνει την έγκριση του δότη.
13. Την υποχρέωση να μην κοινολογεί σε τρίτους την τεχνογνωσία που του έχει παράσχει ο δότης.
14. Την υποχρέωση να παρακολουθεί ο ίδιος ή το προσωπικό του τα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης που διοργανώνει ο δότης.
15. Την υποχρέωση να συμμορφώνεται με τα πρότυπα που έχει καθορίσει ο δότης αναφορικά με τον εξοπλισμό και την εμφάνιση των υπαγόμενων στη σύμβαση χώρων ή και μεταφορικών μέσων.

16. Την υποχρέωση να επιτρέπει στο δότη τη διενέργεια ελέγχων των υπαγόμενων στην σύμβαση χώρων ή και μεταφορικών μέσων, των πωλούμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς επίσης και των βιβλίων απογραφής και των λογαριασμών του.
17. Την υποχρέωση να μην μεταβάλλει τον τόπο εγκατάστασης των υπαγόμενων στη σύμβαση χώρων και να μην αλλάζει κατάσταση, χωρίς την συγκατάθεση του δότη.
18. Την υποχρέωση να μην μεταβιβάζει, χωρίς την συγκατάθεση του δότη, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από την σύμβαση franchise.

Για να υπάρχει ένα αποτελεσματικό δίκτυο διανομής θα πρέπει να υπάρχει και ο απαραίτητος έλεγχος, ώστε να είναι αποδεκτή και η στρατηγική του δικτύου διανομής της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, οι ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν είναι οι εξής:

- **Καθορισμός ελεγκτή δικτύου διανομής:** Είναι ο μάνατζερ ή μια ομάδα που ελέγχει το τι γίνεται και αν φτάνουν τα αγαθά στη σωστή ώρα και στις σωστές ποσότητες όπως και το αν κάνουν σωστά τη δουλειά τους οι μεσάζοντες.
- **Κάθετα συστήματα μάρκετινγκ:** Είναι συστήματα που είναι προγραμματισμένα για να κάνουν οικονομίες στη διαχείριση του δικτύου. Μπορεί για παράδειγμα με ένα σύστημα ERP να ελέγχονται ηλεκτρονικά όλες οι συναλλαγές στο δίκτυο της επιχείρησης και έτσι να γίνεται σωστά ο έλεγχος του δικτύου και να ξέρει ανά πάσα ώρα το τι γίνεται. Για παράδειγμα η FedEx με την χρήση Bar Codes και Gps μπορεί να ξέρει ανά πάσα ώρα το που βρίσκεται κάθε δέμα στον κόσμο και ειδοποιεί και τον πελάτη φυσικά για το που βρίσκεται.

Μια σημαντική επισήμανση για το franchise προέρχεται απ' τον Φέλστιντ, ο οποίος αναφέρει ότι «στην περίπτωση της δικαιόχρησης η οικονομική ισχύς δεν ασκείται με την άμεση κυριότητα και τον έλεγχο των φυσικών περιουσιακών στοιχείων με τα οποία διεξάγει κανείς την επιχειρηματική δραστηριότητα, αλλά μέσω του ελέγχου της χρήσης σε ότι συνιστούν τα άυλα περιουσιακά στοιχεία, όπως το εμπορικό σήμα, η ιδέα, το σχέδιο». (Rifkin, 2001)

## Κεφάλαιο 3: Στρατηγικό Μάνατζμεντ

### 3.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ<sup>7</sup>

#### 3.1.1 Στρατηγικές απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Οι στρατηγικές απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εντάσσονται στο πλαίσιο της ευρύτερης επιχειρησιακής στρατηγικής. Στο πλαίσιο μιας επιχείρησης υπάρχουν τρία βασικά επίπεδα διαμόρφωσης επιχειρησιακής στρατηγικής:

1. Το εταιρικό επίπεδο (corporate level strategy)
2. Το επίπεδο κάθε μιας από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (business level strategy)
3. Το επίπεδο των επιμέρους λειτουργιών της κάθε επιχείρησης (functional strategy).

Όταν αναφερόμαστε στην εταιρική στρατηγική (corporate strategy), εννοούμε τη στρατηγική που αφορά το σύνολο της εταιρείας. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται σ' αυτό το επίπεδο πραγματεύονται θέματα όπως η αποστολή και το όραμα του ομίλου, η πιθανή επέκταση των δραστηριοτήτων της σε νέους τομείς ή η έξοδος από άλλους τομείς. Σε γενικές γραμμές, η εταιρική στρατηγική θα πρέπει να αποσκοπεί στο συντονισμό και την καλύτερη δυνατή απόδοση του χαρτοφυλακίου των επιχειρηματικών μονάδων (SBU's).

Το δεύτερο επίπεδο στρατηγικής είναι η στρατηγική που ακολουθεί κάθε μια από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (business level strategy) προκειμένου να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της στο συγκεκριμένο χώρο στον οποίο δραστηριοποιείται. Η στρατηγική αυτή ονομάζεται ανταγωνιστική στρατηγική ή στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το τρίτο και τελευταίο επίπεδο στρατηγικής αναφέρεται στη στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών των επιχειρηματικών μονάδων και είναι η στρατηγική π.χ. μάρκετινγκ της επιχειρηματικής μονάδας, η στρατηγική της παράγωγης κτλ.

---

<sup>7</sup> Η ενότητα που αφορά τις διαστάσεις των στρατηγικών προϊόντος στρατηγικές στηρίζεται σε: Δορζιώτης, 2005.

### **3.1.2 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αποδοτικότητα επιχειρήσεων**

Θα ήταν χρήσιμο να διευκρινίσουμε τι είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και για ποιο λόγο είναι τόσο σημαντική η απόκτηση του. Σύμφωνα με τον R. Grant, «όταν δυο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους (δηλαδή όταν δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν τους ίδιους αγοραστές), ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει τη δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα». Ο ορισμός αυτός υπογραμμίζει ταυτόχρονα και τη σημασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γιατί –σύμφωνα με τον Grant– αποτελεί το διακριτικό γνώρισμα μεταξύ των επιτυχημένων και των λιγότερο επιτυχημένων επιχειρήσεων. Ωστόσο, ο ορισμός αυτός έχει το μειονέκτημα ότι χρησιμοποιεί τις συνέπειες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (δηλαδή τα κέρδη) για να ορίσει την αίτια, δηλαδή το ίδιο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### **3.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ<sup>8</sup>**

Σύμφωνα με τον Michael Porter, υπάρχουν δυο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: η ηγεσία κόστους (cost leadership), δηλαδή η ικανότητα παράγωγης και προσφοράς ενός προϊόντος με το μικρότερο κόστος στην αγορά και η διαφοροποίηση (differentiation), δηλαδή η προσφορά ενός προϊόντος που έχει τέτοια γνωρίσματα, ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει. Και με τους δυο αυτούς τρόπους, τα κέρδη της επιχείρησης αυξάνονται, στην πρώτη περίπτωση γιατί μειώνεται το κόστος λειτουργίας της και στη δεύτερη γιατί αυξάνονται τα συνολικά της έσοδα. Έχοντας υπόψη τα δυο αυτά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η επιχείρηση έχει βασικά τρεις επιλογές όσον αφορά την ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει:

1. Τη στρατηγική ηγεσίας κόστους
2. Τη στρατηγική διαφοροποίησης
3. Τη στρατηγική εστίασης, που μπορεί να διακριθεί α) στη στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση και β) στη στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους.

---

<sup>8</sup> Η ενότητα που αφορά τις διαστάσεις των στρατηγικών προϊόντος στηρίζεται σε: Δορζιώτης, 2005.

Κάθε μια απ' αυτές τις στρατηγικές συνεπάγεται μια εντελώς διαφορετική θεώρηση της οργανωτικής δομής της επιχείρησης, των ικανοτήτων που θα αναπτύξει και γενικότερα της φιλοσοφίας για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών. Προκειμένου μια επιχείρηση να διαμορφώσει την κατάλληλη ανταγωνιστική στρατηγική, θα πρέπει να απαντήσει σε τρία θεμελιώδη ερωτήματα:

1. «Ποιοι είναι οι καταναλωτές στους οποίους απευθύνεται ή διαφορετικά ποιους θα ικανοποιήσει»; (Εδώ αναφερόμαστε κυρίως στο πεδίο δράσης της επιχείρησης, το οποίο μπορεί να είναι ευρύ ή στενό, ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο αποφασίζει η επιχείρηση να κατηγοριοποιήσει το καταναλωτικό κοινό της)
2. «Ποιές είναι οι ανάγκες των καταναλωτών ή διαφορετικά τι είδους ανάγκες θα ικανοποιήσει»; (Όταν μιλάμε για τις ανάγκες εννοούμε οτιδήποτε μπορεί να ικανοποιηθεί μέσα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Ο βαθμός στον οποίο το προϊόν θα ικανοποιήσει ορισμένες από τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού είναι συνάρτηση του επιπέδου διαφοροποίησης του σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα)
3. «Ποιες μοναδικές ικανότητες κορμού (core competences) θα πρέπει ν' αναπτύξει η επιχείρηση ή διαφορετικά πώς θα ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών»; (Σε γενικές γραμμές, υπάρχουν τέσσερις τρόποι για να αποκτήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: α) ν' αναπτύξει ανώτερη ποιότητα β) ανώτερη καινοτομία, γ) ανώτερη καινοτομικότητα και δ) ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών)

### **3.2.1 Στρατηγική ηγεσίας κόστους**

Μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους, όταν έχει ως στόχο να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει. Η κλασσική στρατηγική ηγεσίας κόστους αναφέρεται στην προσφορά απλών και συνηθισμένων προϊόντων σε τυπικούς πελάτες στα πλαίσια μιας μεγάλης αγοράς-στόχου. Το πλεονέκτημα κόστους που έχει μια επιχείρηση θα συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσής της εφόσον δεν είναι υποχρεωμένη να προσφέρει τα προϊόντα της σε χαμηλή τιμή από αυτή των ανταγωνιστών της. Η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας



κόστους συνήθως απευθύνεται σε μια μεγάλη αγορά και επιδιώκει μεγάλους όγκους παραγωγής που θα μειώσουν το κόστος των προϊόντων της.

Ο τυπικός ηγέτης κόστους συνήθως διαφημίζει ελάχιστα τα προϊόντα του και τονίζει ιδιαίτερα τη χαμηλή τους τιμή σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών. Η αλυσίδα αξίας κάθε επιχείρησης είναι ένας σωστός οδηγός για το πώς κατανομούνται τα κόστη στις διάφορες λειτουργίες. Με αυτή η επιχείρηση πρέπει ν' αναπτύξει μια στρατηγική μείωσης του κόστους, μερικού και συνολικού.

Δυο είναι οι βασικές πηγές κοστολογικού πλεονεκτήματος: οι οδηγοί κόστους και η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης.

- **Οδηγοί κόστους:** Είναι οι παράγοντες που καθορίζουν το κόστος κατά μονάδα μέσα στην επιχείρηση. Η σημασία των οδηγών κόστους διαφέρει ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης και τις δραστηριότητες της. Αναλύοντας τους οδηγούς κόστους, μια επιχείρηση μπορεί να διαγνώσει την κοστολογική της θέση, να καθορίσει αυτό που τη διακρίνει από τους ανταγωνιστές της και ν' ανακαλύψει τρόπους βελτίωσης και ανάπτυξης του πλεονεκτήματος κόστους που κατέχει. Με βάση τον Grant οι βασικοί οδηγοί κόστους είναι οι εξής:

1. Οικονομίες κλίμακας (economics of scale): Οι οικονομίες κλίμακας (ή κλίμακα) συνδέονται άμεσα με τις βιομηχανικές δραστηριότητες και με δραστηριότητες των κλάδων διανομής, των αγοραστικών κλάδων και των διαφημιστικών κλάδων. Οι οικονομίες κλίμακας πηγάζουν από τη σχέση εισροών-εκροών μέσα σε μία επιχείρηση. Σε κάποιες δραστηριότητες η αύξηση των εκροών δεν σημαίνει απαραίτητα αντίστοιχη αύξηση των εισροών της. Το γεγονός ότι οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή συχνά διατίθενται σε μεγάλες μόνο ποσότητες βοηθάει την επιχείρηση ν' αποκτήσει οικονομίες κλίμακας. Αυτό οφείλεται στο ότι είναι δυνατό να εξοφληθούν οι πρώτες ύλες τμηματικά, μέσα από την παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων προϊόντων. Ακόμη, η εξειδίκευση στην εργασία συμβάλλει στην ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας, διότι επιφέρει αύξηση επιδεξιότητας, βελτίωση παραγωγικότητας και μείωση του νεκρού χρόνου εργασίας. Η ύπαρξη οικονομιών κλίμακας οδηγεί πολύ συχνά σε συνασπισμούς μεταξύ εταιρειών.
2. Οικονομίες μάθησης (economics of learning): Οι οικονομίες μάθησης (ή μάθηση) στηρίζονται στο γεγονός ότι η επανάληψη μέσα στο χώρο εργασίας

μπορεί να μειώσει το κόστος του προϊόντος, αφού μειώνεται ο απαραίτητος χρόνος για την εκπλήρωση μιας εργασίας.

3. Η εκμετάλλευση της δυναμικότητας (capacity utilization): Η εκμετάλλευση της δυναμικότητας μιας επιχείρησης εξαρτάται από τη ζήτηση που έχουν τα προϊόντα της. Σε περιόδους χαμηλής ζήτησης, η δυναμικότητα δεν χρησιμοποιείται στο μέγιστο βαθμό. Αντίθετα, όταν η ζήτηση είναι μεγάλη, η προσπάθεια ν' αυξηθεί η δυναμικότητα της επιχείρησης για να καλυφθούν οι νέες ανάγκες θα οδηγήσει σε αύξηση του κόστους.
4. Σχεδιασμός του προϊόντος (product design): Ο επανασχεδιασμός των προϊόντων επιτρέπει σε επιχειρήσεις να συνδυάσουν οικονομίες κλίμακας και διαφοροποίηση.
5. Το κόστος των εισροών (input costs): Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο και προμηθεύονται τις απαραίτητες πρώτες ύλες από τις ίδιες αγορές λογικά θα έχουν το ίδιο κόστος όσον αφορά τις εισροές τους. Είναι όμως πιθανό, διαφορές στο κόστος των εισροών να συμβάλλουν στη δημιουργία κοστολογικού πλεονεκτήματος.
6. Τεχνολογία στη διαδικασία παραγωγής (process technology): Κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί την τεχνολογία που διαθέτει στη διαδικασία παραγωγής των προϊόντων της. Η ανάπτυξη ή η υιοθέτηση νέων τεχνικών παραγωγής μπορεί να αποτελέσει μια σημαντική πηγή κοστολογικού πλεονεκτήματος αφού συνεπάγεται σε σταθερές εκροές προϊόντων με μειωμένες εισροές πρώτων υλών.
7. Η αποδοτικότητα της διοίκησης (managerial efficiency): Αυτός ο οδηγός κόστους αναφέρεται στην ικανότητα των διοικητικών στελεχών να διατηρούν τη λειτουργία της επιχείρησης κοντά στο επίπεδο της μέγιστης αποδοτικότητας. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να μειώσει το κόστος, όταν αντιμετωπίζει μια απειλή για την επιβίωση της είναι απόδειξη του μεγέθους της υπολειμματικής της αποτελεσματικότητας.

Πέρα από τον Grant και ο Porter, είχε αρχικά αναφερθεί στους οδηγούς κόστους. Συγκεκριμένα πέρα από την κλίμακα, τη μάθηση και την εκμετάλλευση της δυναμικότητας αναφέρει τους εξής 7 οδηγούς κόστους:

1. Οι εσωτερικές σχέσεις (linkages): Οι διασυνδέσεις της επιχείρησης με τους προμηθευτές ή τα κανάλια διανομής της είναι πολύ δύσκολο να

προσδιοριστούν. Η εύρεση των εσωτερικών σχέσεων μέσα στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης είναι πολύ σημαντική για τη δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους.

2. Η ολοκλήρωση (integration): Η κάθετη ολοκλήρωση αναφέρεται στην κατοχή εκ μέρους της επιχείρησης μιας βιομηχανίας επεξεργασίας πρώτων υλών, από την οποία και προμηθεύεται αυτές τις πρώτες ύλες.
  3. Οι αλληλεξαρτήσεις (interrelationships): Κάθε επιχείρηση είναι δυνατό να μοιράσει το κόστος κάποιων δραστηριοτήτων με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, μειώνοντας έτσι το κόστος των δραστηριοτήτων αυτών.
  4. Η χρονική στιγμή (timing): Αυτός ο οδηγός κόστους αναφέρεται στη στιγμή που αποφασίζει μια επιχείρηση να αποκτήσει κοστολογικό πλεονέκτημα. Συνήθως η επιχείρηση αποκτά το πλεονέκτημα κόστους όταν κινηθεί πρώτη.
  5. Οι πολιτικές της επιχείρησης (policies): Ανάλογα με τις πολιτικές που ακολουθεί μια επιχείρηση το κόστος σε ορισμένες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας μεταβάλλεται. Οι πολιτικές που σχετίζονται άμεσα με το κόστος αναφέρονται στα χαρακτηριστικά του προϊόντος, το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, τα χαρακτηριστικά των πρώτων υλών κ.α.
  6. Η τοποθεσία (location): Η γεωγραφική τοποθεσία της επιχείρησης επηρεάζει άμεσα το κόστος αφού επηρεάζει τα μεταφορικά κόστη, τους συντελεστές φορολογίας, το κόστος των πρώτων υλών και της ενέργειας κ.α.
  7. Το θεσμικό πλαίσιο (institutional factors): Όταν το θεσμικό πλαίσιο, το σύστημα φορολόγησης, οι δασμοί και οι κανόνες της τοπικής κοινωνίας είναι ευνοϊκοί, τότε μπορεί το θεσμικό πλαίσιο να συμβάλλει στη μείωση του κόστους. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει το θεσμικό πλαίσιο προς το συμφέρον της. Από την άλλη πλευρά είναι πιθανό η επιχείρηση να μειώσει την επίδραση του θεσμικού πλαισίου και πάλι προς το συμφέρον της.
- **Αλυσίδα αξίας:** Η αλυσίδα αξίας εξετάζει την επιχείρηση υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία. Αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητές της, ούτως, ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησής της. Μια επιχείρηση επιτυγχάνει

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της.

Σύμφωνα με τον Porter (1985) οι λειτουργίες μιας οργάνωσης χωρίζονται σε δύο γενικές κατηγορίες, τις κύριες και τις υποστηρικτικές. Οι κύριες λειτουργίες σχετίζονται με τη δημιουργία, διανομή, προώθηση και υποστήριξη του παραγόμενου προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας. Οι υποστηρικτικές λειτουργίες αναφέρονται στην απαραίτητη υποδομή για τη διασφάλιση των κύριων λειτουργιών της επιχείρησης.

Οι κύριες λειτουργίες της επιχείρησης αφορούν:

1. Λειτουργίες χειρισμού εισερχόμενων (υποδοχή, αποθήκευση, διακίνηση και έλεγχος πρώτων υλών)
2. Λειτουργίες παραγωγής (μετατροπή πρώτων υλών σε τελικό προϊόν)
3. Διαχείριση εξερχόμενων (συλλογή, αποθήκευση και φυσική διανομή του προϊόντος)
4. Μάρκετινγκ και πωλήσεις (παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί και να αγοράσει το προϊόν)
5. Υπηρεσίες μετά την πώληση (παροχή υπηρεσιών για την αύξηση ή διατήρηση της αξίας του προϊόντος)

Οι υποστηρικτικές λειτουργίες της επιχείρησης αφορούν:

1. Προμήθειες - Αγορές (δραστηριότητες που συνδέονται με την απόκτηση υλικών που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία)
2. Έρευνα και Ανάπτυξη (δραστηριότητες που σχετίζονται τόσο με το σχεδιασμό των προϊόντων, όσο και με τη βελτίωση της εκτέλεσης των υπολοίπων λειτουργιών στην αλυσίδα αξίας)
3. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού)
4. Εσωτερική υποδομή (δραστηριότητες όπως γενική διοίκηση, χρηματοδοτική διοίκηση, νομική υποστήριξη, στρατηγικός προγραμματισμός, κλπ)

### **3.2.2 Στρατηγική διαφοροποίησης**

Η στρατηγική διαφοροποίησης στοχεύει στην απόκτηση ενός μοναδικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Το πλεονέκτημα αυτό δημιουργείται από την

παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών τα οποία γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και ποιοτικά. Οι επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική, λόγω της υψηλής διαφοροποίησης του προϊόντος τους από τα άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα, έχουν τη δυνατότητα να το τιμολογούν σε υψηλότερη τιμή από τη μέση τιμή της αγοράς και σαφώς η τιμή αυτή είναι υψηλότερη από την τιμή του προϊόντος της επιχείρησης που είναι ηγέτης κόστους.

Η επιχείρηση η οποία έχει υιοθετήσει τη συγκεκριμένη στρατηγική, αποκτά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της, προσφέροντας υψηλού επιπέδου, διαφοροποιημένα προϊόντα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε με παραγωγή ποιοτικών προϊόντων, με παραγωγή καινοτομιών, είτε ακόμα με γρήγορη ανταπόκριση στην ικανοποίηση των καταναλωτικών αναγκών. Η στρατηγική διαφοροποίησης, χρησιμοποιείται ευρέως σε προϊόντα υψηλής τεχνικής πολυπλοκότητας.

Όταν η διαφοροποίηση εστιάζει στην εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού, τότε είναι απαραίτητη η παροχή από τις επιχειρήσεις υψηλού επιπέδου υπηρεσιών μετά την πώληση. Κατά συνέπεια, μία επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί, είτε στο ίδιο το προϊόν το οποίο παράγει και πωλεί, είτε στην υπηρεσία που το συνοδεύει. Η διαφοροποίηση, δεν μπορεί να είναι ανεξέλεγκτη. Πρέπει πάντα να βρίσκεται μέσα στα αποδεκτά και επιτρεπτά όρια των καταναλωτών, όπως επίσης και η τιμολογιακή πολιτική των προϊόντων. Η αύξηση της τιμής του προϊόντος λοιπόν, δεν πρέπει να είναι ανεξέλεγκτη επειδή το προϊόν είναι διαφοροποιημένο. Πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψη και η τομή των ανταγωνιστών.

Εν κατακλείδι, θα μπορούσαμε να πούμε ότι μία επιχείρηση η οποία θέλει να ακολουθήσει τη στρατηγική διαφοροποίησης, πρέπει να ακολουθήσει τα πιο κάτω βήματα:

1. Πρέπει ν' αναγνωρίσει και να μελετήσει τους αγοραστές που την ενδιαφέρουν.
2. Πρέπει να δει τις καταναλωτικές αξίες αυτών των ατόμων, καθώς επίσης και τα κριτήρια που χρησιμοποιούν για την επιλογή και αγορά προϊόντων.
3. Πρέπει να εντοπιστούν τα στοιχεία μοναδικότητας της επιχείρησης, πάνω στα οποία θα στηριχθεί όλη η στρατηγική διαφοροποίησης.
4. Πρέπει να γίνει προσδιορισμός του συνολικού κόστους από την υιοθέτηση της στρατηγικής διαφοροποίησης.

5. Πρέπει ακόμα να συγκριθεί με τον αρχικό προϋπολογισμό της επιχείρησης, να βρεθούν τρόποι για μείωση του, αν αυτό ξεπερνά τις προσδοκίες, λαμβάνοντας υπ' όψη το κόστος του ανταγωνιστή και το γεγονός ότι η διαφοροποίηση δεν θα βλάψει τον τελικό καταναλωτή.

### **3.2.3 Στρατηγική εστίασης**

Η στρατηγική εστίασης μπορεί να έχει στοιχεία είτε από τη στρατηγική διαφοροποίησης, είτε από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Η βασική διαφορά τους είναι ότι η εστίαση βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, ενώ η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς. Επομένως, για να μπορέσει μια επιχείρηση να εφαρμόσει τη στρατηγική εστίασης θα πρέπει ν' ανακαλύψει και να εκμεταλλευτεί ένα τμήμα της αγοράς που έχει κάποιες ιδιαιτερότητες, στις οποίες μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα απ' ό,τι οι ανταγωνιστές της.

Δεύτερη προϋπόθεση για την επιτυχία της στρατηγικής εστίασης είναι το τμήμα της αγοράς που έχει επιλέξει, να έχει την κατάλληλη ελκυστικότητα. Κάθε τμήμα έχει τη δική του δομή, με αποτέλεσμα να διαφέρει όσον αφορά την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων και τη δύναμη των προμηθευτών, των αγοραστών, των υποκατάστατων προϊόντων και των ανταγωνιστών. Συνεπώς, η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει το τμήμα στο οποίο ο συσχετισμός δυνάμεων είναι ευνοϊκότερος γι' αυτήν, αφού βέβαια ερευνήσει πρώτα τις δυνατότητες ανάπτυξης και εκμετάλλευσης αυτού του τμήματος. Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική όσον αφορά την επιλογή του τμήματος στο οποίο θα εστιάσει τις προσπάθειές της, γιατί η επιλογή αυτή θα παίζει αποφασιστικό ρόλο στην επιτυχία ή αποτυχία της.

Υπάρχουν δύο δυνατότητες κατά την επιδίωξη της στρατηγικής εστίασης: η εστίαση με ηγεσία κόστους και η εστίαση με διαφοροποίηση.

#### **3.2.3.α Εστίαση με ηγεσία κόστους**

Η εστίαση με ηγεσία κόστους προϋποθέτει ότι το κόστος ορισμένων δραστηριοτήτων και η αποτελεσματικότερη αλυσίδα αξίας της επιχείρησης διαφέρουν για ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Σε τέτοιες περιπτώσεις, μία επιχείρηση που θα εστιάσει στο συγκεκριμένο τμήμα μπορεί να γίνει ηγέτης κόστους σ' αυτό, εφόσον προσαρμόσει την αλυσίδα αξίας της με γνώμονα την ικανοποίηση

των περιορισμένων αναλογικά αναγκών της, διεξάγοντας ορισμένες από τις δραστηριότητες της με μικρότερο κόστος.

Εδώ γίνεται λόγος κυρίως για εστίαση σε τμήματα με μεγάλη ελαστικότητα ζήτησης, δηλαδή σε τμήματα με ιδιαίτερη ευαισθησία στις μεταβολές της τιμής. Ένα τέτοιο παράδειγμα επιχείρησης αποτελεί η «La Quinta», μια εταιρεία που δραστηριοποιείται στον κλάδο των ξενοδοχείων. Η «La Quinta» προσφέρει δωμάτια σε χαμηλές τιμές, γιατί έχει μειώσει το κόστος της σε τομείς, όπως η παροχή αιθουσών για συνεδριάσεις, η διατήρηση εστιατορίων και άλλες πρόσθετες υπηρεσίες, οι οποίες δεν εκτιμώνται ιδιαίτερα από το κοινό της, δηλαδή στελέχη μεσαίου επιπέδου που ταξιδεύουν συχνά στην ίδια περιοχή.

### **3.2.3.β Εστίαση με διαφοροποίηση**

Όπως και στην εστίαση με ηγεσία κόστους, έτσι και στην εστίαση με διαφοροποίηση η στρατηγική της επιχείρησης βασίζεται στην επιλογή και εκμετάλλευση ενός τμήματος της αγοράς. Η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση αποσκοπεί στον εντοπισμό των ιδιαίτερων αναγκών αυτού του τμήματος και στην καλύτερη ικανοποίησή τους, σε αντίθεση με τη γενική στρατηγική διαφοροποίησης, η οποία βασίζεται σε χαρακτηριστικά που επιθυμεί το ευρύ κοινό. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στο σύνολο της αγοράς αδυνατούν να καλύψουν τις ιδιαίτερες ανάγκες του συγκεκριμένου τμήματος, με αποτέλεσμα να υπάρχουν περιθώρια για περαιτέρω διαφοροποίηση του προϊόντος. Το κενό αυτό έρχονται να καλύψουν οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγική εστίασης, αναπτύσσοντας τα κατάλληλα προϊόντα για το κατάλληλο κοινό.

## **3.3 ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT<sup>9</sup>**

Το στρατηγικό management βασίζεται σε ένα συγκεκριμένο τρόπο σκέψης. Αυτός ο τρόπος συνδέει την επιλογή της εταιρικής στρατηγικής με την υλοποίηση και τον έλεγχο. Τώρα πλέον τα στελέχη, που έχουν κατανοήσει τους στόχους της επιχείρησης και έχουν ασπασθεί το όραμά της, πρέπει ν' αναλάβουν να υλοποιήσουν το στρατηγικό σχεδιασμό στη διαμόρφωση του οποίου συμμετείχαν και οι ίδιοι.

---

<sup>9</sup> Η συγγραφή της παρούσας ενότητας στηρίχτηκε: Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Ιονίων Νήσων, Στρατηγικός σχεδιασμός και βασικές αρχές στρατηγικού σχεδίου.

### 3.3.1 Στρατηγικοί στόχοι

Μια επιχείρηση δημιουργείται από ανθρώπους (δημιουργοί / εκπρόσωποι της επιχείρησης), που θέλουν να επιτύχουν κάποιους συγκεκριμένους στόχους που έθεσαν ή θέτουν οι εκπρόσωποι για την ικανοποίηση των συμφερόντων τους (π.χ. επιδίωξη κέρδους κ.ά.). Οι στόχοι περιγράφουν μια επιθυμητή μελλοντική κατάσταση πραγμάτων την οποία η επιχείρηση επιδιώκει να επιτύχει. Στα πλαίσια του στρατηγικού προγραμματισμού οι ηγέτες της επιχείρησης πρέπει να διατυπώνουν τους στόχους και να σκέπτονται κατάλληλους μηχανισμούς συντονισμού των διαδικασιών για την εκπλήρωση των στόχων αυτών. (Μαντάλη-Χατζηαποστόλη, 2006)

Υπάρχουν διάφορες κατηγορίες στόχων οι οποίες προκύπτουν απ' τα εξής κριτήρια:

- **Βαθμός τυποποίησης:** *Τυπικοί στόχοι*, περιγράφουν το είδος και τον τρόπο της επιχειρησιακής δράσης και αποβλέπουν στη διαμόρφωση προτύπων συμπεριφοράς. *Ουσιαστικοί στόχοι*, υπηρετούν την πραγματοποίηση των τυπικών στόχων και εστιάζουν στην απόδοση των λειτουργικών τομέων.
- **Βαθμός σπουδαιότητας:** *Κύριοι ή κεντρικοί στόχοι*, αποτελούν αρμοδιότητα του ανώτατου μανάτζμεντ. *Δευτερεύοντες στόχοι* που αποτελούν αρμοδιότητα του μεσαίου και κατώτερου μανάτζμεντ.
- **Ιεραρχική σχέση:** *Ανώτεροι στόχοι*, είναι τυπικοί στόχοι που διατυπώνονται από το ανώτατο μανάτζμεντ. *Κατώτεροι στόχοι*, είναι ουσιαστικοί που διατυπώνονται από το μεσαίο και κατώτατο μανάτζμεντ.
- **Κατεύθυνση:** *Οικονομικοί στόχοι:* αποδοτικότητα, χρηματοοικονομικοί, οικονομικοί. *Μη οικονομικοί στόχοι:* κοινωνικοί, ισχύος, γοήτρου.
- **Χρονική διάσταση:** *Βραχυπρόθεσμοι*, *Μεσοπρόθεσμοι* και *Μακροπρόθεσμοι* στόχοι.
- **Ανάλογα με τη σχέση αμοιβαιότητας:** *Συμπληρωματικοί στόχοι*, η ολοκλήρωση του ενός βοηθάει την ολοκλήρωση του άλλου. *Ανταγωνιστικοί στόχοι*, η ολοκλήρωση του ενός έχει αρνητικές επιπτώσεις στο βαθμό ολοκλήρωσης του άλλου. *Αδιάφοροι στόχοι*, όταν η ολοκλήρωση του ενός δεν επηρεάζει την ολοκλήρωση του άλλου.
- **Ανάλογα με την ομάδα συμφερόντων / πιέσεων:** *Ιδιοκτητών – μετόχων*, (π.χ. κέρδος κ.ά.). *Στελεχών*, (πρόσθετο εισόδημα, κοινωνικό γόητρο κ.ά.). *Εργαζομένων*,



(συνθήκες εργασίας κ.ά.). *Πιστωτών*, (αύξηση της αξίας της επιχείρησης κ.ά.). *Ανταγωνιστών*, (δυνατότητες συνεργασίας, σεβασμός στους κανόνες ανταγωνισμού κ.ά.). *Προμηθευτών*, (αξιοπιστία πληρωμών κ.ά.). *Κράτους – κοινωνίας*, (μείωση της ανεργίας κ.ά.).

- **Ανάλογα με τη φάση:** *Ενδιάμεσοι* και *Τελικοί*.

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη διατύπωση των στόχων, αποτελούν:

- Η σαφήνεια διατύπωσής τους αναφορικά με το περιεχόμενο, την έκταση και τα χρονικά περιθώρια υλοποίησής τους,
- Η εφικτότητα και η μετρησιμότητα τους, και
- Η ικανότητά τους να παρακινούν το προσωπικό.

Οι στόχοι διατυπώνονται από την ανώτατη διοίκηση, τα κορυφαία στελέχη διατυπώνουν τους στόχους – πλαίσιο από τους οποίους προκύπτουν οι επιμέρους στόχους. Με αφετηρία το κατώτατο Μάνατζμεντ οι στόχοι αυτοί επανεξετάζονται και αναθεωρούνται με διαπραγματεύσεις στα διάφορα επίπεδα. Οι φάσεις που διανύονται σε αυτή τη διαδικασία είναι οι εξής (Μαντάλη-Χατζηαποστόλη, 2006):

- Αναζήτηση των στόχων.
- Επιλογή των κατάλληλων στόχων με βάση τη σχέση αλληλοεπίδρασης μεταξύ τους.
- Απόφαση με τη οποία η ανώτατη διοίκηση καθορίζει τους στόχους.
- Διατύπωση στόχων.
- Αποδοχή των στόχων από τους εργαζόμενους.
- Έλεγχος των στόχων.

### **3.3.2 Εφαρμογή στρατηγικής**

Αν η επιχείρηση έχει επιλέξει την πλέον κατάλληλη στρατηγική (προαναφερθείσες στρατηγικές), αυτό θα επιβεβαιωθεί από την ικανότητά της να την υλοποιήσει. Στο στάδιο λοιπόν αυτό, γίνεται η αναγνώριση των απαιτούμενων πόρων, για την εφαρμογή της στρατηγικής που επιλέχθηκε. Σε λειτουργικό επίπεδο μπορεί να αφορά, την παραγωγή και προώθηση νέου προϊόντος, την εξεύρεση κεφαλαίων με χαμηλό κόστος, την εκπαίδευση του προσωπικού, την πρόσληψη εξειδικευμένων συνεργατών κλπ. Σε διοικητικό επίπεδο μπορεί να αφορά, την εξαγορά άλλων επιχειρήσεων, τη δημιουργία joint ventures (κοινοπραξιών) με στόχο

την είσοδο σε νέες αγορές, την κατάργηση ή προσθήκη νέων γραμμών παραγωγής, κλπ.

Η επιτυχημένη εφαρμογή των διάφορων σχεδίων, εξαρτάται στο μεγαλύτερο βαθμό, από την ικανότητα των managers να μεταδώσουν στους εργαζόμενους, την πίστη τους στο όραμα της επιχείρησης και να εξασφαλίσουν την υποστήριξή τους στην επίτευξη των στόχων τους. Πρέπει να συνδέσουν αποτελεσματικά, τις ικανότητες και την προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου στο εργασιακό περιβάλλον και να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες επικοινωνίας και ευκαιριών, που θα ενεργοποιήσουν όλους τους εργαζόμενους αποτελεσματικά και αποδοτικά.

Η διαδικασία επομένως της υλοποίησης της στρατηγικής απαιτεί την καλή και απρόσκοπτη συνεργασία όλων των στελεχών και υπαλλήλων μιας επιχείρησης. Φυσικά, η όποια στρατηγική πρέπει να εφαρμοστεί σε όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης. Αν η επιλογή μας είναι στρατηγική χαμηλού κόστους, όλοι μέσα στην επιχείρηση θα πρέπει να ενεργούν και να αποφασίζουν με γνώμονα τον περιορισμό των λειτουργικών δαπανών και την εξεύρεση ποιοτικών φθηνών πρώτων υλών. Δεν θα ήταν σωστό το τμήμα προμηθειών να ερευνά σχολαστικά την αγορά για την εξεύρεση προμηθευτών με χαμηλή τιμή και καλή ποιότητα και την ίδια στιγμή το τμήμα πωλήσεων να προτείνει μία πολυδάπανη διαφήμιση στην τηλεόραση αμφιβόλου αποδοτικότητας.

Θα πρέπει επίσης να τονίσουμε ότι ο τρόπος υλοποίησης της στρατηγικής διαφέρει σημαντικά από επιχείρηση σε επιχείρηση. Η διαφοροποίηση προκύπτει τόσο από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται (μεταποίηση, εμπόριο, υπηρεσίες) όσο και από το μέγεθος και την οργανωτική δομή της επιχείρησης. Άλλη μέθοδο θα ακολουθήσει μια βιομηχανία που απασχολεί 150 άτομα και άλλη διαδικασία θα εφαρμόσει μια εμπορική επιχείρηση των 10 ατόμων. Ακόμη, η μορφή διοίκησης (αυταρχική ή συνεργατική), τα μέσα αλλά και ο τρόπος επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων μιας επιχείρησης (γραφειοκρατικός ή χαλαρός), διαμορφώνουν τις πολιτικές με βάση τις οποίες θα επιδιωχθεί η εφαρμογή της στρατηγικής. Η εταιρική κουλτούρα είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει – θετικά ή αρνητικά – το βαθμό επιτυχίας της νέας στρατηγικής.

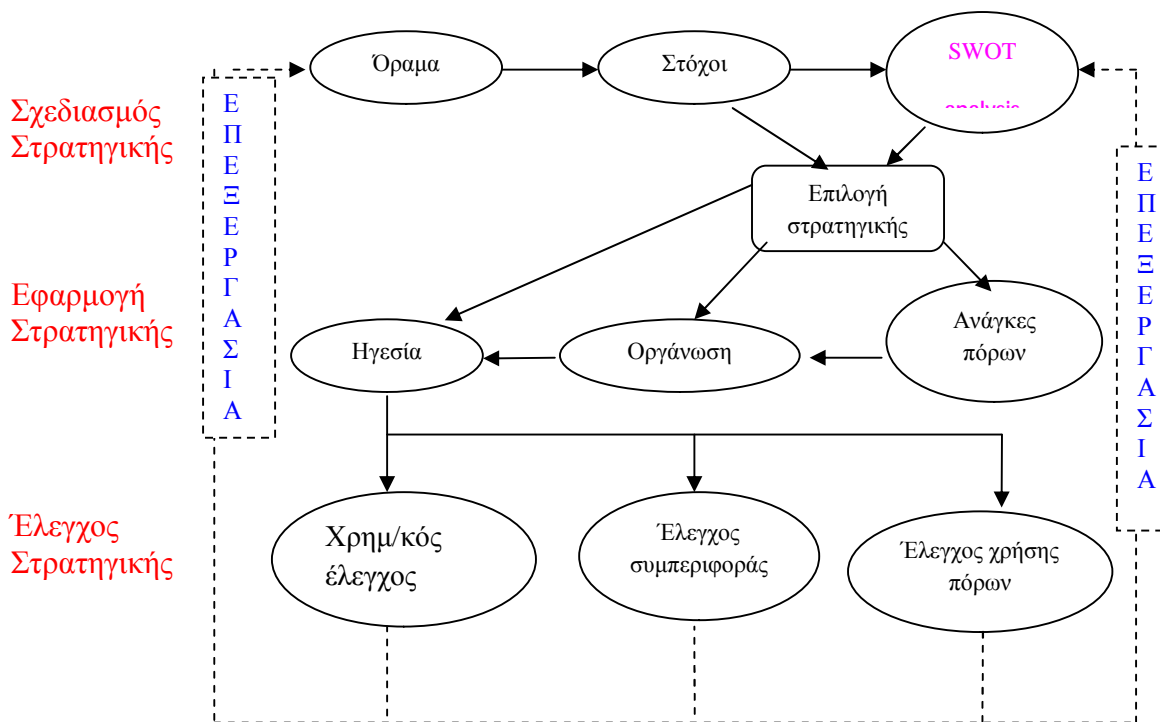
### **3.3.3 Έλεγχος στρατηγικής**

Από τη στιγμή που έχει αρχίσει η εφαρμογή της στρατηγικής ξεκινά και ο διαρκής έλεγχος των αποτελεσμάτων της επιλεγείσης στρατηγικής. Πρέπει οι managers, να επαληθεύουν αν πράγματι η στρατηγική εφαρμόζεται σωστά και αν έχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Αν όχι, τότε θα πρέπει να προχωρήσουν στις κατάλληλες ενέργειες, ώστε να τροποποιήσουν στο βαθμό που απαιτείται τον αρχικό σχεδιασμό, με στόχο πάντα το καλύτερο αποτέλεσμα. Αυτό σημαίνει ότι οι εκάστοτε στόχοι είναι μετρήσιμοι σε μεγέθη που μπορούν να συγκριθούν και να αξιολογηθούν χωρίς έντονες αμφισβητήσεις.

Αν ο στόχος είναι η «αύξηση των πωλήσεων» η έκφραση αυτή είναι πολύ γενική και αόριστη και δεν προσδιορίζει με σαφήνεια τις προσδοκίες της Διοίκησης. Αντίθετα, ο στόχος «οι πωλήσεις των επίπλων για φοιτητές στο νομό Φλώρινας θα πρέπει να αυξηθούν κατά 30% τα επόμενα δύο έτη, γιατί ιδρύθηκε μία νέα σχολή στα τοπικά Τ.Ε.Ι. με 200 νέους φοιτητές» είναι πολύ συγκεκριμένος. Προσδιορίζει και το λόγο της αναμενόμενης αύξησης, ώστε σε περίπτωση που κάτι αλλάξει στα δύο αυτά χρόνια (π.χ. ίδρυση και νέου τμήματος από το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο με 300 νέους φοιτητές) να επαναπροσδιοριστούν έγκαιρα οι νέοι στόχοι και να γίνουν και οι απαραίτητες αλλαγές και στα άλλα τμήματα (παραγωγής, προμηθειών, κλπ). Ο διαρκής αυτός έλεγχος σε όλες τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης, (marketing, πωλήσεις, χρηματοοικονομική διαχείριση, αποθέματα, ποιότητα, κλπ), είναι απαραίτητος, ιδιαίτερα σήμερα που το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει πάρα πολύ γρήγορα και η σωστή και έγκυρη πληροφόρηση, παρέχει την δυνατότητα για άμεσες και αποτελεσματικές κινήσεις.

Οι τρεις αυτές βασικές διαδικασίες του στρατηγικού management δηλαδή ο στρατηγικός σχεδιασμός, η υλοποίηση και ο έλεγχος είναι στενά συνδεδεμένες και αλληλοεπηρεάζονται χωρίς να μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η μία προηγείται της άλλης χρονικά. Ανά πάσα στιγμή κατά τη διάρκεια της υλοποίησης μπορεί να προκύψει ένα γεγονός (πχ νέα φορολογικά μέτρα) που θα αναγκάσει την επιχείρηση να τροποποιήσει τον αρχικό σχεδιασμό και τους στόχους με βάση τα νέα δεδομένα. Ένα καινοτομικό προϊόν ίσως μας δώσει τη δυνατότητα εισόδου σε αγορές του εξωτερικού που μέχρι τότε δεν είχαμε στους στόχους μας. Στο σχήμα 1.4

απεικονίζονται οι ενέργειες και οι διαδικασίες για μια αποτελεσματική και αποδοτική στρατηγική διοίκησης ή διαχείρισης.



**Σχήμα 1.4** Ενέργειες και διαδικασίες για αποτελεσματική και αποδοτική στρατηγική (Στρατηγικός σχεδιασμός και βασικές αρχές στρατηγικού σχεδίου, 2010)

Όπως γίνεται κατανοητό απ’ το παραπάνω σχεδιάγραμμα, η επεξεργασία των πληροφοριών και των αποτελεσμάτων απ’ όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης (διοικητικές, λειτουργικές και παραγωγικές) είναι συνεχής. Αυτό επιβάλλεται από τις έντονα ανταγωνιστικές συνθήκες που υπάρχουν πλέον στην παγκόσμια αγορά, αλλά και από την ταχύτητα με την οποία αλλάζουν οι διάφορες καταστάσεις τόσο σε επιχειρηματικό όσο και σε κρατικό επίπεδο.

## **Κεφάλαιο 4: Στρατηγική ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος Της Επιχείρησης**

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκηση της πρέπει ν' αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Μπορεί να διαχωριστεί σε δύο συνιστώσες: το ευρύτερο μάκρο περιβάλλον και το μικρό περιβάλλον, δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον. Στη συνέχεια εξετάζονται πιο αναλυτικά οι δύο αυτές τεχνικές μελέτης του εξωτερικού περιβάλλοντος.

### **4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ – ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Το ευρύτερο - μάκρο περιβάλλον, έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να διαχωριστεί σε τέσσερις επιμέρους διαστάσεις α) το πολιτικό/νομικό περιβάλλον, β) το οικονομικό περιβάλλον, γ) το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον και δ) το τεχνολογικό περιβάλλον. Για τη μελέτη αυτών μια ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδος είναι η ανάλυση PEST<sup>10</sup>.

Η ανάλυση PEST εστιάζει σε συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του ευρύτερου-μάκρο περιβάλλοντος. Μέσα από την επεξεργασία των στοιχείων που προκύπτουν από την ανάλυση αυτή, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της. Με αυτό τον τρόπο θα είναι σε θέση να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος, αλλά και να εκπληρώνει πιο αποτελεσματικά τις απαιτήσεις του παρόντος.

Τα στελέχη, προκειμένου να λάβουν ορθές στρατηγικές θα πρέπει να καταλάβουν αυτή τη διαφορετικότητα και πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος και να περιορίσουν την αβεβαιότητα που πολλές φορές αντιμετωπίζουν. Το ενδιαφέρον και η προσοχή των στελεχών θα πρέπει να εστιάζει στις τάσεις αυτού του περιβάλλοντος και σε εκείνα τα γεγονότα που είναι δυνατό να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη στρατηγική της, είτε άμεσα είτε έμμεσα. Μια σωστή και ολοκληρωμένη

---

<sup>10</sup> PEST: Ακρώνυμο των αγγλικών λέξεων Political, Economical, Social, Technological.

περιβαλλοντική στρατηγική βοηθά στην αναγνώριση των τάσεων αυτών και εκτιμά την πιθανότητα πραγματοποίησης τους στο μέλλον καθώς και την επίδραση που έχουν πάνω στην επιχείρηση.

Η περιβαλλοντική ανάλυση, που είναι γνωστή και ως ανάλυση PEST, διαστάσεις της οποίας είναι οι προαναφερθείσες δύναται να προστεθούν η δημογραφική διάσταση και η παγκόσμια. Η ανάλυση PEST μπορεί να βοηθήσει στη διερεύνηση των διαφορετικών αποτελεσμάτων που είναι δυνατόν να έχουν οι περιβαλλοντικές επιδράσεις στην επιχείρηση είτε ιστορικά είτε σε όρους μελλοντικής τους εξέλιξης.

#### **4.1.1 Πολιτική / νομική διάσταση**

Η πολιτική / νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς, είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατόν να επιβάλλει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα. Για παράδειγμα, η απαγόρευση χρησιμοποίησης ορισμένων συστατικών στην παρασκευή καλλυντικών ή και φαρμάκων είναι δυνατόν να έχει μεγάλες συνέπειες για τη λειτουργία των βιομηχανιών που παράγουν καλλυντικά και φάρμακα. (Δορζιώτης, 2005 & Παπαδάκης, 2007)

Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες. Οι επιχειρήσεις αυτές θα πρέπει να είναι ενήμερες για το σύνολο των διεθνών πολιτικών εξελίξεων. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι γεγονότα που έχουν συμβεί στο παρελθόν αποδεικνύουν ότι δεν είναι καθόλου εύκολο να προβλεφθούν πολιτικές εξελίξεις πάνω σε μια διεθνή βάση. Είναι λοιπόν φανερό ότι το πολιτικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ρευστό καθώς επηρεάζεται από παράγοντες που είναι εντελώς ξένοι από την δραστηριότητα της επιχείρησης. Αυτό που απαιτείται, προκειμένου να αποφευχθεί μια πραγματικά καταστροφική «πολιτική έκπληξη» είναι η χάραξη από τις επιχειρήσεις μιας συνετούς στρατηγικής που θα μπορεί να είναι συνάμα διαφοροποιημένη και ευκίνητη. (Δορζιώτης, 2005 & Παπαδάκης, 2007)

#### **4.1.2 Οικονομική διάσταση**

Στη διάσταση αυτή η περιβαλλοντική ανάλυση εστιάζεται στο οικονομικό περιβάλλον και στις επιδράσεις που αυτό ασκεί πάνω στην επιχείρηση. Αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία της.

Για παράδειγμα, η πραγματοποίηση μιας μεγάλης επένδυσης σε μια βιομηχανία εντάσεως κεφαλαίου θα πρέπει λογικά να πραγματοποιηθεί μόνο όταν η οικονομία παρουσιάζεται ιδιαίτερα δυνατή έτσι, ώστε να αποφευχθεί μια πιθανή περίοδος σημαντικών απωλειών. (Δορζιώτης, 2005 & Παπαδάκης, 2007)

#### **4.1.3 Κοινωνικοπολιτική διάσταση**

Η κοινωνικοπολιτική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι κοινωνικοπολιτικοί παράγοντες είναι: η θέση της γυναίκας στην εργασία, η διανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές που συνέβησαν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών, και η στάση τους απέναντι στην εργασία και τον ελεύθερο χρόνο. Οι κοινωνικές και πολιτιστικές τάσεις, ο τρόπος δηλαδή που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον αποτελούν για τις επιχειρήσεις τόσο επικείμενες απειλές όσο και ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη. (Δορζιώτης, 2005 & Παπαδάκης, 2007)

#### **4.1.4 Τεχνολογική διάσταση**

Η διάσταση αυτή της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους.

Ωστόσο, μια νέα τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και μια πολύ σημαντική απειλή για μια επιχείρηση, εάν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί αρμονικά στη νέα τεχνολογία. Για παράδειγμα, η ελβετική ωρολογοποιία στη δεκαετία του '80

κινδύνευσε να χάσει την ηγεσία της παγκόσμιας αγοράς, καθώς δεν αντελήφθη αρκετά γρήγορα τις επιπτώσεις που θα έχει η ανάπτυξη της τεχνολογίας quartz.

Η σωστή διαχείριση της μετάβασης από την υφιστάμενη στη νέα τεχνολογία είναι συνήθως κρίσιμης σημασίας για την επιβίωση της. Για το λόγο αυτό απαιτούνται προσεκτικά βήματα και αποτελεσματική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ωστόσο, θα πρέπει να τονιστεί ότι η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δε σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες εμμένουν στην προηγούμενη τεχνολογία θα αντιμετωπίσουν το φάσμα της εξαφάνισης. Συχνά είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με οποιαδήποτε βεβαιότητα οι μακροχρόνιες συνέπειες που μια νέα τεχνολογία θα προκαλέσει σε έναν κλάδο. (Δορζιώτης, 2005 & Παπαδάκης, 2007)

#### **4.1.5 Δημογραφική διάσταση**

Η δημογραφική διάσταση της περιβαλλοντικής διάστασης αφορά, μεταξύ άλλων την ηλικία, τη μόρφωση, το μέγεθος του πληθυσμού καθώς και τις σημαντικότερες αλλαγές που συμβάλλουν τα τελευταία χρόνια στην αύξηση ή μείωση του πληθυσμού. Κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να αναπτυχθεί μέσα από τις δραστηριότητες και τις επενδύσεις θα πρέπει να αναλύει το δημογραφικό της περιβάλλον και να μελετά τις δημογραφικές τάσεις όχι μόνο να ανακαλύπτει καινούριες ευκαιρίες τις οποίες να εκμεταλλευθεί προς όφελός της αλλά και να προβλέπει απειλές.

- **Μέγεθος του πληθυσμού:** Είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας της δημογραφικής διάστασης. Το αξιοσημείωτο είναι ότι αυξάνεται στις μη αναπτυγμένες χώρες του πλανήτη. Αντίθετα, στις αναπτυγμένες χώρες παρατηρείται μια αργή αλλά σταθερή μείωση του ρυθμού γεννήσεων, με αποτέλεσμα μακροχρόνια να παρατηρείται μείωση του πληθυσμού παρά την αύξηση του μέσου όρου ζωής. (Παπαδάκης, 2007)
- **Ηλικιακή δομή:** Διαδραματίζει μεγάλο ρόλο στη σύνθεση της κοινωνίας. Οι αναπτυγμένες κοινωνίες όλο και γηράσκουν λόγω της μακροβιότητας των ανθρώπων και της παρατηρούμενης υπογεννητικότητας.
- **Το εθνικό μείγμα:** Αποτελεί επίσης έναν ιδιαίτερο παράγοντα της δημογραφικής διάστασης., καθώς πολλές χώρες απαρτίζονται πλέον από πολίτες διαφόρων εθνικοτήτων και φυλών. (Παπαδάκης, 2007)



- **Διανομή του εισοδήματος:** Επηρεάζει τη διαμόρφωση των κοινωνικών ομάδων, διαφοροποιώντας για παράδειγμα ακόμα και γεωγραφικές περιοχές ανάλογα με το ύψος του εισοδήματος. (Παπαδάκης, 2007)

Αυτοί είναι οι σημαντικότεροι δημογραφικοί παράγοντες που κάθε επιχείρηση θα πρέπει να μελετά, ώστε να μπορέσει να επιβιώσει και ν' αναπτυχθεί στο σύγχρονο ασταθές περιβάλλον.

#### **4.1.6 Παγκόσμια διάσταση**

Η παγκόσμια διάσταση περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που αφορούν τις νέες αγορές διεθνώς, τις ήδη υπάρχουσες διεθνείς αγορές που αλλάζουν, τα διεθνή πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα, όπως επίσης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε αγοράς. Είναι αναγκαιότητα πλέον για μια επιχείρηση να μελετά τις αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο και να προσπαθεί να προσαρμόζεται σ' αυτές. Σε μια εποχή έντονης παγκοσμιοποίησης όλων σχεδόν των κλάδων δεν υπάρχουν πλέον σύνορα και περιορισμοί που να κρατούν μια αγορά σε εθνικό και μόνο επίπεδο. (Παπαδάκης, 2007)

#### **4.1.7 Υφιστάμενη σχέση μεταξύ του ευρύτερου περιβάλλοντος και της στρατηγικής μιας επιχείρησης**

Προκειμένου η στρατηγική μιας επιχείρησης να προσαρμοστεί επιτυχημένα στις αλλαγές του μακρο-περιβάλλοντος της θα πρέπει τα στελέχη να γνωρίζουν τους διάφορους συνδετικούς κρίκους που ενώνουν το ευρύτερο περιβάλλον με τη στρατηγική της επιχείρησης. Οι κυριότεροι από αυτούς είναι οι ακόλουθοι:

- **Οι εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον αλλάζουν τα ανταγωνιστικά «πεδία μάχης» ενός κλάδου:** Οι γενικές περιβαλλοντικές αλλαγές μπορεί να τροποποιήσουν τα όρια μιας επιχείρησης καθώς και τη φύση του ανταγωνισμού της. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του κλάδου των αεροπορικών μεταφορών όπου με την απελευθέρωση που έγινε στις αερομεταφορές σε διεθνές επίπεδο οι αεροπορικές εταιρείες ήρθαν αντιμέτωπες με ένα μεγάλο και πιο έντονο ανταγωνισμό.
- **Η ίδια περιβαλλοντική τάση είναι πιθανό να έχει διαφορετικές επιδράσεις πάνω σε διαφορετικές επιχειρήσεις:** Για παράδειγμα, η αυξανόμενη ανησυχία των σύγχρονων ανθρώπων γύρω από την υγεία και τη σωστή διατήρηση, τη φυσική

κατάσταση του σώματος τους βοήθησε σημαντικά και έδωσε ώθηση ανάπτυξης σε επιχειρήσεις που κατασκευάζουν όργανα γυμναστικής και αθλητικά παπούτσια.

• **Η επίδραση που θα έχει ένας περιβαλλοντικός παράγοντας είναι δυνατόν να διαφέρει σημαντικά για διαφορετικές επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου:** Η αναδιάρθρωση της ευρωπαϊκής και αμερικανικής οικονομίας κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του ογδόντα, οδήγησε πολλές επιχειρήσεις σε εφαρμογή στρατηγικών συρρίκνωσης. Αποτέλεσμα ήταν να περικοπούν οι προϋπολογισμοί για επιχειρηματικά ταξίδια των στελεχών, αλλά και να μειωθεί ο αριθμός των μεσαίων ιδιαίτερα διοικητικών στελεχών. Το γεγονός αυτό είχε αρνητικές οικονομικές συνέπειες για τις επιχειρήσεις εκείνες που είχαν αναπτύξει τις υπηρεσίες τους κυρίως γύρω από την αγορά των επιχειρηματικών ταξιδιών, και αντίθετα ευνόησε εκείνες που ήθελαν να προσφέρουν ταξίδια με χαμηλό κόστος απευθυνόμενες σε πελάτες μεσαίου ή χαμηλού εισοδήματος.

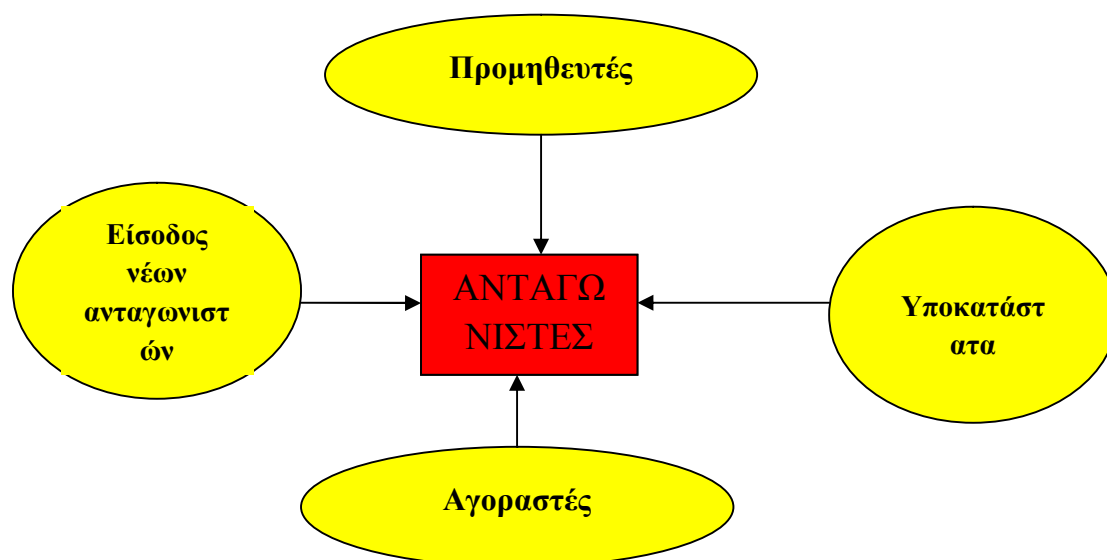
#### **4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER**

Το κλαδικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις (Παπαδάκης, 2007):

1. Την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
2. Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
3. Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
4. Την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
5. Την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου

Η επίδραση που ασκεί η οικονομική διάρθρωση του κλάδου, όπως αυτή αντανακλάται στις πέντε δυνάμεις οι οποίες αναφέρθηκαν παραπάνω, θα πρέπει να διακρίνεται από την επίδραση παραγόντων που επηρεάζουν βραχυπρόθεσμα την κερδοφορία των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα οι ελλείψεις πρώτων υλών που ενδέχεται να οδηγήσουν σε άνοδο της τιμής τους, επηρεάζουν για κάποιο χρονικό διάστημα τον ανταγωνισμό και την κερδοφορία. Κατά συνέπεια, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στη διαμόρφωση της τακτικής των επιχειρήσεων. Ωστόσο, στο επίκεντρο της δομικής ανάλυσης τοποθετείται ο προσδιορισμός και η εξέταση των βασικών οικονομικών και τεχνολογικών χαρακτηριστικών του βιομηχανικού κλάδου

που διαμορφώνουν το πλαίσιο εντός του οποίου αναπτύσσεται η ανταγωνιστική στρατηγική. (Λεάνδρος, 2008)



Σχήμα 1.5 Οι πέντε δυνάμεις του Porter (Λεάνδρος, 2008)

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από στοιχεία βοηθητικά για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος ασφαλώς καθορίζει και την κερδοφορία που μπορεί η επιχείρηση να επιτύχει. Κατά συνέπεια, εκτιμά και τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου. Επίσης έχει τη δυνατότητα να προβλέψει τις δυνάμεις - παράγοντες που μπορεί να φέρουν αλλαγή στον κλάδο. Τέτοιες δυνάμεις μπορεί να είναι, για παράδειγμα, η τεχνολογία ή οι ικανότητες ή οι προτιμήσεις των καταναλωτών. (Παπαδάκης, 2007)

#### 4.2.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Όταν ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από απόδοση κεφαλαίου υψηλότερη από το κόστος του και από μεγάλα περιθώρια κέρδους, τότε προσελκύει καινούριες επιχειρήσεις. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα αυξομειώσεις στη ζήτηση που μπορεί να προκαλέσει τη διάβρωση του ανταγωνισμού

στον κλάδο. Η απειλή από την εισόδο επιχειρήσεων περιορίζεται από διάφορα εμπόδια εισόδου. Τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου αναφέρονται και αναλύονται στη συνέχεια. (Παπαδάκης, 2007)

1. Οικονομίες κλίμακας: Σε πολλούς κλάδους η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από τον όγκο της παραγωγής. Δηλαδή όσο μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντων παράγεται, τόσο μικρότερα είναι τα ανά μονάδα κόστη παραγωγής. Οι καινούριες επιχειρήσεις στον κλάδο δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας, λόγω του μικρού όγκου παραγωγής, με αποτέλεσμα να έχουν υψηλότερα κόστη και λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα από τις παλαιότερες επιχειρήσεις.
2. Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος : Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο έχουν και κάποια άλλα πλεονεκτήματα απέναντι στις νεοεισαχθείσες επιχειρήσεις, τα οποία απορρέουν από τη μακρόχρονη παρουσία τους στον κλάδο. Αυτά περιλαμβάνουν το «know-how» της παραγωγής του προϊόντος, την πρόσβαση σε πρώτες ύλες, την καμπύλη εμπειρίας, τη γνώση του κλάδου.
3. Διαφοροποίηση προϊόντος: Η πραγματική ή αντιλαμβανόμενη διαφοροποίηση των υπαρχόντων προϊόντων και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών σε αυτά αποτελεί ένα ακόμα εμπόδιο, που πρέπει να ξεπεραστεί από τις καινούριες επιχειρήσεις. Από το βαθμό διαφοροποίησης προσδιορίζονται και τα κόστη αλλαγής για τους καταναλωτές από ένα προϊόν σε κάποιο άλλο. Όσο περισσότερο διαφοροποιημένα είναι τα προϊόντα των επιχειρήσεων του κλάδου, τόσο δυσκολότερο είναι για τους καινούριους ανταγωνιστές της να προσελκύσουν τους πελάτες της. Σε αυτή την περίπτωση οι καινούριες επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν αρκετά υψηλά χρηματικά ποσά σε έρευνα και ανάπτυξη, σε προωθητικές ενέργειες για να μπορέσουν να ανταγωνιστούν με τα υπάρχοντα προϊόντα του κλάδου και πολλές φορές δεν έχουν αυτή τη δυνατότητα.
4. Πρόσβαση στα κανάλια διανομής: Αυτό αποτελεί εμπόδιο εισόδου κυρίως για τις εταιρείες παραγωγής καταναλωτικών αγαθών. Τα κανάλια διανομής συνήθως εμφανίζονται διστακτικά απέναντι στα νέα προϊόντα και προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα. Επίσης, οι υφιστάμενες εταιρείες συχνά

χρησιμοποιούν το μέγεθος τους ως διαπραγματευτικό όπλο για να αποτρέψουν ή να δυσχεράνουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών στα δίκτυα διανομής.

5. Νομικοί περιορισμοί: Σε ορισμένους κλάδους η είσοδος καινούριων επιχειρήσεων περιορίζεται από εθνικούς ή διεθνείς κανονισμούς και νόμους.
6. Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις: Η αναμενόμενη αντίδραση των υπάρχουσών επιχειρήσεων μπορεί να είναι μείωση των τιμών, αύξηση της διαφήμισης, αλλά και δυσφήμιση της καινούριας εταιρείας.
7. Απαιτήσεις σε κεφάλαιο: Η είσοδος μιας επιχείρησης σε έναν νέο κλάδο γι' αυτήν απαιτεί την πραγματοποίηση επενδύσεων. Συχνά, απαιτείται σημαντικό κεφάλαιο τόσο για την κατασκευή των εγκαταστάσεων όσο και την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού κ.α.
8. Κόστη αλλαγής του πελάτη: Η παράμετρος αυτή εξετάζει την ευκολία ή δυσκολία με την οποία οι πελάτες του κλάδου είναι διατεθειμένοι να εγκαταλείψουν τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου και ν' αναζητήσουν συνεργασία με νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις.

#### **4.2.2 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Σε πολλούς κλάδους τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες είναι ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος. Σ' αυτές τις περιπτώσεις οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες (Δορζιώτης, 2005):

1. Αριθμός των προμηθευτών: Όσο λιγότεροι και μεγαλύτεροι προμηθευτές υπάρχουν τόσο μεγαλύτερη δύναμη έχουν. Όταν υπάρχουν λίγοι προμηθευτές οι επιχειρήσεις είναι άμεσα εξαρτημένες από αυτούς, με αποτέλεσμα να έχουν οι προμηθευτές μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη.
2. Μέγεθος και σημασία του αγοραστή: Όταν ο αγοραστής είναι μεγάλος και σημαντικός για τους προμηθευτές, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται.
3. Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών: Όταν τα προϊόντα των προμηθευτών χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό πραγματικής ή αντιλαμβανόμενης διαφοροποίησης, τότε το κόστος αλλαγής για τους πελάτες

είναι υψηλό. Σ' αυτή την περίπτωση η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι αυξημένη.

4. Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών: Αν υπάρχουν καλά υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών, τότε οι αγοραστές τους έχουν περισσότερες εναλλακτικές πηγές προμηθειών. Και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι περιορισμένη.
5. Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός: Όταν οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν σ' ένα επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, τότε υπάρχει η πιθανότητα να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές των πελατών τους και η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται.

#### **4.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοια με αυτούς που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Αναλυτικότερα η διαπραγματευτική τους δύναμη εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες (Δορζιώτης, 2005):

1. Μέγεθος του αγοραστή: Όσο μεγαλύτερος είναι ο αγοραστής και περισσότερο σημαντικός για την εταιρεία, τόσο περισσότερη διαπραγματευτική δύναμη έχει.
2. Αριθμός προμηθευτών: Αντίθετα η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται όταν ο αριθμός των προμηθευτών τους είναι περιορισμένος.
3. Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας: Όταν οι πελάτες κάποιας επιχείρησης γνωρίζουν το κόστος της, τότε ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για τη διαμόρφωση των τιμών. Πολλές φορές όταν το κόστος της επιχείρησης μειώνεται, ζητάνε οι πελάτες την ανάλογη μείωση στις τιμές. Είναι φανερό, πως όσο περισσότερο ακριβείς πληροφορίες έχουν, τόσο αυξάνεται και η διαπραγματευτική τους δύναμη.
4. Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή: Οι πελάτες μιας εταιρείας απαιτούν χαμηλότερες τιμές όταν το προϊόν της αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους τους ή έχουν μικρά κέρδη και προσπαθούν να τα αυξήσουν. Σ' αυτή την περίπτωση αυξάνονται οι πιέσεις των αγοραστών για χαμηλότερες τιμές.

5. Χαρακτηριστικά του προϊόντος: Αν το προϊόν της επιχείρησης είναι διαφοροποιημένο και σημαντικό για τους πελάτες της, τότε αυτή δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη γιατί είναι άμεσα εξαρτημένοι από την επιχείρηση. Σε αντίθετη περίπτωση, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών αυξάνεται.
6. Εναισθησία των αγοραστών στην τιμή: Οι πελάτες μιας εταιρείας απαιτούν χαμηλότερες τιμές όταν το προϊόν της αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους τους ή έχουν μικρά κέρδη και προσπαθούν να τα αυξήσουν. Σ' αυτή την περίπτωση αυξάνονται οι πιέσεις των αγοραστών για χαμηλότερες τιμές.
7. Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω: Πολλές φορές οι πελάτες κάποιας επιχείρησης δεν είναι ικανοποιημένοι από την συνεργασία τους μαζί της και αποφασίζουν να παράγουν οι ίδιοι τα προϊόντα που αγοράζουν από αυτή. Σ' αυτή την περίπτωση αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

#### **4.2.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα**

Θεωρούμε ότι δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι υποκατάστατα, όταν το ένα μπορεί να υποκαταστήσει το άλλο. Παραδείγματα υποκατάστατων προϊόντων είναι οι φακοί επαφής και τα γυαλιά μυωπίας, η ζάχαρη και η ζαχαρίνη, η τηλεόραση και το σινεμά. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης και συνήθως οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα ανταγωνίζονται η μια την άλλη. Υποστηρίζεται πως αυτή η δύναμη είναι η περισσότερο επικίνδυνη ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας.

Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής (Δορζιώτης, 2005):

1. Υπαρξη κοντινών υποκατάστατων: Αν η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι η ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης, τότε η απειλή υποκατάστασης είναι μεγαλύτερη. Στη δημιουργία καλών υποκατάστατων συμβάλουν σημαντικά οι τεχνολογικές εξελίξεις. Για παράδειγμα, η έκδοση σε CD-ROM πολλών γνωστών εγκυκλοπαιδειών, αποτελεί απειλή για τις εκδοτικές εταιρείες.

2. Επίδραση της τιμής: Η ύπαρξη καλών υποκατάστατων θέτει ένα όριο στην τιμή των προϊόντων της επιχείρησης. Αν οι τιμές των προϊόντων μας είναι υψηλότερες από αυτές των καλών τους υποκατάστατων, τότε οι πελάτες είναι πολύ πιθανό να στραφούν προς τα τελευταία.
3. Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα: Αν οι πελάτες είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα, τότε η απειλή από αυτά είναι περισσότερο έντονη. Φυσικά η τάση των πελατών προς τα υποκατάστατα προϊόντα επηρεάζεται από το κόστος αλλαγής των προϊόντων μας, όπως το κόστος για την αλλαγή της παραγωγικής διαδικασίας, για την χρησιμοποίηση νέας τεχνολογίας, την εκπαίδευση των εργαζομένων. Όσο υψηλότερα είναι τα κόστη αλλαγής για τα υποκατάστατα προϊόντα, τόσο λιγότερο πρόθυμοι είναι οι πελάτες μας να τα χρησιμοποιούν.

#### **4.2.5 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου**

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο, είναι μια ακόμη δύναμη που προσδιορίζει το ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και πρέπει να εξετάζεται. Η ένταση αυτή δημιουργείται από την προσπάθεια των επιχειρήσεων να κερδίσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στις άλλες επιχειρήσεις.

Συνήθως, όταν κάποια επιχείρηση προβαίνει σε κάποια στρατηγική ενέργεια, οι ανταγωνιστές της προχωρούν σε απάντηση. Ο τρόπος με τον οποίο οι άλλες επιχειρήσεις αντιδράνε, διαφέρει ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο. Για τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού πρέπει να εξετάζονται οι ακόλουθοι παράγοντες (Δορζιώτης, 2005):

1. Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς: Σε μια αγορά στην οποία αυξάνεται γρήγορα ο αριθμός των νέων καταναλωτών, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να αυξήσουν τις πωλήσεις τους προσελκύνοντας το μεγαλύτερο δυνατό μέρος των νέων καταναλωτών. Έτσι δεν είναι απόλυτα απαραίτητη για την ανάπτυξη η προσέλκυση πελατών άλλων επιχειρήσεων. Όταν όμως η ανάπτυξη της αγοράς επιβραδύνεται ή σταματά, τότε ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος, καθώς η αύξηση του μεριδίου αγοράς μιας επιχείρησης αναγκαστικά πραγματοποιείται εις βάρος των μεριδίων αγοράς των ανταγωνιστών.



2. Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών: Όταν σε κάποιο κλάδο υπάρχουν επιχειρήσεις με ίση δυναμικότητα και μέγεθος, τότε ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι έντονος. Επίσης η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει όταν αυξάνεται και ο αριθμός των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων.
3. Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας: Όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλά σταθερά κόστη, τότε επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα για να επιτευχθεί μεγαλύτερος καταμερισμός και να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας. Σ' αυτή την περίπτωση η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται, η στρατηγική των επιχειρήσεων γίνεται περισσότερο επιθετική και πολλές φορές καταλήγει σε πόλεμο τιμών.
4. Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς: Στην ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις, συμβάλει η επιθυμία μιας επιχείρησης να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της. Οι επιχειρήσεις για να το επιτύχουν αυτό αυξάνουν τη διαφήμιση και τις άλλες προωθητικές τους ενέργειες, εισάγουν νέα προϊόντα, αρχίζουν πόλεμο τιμών και προσπαθούν να εξαγοράσουν άλλες εταιρείες. Η αντίδραση των ανταγωνιστών τους σε αυτές τις ενέργειες έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού.
5. Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα: Όταν ο πραγματικός ή αντιλαμβανόμενος βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων δεν είναι υψηλός, τότε το κόστος αλλαγής είναι χαμηλό. Σε αυτή την περίπτωση το χαμηλό πραγματικό και αντιλαμβανόμενο κόστος αλλαγής για τους πελάτες της επιχείρησης ευνοεί τους ανταγωνιστές αφού η αλλαγή από ένα προϊόν σε κάποιο άλλο είναι σχετικά δύσκολη.
6. Υπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου: Πολλές φορές κοστίζει στην επιχείρηση περισσότερο να βγει από κάποιο κλάδο, παρά να μείνει σε αυτόν. Το κόστος μπορεί να είναι χρηματικό, όπως μεγάλες επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό ή μη χρηματικό – συναισθηματικό. Όταν υπάρχουν εμπόδια εξόδου, η επιχείρηση έχει κίνητρο για να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στον κλάδο, έστω και αν αυτό σημαίνει μειωμένα κέρδη ή μικρή ζημία.

#### **4.2.6 Η έκτη δύναμη στη δομική ανάλυση ενός κλάδου**

Τελευταία υποστηρίζεται πως το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης προσδιορίζεται και από μια έκτη δύναμη, τα συμπληρωματικά προϊόντα. Θεωρούμε

ότι δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι συμπληρωματικά όταν το ένα χρειάζεται το άλλο για να λειτουργήσει ή απλώς να λειτουργήσει καλύτερα. Για παράδειγμα το αυτοκίνητο και η βενζίνη, το CD-PLAYER και το CD. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την επίδραση αυτής της δύναμης είναι οι εξής (Δορζιώτης, 2005):

1. Ζήτηση για συμπληρωματικά προϊόντα: Όταν η ζήτηση για το προϊόν μιας επιχείρησης αυξάνει, αυξάνει και η ζήτηση για τα συμπληρωματικά του προϊόντα. Γι' αυτό θα μπορούσαμε να πούμε πως έχουν κοινά συμφέροντα οι επιχειρήσεις που τα παράγουν.
2. Επίδραση της τεχνολογίας: Πολλές φορές οι τεχνολογικές επιδράσεις έχουν σαν αποτέλεσμα σημαντικές αλλαγές και την ανατροπή των υφιστάμενων σχέσεων ανάμεσα στα υπάρχοντα προϊόντα. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της επίδρασης της τεχνολογίας και των τεχνολογικών αλλαγών στον κλάδο των Η/Υ με την εμφάνιση του μικροεπεξεργαστή και τη δημιουργία μιας σχέσης συνεργασίας ανάμεσα στην INTEL και στη MICROSOFT.

#### **4.2.7 Κριτική του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter**

Το υπόδειγμα του M. Porter είναι μια σημαντική τεχνική για την ανάλυση και κατανόηση του μικρο-επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Ωστόσο, παρά τη σπουδαιότητα του, συχνά υποστηρίζεται ότι έχει κάποιες αδυναμίες και ελλείψεις. Για πολλούς αναλυτές το συγκεκριμένο μοντέλο αντικατόπτριζε αποτελεσματικά την πραγματικότητα της αγοράς στις αρχές της δεκαετίας του '80. Επίσης, το υπόδειγμα του Porter, έχει χαρακτηριστεί ως στατικό. Πολλοί υποστηρίζουν ότι η κύρια χρησιμότητα του εντοπίζεται στην περιγραφή του περιβάλλοντος και όχι στην πρόβλεψή του. Όλοι οι κλάδοι, άλλοι περισσότερο και άλλοι λιγότερο, χαρακτηρίζονται από σταδιακές ή απότομες αλλαγές, που επιφέρουν σημαντικές μεταβολές στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Ένας τρόπος να προβλέψουμε τις αλλαγές που θα συμβούν είναι να εξετάσουμε σε ποιο σημείο του κύκλου ζωής βρίσκεται ο κλάδος. (Παπαδάκης, 2007)

Επιπλέον, το μοντέλο του Porter έχει συχνά κατηγορηθεί ότι δεν αναφέρεται στη δυνατότητα των επιχειρήσεων ενός κλάδου να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που μπορούν να προκύψουν από τη συνεργασία τους. Τέλος μία ακόμη κριτική που έχει ασκηθεί στο υπόδειγμα του Porter είναι πως σ' αυτό δε γίνεται καμία σημαντική

αναφορά στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και στον τρόπο με τον οποίο μπορεί αυτό να επηρεάσει τις εξελίξεις του περιβάλλοντος. (Παπαδάκης, 2007)

## **Κεφάλαιο 5. Ανάλυση SWOT και Αλυσίδα αξίας**

Η ανάλυση SWOT είναι μια σχετικά απλή και πολύ διαδεδομένη στη χρήση της μέθοδος που παραθέτει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης απέναντι στις ευκαιρίες και απειλές που καθορίζει το εξωτερικό της περιβάλλον. Η μέθοδος ανάλυσης SWOT έχει το βασικό πλεονέκτημα ότι από τις καταστάσεις που προκύπτουν, απορρέουν περισσότερο ή λιγότερο κατάλληλες στρατηγικές επιλογές για την επιχείρηση.

### **5.1 ΤΡΟΠΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT**

Πολύ συχνά οι managers μιας επιχείρησης πραγματοποιούν μια μόνο ανάλυση SWOT που αφορά την επιχείρηση στο σύνολό της. Αυτό, όμως, δεν αποτελεί μια χρήσιμη ανάλυση, τα δε αποτελέσματα και συμπεράσματα που προκύπτουν είναι πολύ γενικευμένα, σε βάρος του οράματος και της δημιουργικότητας που πρέπει να χαρακτηρίζουν τη διαδικασία σχεδιασμού. Ουσιαστικά, δηλαδή, όταν αναφερόμαστε στην «Ανάλυση SWOT» εννοούμε μια σειρά από αναλύσεις SWOT.

Το σημείο αυτό χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή, διότι ο αριθμός των ξεχωριστών αναλύσεων SWOT που πραγματοποιεί η επιχείρηση εξαρτάται από το εύρος του σχεδίου που αναπτύσσεται. Όμως πάντοτε ξεκινούμε από την ανάλυση SWOT για ολόκληρη την επιχείρηση και στη συνέχεια πραγματοποιούμε ξεχωριστές αναλύσεις SWOT για τους βασικούς μας ανταγωνιστές και για προϊόντα ή τμήματα της αγοράς ή γεωγραφικές περιοχές που καλύπτονται από στρατηγικό σχέδιο.

Εάν πρόκειται για ανάλυση SWOT προϊόντος, η έμφαση δίδεται στα βασικά χαρακτηριστικά του καθώς και στα πλεονεκτήματα – οφέλη που προκύπτουν από τη χρήση του για τους καταναλωτές. Συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι η ανάλυση SWOT απαιτεί μια συγκεκριμένη εστίαση σε ξεχωριστές αναλύσεις. Οι ξεχωριστές αναλύσεις SWOT αφορούν διαφορετικούς συνδυασμούς προϊόντος – αγοράς, όμως, όλες πρέπει να είναι προσανατολισμένες στον πελάτη.

### **5.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT**

Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες αφορούν την επιχείρηση και το εσωτερικό της περιβάλλον ή τις βασικές της σχέσεις με τους προμηθευτές, τους ενδιάμεσους φορείς

(π.χ. χονδρέμποροι) και τους πελάτες (μικρο – περιβάλλον). Η έμφαση δίδεται στο τι η επιχείρηση μπορεί να κάνει καλύτερα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, αλλά και στο ποιες είναι οι σχετικές αδυναμίες της. Κάποια από τις δυνάμεις είναι σημαντική μόνο όταν βοηθά την επιχείρηση να ικανοποιήσει καλύτερα μια ανάγκη ή επιθυμία των πελατών. Όμως οι επιχειρήσεις μπορούν και πρέπει να επιδιώκουν την μετατροπή των αδυναμιών τους σε δυνάμεις και ακόμη σε ικανότητες με το να επενδύουν στρατηγικά σε βασικές περιοχές και με το να συνδέουν αποτελεσματικά μεταξύ τους διάφορες βασικές περιοχές. Το ζητούμενο εδώ είναι ότι με την μετατροπή των δυνάμεων σε ικανότητες, η επιχείρηση επιτυγχάνει την προσφορά μεγαλύτερης αξίας στους πελάτες της από ό, τι οι ανταγωνιστές της.

Ο εντοπισμός των δυνάμεων και των αδυναμιών επιτρέπει στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού να χρησιμοποιήσει τις δυνάμεις για την ανάπτυξη στρατηγικών που δημιουργούν νέες ικανότητες για την επιχείρηση, οι οποίες θα αποτελέσουν μέρος επόμενων αναλύσεων SWOT. Παράλληλα η επιχείρηση θα πρέπει να καταβάλει προσπάθειες ενδυνάμωσης των αδυναμιών που εντοπίστηκαν ή, εάν κάτι τέτοιο δεν είναι δυνατό, να επιδιώκει την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιδράσεων των αδυναμιών της.

Για παράδειγμα σε μια μικρή επιχείρηση η ανάλυση SWOT μπορεί να είναι όπως παρακάτω (Δορζιώτης, 2004):

Δυνάμεις	Αδυναμίες
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σε τι είμαστε καλοί;</li> <li>• Τι καινούργιες ικανότητες έχει ο οργανισμός;</li> <li>• Τι μπορείτε να κάνετε που δεν μπορούν οι άλλοι;</li> <li>• Τι σας κάνει μοναδικούς;</li> <li>• Γιατί οι πελάτες έρχονται σε εσάς;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σε τι δεν είστε καλοί;</li> <li>• Ποιες ικανότητες λείπουν από τον οργανισμό σας;</li> <li>• Τι μπορούν να κάνουν οι άλλοι που δεν μπορείτε εσείς;</li> <li>• Ποια γκρουπ πελατών δεν μπορείτε να ικανοποιήσετε ολοκληρωτικά;</li> </ul>
Ευκαιρίες	Απειλές

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υπάρχουν αλλαγές στην αγορά υπέρ σας;</li> <li>• Ποια καινούργια προϊόντα/ υπηρεσίες μπορείτε να προσφέρετε;</li> <li>• Ποια καινούρια γκρουπ πελατών μπορείτε να ικανοποιήσετε;</li> <li>• Πώς μπορείτε να κάνετε τον εαυτό σας μοναδικό;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υπάρχουν αλλαγές στην αγορά που δημιουργούν μειονεκτήματα για σας;</li> <li>• Τι κάνουν οι ανταγωνιστές σας;</li> <li>• Αλλάζουν οι ανάγκες των πελατών εις βάρος των συμφερόντων σας;</li> <li>• Υπάρχουν οικονομικές και πολιτικές αλλαγές που σας βλάπτουν;</li> <li>• Υπάρχει κάτι που μπορεί να απειλήσει τον οργανισμό σας με εξαφάνιση.</li> </ul>
--	--

Πίνακας 1.2 Ανάλυση SWOT (Δορζιώτης, 2004)

### 5.3 Η ΑΞΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT

Στην ανάλυση SWOT συσχετίζονται, αφού κατανοηθούν και αναλυθούν, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης με τις ευκαιρίες και τις απειλές γι' αυτήν που προκύπτουν από το εξωτερικό της περιβάλλον. Στη συνέχεια γίνεται προσπάθεια από την επιχείρηση να εκμεταλλευθεί τις δυνάμεις (πλεονεκτήματα) της, να ξεπεράσει τις αδυναμίες της, να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά και τέλος να προστατευθεί από τις απειλές (κινδύνους) του εξωτερικού της περιβάλλοντος μέσω της ανάπτυξης ειδικών σχεδίων έκτατων αναγκών. Να σημειωθεί ότι ακριβώς αυτά αποτελούν το σημαντικότερο μέρος της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού.

Γενικά η ανάλυση SWOT είναι ένα παραγωγικό και χρήσιμο εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης μόνο εάν εφαρμόζεται κατάλληλα, διαφορετικά μπορεί να αποτελεί μια χρονοβόρα διαδικασία χωρίς ιδιαίτερο νόημα. Η επιτυχημένη εφαρμογή της ανάλυσης πολλές φορές στηρίζεται στην απλότητά της. Δηλαδή η εφαρμογή της δεν προϋποθέτει ιδιαίτερες γνώσεις ούτε τεχνικές ικανότητες. Η ανάλυση SWOT επίσης επιτρέπει τη σύνθεση και την ολοκλήρωση διαφορετικών τύπων πληροφοριών τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών. Προσφέρει και την ευκαιρία οργάνωσης των απαιτούμενων πληροφοριών, οι οποίες είναι συνήθως ευρέως γνωστές, αλλά παρέχει

και τη δυνατότητα οργάνωσης πολύ πρόσφατων πληροφοριών. Αυτό τη χαρακτηρίζει ως μια ευέλικτη μέθοδο.

Τέλος σημειώνεται ότι η διαδικασία ανάλυσης SWOT φέρνει μαζί αρκετά στελέχη από διαφορετικά τμήματα τα οποία πρέπει να συνεργαστούν. Στα πλαίσια αυτής της συνεργασίας, στελέχη διαφορετικών λειτουργικών τμημάτων της επιχείρησης μπορούν να μάθουν τι κάνουν, πως λειτουργούν και πως σκέφτονται στελέχη άλλων τμημάτων. Αυτό βοηθάει στην αποκρυστάλλωση ιδεών και προτάσεων για την ανάπτυξη μελλοντικών στρατηγικών και σχεδίων.

#### **5.4 ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT**

Όπως όλα τα εργαλεία ανάλυσης και σχεδιασμού, έτσι και η ανάλυση SWOT παρουσιάζει κάποιες αδυναμίες οι οποίες παρατίθενται ευθύς αμέσως.

1. Δεν υπάρχει καμία απαίτηση για την ιεράρχηση και την στάθμιση των εκτοπισθέντων παραγόντων ανάλογα με τη σημαντικότητά τους
2. Χρήση ασαφών και διφορούμενων λέξεων και φράσεων
3. Καμία πρόταση για τον τρόπο επίλυσης των διαφωνιών
4. Καμία υποχρέωση για επαλήθευση των δηλώσεων και απόψεων με βάση δεδομένα ή αναλύσεις
5. Απαιτείται μόνο ανάλυση ενός επιπέδου
6. Καμία λογική σύνδεση με κάποια φράση εφαρμογής

Τα παραπάνω μειονεκτήματα ίσως οφείλονται σε ορισμένες έμφυτες, στην ανάλυση υποθέσεις. Η ανάλυση SWOT αναπτύχθηκε σε μια εποχή στην οποία οι αγορές ήταν κατά κανόνα σταθερές. Οι σημερινές όμως αγορές χαρακτηρίζονται από ποικιλία, δυναμική φύση της ζήτησης, πολλαπλασιασμό των τμημάτων, ανομοιογένεια και κυρίως αστάθεια. Επομένως, οι σημερινές αγορές κρίνονται ακατάλληλες για την έμφυτη λογική της προσέγγισης SWOT.

#### **5.5 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ**

Η αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών μιας επιχείρησης είναι ευκολότερη όταν υπάρχει μια αναλυτική άποψη της επιχείρησης. Μια διαφορετική προσέγγιση είναι αυτή της αλυσίδας αξίας, η οποία αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητές της, ώστε να εξετάζει την ιστορία του κόστους που αντιμετωπίζει και τις πηγές διαφοροποίησης. (Δορζιώτης, 2005)



**Σχήμα 1.6 Το σύστημα αξίας (Λεάνδρος, 2008)**

Ουσιαστικά κάθε επιχείρηση είναι ένα σύνολο από συνδεδεμένες και αλληλοεξαρτώμενες μεταξύ τους δραστηριότητες, που αφορούν το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή, την προώθηση στην αγορά και την υποστήριξη του προϊόντος. Κάθε μια απ' αυτές τις δραστηριότητες συνεισφέρει στη σχετική θέση της επιχείρησης ως προς το κόστος και ως προς τη διαφοροποίηση του προϊόντος έναντι των ανταγωνιστών της. Όλες εκείνες οι δραστηριότητες οι οποίες έχουν στρατηγική σημασία για την επιχείρηση όσον αφορά το κόστος και τις πηγές διαφοροποίησης του προϊόντος συγκροτούν την αξιακή αλυσίδα. (Λεάνδρος, 2008)

*«Αξία πιο απλά είναι το ποσό που οι αγοραστές, είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν προκειμένου να αγοράσουν αυτό που τους προσφέρεται».* (Δορζιώτης, 2005) Μια επιχείρηση είναι κερδοφόρα, όταν η αξία που αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές καταφέρνει να υπερβεί το συνολικό κόστος για τη παραγωγή του προϊόντος γεγονός που θα πρέπει να αποτελεί και πρωταρχικό στόχο. Οι βασικές λειτουργίες μπορούν να χωριστούν σε δύο γενικές ομάδες τις κύριες και τις υποστηρικτικές λειτουργίες. (Δορζιώτης, 2005)

Ο Porter διακρίνει τις εξής κύριες δραστηριότητες (ή πρωταρχικές) δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας (Δορζιώτης 2005 & Λεάνδρος 2008)

1. Λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων: Δραστηριότητες που αφορούν την υποδομή, την αποθήκευση και την εσωτερική διακίνηση των εισροών.



2. Λειτουργίες παραγωγής: Δραστηριότητες που σχετίζονται με τη μεταποίηση των εισροών στο τελικό προϊόν, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος, συντήρηση εξοπλισμού, εγκαταστάσεις.
3. Διαχείριση εξερχομένων: Δραστηριότητες που σχετίζονται με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος στους καταναλωτές. Για υλικά προϊόντα πρόκειται για χειρισμό υλικών, μεταφορές, αποθέματα. Για υπηρεσίες πρόκειται περισσότερο για τις διαδικασίες με τις οποίες φτάνει ο καταναλωτής στην υπηρεσία αν αυτή βρίσκεται σε συγκεκριμένη τοποθεσία.
4. Μάρκετινγκ και πωλήσεις: Δραστηριότητες που σχετίζονται με την ενημέρωση και την προώθηση των προϊόντων στους καταναλωτές, αλλά και με την παροχή των μέσων που θα επιτρέψουν να τα αποκτήσουν.
5. Υπηρεσίες μετά την πώληση: Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών για την αύξηση ή διατήρηση της αξίας του προϊόντος, όπως εγκατάσταση, επισκευή, εκπαίδευση, παροχή ανταλλακτικών, προσαρμογή προϊόντος

Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες αξίας υποστηρίζουν την αξιακή αλυσίδα στο σύνολο της, καθώς διασφαλίζουν την ανθρώπινη και τεχνολογική υποδομή και τις αναγκαίες πρώτες ύλες. Διακρίνονται στις παρακάτω βασικές κατηγορίες (Δορζιώτης 2005 & Λέανδρος 2008):

1. Προμήθειες: Αφορούν τη λειτουργία της αγοράς εισροών και όχι της ίδιας τις εισροές. Οι προμήθειες διαχέονται σε ολόκληρη την επιχείρηση, με συνέπεια να μην είναι πάντοτε εμφανές το συνολικό μέγεθος.
2. Ανάπτυξη τεχνολογίας: Ένα σύνολο λειτουργιών που αφορούν τη βελτίωση του προϊόντος και τις διαδικασίες παραγωγής.
3. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: Οι δραστηριότητες που είναι αναγκαίες για την πρόσληψη, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη των ικανοτήτων και την πληρωμή του προσωπικού.
4. Υποδομή της επιχείρησης: Ένα σύνολο λειτουργιών που συμπεριλαμβάνει, μεταξύ άλλων, τη γενική διοίκηση, το σχεδιασμό, το λογιστήριο, τις νομικές υπηρεσίες, τον ποιοτικό έλεγχο κτλ.

Στο πλαίσιο κάθε πρωταρχικής και υποστηρικτικής δραστηριότητας, υπάρχουν λειτουργίες που συνεισφέρουν άμεσα, έμμεσα ή μέσω της διασφάλισης της ποιότητας στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην πρώτη κατηγορία

ανήκουν όλες εκείνες οι λειτουργίες που αφορούν άμεσα τη δημιουργία αξίας, όπως ο σχεδιασμός του προϊόντος, η μεταποίηση, η διαφήμιση, οι πωλήσεις, η πρόσληψη προσωπικού κ.α. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν λειτουργίες όπως η συντήρηση εγκαταστάσεων και η δημιουργία αρχείων που υποστηρίζουν τις δραστηριότητες άμεσης δημιουργίας αξίας και επιτρέπουν την απρόσκοπτη συνέχιση τους. (Λέανδρος, 2008)

Η αλυσίδα αξίας πρόκειται για ένα εργαλείο ανάλυσης χρήσιμο σε ερευνητές και διοικητικά στελέχη. Ωστόσο, από την οπτική της επιχείρησης, το κρίσιμο ζήτημα είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Απ' την άλλη υπογραμμίζει τη σημασία της αξίας για τον πελάτη, παρέχει χρήσιμες κατευθύνσεις προσφέροντας ένα γενικό οδηγό του τι πρέπει να αναλυθεί σε μια επιχείρηση και υπενθυμίζει ότι σχεδόν οτιδήποτε κάνει μια επιχείρηση μπορεί να διοικηθεί έτσι ώστε να βελτιωθεί η συνολική της ικανότητα να δημιουργεί αξία.

## Κεφάλαιο 6: Πληροφορικά Συστήματα

### 6.1 ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

#### 6.1.1 Ιστορική εξέλιξη<sup>11</sup>

Στη δεκαετία του 1960 το αμερικανικό Υπουργείο Άμυνας αντιμετώπιζε ένα πρόβλημα στρατηγικής σημασίας: πώς θα μπορούσαν οι Αρχές των ΗΠΑ να διατηρήσουν τη δυνατότητα επικοινωνίας μετά από μια πυρηνική επίθεση. Η Υπηρεσία Προηγμένων Ερευνητικών Προγραμμάτων (Advanced Research Projects Agency-ARPA) του Υπουργείου Άμυνας ανέλαβε να συντονίσει τις ερευνητικές προσπάθειες οι οποίες θα μπορούσαν να δώσουν μια απάντηση σε αυτό το ερώτημα. Αποτέλεσμα αυτών των προσπαθειών ήταν η δημιουργία το 1969 ενός πειραματικού δικτύου μη ιεραρχικής δομής που έγινε γνωστό ως ARPANET και αρχικά συνέδεσε τέσσερα πανεπιστήμια των ΗΠΑ.

Η φύση του προβλήματος που θα έπρεπε να επιλυθεί καθόρισε τα βασικά χαρακτηριστικά του νέου συστήματος. Έτσι, στο ARPANET υιοθετήθηκε η αρχή της επικοινωνίας με τη χρήση «πακέτων» που συνεπάγεται τη διάσπαση του μηνύματος σε μικρά κομμάτια τα οποία ονομάζονται πακέτα και αποστέλλονται μέσω πολλών και διαφορετικών οδών στο σωστό προορισμό και στη συνέχεια συναρμολογούνται. Ωστόσο, το κύριο πρόβλημα του ARPANET ήταν ότι αποτελούσε υπόθεση μιας ελίτ επιστημόνων κυρίως από τμήματα αμερικανικών πανεπιστημίων τα οποία πραγματοποιούσαν έρευνα για λογαριασμό του αμερικανικού στρατού. Έτσι, ο αριθμός των συνδεδεμένων υπολογιστών το 1973 ήταν μόλις 38 και το 1977 μόλις 111.

Η κατάσταση άρχισε να αλλάζει στα τέλη της δεκαετίας του 1970, όταν έκανε την εμφάνιση του ένα νέο δίκτυο, το USENET, δημιούργημα μιας ομάδας φοιτητών από τα Πανεπιστήμια του Duke και της North Carolina που δεν είχαν πρόσβαση στο ARPANET και επιδίωκαν να συνδέσουν μεταξύ τους υπολογιστές οι οποίοι χρησιμοποιούσαν το σύστημα UNIX. Οι χρήστες του USENET είχαν τη δυνατότητα να αποστέλλουν μηνύματα τα οποία στη συνέχεια αντιγράφονταν σε όλες τις μηχανές

---

<sup>11</sup> Η συγγραφή της παρούσας ενότητας στηρίχτηκε: Λεάνδρος, 2004

που μετέφεραν αυτή την ομάδα ειδήσεων (newsgroup). Με άλλα λόγια, το USENET δημιούργησε ένα δημόσιο και ανοιχτό χώρο συζήτησης, γεγονός που προκάλεσε μια δημοκρατική επανάσταση για τα δεδομένα των δικτύων.

Το 1981 πραγματοποιήθηκε η σύνδεση μεταξύ ARPANET και USENET μέσω του Πανεπιστημίου Berkeley το οποίο είχε πρόσβαση και στα δύο δίκτυα. Αυτό επέτρεψε σε έναν από τους πρωτοπόρους του USENET, τον Mark Horton, να εξασφαλίσει τη μεταφορά των δεδομένων από δύο σημαντικές ταχυδρομικές λίστες του ARPANET στο USENET. Με αυτό τον τρόπο ανέτρεψε τον κλειστό χαρακτήρα του ARPANET και επέτρεψε σε μεγάλο αριθμό ερευνητών που δεν βρίσκονταν σε τμήματα πανεπιστημίου με ομοσπονδιακά συμβόλαια να γίνουν κοινωνοί των συζητήσεων που διεξάγονταν στο ARPANET και να επηρεάσουν την εξέλιξη του.

Η διασύνδεση USENET και ARPANET, που πραγματοποιήθηκε το 1981, αποτέλεσε το πρώτο βήμα για την ευρύτερη αποδοχή του πρωτοκόλλου του ARPANET, γεγονός που δημιούργησε την κοινή βάση πάνω στην οποία οικοδομήθηκε η διασύνδεση μεταξύ των δικτύων. Τα πρωτόκολλα είναι προσυμφωνημένες μέθοδοι επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται από υπολογιστές, άρα και από ανθρώπους.

### **6.1.2 Το Διαδίκτυο στη σημερινή του μορφή<sup>12</sup>**

Το Δεκέμβριο του 1970 η ομάδα εργασίας, υπό τον S. Crocker, ολοκλήρωσε το πρωτόκολλο αυτό που έγινε γνωστό ως NCP (Network Control Protocol). Το πρόβλημα όμως με το NCP ήταν ότι δεν παρείχε τη δυνατότητα σύνδεσης διαφορετικών δικτύων και περιόριζε την επικοινωνία στο πλαίσιο του ARPANET. Έτσι, πολύ σύντομα άρχισε ν' αναπτύσσεται μια δεύτερη γενιά πρωτοκόλλων δικτύωσης που εξελίχθηκε σε μια ολόκληρη ομάδα πρωτοκόλλων γνωστή ως TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol), η οποία βασιζόταν στην ιδέα του δικτύου ανοιχτής αρχιτεκτονικής που είχε εισαγάγει ο Robert Kahn.

Την 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου του 1983 πραγματοποιήθηκε με πανηγυρικό τρόπο και έπειτα από προετοιμασία χρόνων η αντικατάσταση του NCP από το TCP/IP. Παράλληλα το ARPANET χωρίστηκε σε δύο διαφορετικά συστήματα που ονομάζονταν ARPANET και MILNET. Το ARPANET κρατήθηκε για πολιτική

---

<sup>12</sup> Η συγγραφή της παρούσας ενότητας στηρίχτηκε: Λεάνδρος, 2004

χρήση ενώ το MILNET για στρατιωτική. Και τα δύο δίκτυα ήταν συνδεδεμένα μεταξύ τους, ώστε οι χρήστες να μπορούν να ανταλλάσσουν πληροφορίες. Αυτό έγινε γνωστό ως INTERNET (Διαδίκτυο).

Η μεγάλη ανάπτυξη του διαδικτύου δεν προήλθε από τις μερικές δεκάδες ή εκατοντάδες χιλιάδες κόμβους, όσο από τη δυνατότητα που δόθηκε, στη δεκαετία του 1990, σε μεμονωμένες χρήστες με ένα απλό PC να συνδεθούν με κάποιον από τους κόμβους αυτούς και έτσι να αποκτήσουν πρόσβαση στο διαδίκτυο. Συγκεκριμένα ο αριθμός των hosts στο διαδίκτυο, δηλαδή των ηλεκτρονικών υπολογιστών που είναι συνδεδεμένοι και έχουν διεύθυνση στο Internet αυξάνονται με γοργούς ρυθμούς. Στον Πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η εξέλιξη των hosts στο διαδίκτυο.

<b>Χρονολογία</b>	<b>Hosts</b>
1969	4
1977	111
Αύγουστος 1981	213
Οκτώβριος 1985	1.961
Δεκέμβριος 1987	28.174
Οκτώβριος 1989	159.000
Ιανουάριος 1991	376.000
Ιανουάριος 1992	727.000
Ιανουάριος 1993	1.313.000
Ιανουάριος 1994	2.217.000
Ιανουάριος 1995	5.846.000
Ιανουάριος 1996	14.352.000
Ιανουάριος 1997	21.819.000
Ιανουάριος 1998	29.669.611
Ιανουάριος 1999	43.229.694
Ιανουάριος 2000	72.398.092
Ιανουάριος 2001	109.574.429
Ιανουάριος 2002	147.344.723
Ιανουάριος 2003	171.638.297

**Πίνακας 1.2 Η εξέλιξη του αριθμού των hosts στο διαδίκτυο, 1969-2003 (Λεάνδρος, 2004)**

Βέβαια, ο αριθμός των χρηστών είναι πολύ μεγαλύτερος, καθώς σε εκπαιδευτικά ιδρύματα και μεγάλους οργανισμούς, για παράδειγμα, αρκετοί χρήστες δεν έχουν δική τους ηλεκτρονική διεύθυνση, αλλά χρησιμοποιούν τους υπολογιστές του οργανισμού στον οποίο εργάζονται ή σπουδάζουν για πρόσβαση στο διαδίκτυο.

### **6.1.3 Χρήση του Διαδικτύου στην Ελλάδα<sup>13</sup>**

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ότι οι Έλληνες παρουσιάζουν μεγαλύτερη εξοικείωση με το Διαδίκτυο. Σχετικά με τη χρήση του, παρατηρείται σημαντική αύξηση του αριθμού των χρηστών (από 13% το 2001 σε 31% το 2007) ηλικίας 15 έως 65 ετών και οι οποίοι κατέχουν προσωπικό υπολογιστή. Αντίστοιχα, παρατηρείται αύξηση των ωρών χρήσης του Διαδικτύου που φτάνουν κατά μέσω όρο τις 8,6 ανά εβδομάδα. Η πιο δημοφιλής υπηρεσία είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail) αλλά και η ενημέρωση (νέα, καιρός, αθλητικά) αποτελεί από τους κυριότερους λόγους χρήσης του Διαδικτύου. Αντίθετα, η αναζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες ακολουθεί πτωτική πορεία από το 2002. Ιδιαίτερα χαμηλή παραμένει η χρήση του Διαδικτύου για αγορά προϊόντων και υπηρεσιών. Περίπου 18% των χρηστών προχώρησε σε κάποια αγορά κατά το 2006, ωστόσο το ποσοστό αυτό ανέρχεται μόλις στο 4,5% του γενικού πληθυσμού.

Παρόλα αυτά, οι αγορές πραγματοποιήθηκαν κυρίως από ελληνικούς ιστοχώρους (sites) (41%) έναντι των ξένων (35%). Οι χρήστες που αγοράζουν μέσω του Διαδικτύου συνήθως δεν επισκέπτονται τα αντίστοιχα καταστήματα, ενώ οι κυριότεροι λόγοι αγοράς είναι η προσιτή τιμή και η καλή εξυπηρέτηση. Τέλος, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι σε ποσοστό πάνω από 60% οι χρήστες θεωρούν ότι ο κίνδυνος διαρροής προσωπικών δεδομένων κατά τη χρήση πιστωτικής κάρτας στις ηλεκτρονικές αγορές είναι μεγάλος ή πολύ μεγάλος.

## **6.2 Ο ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΣ ΙΣΤΟΣ**

Μία από τις δημοφιλέστερες, αν όχι η δημοφιλέστερη υπηρεσία του Διαδικτύου, είναι ο παγκόσμιος ιστός (World Wide Web). Η επιτυχία του

---

<sup>13</sup> Τα στοιχεία προέρχονται από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε (για το διάστημα 2001-2006) από την εταιρεία VPRC για λογαριασμό του ebusinessforum και του Εθνικού Δικτύου Έρευνας και Τεχνολογίας (ΕΔΕΤ).

παγκόσμιου ιστού είναι τέτοια που για τους περισσότερους χρήστες οι όροι «διαδίκτυο» και «παγκόσμιος ιστός» είναι σχεδόν ταυτόσημοι και συχνά αναφέρονται στο πρώτο εννοώντας την πλοήγηση τους στις σελίδες του web. Στην πραγματικότητα, το διαδίκτυο προσφέρει πολλές ακόμα υπηρεσίες, όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το Telnet, το Gopher κ.α. (Λέανδρος, 2004)

Ο όρος World Wide Web επινοήθηκε το 1989 από τον Tim Berners-Lee<sup>14</sup> για να περιγράψει μια εφαρμογή ενός πληροφοριακού συστήματος διασύνδεσης ηλεκτρονικών υπολογιστών για την κοινότητα των επιστημόνων (<http://www.openmarket.com/info/internet-index/current.html>). Στα τέλη του 1990 οι T. Berners-Lee και R. Cailliau ήταν σε θέση να παρουσιάσουν το πρωτότυπο λογισμικό για τη δημιουργία του ιστού. Ο Berners-Lee οραματίστηκε ένα σύστημα στο οποίο ένα έγγραφο θα μπορούσε να συνδεθεί με άλλα έγγραφα, επιτρέποντας στους ερευνητές να βρίσκουν εύκολα περισσότερες σχετιζόμενες πληροφορίες αν ακολουθούσαν ένα σύνδεσμο (link) από ένα έγγραφο του δικτύου σε άλλο. Για το σκοπό αυτό προχώρησε σε δύο βασικές επιλογές οι οποίες καθόρισαν και συνεχίζουν να καθορίζουν την εξέλιξη του ιστού, οι οποίες είναι (Λέανδρος, 2004):

1. Η υιοθέτηση ενός συστήματος ώστε κάθε έγγραφο στον ιστό να έχει μία και μοναδική διεύθυνση. Το μοναδικό χαρακτηριστικό ενός host είναι η IP διεύθυνση του ενώ το αντίστοιχο χαρακτηριστικό ενός εγγράφου (ή κάποιου άλλου πόρου που υπάρχει στον παγκόσμιο ιστό) είναι το URL (Uniform Resource Locator). Έτσι, το URL δηλώνει στο φυλλομετρητή (browser) το έγγραφο που πρέπει να φέρει και που ακριβώς θα το βρει σε κάποιον καθορισμένο host υπολογιστή ο οποίος βρίσκεται κάπου στο διαδίκτυο.
2. Η υιοθέτηση της HTML (Hypertext Markup Language) ως γλώσσας του παγκόσμιου ιστού. Στο ζήτημα αυτό ο Berners-Lee βασίστηκε στην εργασία σειράς ερευνητών μεταξύ των οποίων εξέχουσα θέση κατέχει ο Ted Nelson ο οποίος στη δεκαετία του 1960 εισήγαγε την ιδέα του υπερκειμένου, δηλαδή μιας μη γραμμικής οργάνωσης του κειμένου.

Ωστόσο, η πιο σημαντική εξέλιξη στην ιστορία του παγκόσμιου ιστού είναι η απόφαση του ίδιου του Berners-Lee να μην επιδιώξει την κατοχύρωση «πνευματικών

---

<sup>14</sup> Ο Tim Berners-Lee ήταν μηχανικός λογισμικού στον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Πυρηνικής Έρευνας, περισσότερο γνωστός ως CERN.

δικαιωμάτων», δηλαδή μονοπωλιακή εκμετάλλευση του νέου λογισμικού, αλλά, αντίθετα, να το διαθέτει δωρεάν, ώστε να επιταχύνει τη βελτίωση και τη διάδοση του. Επιπλέον, ο εφευρέτης του ιστού έπεισε το CERN να υπογράψει κείμενο με το οποίο αποποιήθηκε των όποιων απαιτήσεων του για πνευματικά δικαιώματα από τη χρήση της τεχνολογίας. (Λέανδρος, 2004)

## **6.3 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ**

### **6.3.1 Προσδιορισμός του ηλεκτρονικού εμπορίου**

Το ηλεκτρονικό εμπόριο προορίζεται να βελτιώσει την πραγματοποίηση των εμπορικών συναλλαγών μέσα από δίκτυα ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η βελτίωση αυτή μπορεί να σημαίνει καλύτερη απόδοση των συναλλαγών, καλύτερη οικονομική απόδοση και ταχύτερη ολοκλήρωση των συναλλαγών. Συγκεκριμένα, το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να οριστεί από τέσσερις διαφορετικές οπτικές γωνίες (Δορζιώτης, 2006):

1. Επιχειρήσεις: Το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι η εφαρμογή της νέα τεχνολογίας προς την κατεύθυνση του αυτοματισμού των συναλλαγών και της ροής εργασιών.
2. Υπηρεσίες: Το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι ένας μηχανισμός που έχει στόχο να ικανοποιήσει την κοινή επιθυμία προμηθευτών και πελατών για καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών, μεγαλύτερη ταχύτητα εκτέλεσης συναλλαγών και μικρότερο κόστος.
3. Απόσταση: Ηλεκτρονικό εμπόριο είναι η δυνατότητα αγοραπωλησίας προϊόντων και υπηρεσιών μέσω του Ίντερνετ και ανεξάρτητα από τη γεωγραφική απόσταση.
4. Επικοινωνία: Ηλεκτρονικό εμπόριο είναι η δυνατότητα παροχής πληροφοριών, προϊόντων ή υπηρεσιών, και πληρωμών μέσα από δίκτυα ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου δημιουργεί αφθονία αγοραστικών ευκαιριών, διαφοροποιεί τις σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων και μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών και οδηγεί στην εμφάνιση νέων αγορών στον κυβερνοχώρο. Ο όρος ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) περιλαμβάνει τη διαδικασία αγοράς, πώλησης, διανομής και μάρκετινγκ προϊόντων και υπηρεσιών μέσα στο Διαδίκτυο. Πρόκειται



δηλαδή για μία εφαρμογή ηλεκτρονικής επιχείρησης που συμπεριλαμβάνει εμπορικές συναλλαγές online.

### **6.3.2 Το ηλεκτρονικό εμπόριο σε αριθμούς<sup>15</sup>**

Στη σχετική βιβλιογραφία διακρίνουμε δύο βασικές κατηγορίες ηλεκτρονικού εμπορίου (Business to Business-B2B), που πραγματοποιείται μέσω του διαδικτύου, και το ηλεκτρονικό λιανεμπόριο (Business to Consumer-B2C). Ορισμένοι αναλυτές αναφέρονται και σε μια τρίτη κατηγορία: τις ηλεκτρονικές δημοπρασίες μεταξύ ιδιωτών που επιδιώκουν να αγοράσουν ή να πωλήσουν κάποιο προϊόν αξιοποιώντας ένα δικτυακό τόπο που διαμεσολαβεί και επιτρέπει τη διεκπεραίωση της δημοπρασίας.

Οι τιμές προϊόντων τα οποία εμπορεύονται ευρέως στο διαδίκτυο (βιβλία, CD κτλ.) τείνουν να είναι χαμηλότερες στις ηλεκτρονικές σε σύγκριση με τις φυσικές αγορές. Σύμφωνα, με τα πορίσματα έρευνας, οι τιμές στις ηλεκτρονικές αγορές είναι μέχρι και 15% χαμηλότερες, ενώ οι πωλητές στο διαδίκτυο φαίνεται να αναπροσαρμόζουν τις τιμές τους με μεγαλύτερη συχνότητα. Όσον αφορά στο ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ επιχειρήσεων, η Στατιστική Υπηρεσία των ΗΠΑ εκτιμά ότι οι πωλήσεις μέσω διαδικτύου ανήλθαν σε 995 δις δολάρια το 2001, σημειώνοντας ελαφρά μείωση σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος.

Εντούτοις η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών, αν και σημαντική, δεν είναι τόσο ραγδαία όσο προέβλεπαν οι υπεραισιόδοξοι. Είναι προφανές ότι η ανάγκη διαμόρφωσης του νομοθετικού πλαισίου είναι εντονότερη στον τομέα αυτό, γιατί μόνο έτσι θα εξασφαλιστεί η συμμετοχή των καταναλωτών. Στις ΗΠΑ, σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία της Στατιστικής Υπηρεσίας, το ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών ανήλθε σε 43,5 δις δολάρια το 2002, σημειώνοντας αύξηση 25,6% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος. Στην Ε.Ε. οι πωλήσεις B2C εκτιμάται ότι έφτασαν τα 30 δις ευρώ το 2002, ποσό που αντιπροσωπεύει το 1,6% των συνολικών λιανικών πωλήσεων.

Για το 2006 η Forrester Research είχε εκτιμήσει ότι η συνολική αξία του ηλεκτρονικού εμπορίου στις δύο βασικές του εκδοχές θα ανερχόταν διεθνώς σε 12.837 δις δολάρια έναντι του 2002 που διαμορφώθηκε στα 2.293 δις δολάρια. Η

---

<sup>15</sup> Η συγγραφή της παρούσας ενότητας στηρίχτηκε: Λεάνδρος, 2004

αύξηση αυτή θα προερχόταν κατά κύριο λόγο από τη διάδοση των ηλεκτρονικών διεπιχειρησιακών συναλλαγών οι οποίες στο τέλος της υπό εξέταση περιόδου θα αποτελούσαν περισσότερο από το 95% του συνόλου.

### **6.3.3 Παράγοντες που κάνουν το ηλεκτρονικό εμπόριο αναγκαίο<sup>16</sup>**

Στη σημερινή εποχή το ηλεκτρονικό εμπόριο γίνεται ολοένα και πιο ελκυστικό, αλλά και αναγκαίο. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν αυτά τα χαρακτηριστικά στο ηλεκτρονικό εμπόριο είναι οι ακόλουθοι:

- **Οικονομικοί παράγοντες:** Οικονομικές πιέσεις, που προκύπτουν από τη συνεχή ανάγκη μείωσης του κόστους και βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας, ενεργούν υπέρ του ηλεκτρονικού εμπορίου. Μερικές από τις βελτιώσεις που γίνονται δυνατές χάρη στο ηλεκτρονικό εμπόριο είναι οι εξής:

1. Χαμηλό κόστος τεχνολογικής υποδομής, που περιορίζει το οικονομικό βάρος των μελλοντικών αναβαθμίσεων και της απόσυρσης ξεπερασμένου εξοπλισμού.
2. Χαμηλό κόστος και αποτελεσματικότητα των ηλεκτρονικών συναλλαγών με προμηθευτές.
3. Χαμηλό κόστος δημοσίευσης πληροφοριών και παγκόσμιας διαφήμισης.
4. Χαμηλό κόστος υποστήριξης των πελατών, σε σύγκριση με τις παραδοσιακές μεθόδους της διατήρησης πολυάριθμων τοπικών παραρτημάτων ή τηλεφωνικών κέντρων.
5. Εσωτερική ενοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

- **Αλλαγές στην αγορά:** Οι επιχειρήσεις σήμερα επιθυμούν να προσφέρουν στους υποψήφιους καταναλωτές πολύ περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα τους, από αυτές που μπορούν να μεταδοθούν σε μια τηλεοπτική ή έντυπη διαφήμιση. Καθώς ο αριθμός των προσφερόμενων προϊόντων πολλαπλασιάζεται, το μάρκετινγκ αναζητά τρόπους διαφοροποίησης από τους ανταγωνιστές:

1. Μέσα από νέα κανάλια επικοινωνίας.
2. Μέσα από την προσεκτική επιλογή τμημάτων της αγοράς ή του ακροατηρίου

---

<sup>16</sup> Η συγγραφή της παρούσας ενότητας στηρίχτηκε: Δορζιώτης, 2006

3. Μέσα από τη βελτίωση ή τη δημιουργία νέων τρόπων μεταγοραστικής επικοινωνίας και υποστήριξης πελατών

• **Σύγκλιση:** Η ψηφιακή τεχνολογία μετασχηματίζει όλους τους τύπους αποθήκευσης πληροφοριών σε μια ενιαία και εξαιρετικά προσιτή μορφή, καθώς τα δίκτυα και οι πληροφορίες κινούνται προς μια κατεύθυνση απόλυτης ομογενοποιήσεως. Η εξέλιξη αυτή έχει σημαντικές συνέπειες, όπως:

1. Η σύγκλιση των τεχνολογιών επιτρέπει την ανάπτυξη ενός κλάδου που προσφέρει εργαλεία για τη δημοσίευση και την παρουσίαση των πληροφοριών. Για παράδειγμα, το λογισμικό για την «περιήγηση» ιστοσελίδων (WWW browser) έχει δημιουργήσει μια αγορά ηλικίας 2-3 ετών και τζίρου 5 δις ECU, με χαρακτηριστικότερο παράδειγμα την επιτυχία της εταιρείας Netscape.
2. Η ηλεκτρονική δημοσίευση και η χρήση βάσεων δεδομένων μπορεί να βελτιώσει πολύ την επεξεργασία και τη λήψη αποφάσεων.
3. Η σύγκλιση των δικτύων επιτρέπει την ευκολότερη πρόσβαση, τη μείωση του κόστους και τη διερεύνηση της ομάδας των καταναλωτών που έχουν πρόσβαση στο δίκτυο.

## 6.4 ΣΥΣΤΗΜΑ ERP

### 6.4.1 Ορισμός συστήματος E.R.P.

Το ERP είναι ένα πληροφοριακό σύστημα που αφορά στις διαδικασίες ολόκληρης της επιχείρησης, φέροντας όλες αυτές τις διαδικασίες να συναντήσουν τους επιχειρηματικούς στόχους και ενοποιώντας-ολοκληρώνοντας διαλειτουργικά όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Μέσω της διαλειτουργικής ολοκλήρωσης επιτυγχάνεται η ταχύτατη, ακριβής και έγκαιρη μετάδοση της πληροφορίας στο εσωτερικό της επιχείρησης. Αυτή η πληροφορία μπορεί να αφορά σε κόστος, έσοδα, κέρδη, υλικά κτλ. (Οικονομού-Γεωργοπούλος, 1995)

Σύμφωνα με την SAP (Δορζιώτης, 2006), «ERP είναι μια βιομηχανική ορολογία για να δώσει ερμηνεία στο λογισμικό που βοηθάει μία βιομηχανία ή άλλη επιχείρηση να διοικήσει τα σημαντικά της κομμάτια, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού προϊόντος, προμήθεια υλικών, έλεγχο αποθήκης, επικοινωνία με τους προμηθευτές, υπηρεσίες προς τους καταναλωτές και παραγγελία υλών. Επιπλέον, το ERP μπορεί να συμπεριλαμβάνει κομμάτια που αφορούν το λογιστικό έλεγχο και τη

*διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Συνήθως, το σύστημα ERP, χρησιμοποιεί ή είναι αναπόσπαστο κομμάτι ενός συστήματος βάσης δεδομένων. Η οικοδόμηση ενός ERP συστήματος μπορεί να συμπεριλαμβάνει και την ανάλυση διοικητικών διαδικασιών, εκπαίδευση προσωπικού και διαδικασίες παραγωγής νέων προϊόντων».*

#### **6.4.2 Ιστορική εξέλιξη του ERP<sup>17</sup>**

Τη δεκαετία του '70, το MRP (Materials Requirement Planning) εισήγαγε ένα νέο μηχανισμό για να γίνεται πιο εύελικτα η μέτρηση των υλικών που χρειαζόντουσαν, πότε θα τα χρειαζόντουσαν και σε τι ποσότητες. Πολλές επιχειρήσεις, ακόμα και σήμερα, δεν έχουν σωστά συστήματα MRP ή δεν τα χρησιμοποιούσαν σωστά. Πολλές φορές, αν και γινόταν σωστή χρήση του συστήματος, αποτύγχανε να συμπεριλάβει υπόψη του σημαντικούς παράγοντες όπως την χωρητικότητα των αποθηκών, το κεφάλαιο, τις μηχανικές αλλαγές και τα κόστη. Έτσι, λόγω των αναγκών το MRP αναβαθμίστηκε σε MRP II (Manufacturing Resource Planning) που έδινε σημασία σε παράγοντες όπως ο μακροχρόνιος σχεδιασμός, η διανομή των πόρων για το σχεδιασμό κ.α. Στόχος ήταν να βελτιωθεί η παραγωγή και η απόδοση των εταιρειών που χρησιμοποιούσαν το πρόγραμμα.

Τη δεκαετία του '80 η αντίληψη που επικρατούσε ήταν ότι κάθε εταιρεία αναπτύσσει το δικό της λογισμικό για τον έλεγχο κυρίως της παραγωγής. Παρόλα αυτά τα κόστη ήταν τεράστια, γιατί κάθε εταιρεία έπρεπε να πληρώσει για ν' αναπτυχθεί το λογισμικό και να προσλάβει προσωπικό που θα το συντηρεί και θα το χειρίζεται. Επειδή, λοιπόν κάθε εταιρεία είχε το δικό της λογισμικό δεν υπήρχε η δυνατότητα σύνδεσης μεταξύ διαφορετικών εταιρειών, ώστε να μπορούν ν' ανταλλάζουν στοιχεία.

Έτσι, προέκυψε η ανάγκη δημιουργίας ενός λογισμικού που θα ήταν ίδιο για όλες τις επιχειρήσεις και θα ήταν εύκολο στη χρήση του. Η GartnerGroup εφηύρε τον όρο ERP για να ορίσει αυτό το νέο σύστημα, ενώ πολλές εταιρείες όπως η SAP ανέπτυξαν λογισμικά που χρησιμοποιούνται στον ευρύτερο χώρο των επιχειρήσεων. Το κίνητρο που οδηγεί τις επιχειρήσεις στην εγκατάσταση του ERP συστήματος είναι η τυποποίηση των λειτουργιών, η ευελιξία και η ικανότητα του να υποστηρίζει όλες τις διαδικασίες.

---

<sup>17</sup> Η συγγραφή της παρούσας ενότητας στηρίχτηκε: Δορζιώτης, 2006

### 6.4.3 Η λειτουργικότητα του συστήματος ERP<sup>18</sup>

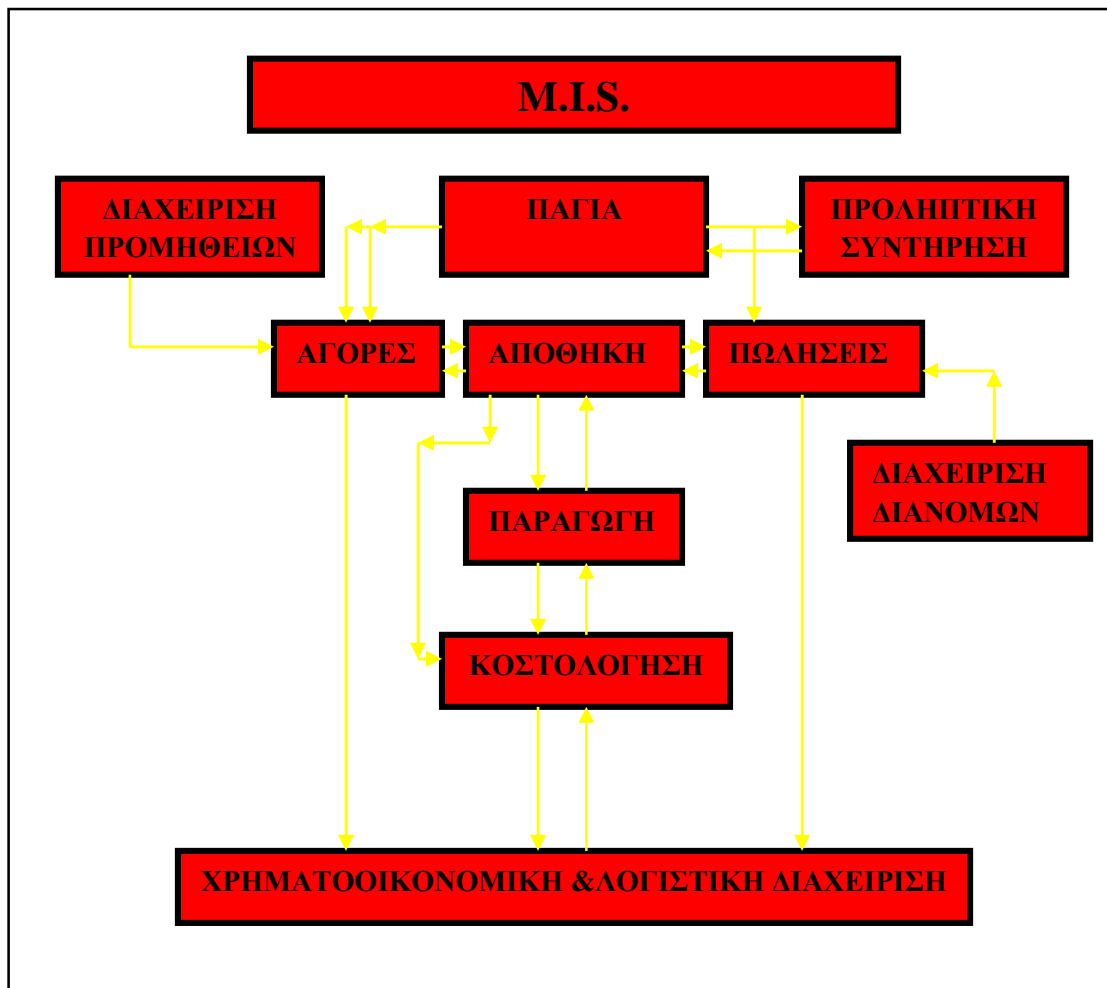
Το σύστημα ERP υποστηρίζει τις βασικότερες επιχειρηματικές διαδικασίες και είναι δομημένο σε «λειτουργικά υποσυστήματα». Παρακάτω συνοψίζονται οι βασικές διαδικασίες που υποστηρίζονται από κάθε υποσύστημα:

- Το υποσύστημα οικονομικής διαχείρισης είναι η καρδιά του ERP και ανταλλάσσει πληροφορίες με όλα τα υπόλοιπα συστήματα. Βασικές διαδικασίες της οικονομικής διαχείρισης περιλαμβάνουν τη γενική λογιστική, την αναλυτική λογιστική, τη διαχείριση παγίων, τις οικονομικές καταστάσεις, τους εισπρακτέους λογαριασμούς, τους πληρωτέους λογαριασμούς και τη διαχείριση διαθεσίμων. Ανάλογα με το βαθμό ολοκλήρωσης του ERP υποστηρίζονται και άλλες διαδικασίες, όπως ο προϋπολογισμός, η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων κ.α.
- Οι βασικές λειτουργίες του υποσυστήματος *Πωλήσεων-Marketing* περιλαμβάνουν την παραγγελιοληψία, την τιμολόγηση, τη διαχείριση συμβολαίων, το μητρώο πελατών, τα αξιόγραφα και στατιστικά πωλήσεων. Ενίοτε, υποστηρίζονται οι η ανάλυση οφειλών, η εξυπηρέτηση πελατών, το μάρκετινγκ, οι προβλέψεις ζήτησης, η ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων και το ηλεκτρονικό εμπόριο μέσω Internet. Το υποσύστημα πωλήσεων ανταλλάσσει πληροφορίες κυρίως με τα υποσυστήματα αποθήκευσης και διανομής, οικονομικής διαχείρισης και παραγωγής.
- Οι βασικές λειτουργίες του υποσυστήματος προμηθειών περιλαμβάνουν τον έλεγχο και διαχείριση αιτήσεων αγοράς, τη διαχείριση εντολών αγοράς, την αξιολόγηση προμηθευτών και τη διαχείριση συμβάσεων. Το υποσύστημα των προμηθειών ανταλλάσσει πληροφορίες κυρίως με τα υποσυστήματα αποθήκευσης και διανομής, οικονομικής διαχείρισης και παραγωγής.
- Οι βασικές λειτουργίες του υποσυστήματος αποθήκευσης-διανομής περιλαμβάνουν τη διαχείριση αποθεμάτων και τον προγραμματισμό των απαιτήσεων διανομής. Άλλες λειτουργίες περιλαμβάνουν τη διαχείριση αποθηκών και τη διαχείριση στόλου φορτηγών. Το υποσύστημα της αποθήκευσης-διανομής ανταλλάσσει πληροφορίες κυρίως με τα υποσυστήματα οικονομικής διαχείρισης, πωλήσεων-marketing, προμηθειών και παραγωγής.

---

<sup>18</sup> Η συγγραφή της παρούσας ενότητας στηρίχτηκε: Οικονόμου-Γεωργόπουλος, 1995

- Οι βασικές λειτουργίες που καλύπτει το υποσύστημα *ανθρώπινων πόρων* περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό προσωπικού, τη μισθοδοσία και την αξιολόγηση προσωπικού. Άλλες λειτουργίες που καλύπτονται είναι τα εξοδολόγια και η παρουσία προσωπικού.
- Οι βασικές λειτουργίες που καλύπτει το υποσύστημα *παραγωγής* περιλαμβάνουν το προγραμματισμό των απαιτήσεων δυναμικότητας, το μακροπρόθεσμο προγραμματισμό παραγωγής, τον προγραμματισμό απαιτήσεων υλικών, τον έλεγχο παραγωγής και την κοστολόγηση παραγωγής. Το υποσύστημα παραγωγής ανταλλάσσει πληροφορίες με τα υποσυστήματα οικονομικής διαχείρισης, πωλήσεων, προμηθειών και αποθήκευσης-διανομής.



Σχήμα 1.7 Βασικό μοντέλο ERP (Οικονόμου-Γεωργόπουλος, 1995)

#### 6.4.4 Αξιολόγηση του ERP<sup>19</sup>

Η εταιρεία Manoeunre έκανε μια έρευνα βασισόμενη στη μέθοδο της παρατήρησης. Η εταιρεία κατηγοριοποιεί τα λάθη σε 6 κατηγορίες συστήνοντας και τις ανάλογες λύσεις.

1. Δεν έχουν καταλάβει οι ιθύνοντες το τι έχουν στα χέρια τους: Πολλοί μάνατζερ νομίζουν ότι έχουν να κάνουν με ένα σύστημα που απευθύνεται αποκλειστικά στο τμήμα πληροφορικής και μηχανογράφησης. Για να αντιληφθούν τη χρησιμότητα του χρειάζεται να γίνει η σχετική έρευνα στην αγορά.
2. Δεν δεσμεύουν το σωστό ανθρώπινο δυναμικό πάνω στο ERP: Πολλές φορές αποτυγχάνει γιατί δεν γίνεται σωστή διανομή του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, το ανθρώπινο δυναμικό που θα ασχοληθεί με το έργο πρέπει να έχει συνειδητοποιήσει τις ευθύνες του. Αξίζει να σημειωθεί ότι πρέπει να δίνονται τα κατάλληλα κίνητρα στην ομάδα που χειρίζεται το ERP ώστε να αποδώσει τα μέγιστα.
3. Δεν γίνεται σωστή διαχείριση της αλλαγής: Πολλές εταιρείες υποτιμούν την επίδραση που θα έχουν οι αλλαγές στον οργανισμό που θα προκαλέσει το ERP, ειδικά στο ανθρώπινο δυναμικό και στη δομή. Πρέπει να δοθεί μεγάλη σημασία στη διοίκηση της αλλαγής. Επιπλέον, στην εκπαίδευση εκτός από τη χρήση του ERP πρέπει να επισημαίνεται και ο στόχος της αλλαγής, γιατί γίνεται και να παρουσιαστούν τα νέα καθήκοντα κάθε εργαζομένου.
4. Λάθος διαχείριση των ωφελειών: Πολλοί μάνατζερ όταν παρουσιάζουν ένα πρόγραμμα ERP δίνουν έμφαση στα κόστη δίχως να δίνουν την ανάλογη σημασία στα οφέλη του.
5. Θέματα ενοποίησης: Πολλοί οργανισμοί δεν προχωρούν στην ενοποίηση των λειτουργιών που επιφέρει το ERP με αποτέλεσμα να μένει ως έχει η δομή της διοίκησης. Για να λυθεί αυτό, πρέπει να τονιστεί στη διοίκηση ότι οι πληροφορίες πάνε κατευθείαν στα ενδιαφερόμενα τμήματα δίχως να μεσολαβούν γραφειοκρατικές διαδικασίες. Έτσι, οι αλλαγές στις δομές χρειάζονται για να έχει καλύτερη απόδοση το ERP.
6. Πολλοί οργανισμοί δεν λαμβάνουν υπόψη τις μακροχρόνιες επιπλοκές του συστήματος, με αποτέλεσμα να μειώνονται τα οφέλη: Είναι ευνόητο ότι πρέπει

---

<sup>19</sup> Η συγγραφή της παρούσας ενότητας στηρίχτηκε: Δορζιώτης, 2006

να υπάρχει σχεδιασμός για μακροχρόνια στήριξη στο ERP και δεν πρέπει να σταματάνε μόνο στη σχεδίαση και την εγκατάσταση του ERP, αλλά να λαμβάνουν υπόψη και τη λειτουργία διαρκούς παρακολούθησης και αναβάθμισης του συστήματος.

## **6.5 ΣΥΣΤΗΜΑ CRM**

### **6.5.1 Ορισμός συστήματος CRM**

Το Customer Relationship Marketing ή CRM είναι μια τελείως καινούργια διοικητική αντίληψη του σύγχρονου marketing. Το CRM αναφέρεται στη διοίκηση της τεχνολογίας, των διαδικασιών, των πηγών αλλά και στην προσέγγιση της γενικότερης εικόνας του πελάτη. Γενικότερα το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται το CRM είναι αρκετά πολύπλοκο προκειμένου δε να ακολουθηθεί από την επιχείρηση απαιτούνται ριζικές εσωτερικές αλλαγές αλλά και αλλαγή νοοτροπίας από τους πελάτες. Η εφαρμογή των θεωριών του CRM απαιτεί καλύτερη επικοινωνία με τον πελάτη ανάπτυξη των τεχνολογικών μέσων αλλά και νέες μορφές διοίκησης. (Δορζιώτης, 2006)

Το λογισμικό CRM (**C**ustomer **R**elationship **M**anagement) αποτελεί το τεχνολογικό μέσο για την υλοποίηση ενιαίας πελατοκεντρικής στρατηγικής απ' όλα τα τμήματα και κανάλια εξυπηρέτησης της επιχείρησης. Στην Ελλάδα η επιχειρηματική γνώση για το CRM έχει ενισχυθεί σημαντικά την τελευταία τριετία, ενώ αντίστοιχα ανοδική είναι και η πορεία των εγκαταστάσεων συστημάτων CRM σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στην χώρα μας. Το CRM αποτελεί μια τεχνολογικά προηγμένη εφαρμογή, που αυτοματοποιεί και οργανώνει τις λειτουργίες marketing, εξυπηρέτησης και υποστήριξης πελατών, καθώς και τις συνεργίες ανάμεσα στην επιχείρηση και το δίκτυο συνεργατών της. Το CRM επιτρέπει στην επιχείρηση να διατηρεί ολοκληρωμένη εικόνα για κάθε πελάτη και να τον διαχειρίζεται με συνέπεια και αποτελεσματικότητα από όλα τα σημεία επαφής μαζί του. (Market on Wheels, 2008)

### **6.5.2 Οι λειτουργίες του συστήματος CRM**

Το CRM προσφέρει πρόσβαση στους χρήστες του είτε μέσω Internet είτε μέσω desktop εφαρμογής, ενώ οι συγκεκριμένες λειτουργίες του είναι οι ακόλουθες (Δορζιώτης, 2006):



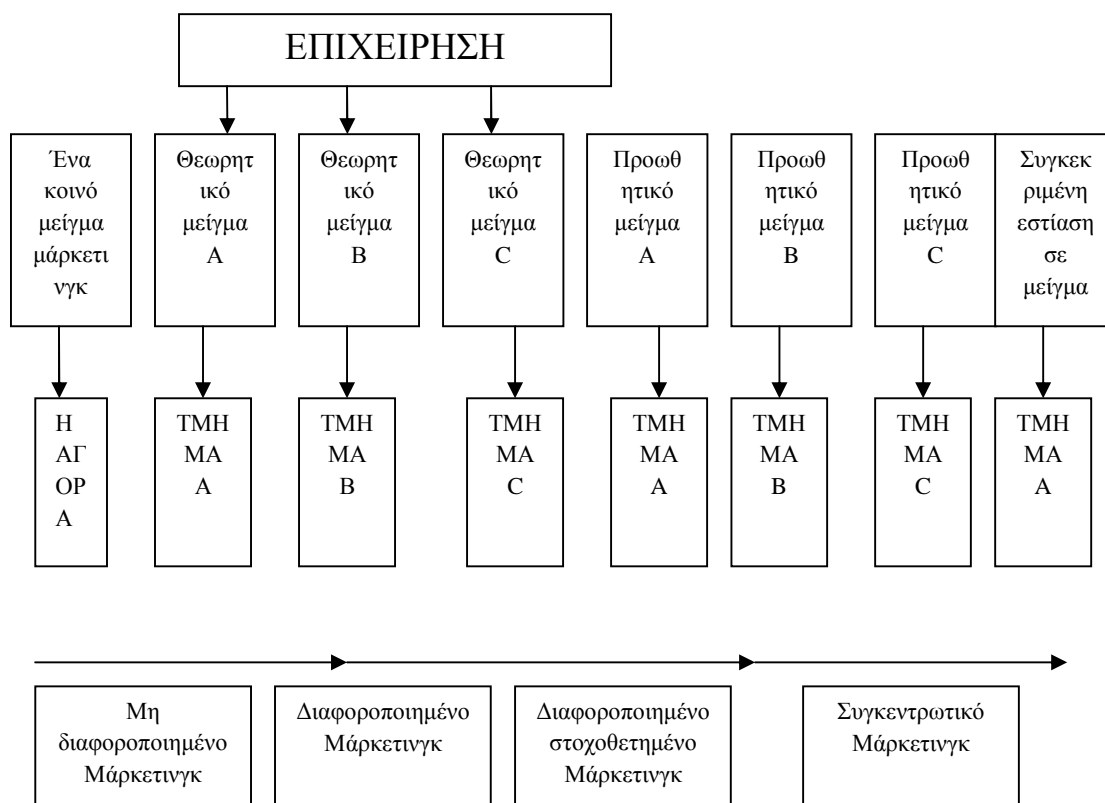
1. Μέσα από το CRM η επιχείρηση πρέπει να εστιάσει στον πελάτη αναγνωρίζοντας τις ανάγκες του και συγχρόνως να αποκρυπτογραφήσει τα μηνύματα τα οποία λαμβάνει για τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς αυτόν.
2. Μία από τις βάσεις για σωστό CRM είναι η τμηματοποίηση της αγοράς προκειμένου να προσδιοριστεί από την επιχείρηση ποιες ανάγκες έχει το κάθε τμήμα και ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος επικοινωνίας με το κάθε τμήμα ξεχωριστά.
3. Η χρήση αλλά και η λειτουργικότητα της έρευνας αγοράς μπορεί να αποτελέσει ένα τμήμα των λειτουργιών του CRM και αυτό γιατί χωρίς τη σωστή αλλά και τη συνεχή έρευνα πάνω στις αγοραστικές συμπεριφορές δεν είναι εφικτό να προχωρήσει η επιχείρηση στη σωστή χρήση του CRM.
4. Η σωστή χρήση του CRM εξασφαλίζει ότι ο πελάτης θα πάρει το κατάλληλο προϊόν μέσα από τα ενδεδειγμένα κανάλια διανομής.

Όλες οι λειτουργίες του CRM ξεκινούν έχοντας σαν βάση:

- Τη γνώση των τμημάτων της αγοράς
- Το μίγμα μάρκετινγκ με βάση τις ανάγκες των πελατών
- Την αγοραστική συμπεριφορά η οποία προσδιορίζεται μέσα από την έρευνα
- Τη σωστή δομημένη έρευνα της αγοράς

### **6.5.3 Η κατάτμηση της αγοράς και το CRM**

Σύμφωνα με τον Adcock Ray (1995) προτού να προχωρήσει μια επιχείρηση στην κατάτμηση της αγοράς, πρέπει πρώτα να προσδιορίσει τους πελάτες της. Στο σχήμα παρουσιάζεται η διαδικασία στην κατάταξη προσδιορισμού που μια επιχείρηση χρειάζεται να κάνει.



**Σχήμα 1.8 Προσδιορισμός των τμημάτων (Δορζιώτης, 2006)**

Έχοντας λοιπόν η επιχείρηση προσδιορίσει τα τμήματα στα οποία ανήκουν οι πελάτες της, αλλά και τους τρόπους με τους οποίους θα προσεγγίσει το κάθε τμήμα ξεχωριστά χρησιμοποιώντας το κατάλληλο μείγμα μάρκετινγκ καλείται να προσδιορίσει ποιες μεθόδους του CRM πρόκειται να ακολουθήσει προκειμένου, εφόσον κατάφερε να δημιουργήσει ικανοποιημένους πελάτες μέσα στα τμήματα τα οποία επέλεξε να μπορέσει και να τους διατηρήσει ικανοποιημένους.

Η πρώτη και βασική κίνηση, πριν ακόμα την ανάπτυξη των στρατηγικών του CRM, είναι η διαμόρφωση ενός σωστά δομημένου μείγματος μάρκετινγκ. Το μείγμα μάρκετινγκ είναι ένα συνδυασμός πολλών εργαλείων που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να ευχαριστήσουν τον πελάτη. Περιλαμβάνει τις ακόλουθες τέσσερις παραμέτρους:

- **Προϊόν:** Το προϊόν είναι το αγαθό ή η υπηρεσία, την οποία προσφέρει στον πελάτη η επιχείρηση.
- **Τιμή:** Η τιμή είναι το κόστος του προϊόντος.
- **Τοποθεσία:** Η τοποθεσία είναι το σημείο που θα βρει ο πελάτης το προϊόν ή την υπηρεσία.

- **Προώθηση:** Η προώθηση είναι η επικοινωνία μεταξύ της επιχείρησης και του πελάτη στην προσπάθεια της να τον πληροφορήσει για το προϊόν ή την υπηρεσία.

Προτού λοιπόν μια επιχείρηση προχωρήσει στη χρήση των τεχνικών του CRM οι οποίες είναι κυρίως τεχνικές διατήρησης, θα πρέπει να έχει δημιουργήσει έναν αρκετά ισχυρό συνδυασμό των τεσσάρων παραπάνω συντελεστών οι οποίοι αναφέρονται:

1. Σε ένα καλά σχεδιασμένο από άποψη χρώματος, σύνθεσης, προέλευσης, εμφάνισης κλπ προϊόντος.
2. Σε μια τιμή η οποία θα δώσει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό.
3. Σε μια τοποθεσία στην οποία έχει εύκολη πρόσβαση ο καταναλωτής.
4. Τέλος σε μια προωθητική πολιτική που θα βοηθήσει την επιχείρηση να κάνει γρήγορα γνωστά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της.

Από την άλλη μελέτες έχουν δείξει, ότι στην εποχή μας για μια επιχείρηση το CRM αρχίζει να είναι πολύ πιο σημαντικό από τη χρήση των 4P's. Αυτό συμβαίνει γιατί οι καταναλωτές έχουν γίνει απρόβλεπτοι ως προς τις απαιτήσεις τους, πράγμα που σημαίνει ότι μπορεί μια επιχείρηση να προσφέρει ακριβώς αυτά τα οποία ζητάει ο πελάτης και παρόλα αυτά να μην μπορεί να ενισχύσει τη θέση της στην αγορά. Αυτό συμβαίνει διότι στη σημερινή εποχή ο πελάτης πέρα από την ποιότητα, την τιμή κλπ, ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και ειδικά γι' αυτές που τον συνοδεύουν μετά την αγορά.

## **6.6 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΓΙΑ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ERP/CRM**

Αρκετές επιχειρήσεις είναι αυτές που κάνουν χρήση των συστημάτων ERP και CRM με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας τους. Ακολουθούν κάποια στατιστικά στοιχεία, από τον οργανισμό European E-Business W@tch (2008), που αφορούν τη χρήση των δύο αυτών συστημάτων.

- 70% των μεγάλων βιομηχανικών επιχειρήσεων χρησιμοποιούν συστήματα ERP.
- Η χημική βιομηχανία καθώς και η βιομηχανία κατασκευής επίπλων είναι οι τομείς στους οποίους χρησιμοποιούνται περισσότερο τα συστήματα ERP.

- Την περίοδο 2006-2007 οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν συστήματα ERP σχεδόν διπλασιάστηκαν.
- Ο τομέας στον οποίο παρατηρείται η μικρότερη χρήση συστημάτων ERP είναι ο τουρισμός.
- Στον τομέα των μεταφορών, το 40% των μεγάλων επιχειρήσεων χρησιμοποιεί συστήματα ERP, ενώ μόνο το 6% των μικρών επιχειρήσεων χρησιμοποιεί συστήματα ERP.
- Ο τομέας στον οποίο παρατηρείται η μεγαλύτερη χρήση συστημάτων CRM είναι οι τηλεπικοινωνίες (48%), όπως επίσης και ο τραπεζικός τομέας και ο τουρισμός (23%).
- Ο τομέας στον οποίο παρατηρείται η μικρότερη χρήση συστημάτων CRM είναι ο κατασκευαστικός τομέας. (Μεταξιώτης, 2010)

## Κεφάλαιο 7. Η περίπτωση της Easy Jet

### 7.1 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Η εταιρεία Easy-Jet δημιουργήθηκε το 1995 από τον Κύπριο επιχειρηματία Στέλιο Χατζιωάννου. Από την πρώτη πτήση το Νοέμβριο του 1995 που περιελάμβανε δύο πτήσεις Luton – Glasgow – Edinburgh με δύο αεροσκάφη τύπου Boeing 737, φτάνει σήμερα με ένα δίκτυο 295 αερογραμμών, σε 75 ευρωπαϊκά αεροδρόμια, έχοντας 180 αεροσκάφη στην κατοχή της και αποτελώντας πλέον ηγετική αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους στην Ευρώπη. ([www.stelios.com](http://www.stelios.com))

Ο Στέλιος Χατζιωάννου γεννημένος στην Κύπρο το 1967 πριν την easy-Jet, είχε ιδρύσει την Stelmar Tankers, μια ναυτιλιακή εταιρεία όπου το 2001 εισήχθη στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Στην εταιρεία αυτή διατηρεί ακόμα σημαντικό μερίδιο μετοχών, δεν αποτελεί όμως πια μέλος της διοίκησης. Η ιδέα για τη δημιουργία ευρωπαϊκής αερογραμμής χαμηλού κόστους ήρθε στο νεαρό επιχειρηματία το 1994 όταν ταξίδεψε με την South West Airlines, τον πετυχημένο αερομεταφορέα της Αμερικής. Η εμπειρία του αυτή λειτούργησε καταλυτικά στην απόφαση του για δημιουργία της νέας αυτής επιχείρησης στην ευρωπαϊκή αγορά. Ζήτησε από τον πατέρα του, Λουκά Χατζιωάννου, Κύπριο εφοπλιστή, να επενδύσει στην ιδέα του. Έτσι το 1995 αφού έλαβε 5 εκ. λίρες από τον πατέρα του, δημιούργησε την easy-Jet, την εταιρεία που έμελλε να παίξει καθοριστικό και πρωταγωνιστικό ρόλο στις εξελίξεις και την ιστορία των ευρωπαϊκών αερογραμμών.

Παραφράζοντας το σλόγκαν των βρετανικών Αερογραμμών «The world's Favorite Airline» (η αγαπημένη εταιρεία του κόσμου), χαρακτηρίζει την easy-Jet «The web's Favorite Airline» (η αγαπημένη αεροπορική εταιρεία του Διαδικτύου). Ο ιδρυτής της εταιρείας ακολούθησε μια άμεση και προσωπική προσέγγιση ως προς τους πελάτες της εταιρείας. Περίπου τρεις φορές την εβδομάδα πετούσε με τα αεροσκάφη της εταιρείας και συζητούσε με τους επιβάτες. Επιπλέον ήταν παρών πολύ συχνά στο βασικό αερολιμένα της εταιρείας στο Luton πρόθυμος να συζητήσει με τους πελάτες και να βοηθήσει στην επίλυση προβλημάτων. «Οι άνθρωποι θα κάνουν πράγματα αν δουν το αφεντικό τους να κάνει ακριβώς τα ίδια», σχολιάζει ο Στέλιος Χατζιωάννου πιστεύοντας πως η καθοδήγηση μέσω παραδειγμάτων και η επαρκής πληροφόρηση των υπαλλήλων για τα σημαντικά θέματα της εταιρείας δημιουργεί ικανά και αξιόπιστα στελέχη. Το 1998 δημιούργησε τον όμιλο

επιχειρήσεων easyGroup με στόχο την πλήρη εκμετάλλευση του εμπορικού σήματος «easy» για επιχειρήσεις πλην της easy-Jet. Έτσι δημιούργησε τις εξής:

- Easy Internet Café, μια αλυσίδα internet καφετεριών
- Easy Car, μια επιχείρηση ενοικίασης αυτοκινήτων χαμηλού κόστους
- Easy Value, μια επιχείρηση σύγκρισης τιμών διαδικτύου
- Easy Money, μια υπηρεσία χρηματοδότησης
- Easy.com, μια πύλη Διαδικτύου με υπηρεσίες και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
- Easy Bus, μια χαμηλού κόστους επιχείρηση μεταφορών με λεωφορεία
- Easy Music, που αφορά την on line μεταφορά μουσικής
- Easy Cinema, αλυσίδα κινηματογραφικών αιθουσών χαμηλού κόστους
- Easy Hotel, αλυσίδα ξενοδοχείων χαμηλού κόστους
- Easy Cruise, επιχείρηση που αναλαμβάνει την οργάνωση κρουαζιέρων με χαμηλό κόστος
- Easy Pizza, μια χαμηλού κόστους επιχείρηση παράδοσης πίτσας μέσω διαδικτύου
- Easy Telecom και Easy Mobile, επιχειρήσεις σταθερής και κινητής τηλεφωνίας
- Easy4Men, εταιρεία πώλησης ανδρικών ειδών προσωπικής υγιεινής

Δεν υπάρχει καμία εταιρική συμμετοχή μεταξύ της easy Jet και των εταιρειών της easyGroup. Λειτουργούν ανεξάρτητα από αυτήν, αν και μερικές συμφωνίες μεικτού marketing υπάρχουν. Το 2002 ο Στέλιος Χατζηιωάννου αποσύρθηκε από την ηγεσία της easy-Jet. Ως τότε κρατούσε τη θέση του προέδρου και διευθυντή. Διατηρεί όμως ακόμα, μαζί με την οικογένεια του, μεγάλο μερίδιο μετοχών. Ο ιθύνων νους της επιχείρησης, δικαιολόγησε την απόφασή του να αποχωρήσει από την ενεργό δράση της easy-Jet δηλώνοντας σε συνέντευξή του στους Financial Times, *«πως απολαμβάνει να ιδρύει επιχειρήσεις και να τις αναπτύσσει, τη στιγμή όμως που αυτές επιτύχουν οικονομικά χάνει το ενδιαφέρον του και στρέφεται σε νέα εγχειρήματα»*.

Ωστόσο, πρόσφατα δημοσιεύματα του βρετανικού τύπου θέλουν τον Στέλιο Χατζηιωάννου να επιστρέφει στη διοίκηση της εταιρείας, λόγω ανησυχίας του για τη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση. Ο ίδιος δεν αρνείται τη δυσαρέσκειά του για αποφάσεις της διοίκησης της easy-Jet και ιδιαίτερος για τη στρατηγική του διευθύνοντος συμβούλου Άντριου Χάρισον. Διευκρινίζει ότι στο επίκεντρο των

διαφωνιών του είναι η πολιτική του Χάρισον σε ότι αφορά τη διανομή μερισμάτων. Σε δηλώσεις που έκανε λίγες ώρες προτού ανακοινωθούν οι επιδόσεις της easy-Jet το οικονομικό έτος 2007/2008, ο κ. Χατζηιωάννου επιτέθηκε στην πάγια πρακτική της εταιρείας να μη διανέμει μέρισμα. *«Όλες οι καλώς διοικούμενες εταιρείες πληρώνουν μερίσματα. Είναι προς όφελος κάθε ώριμης επιχείρησης να σχεδιάσει την καταβολή μερίσματος ,κάποια ημέρα, στους πιστούς μετόχους της»* τόνισε χαρακτηριστικά μέσω των «Times».

Και πρόσθεσε ότι πρόθεσή του είναι να επιτύχει μιαν απόφαση του διοικητικού συμβουλίου της easy-Jet για την καταβολή μερίσματος το 2011, *«αν οι αγορές και η ρευστότητα της επιχείρησης το επιτρέψουν»*. Τέλος ο σερ Stelios απέρριψε ως *«αβάσιμους»* τους ισχυρισμούς ότι ζητεί τη διανομή μερίσματος επειδή αντιμετωπίζει ο ίδιος προβλήματα ρευστότητας. *«Τα πάω περίφημα οικονομικά γιατί φρόντισα ως επιχειρηματίας η κρίση να με βρει με ουσιαστικά μηδενικές υποχρεώσεις»* τόνισε στη λονδρέζικη εφημερίδα. Η τιμή της μετοχής της easy-Jet έχει πέσει στις 266 πένες από τις 630 πένες που ήταν προ 12μήνου .

<http://www.tovima.gr/default.asp?pid=46&ct=17&artid=6725&dt=18/11/2008#ixzz0sdWQC7UF>

## **7.2 Η ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ EASYJET**

### **7.2.1 Easy-Jet και νέες τεχνολογίες**

Όπως αναφέρεται στην επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας οι κρατήσεις της easy-Jet γίνονται 98% μέσω Διαδικτύου, μάλιστα δίνεται η δυνατότητα τροποποίησης πληροφοριών για μια πτήση μέσω της τεχνολογίας των Microsoft Vista που προσφέρει στο επιβατικό κοινό η αεροπορική εταιρία easy-Jet με τη νέα υπηρεσία «easy-Jet desk top gadget», η οποία προσφέρει αγορά πτήσης με ένα κλικ, «ζωντανή» ενημέρωση, κατευθύνσεις προς τα αεροδρόμια και αλλαγή προγράμματος, ενώ παράλληλα παρέχει πληροφορίες σχετικά με ξενοδοχεία, ενοικιάσεις αυτοκινήτων, εγκαταστάσεις δεδομένων και εστιατόρια ([www.easyjet.com](http://www.easyjet.com)).

Λόγω της συγχώνευσης της εταιρείας με την GoFly με σκοπό τη δημιουργία της κυρίαρχης αεροπορικής εταιρείας χαμηλού – κόστους στην Ευρώπη, δημιουργήθηκαν τεχνολογικά προβλήματα, όπως η μη ύπαρξη λογισμικού και hardware, βελτίωση της μνήμης και ανανέωση της μνήμης. Λύση αποτέλεσε το

Centennial Discovery ένα νέο μοντέλο της Microsoft, όπου βοήθησε στον έλεγχο των λειτουργιών που επιτρέπει τη σύγκριση του τι έχει και τις πραγματικές ανάγκες της εταιρείας. Το 2005, η easy-Jet ανέθεσε στην Savvis το πληροφοριακό της σύστημα, δίνοντας της έτσι τη δυνατότητα να ασχοληθεί αποκλειστικά με την προστιθέμενη αξία της επιχείρησης. Παλιότερα, ιδιαίτερα σε περιόδους ακμής η easy-Jet χρειαζόταν αρκετές εβδομάδες για την προετοιμασία των αναπτυξιακών της υπηρεσιών, που κατευθυνόντουσαν το marketing ή από περιοδικές απαιτήσεις. Η τελευταία συνεργασία τοποθέτησε την easy-Jet στην κορυφή των συναγωνιστών στην Ευρώπη. Ήταν η πρώτη στη βιομηχανία των αερογραμμών που υιοθέτησε το συμβατικό μοντέλο, σύμφωνα με το οποίο πληρώνει τις υπηρεσίες βασιζόμενο στον αριθμό των ταξιδιωτών, με το κόστος ανά επιβάτη να μειώνεται όσο οι επιβάτες αυξάνονται. (Σμυρλόγλου, 2010)

Το νέο τεχνολογικό εγχείρημα της αεροπορικής εταιρείας είναι συσκευές που εντοπίζουν σύννεφα ηφαιστειακής τέφρας από απόσταση 100 χιλιομέτρων. Αποτέλεσμα της τεχνολογίας αυτής θα είναι η αποφυγή της καθήλωσης του στόλου της όπως συνέβη με την πρόσφατη ηφαιστειακή έκρηξη στην Ισλανδία. Το πειραματικό σύστημα AVOID (Αερομεταφερόμενο σύστημα Αναγνώρισης και Ανίχνευσης Ηφαιστειακών Αντικειμένων) βασίζεται σε μια μικρή υπέρυθρη κάμερα εγκατεστημένη στο ουραίο πτερύγιο των αεροπλάνων, η οποία βλέπει τα σύννεφα τέφρας σε ύψος από 1.500 έως 15.000 μέτρα.

«Ο ανιχνευτής στάχτης θα επιτρέψει στα αεροσκάφη μας να βλέπουν και να αποφεύγουν τα σύννεφα τέφρας, ακριβώς, όπως τα αερομεταφερόμενα μετεωρολογικά ραντάρ και οι μετεωρολογικοί χάρτες καθιστούν ορατές τις καταιγίδες» δήλωσε ο διευθύνων σύμβουλος της easy-Jet Άντι Χάρισον. Η εταιρεία συνεργάζεται με την Airbus και σκοπεύει να δοκιμάσει τη νέα τεχνολογία σε ένα Airbus 340, εντός των επόμενων δύο μηνών, με την προοπτική να το εγκαταστήσει αργότερα σε περισσότερα αεροπλάνα της.

Μία ακόμη πρωτοποριακή εφαρμογή από την Easy-Jet ήρθε μέσα από το κοινωνικό δίκτυο Facebook. Η εφαρμογή αυτή ονομάζεται «Holiday Planner» και μάλλον πολύ σύντομα θα επιτρέπει στους χρήστες της να κλείνουν εισιτήρια, χωρίς να αφήνουν το διαδικτυακό τόπο του Facebook. Μάλιστα ένας εκπρόσωπος της easy-Jet περιέγραψε την εφαρμογή με τα εξής λόγια: «*To group Holiday Planner σας επιτρέπει να συντονίσετε τις ημερομηνίες για διαθεσιμότητα και να καλέσετε τους*



*φίλους σας μέσω Facebook και e-mail. Ψάχνουμε τρόπους να αναπτύξουμε την εφαρμογή περαιτέρω, προσθέτοντας τη δυνατότητα της κράτησης. Τώρα όμως είμαστε μάρτυρες στη γέννηση ενός καινούργιου ρόλου, που θα έχει στόχο το online εμπόριο (eCommerce)».*

Σε όλο τον κόσμο λειτουργούν τέσσερα μεγάλα κεντρικά συστήματα κρατήσεων (Διεθνή Συστήματα Κρατήσεων=Global Distribution System=GDS) που λειτουργούν ως ηλεκτρονικές αγορές για τους ταξιδιωτικούς πράκτορες. Τα συστήματα αυτά κλείνουν αεροπορικά εισιτήρια, δωμάτια ξενοδοχείων και ανοικιαζόμενα αυτοκίνητα. Τα συστήματα αυτά είναι το Galileo, Amadeus, Sabre και Worldspan (<http://www.innovative.gr/gds/index.html>). Είναι η πρώτη φορά που το inventory μιας μεγάλης Ευρωπαϊκής αεροπορικής εταιρείας χαμηλού κόστους είναι διαθέσιμο σε προμηθευτές GDS. Οι easy-Jet, Amadeus και Galileo αναγνωρίζουν τη ζήτηση που έχει παρουσιάσει η αγορά του εταιρικού ταξιδιού για ευκολότερη πρόσβαση στα ναύλα της easy-Jet και στις ελκυστικές υπηρεσίες που σχετίζονται με εταιρείες. Η easy-Jet έχει επίσης ως στόχο ν' αναπτύξει περαιτέρω το ποσοστό εταιρικών ταξιδιωτών που την επιλέγουν, το οποίο αυτή τη στιγμή βρίσκεται στο 20%, διαμέσου των καναλιών διαχείρισης εταιρικού ταξιδιού, κάτι που ευρέως πραγματοποιείται από τα ταξιδιωτικά γραφεία μέσω των GDS.

Η διανομή μέσω των Amadeus και Galileo στοχεύει στα ταξιδιωτικά γραφεία που ειδικεύονται στο εταιρικό ταξίδι. Η easy-Jet θα εφαρμόσει αμοιβή point-of-sale (ο ίδιος κανόνας ισχύει σε όλες τις κρατήσεις που πραγματοποιούνται εκτός διαδικτύου, όπως τηλεφωνικές κρατήσεις και κρατήσεις στα γραφεία αεροδρομίων) στο κόστος του εισιτηρίου. Για να καταστούν εφικτές οι συμφωνίες, οι εταιρείες Amadeus και Galileo προχώρησαν σε δημιουργία ξεχωριστών τεχνολογικών λύσεων για σύνδεση του κάθε GDS απευθείας στο inventory της easy-Jet, επιτρέποντας για πρώτη φορά στα ταξιδιωτικά γραφεία να πραγματοποιούν κρατήσεις της συγκεκριμένης αεροπορικής εταιρείας μέσω των καθημερινών διαδικασιών και καναλιών που χρησιμοποιούν.

Οι εν λόγω συμφωνίες αντιπροσωπεύουν το επόμενο βήμα της εξέλιξης στην low-fare αεροπορική βιομηχανία, ενισχύοντας την αξία των συστημάτων διανομής ως κανάλι πωλήσεων, αποφέροντας κέρδη στον τομέα των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους. Ο Διευθύνων Σύμβουλος της easy-Jet, Άντι Χάρισον, σχολίασε ότι, «Είναι ένα σημαντικό βήμα εξέλιξης της στρατηγικής μας για την προσέλκυση

περισσότερων εταιρικών ταξιδιωτών. Η easy-Jet απευθύνεται στις επιχειρήσεις, προσφέροντας ένα εξαιρετικά ευέλικτο προϊόν, με μεγάλη συχνότητα πτήσεων που συνδέει τα κυριότερα αεροδρόμια της Ευρώπης. Τώρα παρέχεται η δυνατότητα στα αντίστοιχα ταξιδιωτικά γραφεία και στους εταιρικούς πελάτες τους να πραγματοποιούν κρατήσεις με την easy-Jet. Επιπλέον, η εταιρεία θα διατηρήσει την επιχειρηματική της στρατηγική για απευθείας διάθεση, προσθέτοντας μία point-of-sale αμοιβή, έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι η ιστοσελίδα μας θα παραμείνει το κύριο κανάλι διανομής και τα απευθείας online εισιτήριά μας θα είναι πάντα φθηνότερα». Επιπλέον, αναφερόμενος στο σύστημα point-of-sale τόνισε ότι «Παρόλα αυτά, ακόμη και με την point-of-sale αμοιβή, οι θέσεις της easy-Jet που πωλούνται μέσω του GDS θα είναι κατά πολύ φθηνότερες από εκείνες που προσφέρουν οι υπόλοιπες παραδοσιακές αεροπορικές εταιρείες»

Ο κ. David Jones, Εκτελεστικός Αντιπρόεδρος στο εμπορικό τμήμα της Amadeus, επεσήμανε ότι «Η συγκεκριμένη συμφωνία υπογραμμίζει και επικυρώνει την προσπάθεια που έχουμε κάνει μέχρι σήμερα για να προσφέρουμε μία tailor-made λύση στον τομέα των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους. Δημιουργήσαμε μία λύση που συνδέει το GDS απευθείας με το inventory των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους, δίνοντας τους τη δυνατότητα αποτελεσματικής διανομής μέσω του GDS. Χρησιμοποιώντας την τεχνολογία, προσφέρουμε στα ταξιδιωτικά γραφεία που ασχολούνται με τους εταιρικούς ταξιδιώτες το περιεχόμενο της easy-Jet, με μία διαδικασία κρατήσεων που ενσωματώνεται απευθείας στην καθημερινή εργασιακή τους διαδικασία».

Απ' την πλευρά της η Amadeus έχει ξεκινήσει πιλοτικές δοκιμές στις χώρες Γερμανία, Γαλλία, Ισπανία και Ηνωμένο Βασίλειο, οι οποίες θα ολοκληρωθούν το Νοέμβριο. Μόλις ολοκληρωθεί η πιλοτική φάση, η Amadeus θα έχει διαθέσιμες τις πτήσεις της easy-Jet σε όλα τα ταξιδιωτικά γραφεία που πληρούν τις προϋποθέσεις σε όλο τον κόσμο. Οι πτήσεις της easy-Jet θα είναι διαθέσιμες μέσω του συστήματος Galileo στο Ηνωμένο Βασίλειο μέχρι το τέλος του έτους και στην υπόλοιπη Ευρώπη την Πρωτοχρονιά.

### 7.2.2 Ίντερνετ και μείωση κόστους

Το παραδοσιακό μοντέλο για την αγορά ενός προϊόντος και κατ' επέκταση εισιτηρίου απαιτεί 4 βήματα απ' την πλευρά του πελάτη (Δορζιώτης, 2009):

1. Επίσκεψη του πελάτη στο κατάστημα
2. Αναζήτηση προϊόντος
3. Επιλογή του προϊόντος
4. Αγορά του προϊόντος

Όπως γίνεται αντιληπτό βάσει του μοντέλου αυτού απαιτείται ο προμηθευτής του προϊόντος, ο μεσάζων που είναι το κατάστημα που επισκέπτεται ο πελάτης και ο πελάτης. Αντιθέτως, στο ηλεκτρονικό εμπόριο απαιτούνται 3 βήματα απ' την πλευρά του πελάτη (Δορζιώτης, 2009):

1. Αναζήτηση προϊόντος στο Ίντερνετ
2. Επιλογή προϊόντος
3. Αγορά προϊόντος

Το συγκεκριμένο μοντέλο εφαρμόζει η easy-Jet, κύριο χαρακτηριστικό του οποίου είναι ότι η απουσία των μεσαζόντων μειώνει το κόστος. Η πρωτοποριακή αυτή προσέγγιση της easy-Jet, είχε ως αποτέλεσμα να δημιουργεί και να προσφέρει μια μεγάλη γκάμα «online» υπηρεσιών και προϊόντων, ενώ χρησιμοποιεί τις δυνατότητες του Διαδικτύου προσφέροντας:

- ηλεκτρονικά εισιτήρια (ευρωπαϊκή Αερογραμμή),
- έκπτωση στο Ίντερνετ για να παρακινήσει τους καταναλωτές να κάνουν κράτηση online,
- αλλαγή ονόματος/πτήσης, ημερομηνίας και ώρας online,
- δυνατότητα να δείτε την κράτηση στο Ίντερνετ και να λάβετε καινούργιο e-mail επιβεβαίωσης,
- εισαγωγή online check-in (Αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους),
- άμεση επιβίβαση online,
- προσφορές και εκπτώσεις αποκλειστικά μέσω Ίντερνετ,
- προβολή ημερολογίου (2 εβδομάδων) στην αναζήτηση πτήσεων, έτσι ώστε οι καταναλωτές να βρίσκουν πάντα το φτηνότερο εισιτήριο,
- επιβάτες που θέλουν να αγοράσουν θέση για μετά από 2 μήνες, μπορούν να το κάνουν μόνο μέσω Διαδικτύου,

- δυναμικά πακέτα πτήσεων που περιλαμβάνουν ταξιδιωτική ασφάλεια και ενοικίαση αυτοκινήτων,
- γνωστοποίηση των στόχων της εταιρείας / υποστήριξη για τον καταναλωτή,

Ο κ. `Αντι Χάρισον, διευθύνων σύμβουλος της easy-Jet αναφερόμενος στις δυνατότητες που δίνει η ιστοσελίδα της εταιρείας επισήμανε ότι *«Είναι δύσκολο να προσδιορίσεις τη σημασία της ιστοσελίδας easyJet.com όχι μόνο για επιχειρηματικούς λόγους αλλά και για τον τρόπο που άλλαξε την αγορά πτήσεων και άλλων προϊόντων που πλέον πωλούνται στο διαδίκτυο. Η easy-Jet είχε πρωταρχικό ρόλο στην ανάπτυξη του Ίντερνετ και με την πάροδο των χρόνων άλλες εταιρίες και οργανισμοί εμπνεύστηκαν από την απλή και εύκολη δομή της ιστοσελίδας μας»*.

Τα χαρακτηριστικά της ιστοσελίδας της easy-Jet είναι (Μαρκέλλου, 2010):

1. Απλότητα και λειτουργικότητα
2. Ευκολία κλεισίματος εισιτηρίου – χωρίς να είναι απαραίτητο η πιστωτική κάρτα να είναι στο όνομα του ταξιδιώτη
3. Άμεση ενημέρωση οποιασδήποτε αλλαγή – διασύνδεση με πληροφοριακά συστήματα εταιρείας
4. Κατηγοριοποίηση υπηρεσιών
5. Διαφημίσεις με νέες υπηρεσίες και προϊόντα
6. Ενημέρωση για την εταιρεία, την πολιτική της, οδηγίες για ταξιδιώτες κ.λ.π.

### **7.3 ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ**

Η easy-Jet σε ότι αφορά την τιμολογιακή της πολιτική, ακολουθεί μια απλή δομή. Οι τιμές παρατίθενται με τέτοιο τρόπο, ώστε να υπάρχει ευελιξία επιλογής στους πελάτες για το που και πότε θα αποφασίσουν να ταξιδέψουν, δίχως περιορισμούς, μιας και οι χαμηλές τιμές δεν παρέχονται με όρους. Για παράδειγμα, οι περισσότερες παραδοσιακές αερογραμμές προσφέρουν οικονομικές τιμές για τον ταξιδιώτη που επιθυμεί να περάσει ένα Σάββατο στην επισκεπτόμενη πόλη. Δεν υπάρχουν αντιστοίχως χαμηλές τιμές για ταξίδια που γίνονται κατά τη διάρκεια της εβδομάδας. Ο τρόπος που ορίζονται οι τιμές είναι βασισμένος στην προσφορά και τη ζήτηση. Έτσι, όσο νωρίτερα πραγματοποιηθεί η κράτηση, τόσο πιο χαμηλή θα είναι η τιμή. Μερικές φορές όμως, λόγω δυνάμεων αγοράς οι τιμές μπορεί να μειωθούν περαιτέρω.

Το σύστημα κρατήσεων ελέγχεται καθημερινά για όλες τις μελλοντικές πτήσεις με αποτέλεσμα να γίνεται διαπίστωση για τις πιο δημοφιλείς διαδρομές. Όταν διαπιστωθεί πως οι κρατήσεις για μια διαδρομή είναι υψηλότερες από το κανονικό, τότε, αυξάνεται η τιμή με αποτέλεσμα να υπάρχει διαθεσιμότητα θέσεων για μεγάλο χρονικό διάστημα. Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία να αυξάνει τα έσοδα της.

Επιπλέον, η πολιτική που ακολουθείται σχετικά με τις αποσκευές των επιβατών, είναι ότι το ύψος της χρέωσης ανά αποσκευή είναι δύο στερλίνες. Η πολιτική αυτή αντικαθιστά την προηγούμενη πολιτική σύμφωνα με την οποία η πρώτη αποσκευή ήταν δωρεάν, ενώ για τις επιπλέον αποσκευές ο επιβάτης χρεωνόταν πέντε στερλίνες για την κάθε μια. Η easy-Jet υπεραμύνθηκε της απόφασής της, χρησιμοποιώντας το επιχειρήμα ότι «λιγότερες αποσκευές στο τσεκ-ιν μπορούν να συνδράμουν στην καλύτερη λειτουργία των αεροδρομίων», καθώς οι επιβάτες της αντιμετωπίζουν μεγάλες καθυστερήσεις στα αεροδρόμια του Λονδίνου εξαιτίας των πιο αυστηρών ελέγχων ασφαλείας και του συνωστισμού που δημιουργείται. ([www.typos.com.cy](http://www.typos.com.cy))

Επιπλέον, η εταιρεία κρατά τα κόστη χαμηλά με την εξάλειψη των περιττών δαπανών και των «διακοσμητικών στοιχείων» που χαρακτηρίζουν τις παραδοσιακές αερογραμμές. Αυτό γίνεται με διάφορους τρόπους όπως ([www.tovima.gr](http://www.tovima.gr)):

- **Η χρήση του Διαδικτύου για να μειωθούν οι δαπάνες:** Η easy-Jet ήταν μια από τις πρώτες εταιρείες που χρησιμοποίησε το Διαδίκτυο για να πουλήσει αεροπορικές θέσεις τον Απρίλιο του 1998. Με αυτό τον τρόπο καταργείται η προμήθεια των μεσαζόντων.
- **Μεγιστοποίηση της χρήσης των ουσιαστικών χαρακτηριστικών:** Έτσι κάθε αεροσκάφος και το πλήρωμα χρησιμοποιούνται αποδοτικότερα με αποτέλεσμα τη σημαντική μείωση κόστους. Επειδή η εταιρεία διαθέτει καινούρια αεροσκάφη, μπορεί να εκμεταλλευτεί την καλύτερη χρήση καυσίμων και το χαμηλό κόστος συντήρησης. Επιπλέον, διατηρώντας τους χρόνους διεκπεραίωσης του κύκλου εργασιών στο έδαφος κατά μέσο όρο στα 25 λεπτά το κόστος μειώνεται σημαντικά.
- **Ταξίδι άνευ εισιτηρίου (Ticketless Travel):** Οι επιβάτες λαμβάνουν αντί εισιτηρίου ένα ηλεκτρονικό μήνυμα που περιέχει όλες τις λεπτομέρειες του ταξιδιού τους. Αυτό βοηθά να μειωθεί σημαντικά το κόστος.

- **Κανένα ελεύθερο γεύμα:** Η εξάλειψη του τομέα σίτισης επί του αεροσκάφους μειώνει το κόστος, τη γραφειοκρατία και τη διαχείριση. Οι επιβάτες μπορούν να αγοράσουν τρόφιμα και ποτά επί του σκάφους το easy-Kiosk.
- **Η αποδοτική χρήση των αερολιμένων:** Η easy-Jet πετά σε αερολιμένες όλης της Ευρώπης (και κεντρικούς), κερδίζει όμως, λόγω του γρήγορου turnaround (περίπου 30 λεπτά) και τις προοδευτικές συμφωνίες δαπανών προσγείωσης με τους αερολιμένες.
- **Οι χωρίς χαρτί διαδικασίες:** Από την έναρξη της η easy-Jet απλοποίησε τις πρακτικές εργασίας της, μη χρησιμοποιώντας βάση εγγράφων. Η διαχείριση και η διοίκηση της επιχείρησης γίνονται εξ ολοκλήρου από συστήματα IT που μπορούν να προσεγγιστούν μέσω ασφαλών κεντρικών υπολογιστών από οποιονδήποτε στον κόσμο επιτρέποντας στην εταιρεία να έχει τεράστια ευελιξία.
- **Ταξίδι χωρίς διακρίσεις:** Στα αεροπλάνα δεν υπάρχει ούτε πρώτη θέση ούτε «business class». Οι θέσεις δεν είναι καν αριθμημένες: όποιος φθάσει πρώτος κάθεται όπου βρει ελεύθερο κάθισμα. Έτσι, ιδιαίτερα στις σύντομες πτήσεις, όλες αυτές οι περικοπές επιτρέπουν μια σημαντική μείωση της τιμής του εισιτηρίου.

Σε ότι αφορά τη διοίκηση, η εταιρεία στηρίζεται στην επίπεδη μορφή management, ελαχιστοποιώντας τα επίπεδα διοίκησης. Όλοι οι υπάλληλοι, ακόμα και οι υπάλληλοι γραφείου, ενθαρρύνονται να ντύνονται άνετα. Χαρακτηριστικά αναφέρεται πως «οι γραβάτες απαγορεύονται σε όλους πλην των πιλότων»!

Τα μέσα που χρησιμοποιούνται για τη διαφήμιση και προώθηση της εταιρείας είναι κυρίως το Διαδίκτυο, το ραδιόφωνο, διαφημίσεις πάνω σε μέσα μαζικής μεταφοράς π.χ. λεωφορεία (mobile display unit) και γιγαντοαφίσες σε κεντρικές λεωφόρους. Η τηλεόραση δεν προτιμάται μιας και το τεράστιο κόστος που απαιτείται για προωθητικές καμπάνιες από το μέσο αυτό, αντίκειται στην αρχή του περιορισμού του κόστους της εταιρείας. Επιπλέον η διαφήμιση της εταιρείας κατά κύριο λόγο αφορά τη γνωστοποίηση κάποιας προσφοράς της εταιρείας και όχι την ίδια καθαυτή την εταιρεία. Π.χ. easy-Jet Αθήνα – Λονδίνο από 99€μόνο!

#### 7.4 ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΕΣ

Το Μάρτιο του 1995 η easy-Jet εκδηλώνει ενδιαφέρον να προσφέρει προγραμματισμένες χαμηλού κόστους πτήσεις στην Ευρώπη, με αποτέλεσμα τον Οκτώβριο του ίδιου έτους να δημιουργηθεί το «σπίτι» της easy-Jet στο αεροδρόμιο Luton. Παράλληλα ανοίγει το τηλεφωνικό κέντρο της εταιρείας και στις 23 του μήνα γίνεται η πρώτη κράτηση.

Το Νοέμβριο του 1995 πραγματοποιούνται εναρκτήριες κρατήσεις-πτήσεις από το Luton στο Edinburgh και τη Glasgow, που υποστηρίζονται από την διαφημιστική εκστρατεία «κάνοντας την πτήση τόσο προσιτή όσο ένα τζίν \$29 η πτήση», «making flying as affordable as a pair of jeans \$29 one way». Τότε η επιχείρηση είχε δύο μισθωμένα αεροσκάφη τύπου Boeing 737-200 και λειτουργούσε ουσιαστικά ως «εικονική αερογραμμή».

Τον Ιανουάριο του 1996 η easy-Jet προσθέτει και τρίτο προορισμό Luton - Aberdeen. Τρεις μήνες μετά η εταιρεία παίρνει στην κατοχή της τα πρώτα της αεροσκάφη και κάνει την πρώτη της πτήση έκτος Ηνωμένου Βασιλείου και συνδέει Luton – Amsterdam. Τον Ιούνιο προστίθενται οι προορισμοί Nice και Barcelona.

Η easy-Jet δημιουργεί την ιστοσελίδα της easy-Jet.com για να παρέχει πληροφορίες τον Απρίλιο του 1997 και το Σεπτέμβρη του ίδιου έτους παραγγέλνει 12 καινούργια Boeing 737-300s για παράδοση μέχρι το 2000. Ένα μήνα μετά της απονέμεται το Air Operating Certificate το οποίο σήμαινε πως αναγνωρίστηκε ως οικονομικά βιώσιμη αερογραμμή. Ως τότε λειτουργούσε υπό τις εταιρείες AOC of the air Foyle και την British Airways. Η επιλογή των αεροδρομίων γίνεται με βάση το χαμηλό κόστος, ενώ το Δεκέμβρη ξεκινά πτήσεις προς Geneva, ένας προορισμός που αργότερα θα γίνει αεροδρομική βάση της εταιρείας.

Το Μάρτιο του 1998 η easy-Jet αγοράζει το 40% μιας ελβετικής αεροπορικής εταιρείας charter της TEA Basel Ag για 3 εκ. ελβετικά φράγκα. Αυτή η αερογραμμή μετονομάστηκε αργότερα σε «easy-Jet Switzerland» και μετατέθηκε στη Geneva. Τον Απρίλιο του 1998 η easy-Jet πραγματοποιεί την πρώτη κράτηση – πώληση μέσω της ιστοσελίδας της, ενώ οι τηλεφωνικές κρατήσεις συνεχίζονται και τον Ιούλιο παραγγέλνει 15 καινούργια αεροσκάφη 737 – 700 Boeing επόμενης γενιάς για \$500 εκ. Το πρώτο αεροσκάφος παραδόθηκε στις 13 Οκτωβρίου 2000 στο Seattle.

Τον Ιανουάριο του 1999 εκπέμπεται στην ITV η σειρά «Airline» που απεικονίζει τη ζωή των επιβατών και του προσωπικού της easy-Jet. Το Φεβρουάριο

το αεροδρόμιο του Liverpool καθιερώνεται επίσημα ως βασικός αερολιμένας για τα αεροσκάφη και τα πληρώματα που εδρεύουν στα βορειοδυτικά. Τον Απρίλιο η TEA Basel Ag αλλάζει το όνομα της σε easy-Jet Switzerland και γίνεται ο τρίτος αερολιμένας βάσεων για την εταιρεία. Τον Ιούνιο η easy-Jet αυξάνει το ποσοστό κατοχής της easy-Jet Switzerland σε 49% με δικαίωμα και για το υπόλοιπο 50%. Τον επόμενο μήνα η easy-Jet Switzerland εγκαινιάζει τις υπηρεσίες από τη Geneva στη Nice και τη Barcelona (τις πρώτες υπηρεσίες της easy-Jet εκτός Ηνωμένου Βασιλείου).

Η easy-Jet ισχυρίζεται πως η Swissair χρησιμοποιεί την πολιτική επιρροή της για να αναγκάσει την ελβετική κυβέρνηση να αποτρέψει την easy-Jet από τη διεκπεραίωση μιας σχεδιασμένης υπηρεσίας πτήσεων μεταξύ Geneva και Barcelona προκειμένου να προστατευθεί η θέση της στη διαδρομή (αυτή η κίνηση είναι παράνομη εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης από το 1993). Η easy-Jet προσπερνά τους περιορισμούς οργανώνοντας μια δωρεάν πτήση επιβατών. Στη συνέχεια σύστησε μια επιχείρηση την «easy-Jet Tours» μέσω της οποίας θα εκτελούνταν η πτήση από Geneva. Μέχρι και σήμερα η Swissair αποτελεί το κακό παράδειγμα για τις κακόβουλες προσπάθειες της να εμποδίσει το θεμιτό και υγιή ανταγωνισμό. Την ίδια περίοδο αρχίζει νέος κύκλος της σειράς «Airlines» στην ITV, προσελκύνοντας περίπου 9 εκ. θεατές σε κάθε επεισόδιο.

Τον Οκτώβρη οι πωλήσεις της easy-Jet μέσω του διαδικτύου περνούν το ένα εκατομμύριο (η πρώτη on line πώληση έγινε τον Απρίλιο του 1998). Ο Στέλιος Χατζηιωάννου κερδίζει το βραβείο για την καλύτερη αερογραμμή χαμηλού κόστους από τους αναγνώστες του περιοδικού Business Traveller. Το Νοέμβριο η easy-Jet επιλέγεται ως επιχείρηση Superbrand από το Superbrand Council η οποία αναγνωρίζει τις επιχειρήσεις με σημαντικό εμπορικό σήμα. Άλλες επιχειρήσεις Superbrand είναι η Virgin, η Coca Cola, η Manchester United κ.α. Τον επόμενο μήνα το περιοδικό του marketing περιγράφει την έναρξη της easy-Jet ως «μια από τις 100 μεγαλύτερες στιγμές του marketing στον 20 αιώνα».

Τον Ιανουάριο του 2000 η easy-Jet προωθεί εκστρατεία ενάντια στις προτεινόμενες κυβερνητικές αλλαγές σε ότι αφορά το Air Passenger Duty, έναν φόρο που επιβαρύνει τους επιβάτες αερογραμμών. Δύο μήνες μετά αυξάνει την έκπτωση των online κρατήσεων σε \$2.50 για κάθε ταξίδι, το πιο υψηλό επίπεδο μόνιμης έκπτωσης από οποιαδήποτε άλλη αερογραμμή. Πωλεί 2 εκατομμύρια καθίσματα που



καταδεικνύουν την τεράστια αύξηση των on-line πωλήσεων. Οι αλλαγές στο Air Passenger Duty που αναγγέλλονται από τον Καγκελάριο στον προϋπολογισμό είναι ευνοϊκές για την εταιρεία. Δίνεται παραγγελία για 17 καινούργια Boeing 737-700s. Αμέσως μετά εισάγεται νέα μέθοδος on-line κρατήσεων και μπορεί να πραγματοποιηθεί κράτηση δύο μήνες πριν την ημερομηνία αναχώρησης μέσω διαδικτύου.

Παράλληλα προωθεί εκστρατεία για να σταματήσει τη Barclays, η οποία λειτουργούσε ληστρικά προς τους πελάτες της με την αύξηση του κόστους προσγείωσης κατά 300%. Ως τμήμα της εκστρατείας, η αερογραμμή απαιτεί από τον John Prescott να ρυθμίσει τον αερολιμένα της Luton Barclays με τον ίδιο τρόπο όπως των λοιπών αερολιμένων του Λονδίνου. Η easy-Jet είναι η πρώτη χαμηλού κόστους αερογραμμή που προωθεί μια βάση πληροφοριών των αφίξεων στον ιστοχώρο της. Τον Μάιο οι Ελβετοί ψηφίζουν τη συμμετοχή της χώρας τους στην ενιαία ευρωπαϊκή αγορά αεροπορίας, για τα πιο φθηνά εισιτήρια και η easy-Jet υποστηρίζει την απόφαση με έντονη διαφήμιση. Τα γεγονότα οδηγούν τον Στέλιο Χατζηγιάννου σε διαμαρτυρία έξω από τα υποκατάστημα της τράπεζας Barclays στο Luton, για να σταματήσουν να δρουν εναντίον των επιβατών της easy-Jet. Τρία εκατομμύρια καθίσματα πωλούνται on-line και η εταιρεία φθάνει στα 10 εκ. επιβάτες από την έναρξη λειτουργίας της. Ο 4<sup>ος</sup> κύκλος επεισοδίων της «Airlines» ITV αρχίζει. Κάθε Παρασκευή περίπου το 40% του τηλεοπτικού κοινού παρακολουθεί τη σειρά. Τον Αύγουστο ολοσέλιδα αφιερώματα στον έντυπο τύπο προειδοποιούν τους καταναλωτές για τον κίνδυνο λειτουργίας των αερογραμμών χαμηλού κόστους, αν η Barclays επιτύχει την αύξηση του κόστους προσγείωσης στους επιβάτες της easy-Jet κατά 300%.

Τον επόμενο μήνα η αίτηση της easy-Jet να υποδειχθεί ο αερολιμένας του Luton ως συντονισμένος αερολιμένας απορρίπτεται από την κυβέρνηση η οποία υποστηρίζει ότι αυτό δεν είναι δίκαιο χωρίς όμως να σημαίνει πως η κυβερνητική πλευρά δεν αφήνει άλλες διόδους έκκλησης. Η easy-Jet, ως τώρα, έχει πουλήσει συνολικά 4 εκ. αεροπορικές θέσεις μέσω του διαδικτύου. Το 85% των εβδομαδιαίων πωλήσεων γίνεται μέσω διαδικτύου. Το Νοέμβρη η British Airways αναγγέλλει ότι πρόκειται να πουλήσει το τμήμα χαμηλού κόστους της, την εταιρεία Go, η οποία παρουσιάζει ζημιά \$21.8 εκ. μέχρι τον Μάρτιο του 2000. Οι μετοχές της easy-Jet αναγνωρίζονται τυπικά στο χρηματιστήριο του Λονδίνου σε μια τιμή προσφοράς

310p. Στο τέλος του έτους ο ιστοχώρος της easy-Jet προωθείται στα ισπανικά. Ο Στέλιος Χατζηγιάννου μπαίνει στο βιβλίο Guinness ως ο νεότερος πρόεδρος προγραμματισμένων αερογραμμών, όταν δημιούργησε την easy-Jet το 1995 σε ηλικία 28 ετών.

Τον Ιανουάριο του 2001 η easy-Jet προωθεί τρεις νέες διαδρομές από το Amsterdam στο Belfast, το Edinburgh και τη Nice. Αυτό είναι ένα σημαντικό βήμα στην ανάπτυξη του αεροδρομίου του Schiphol ως τέταρτη βάση της αερογραμμής. Το Φεβρουάριο κερδίζει το πρώτο βραβείο Best Value στην κατηγορία Visa e-tail Awards. Ένα μήνα μετά η easy-Jet προηγείται στην έρευνα ένωσης χαμηλών καταναλωτών Holiday Which?, ως η μόνη χαμηλού κόστους αερογραμμή που ταξινομείται υψηλότερα στον πίνακα ικανοποίησης πελατών. Ο 5<sup>ος</sup> κύκλος επεισοδίων της «Airlines» της LWT αρχίζει, προσελκύοντας τον εντυπωσιακό αριθμό των 3 εκ. τηλεθεατών ανά επεισόδιο. Η easy-Jet αρχίζει σχεδιασμένες πτήσεις στη διαδρομή Geneva – Barcelona μιας και η Swissair εγκαταλείπει τις υπηρεσίες της σε αυτήν την διαδρομή.

Τον Απρίλιο αναγγέλλει τη μαζική επέκταση διαδρομών με πέντε νέες προορισμούς που θα αρχίσουν κατά την διάρκεια του καλοκαιριού του 2001: Amsterdam – Barcelona και Glaskow, Belfast – Edinburgh και Glaskow και London Gatwick – Nice. Η easy-Jet εντάσσει στις διαδρομές της και αυτήν του Amsterdam – London Gatwick. Οι αλλαγές στο Air Passenger Duty (APD) τέθηκαν σε ισχύ, καθιερώνοντας μείωση των φόρων σε πτήσεις μέσα στην Ευρώπη της τάξης των €5. Η easy-Jet είχε πιέσει επιτυχώς τη βρετανική κυβέρνηση για να κάνει αυτές τις αλλαγές στο APD. Τον Ιούνιο ονομάζεται 2<sup>η</sup> μεγαλύτερη αερογραμμή του Ηνωμένου Βασιλείου σε μια έκθεση που δημοσιεύεται από τους κορυφαίους ερευνητικούς εμπειρογνώμονες, Jupiter MMXI. Η easy-Jet κερδίζει το βραβείο της καλύτερης ιστοσελίδας από έρευνα της Guardian και Observer Travel Awards. Τον επόμενο μήνα μετά από την επιτυχία του 5<sup>ου</sup> κύκλου «Airlines» στο LWT, μια νέα σειρά αναγγέλλεται. Επιπροσθέτως, φθάνει ένα νέο ρεκόρ online πωλήσεων, πραγματοποιώντας 10 εκ. πωλήσεις μέσω της ιστοσελίδας της. Τον Οκτώβριο το σύνολο των αποτελεσμάτων του έτους όπου τα προ φόρων κέρδη φτάνουν τα \$40 εκατομμύρια. Επιπλέον, αναγγέλλεται η έναρξη της διαδρομής London Gatwick προς Barcelona. Στο τέλος του έτους η easy-Jet συνεχίζει ν' αναπτύσσεται στο London Gatwick με την αναγγελία τεσσάρων νέων διαδρομών (Edinburgh, Malaga, Majorca

και Zurich), κάνοντας την easy-Jet τη δεύτερη μεγαλύτερη σχεδιασμένη αερογραμμή στον αερολιμένα.

Το Μάρτιο του 2002 η easy-Jet αναγγέλλει την επέκταση της στο Παρίσι με την έναρξη τεσσάρων καινούριων διαδρομών σε Liverpool, London, Luton και Nice απ' το αεροδρόμιο Paris Orly. Μόλις ένα μήνα μετά αναγγέλλει την έναρξη της διαδρομής από το London Gatwick στην Αθήνα, την πρόθεση της να αγοράσει την Go και ν' αποκτήσει την BA Deutsche. Τον Αύγουστο η easy-Jet και η Go ολοκληρώνουν τη συμφωνία συγχώνευσης για να δημιουργήσουν τη μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους της Ευρώπης. Το φθινόπωρο η easy-Jet αναγγέλλει την απόφαση να οριστεί η Airbus ως βασικός προμηθευτής των αεροσκαφών της, υπό την έγκριση των μετόχων της. Το επιχειρησιακό πρότυπο της easy-Jet ως τότε στηρίζονταν στην αρχή ύπαρξης ενός τύπου αεροσκαφών που να μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλο το δίκτυο, οποιαδήποτε στιγμή, από οποιοδήποτε πλήρωμα. Εμφανίστηκε να είναι αντιφατικό όταν υπέγραψε συμφωνία με την Airbus για την αγορά 120 αεροσκαφών με παράδοση από το Σεπτέμβριο του 2003 και για 5 έτη, με την «προστασία τιμών» για μια περαιτέρω αγορά 120 αεροσκαφών Airbus A319 έως το 2012.

Υπάρχουν αξιοπρόσεχτες διαφορές μεταξύ του Boeing 737 και του Airbus A319. Το Airbus είναι μεγαλύτερο και βαρύτερο (περίπου 4 τόνους), και είναι επίσης 14 ίντσες μεγαλύτερο. Αυτές οι πρόσθετες ίντσες εξυπηρετούν στο να δημιουργήσουν έναν ευρύτερο διάδρομο και να επιτρέψουν στο πλήρωμα και τους επιβάτες να κινηθούν γύρω από την καμπίνα ευκολότερα, βοηθώντας επίσης να περιοριστεί ο χρόνος στο turnaround στο ελάχιστο. Επιπλέον, το Airbus 319 έχει 156 καθίσματα, έναντι 149 του Boeing 737s. Τελικά, αποφασίστηκε και το Boeing 737-700s και το Airbus A319s να χρησιμοποιούνται σε όλες τις διαδρομές της easy-Jet, διατηρώντας την αρχή «οποιοδήποτε αεροσκάφος, οποιαδήποτε διαδρομή» του επιχειρησιακού προτύπου της easy-Jet. Το Νοέμβριο του 2002 ο Στέλιος Χατζηγιάννου αποχωρεί από πρόεδρος της easy-Jet και ο Sir Colin Chandler καταλαμβάνει τη θέση. Το Δεκέμβριο η easy-Jet επιτυγχάνει τη συγχώνευση με την Go μέσω αναγγελίας ενός ενιαίου πιστοποιητικού χειριστών αέρα (AOC) και την έναρξη ενός ενοποιημένου δικτύου πωλήσεων.

Στις 30 Μαρτίου του 2003 οι συνδυασμένες αερογραμμές πετούν κάτω από το εμπορικό σήμα easy-Jet για πρώτη φορά. Όλο το πλήρωμα φορά πορτοκαλί

ομοιόμορφη στολή και το πρόγραμμα για να ξαναβαφτούν όλα τα αεροσκάφη της Go ολοκληρώνεται. Τον Απρίλιο η easy-Jet αναγγέλλει την περαιτέρω επέκταση στο Παρίσι με την έναρξη των υπηρεσιών από το Paris Orly στη Barcelona, τη Marseille, το Milan Linate, τη Nice και την Toulouse. Στα μέσα του καλοκαιριού του έτους προωθεί την πρωτοποριακή τεχνολογία απευθείας σύνδεσης που επιτρέπει στους πελάτες να δουν και να αλλάξουν τις κρατήσεις τους on-line. Τον Οκτώβριο το πρώτο Airbus A319 κάνει την πρώτη πτήση στη Geneva. Αυτό αποτελεί μέρος μιας συμφωνίας-παραγγελίας 120 αεροσκαφών που θα παραδοθούν κατά τη διάρκεια των επόμενων τεσσάρων ετών. Στα τέλη Νοεμβρίου η easy-Jet αναγγέλλει τη νέα βάση στο Βερολίνο Schonefeld, αναπτύσσοντας εντυπωσιακά το υπάρχον δίκτυο με την προσθήκη 11 νέων διαδρομών.

Το Φεβρουάριο του 2004 η easy-Jet αναγγέλλει τη νέα βάση στο Dortmund της Γερμανίας, αυξάνοντας το υπάρχον δίκτυο στις οκτώ διαδρομές. Επεκτείνεται περαιτέρω στη Γερμανία και αναγγέλλει έναν ακόμη προορισμό: Cologne / Bonn. Στο τέλος του ίδιου μήνα ξεκινούν πτήσεις από τη νέα βάση της εταιρείας στο Βερολίνο για το Liverpool και το London Luton. Τον επόμενο μήνα ο Στέλιος Χατζηιωάννου, ο χαρισματικός πρώην πρόεδρος και ιδρυτής easy-Jet καλωσορίζεται στο βρετανικό Travel and Hospitality Hall of Fame. Στις 28 Μαΐου η easy-Jet δημιουργεί ιστορία με την ίδρυση νέου τρόπου check in στα περίπτερα του αερολιμένα Nottingham East Midlands όπου το check in γίνεται με αυτοεξυπηρέτηση (self check in). Τον Ιούνιο η easy-Jet αναγγέλλει τη μεγάλη επέκταση έξω από το αεροδρόμιο του London Gatwick. Η αερογραμμή προσθέτει τις διαδρομές στη Budapest, την Cologne / Bonn, Murcia, τη Rome και τη Venice στο υπάρχον δίκτυο. Στις 5 Ιουλίου η εταιρεία εισάγει την πιο γενναιόδωρη προσφορά της Ευρώπης σε ότι αφορά τις χειραποσκευές, με την αφαίρεση του περιορισμού βάρους των 5 κιλών. Η easy-Jet αναγγέλλει σημαντική επέκταση σε κεντρική και ανατολική Ευρώπη με έξι νέες διαδρομές στη Budapest, Krakow και Warsaw. Τον Αύγουστο η αερογραμμή επεκτείνεται περαιτέρω με την προσθήκη τεσσάρων νέων προορισμών και έξι νέων διαδρομών στο υπάρχον δίκτυό της: Almeria, Bratislava, Turin, και Valencia. Το 2008 η easy-Jet ήταν η 6<sup>η</sup> μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία στην Ευρώπη, ενώ το τρέχον έτος ο στόλος της αριθμεί 114 αεροσκάφη.

## **7.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER**

Οι 5 δυνάμεις του Porter παρέχουν ένα κατάλληλο πλαίσιο για την ανάλυση των οικονομικών και άλλων παραγόντων που επηρεάζουν και διαμορφώνουν τα κέρδη και τις τιμές μιας βιομηχανίας, ενός προϊόντος, μιας προσφερόμενης υπηρεσίας. Προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού καθώς και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις.

Το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά και διαρκή θεωρητικά υποδείγματα που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την περιγραφή της δομής του κλάδου. Η ανάλυση των δυνάμεων αυτών αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την εις βάθος ανάλυση μιας επιχείρησης μιας και μέσα από τη δομική ανάλυση του κλάδου είναι δυνατό η επιχείρηση να εκτιμήσει την ελκυστικότητα του κλάδου.

Εκείνο που θα πρέπει να γίνει κατανοητό από την αρχή είναι ότι το υπόδειγμα Porter αναφέρεται σε έναν ολόκληρο κλάδο και όχι σε μια μεμονωμένη επιχείρηση. Επομένως στο κέντρο του υποδείγματος τίθεται ολόκληρος ο βιομηχανικός κλάδος.

### **7.5.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο**

Η είσοδος μιας επιχείρησης στον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους δεν είναι απλή υπόθεση. Οι φραγμοί που τίθενται είναι ιδιαίτερα αυστηροί και ίσως και αποτρεπτικοί για έναν νέο επιχειρηματία. Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια είναι εξαιρετικά υψηλές. Αν και λιγότερο από αυτό των αεροπορικών εταιρειών προγραμματισμένων πτήσεων το κεφάλαιο που απαιτείται είναι πολύ μεγάλο μιας και προϋποθέτει αγορά ή μίσθωση αεροσκαφών, συμφωνίες με αεροδρόμια, τεχνικό εξοπλισμό, τεχνογνωσία και μια πολύ χρονοβόρα και κοστοβόρα διαδικασία έναρξης λειτουργίας από κρατικής απόψεως όχι μόνο της χώρας – έδρας αλλά και των χωρών που θα συνθέσουν το δίκτυο της αεροπορικής εταιρείας. Θυμίζουμε τις δυσκολίες που αντιμετώπισε η easy-Jet από την Barclays και τη λήψη άδειας για χρήση αερολιμένων σε διάφορες πόλεις.

Επιπλέον, τα κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος. Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται σε ένα κλάδο έχουν και κάποια άλλα πλεονεκτήματα απέναντι στις νεοεισαχθείσες επιχειρήσεις, τα οποία απορρέουν από τη μακρόχρονη παρουσία τους στον κλάδο. Αυτά περιλαμβάνουν το «know-how» της

παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος, την καμπύλη εμπειρίας και τη γνώση του κλάδου.

Ένα ακόμα στοιχείο που δρα ως φραγμός εισόδου αποτελεί τη διαφοροποίηση. Η διαφοροποίηση προϊόντος αυξάνει τους φραγμούς εισόδου, επειδή το κόστος υπερνίκησης των προτιμήσεων των υπαρχόντων αγοραστών είναι πολύ υψηλό για τους νεοεισερχόμενους. Πόσο μάλλον στο συγκεκριμένο κλάδο που η προσφορά προϊόντος είναι λίγο πολύ συγκεκριμένη με τους φραγμούς που τίθενται από το «no frills» και η διαφοροποίηση θα πρέπει να είναι πολύ συγκεκριμένη και ελκυστική για να υπερνικήσει την προτίμηση των brand names.

Τέλος, ο φόβος αντίδρασης από τις επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο, αποτελεί σημαντικότατο φραγμό εισόδου στον κλάδο σε μια νέα επιχείρηση. Ειδικότερα με τη γενικότερη κρίση και τις απειλές που δέχεται ο κλάδος πολύ δύσκολα θα επιτρέψει σε μια νέα επιχείρηση να εισχωρήσει σε αυτόν χωρίς να της δημιουργήσουν προβλήματα. Οι ηγέτες του κλάδου, easy-Jet, Ryanair δεν θα αφήσουν εύκολα άλλον να αντλήσει από το μερίδιο αγοράς. Θα αντεπιτεθούν με μείωση τιμών, αύξηση διαφήμισης, κτλ.

### **7.5.2 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Οι προμηθευτές αποτελούν σημαντικότατο συνεργάτη σε μια επιχείρηση. Ανάλογα με τον κλάδο, διαφέρει και η δύναμη των προμηθευτών. Στους κλάδους όπου τα έξοδα προμηθειών παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του συνολικού κόστους, οι προμηθευτές έχουν έντονη διαπραγματευτική δύναμη και η αύξηση τιμών ή μείωση της ποιότητας μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την πορεία των επιχειρήσεων.

Διαπραγματευτική δύναμη διαθέτουν οι προμηθευτές που είναι λίγοι στο χώρο. Όσο μεγαλύτεροι και λιγότεροι προμηθευτές υπάρχουν τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν, και τόσο πιο άμεσα εξαρτημένες είναι οι επιχειρήσεις του κλάδου. Αυτό συμβαίνει στον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών μιας και οι κατασκευαστές αεροσκαφών και προμηθευτές είναι μόλις 3: Boeing, Mc Donnell Douglas, Airbus και παράγουν κατόπιν παραγγελίας και όχι μαζικά, ενώ το προϊόν είναι σχετικά διαφοροποιημένο. Δεδομένης της ιδιαιτερότητας του κλάδου να έχει έναν τύπο αεροσκάφους, κάνει αφενός πιο ελκυστική την παραγγελία λόγω όγκου αλλά πολύ δύσκολη την αλλαγή στο μέλλον.

Οι πετρελαϊκές εταιρείες είναι ένας άλλος βασικός προμηθευτής στον κλάδο. Τα καύσιμα αποτελούν σημαντικότερη πηγή κόστους για τις αεροπορικές εταιρείες και επηρεάζουν άμεσα την οικονομική πορεία τους. Αναταραχές σε περιοχές προέλευσης των καυσίμων, έχουν σημαντικές επιπτώσεις στη πορεία του κλάδου. Δεν υπάρχει καμία δυνατότητα υποκατάστασης της πρώτης ύλης και οι εταιρείες δεν έχουν καμία διαπραγματευτική δύναμη στη διαμόρφωση της τιμής ή οποιασδήποτε αφορά αυτές καθ' αυτές τις εταιρείες και τα εμπλεκόμενα κράτη.

Καλύτερη είναι η θέση των εταιρειών του κλάδου σε ότι αφορά έναν άλλο μεγάλο προμηθευτή, τα αεροδρόμια. Λόγω της φύσης του κλάδου, γίνεται επιλογή περιφερειακών αεροδρομίων τα οποία επιβιώνουν από την ύπαρξη των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους με συνέπεια να κρατούν τα κόστη τους μικρά για να είναι ελκυστικά και να εντάσσονται στο δίκτυο των εν λόγω αερογραμμών. Κρατούν σε χαμηλά επίπεδα τα κόμιστρα προσγείωσης, το landing fee και άλλα κόστη προκειμένου να επιλέγονται από τις αεροπορικές εταιρείες.

Η φύση του κλάδου των αερογραμμών χαμηλού κόστους περιορίζει τους βασικούς προμηθευτές στους προαναφερθέντες μιας και δεν έχουν το κόστος ένταξης σε CRS (προγράμματα κρατήσεων αεροπορικών εισιτηρίων), ταξιδιωτικών γραφείων και πρακτόρων, εταιρείες catering, προμηθειών γραφικής ύλης, κτλ.

### **7.5.3 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

Μεγάλη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών στον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους. Ο αριθμός των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων είναι μεγάλος με αποτέλεσμα οι αγοραστές να έχουν το προνόμιο της επιλογής και με την ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή να επιλέγουν την πλέον συμφέρουσα γι' αυτούς επιλογή. Η χρήση του διαδικτύου επιτρέπει στους πελάτες να ερευνήσουν τις τιμές των επιχειρήσεων εύκολα και απρόσωπα, με αποτέλεσμα οι αγοραστές να απολαμβάνουν ένα υψηλό επίπεδο διαπραγματευτικής δύναμης.

Έχοντας να επιλέξουν μεταξύ no frills airlines, charter airlines, scheduled airlines, τρένα και λεωφορεία, οι αγοραστές ψάχνουν το λεγόμενο value for money, με τα λιγότερα χρήματα να έχουν υψηλότερη ωφέλεια και οι εταιρείες οφείλουν να δίνουν κίνητρα επιλογής για να κερδίσουν και διατηρήσουν τον δυνητικό πελάτη.

#### **7.5.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα**

Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο ανταγωνίζονται μεταξύ τους σε πρώτο επίπεδο, σε δεύτερο επίπεδο όμως, ανταγωνίζονται και τη βιομηχανία των υποκατάστατων αυτής προϊόντων. Και αν δεν ανταγωνίζονται με άμεσο τρόπο τα προϊόντα αυτά, οφείλουν να τα λάβουν σοβαρά υπόψη τους και ν' αναλύσουν τον τρόπο και το βαθμό που δύναται να επηρεάσουν το επιχειρηματικό τους πλάνο, το σχεδιασμό της στρατηγικής τους, την τιμολογιακή τους πολιτική, τη διαμόρφωση και παρουσίαση της υπηρεσίας ή προϊόντος που προσφέρουν.

Υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες είναι εκείνα που εμφανίζονται να είναι διαφορετικά, αλλά μπορούν να ικανοποιήσουν την ίδια ανάγκη με ένα άλλο προϊόν ή υπηρεσία. Είναι προϊόντα ή υπηρεσίες που εκτελούν ίδιες ή παραπλήσιες λειτουργίες και το ένα δύναται να υποκαταστήσει το άλλο φέρνοντας το ίδιο αποτέλεσμα.

Στην περίπτωση της easy-Jet ως υποκατάστατα προϊόντα μπορούμε να αναφέρουμε:

- **Τρένα υψηλής ταχύτητας:** Η ανάπτυξη των σιδηροδρομικών δικτύων σε συνδυασμό με την τεχνολογική εξέλιξη των τρένων, έχουν οδηγήσει στην λειτουργία ενός πολύ καλά οργανωμένου δικτύου σε ποιότητα παροχής υπηρεσιών αλλά και πλήθος διαδρομών προσφέροντας υψηλής ποιότητας ταξιδιωτικές υπηρεσίες στο επιβατικό κοινό. Κάποια μάλιστα από αυτά εκτελούν τα ίδια δρομολόγια με αυτά των αεροπλάνων. Οι τιμές είναι ανταγωνιστικές και λόγω της υψηλής τεχνολογίας ο χρόνος σύνδεσης των προορισμών (πάντα σε συνάρτηση με την χιλιομετρική τους απόσταση) ολοένα και μειούμενος.
- **Αυτοκίνητο:** Για μικρές αποστάσεις, για ταξίδια στην ενδοχώρα αλλά και σε χώρες που γειτνιάζουν, το αυτοκίνητο σε πολλές περιπτώσεις συμφέρει από άποψη κόστους και σε ένα βαθμό αποτελεί υποκατάστατο των αερομεταφορικών υπηρεσιών. Η πολύ καλή οργάνωση των οδικών αξόνων και των οδών ταχείας κυκλοφορίας, οι προσφερόμενες υπηρεσίες κατά μήκος αυτών (πρατήρια καυσίμων, εστιατόρια, φυλασσόμενα πάρκινγκ, κτλ) σε συνδυασμό και με την απελευθέρωση των συνόρων καθώς και την τεχνολογική εξέλιξη σε ότι αφορά το αυτοκίνητο για την αντοχή του και τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει μακρινό ταξίδι με ασφάλεια, χρίζουν το



αυτοκίνητο υποκατάστατο των αεροπορικών εταιρειών και δη αυτών χαμηλού κόστους μιας και εκτελούν από σημείο σε σημείο πτήσεις (point to point) μέγιστης διάρκειας τριών ωρών.

- **Λεωφορεία:** Ομοίως με τα αυτοκίνητα και τα λεωφορεία για αποστάσεις όχι πολύ μακρινές. Με ένα οργανωμένο πρόγραμμα τακτικών δρομολογίων, για πλήθος διαδρομών, τα σύγχρονα λεωφορεία που παρέχουν πλήθος ανέσεων (άνετα καθίσματα) και συμπληρωματικών υπηρεσιών (τουαλέτα, τηλεόραση κτλ) στους επιβάτες, αποτελούν υποκατάσταση υπηρεσία των αεροπορικών εταιρειών.
- **Τηλεδιασκέψεις:** Η τεράστια εξέλιξη της τεχνολογίας σε ότι αφορά τις τηλεπικοινωνίες έχει δημιουργήσει ένα υποκατάστατο των αεροπορικών εταιρειών, τις τηλεδιασκέψεις. Αν και σε πρώτο επίπεδο φαίνεται ιδιαίτερα ετερόκλητο αυτό, και όμως οι τηλεδιασκέψεις και οι γενικότερες δυνατότητες του τηλεπικοινωνιακού τομέα, ο οποίος συνεχώς εξελίσσεται, λειτουργούν πολύ δυναμικά. Οι επιχειρηματίες-ταξιδιώτες (business travelers) έχουν πλέον τη δυνατότητα ν' ανταλλάξουν απόψεις, να κάνουν διασκέψεις, ακόμα και να εποπτεύσουν μέσω των τηλεπικοινωνιακών εργαλείων, μετριάζοντας έτσι τις μετακινήσεις τους. Όσο θα εξελίσσεται ο τομέας αυτός, τόσο θα μετριάζονται τα ταξίδια των επιχειρηματιών και στελεχών και η τηλεπικοινωνία θα αντικαταστήσει σε σημαντικό βαθμό το ταξίδι.

#### **7.5.5 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου**

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η εξέταση των δυνάμεων Porter σκοπό έχει και τον προσδιορισμό της έντασης και της φύσης του ανταγωνισμού στον κλάδο. Ο ανταγωνισμός λοιπόν ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται μέσα σε αυτόν είναι υψίστης σημασίας για τις επιχειρήσεις. Για τις δυνητικές επιχειρήσεις που μέσω αυτής της ανάλυσης θ' αναγνωρίσουν τη δυναμική του κλάδου, αλλά και για τις υπάρχουσες που θα αναπροσδιορίσουν τις στρατηγικές τους κινήσεις προκειμένου ν' αντιμετωπίσουν και γιατί όχι να ηγηθούν του ανταγωνισμού.

Οι επιχειρήσεις ενός κλάδου προσδιορίζουν σε σημαντικό βαθμό και την κερδοφορία αυτού, και την επιβίωση, μιας και η συνήθης τακτική τιμολογιακής πολιτικής, πόλεμος τιμών, μπορεί να οδηγήσει ολόκληρο τον κλάδο στην καταστροφή.

Για τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού πρέπει να εξετάζονται οι ακόλουθοι παράγοντες:

- **Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών:** Όταν σε κάποιο κλάδο υπάρχουν επιχειρήσεις με ίση δυναμικότητα και μέγεθος, τότε ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι έντονος. Επίσης η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει όταν αυξάνεται και ο αριθμός των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων.
- **Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας:** Όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλά σταθερά κόστη, τότε επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα για να επιτευχθεί μεγαλύτερος καταμερισμός και να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας. Σ' αυτή την περίπτωση η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται, η στρατηγική των επιχειρήσεων γίνεται περισσότερο επιθετική και πολλές φορές καταλήγει σε πόλεμο τιμών.
- **Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς:** Στην ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις, συμβάλει η επιθυμία μιας επιχείρησης να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της. Οι επιχειρήσεις για να το επιτύχουν αυτό αυξάνουν τη διαφήμιση και τις άλλες προωθητικές τους ενέργειες, εισάγουν νέα προϊόντα, αρχίζουν πόλεμο τιμών και προσπαθούν να εξαγοράσουν άλλες εταιρείες. Η αντίδραση των ανταγωνιστών τους σε αυτές τις ενέργειες έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού.
- **Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα:** Όταν ο πραγματικός ή αντιλαμβανόμενος βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων δεν είναι υψηλός, τότε το κόστος αλλαγής είναι χαμηλό. Σε αυτή την περίπτωση το χαμηλό πραγματικό και αντιλαμβανόμενο κόστος αλλαγής για τους πελάτες της επιχείρησης ευνοεί τους ανταγωνιστές αφού η αλλαγή από ένα προϊόν σε κάποιο άλλο είναι σχετικά δύσκολη.
- **Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου:** Πολλές φορές κοστίζει στην επιχείρηση περισσότερο να βγει από κάποιο κλάδο, παρά να μείνει σε αυτόν. Το κόστος μπορεί να είναι χρηματικό, όπως μεγάλες επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό ή μη χρηματικό – συναισθηματικό. Όταν υπάρχουν εμπόδια εξόδου, η επιχείρηση έχει κίνητρο για να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στον κλάδο, έστω και αν αυτό σημαίνει μειωμένα κέρδη ή μικρή ζημία.

Σε ότι αφορά τον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους, κρίνεται ιδιαίτερα ανταγωνιστικός μιας και υπάρχει πλήθος εταιρειών με ελάχιστα

διαφοροποιημένη προσφερόμενη υπηρεσία. Στην Ευρώπη δραστηριοποιούνται πάνω από 50 αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, η πλειονότητα των οποίων έχει ως βάση το Ηνωμένο Βασίλειο. Αναμφισβήτητοι ηγέτες του κλάδου και άμεσοι ανταγωνιστές είναι η Ryanair και η easy-Jet.

Η πρώτη δραστηριοποιείται στο γενικότερο χώρο των αερογραμμών από το 1985 και το 1991 καθιέρωσε το μοντέλο «low budget» στη λειτουργία της. Έχει ελαφρώς μεγαλύτερο δίκτυο από την easy-Jet και μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Η συγχώνευση της easy-Jet με την Go τον Αύγουστο του 2002 σκοπό είχε την ενδυνάμωση της επιχείρησης και την κατάκτηση της πρώτης θέσης στον ανταγωνισμό. Τρία χρόνια μετά την στρατηγική αυτή κίνηση, η easy-Jet έχει ενδυναμώσει τη θέση της απέναντι στη Ryanair, δεν έχει καταφέρει όμως να γίνει η μακράν ηγέτρια του κλάδου όπως επιθυμούσε.

Στο πλαίσιο αυτό του ανταγωνισμού η easy-Jet διαφοροποιείται από την Ryanair σε στρατηγικό επίπεδο μιας και η πρώτη ακολουθεί αποκλειστικά στρατηγική ηγεσίας κόστους (\*) περιορίζοντας το δίκτυο της αποκλειστικά σε περιφερειακά αεροδρόμια, χωρίς να κοιτά την αγορά. Για παράδειγμα η easy-Jet στο δίκτυο της περιλαμβάνει και τον προορισμό Αθήνα για τον οποίο υπάρχει ζήτηση στην αγορά, στον οποίον όμως δεν υπάρχει αεροδρόμιο χαμηλού κόστους.

Η πραγματικότητα είναι πως οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, ως νέος «κλάδος», του κλάδου των αεροπορικών εταιρειών, έχουν κερδίσει την εμπιστοσύνη του επιβατικού κοινού και έχουν υψηλό ρυθμό ανάπτυξης. Οι μεγάλες εταιρείες σίγουρα θα επιβιώσουν του ανταγωνισμού.

(\*) Όπως προαναφέρθηκε η easy-Jet ακολουθεί στρατηγική Ηγεσίας κόστους. Αυτό σημαίνει ότι:

- Αποδοτικό εξοπλισμό παραγωγής
- Μειωμένο κόστος εξ' αιτίας της αποκτώμενης εμπειρίας
- Αυστηρός έλεγχος κόστους
- Κατοχή ενός μεγάλου μεριδίου αγοράς
- Εύκολη πρόσβαση σε φθηνές και υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες
- Ευνοϊκή σχεδίαση του προϊόντος μειωμένο κόστος σε περιοχές όπως: έρευνα και ανάπτυξη, πωλήσεις, διαφημίσεις, παρεχόμενες υπηρεσίες μετά την πώληση κτλ.

Ο εξοπλισμός της easy-Jet είναι αποδοτικός (χρησιμοποιεί έναν τύπο αεροσκάφους για πλήρη αξιοποίηση του προσωπικού), το κόστος της είναι μειωμένο και το ελέγχει αυστηρά, διαθέτει υψηλό μερίδιο αγοράς, έχει πρόσβαση σε φθηνές πρώτες ύλες (περιφερειακά αεροδρόμια), το προϊόν της είναι προσεκτικά σχεδιασμένο, ώστε να απαιτεί τη χρησιμοποίηση των λιγότερων δυνατών πόρων προκειμένου την προώθηση του. Λόγω και του μεγέθους της εταιρείας (άρα μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη) αποτελεί έναν από τους ηγέτες του κόστους στον κλάδο.

## 7.6 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Η SWOT ανάλυση σε μια επιχείρηση, σκοπό δεν έχει απλά ν' αναγνωρίσει τις διακριτικές ικανότητες αυτής, τις δυνάμεις, τους πόρους που έχει και τον τρόπο με τον οποίο αυτή τους χρησιμοποιεί, αλλά και τον προσδιορισμό των ευκαιριών που παρουσιάζονται στην αγορά προκειμένου να τις αξιοποιήσει για την ενδυνάμωσή της. Επιπλέον, η επιχείρηση οφείλει ν' αναγνωρίζει τα αδύνατα σημεία της, αυτά που τρόπον τινά αποτελούν την «αχίλλειον πτέρνα» της και την κάνουν πιο ευάλωτη στον ανταγωνισμό καθώς και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος που δύναται να επηρεάσουν βραχυπρόθεσμα ή και μακροπρόθεσμα την εύρυθμη λειτουργία της.

### 7.6.1 Δυνάμεις

Τα δυνατά σημεία της easy-Jet είναι τα κάτωθι:

- **Ισχυρό brand name:** Έρευνες κατατάσσουν την easy-Jet ως μια από τις πιο διάσημες αεροπορικές εταιρείες της Ευρώπης.
- **Χαρισματική ηγεσία από τον Στέλιο Χατζηιωάννου:** Βραβευμένος επανειλημμένως ως επιχειρηματίας του έτους στο Ηνωμένο Βασίλειο και κάτοχος πολλών άλλων τιμητικών βραβείων και διακρίσεων.
- **Εξειδικευμένο προσωπικό:** Το προσωπικό της easy-Jet επιλέγεται αυστηρά από άποψη ικανοτήτων, χωρίς ρατσιστικές προκαταλήψεις, έχει πρόσβαση στη διοίκηση, διαρκή ενημέρωση και κινητοποίηση για μεγαλύτερη προσπάθεια.
- **Δραστηριοποίηση σε νέες αγορές:** Δεν υπάρχει καμία εταιρική συμμετοχή μεταξύ της easy-Jet και των εταιρειών της easyGroup. Ωστόσο, συνάπτονται μερικές συμφωνίες μεικτού marketing και γίνεται άριστη εμπορευματοποίηση του εμπορικού σήματος.

- **Μεγάλο δίκτυο:** Δραστηριοποίηση σε 65 ευρωπαϊκά αεροδρόμια, εκτελώντας 217 διαδρομές.
- **Τακτικά δρομολόγια με συνέπεια σε ώρα αναχώρησης και άφιξης:** Έχει καθημερινά δρομολόγια για κάθε προορισμό και το 84% του συνόλου των πτήσεων προσγειώνεται στην προγραμματισμένη ώρα ενώ το 97% με καθυστέρηση μιας ώρας το μέγιστο.
- **Πολύ οργανωμένη ομάδα:** Εύχρηστη για κάθε χρήστη, με πλήθος πληροφοριών, βραβευμένη για την ποιότητα και αποτελεσματικότητα της από έγκυρα αγγλικά περιοδικά.
- **Οικονομικά επιτυχημένη επιχείρηση:** Η easy-Jet έχει καταφέρει να διατηρεί χαμηλά τα γενικά και διοικητικά έξοδα (περιορισμένος αριθμός υψηλόβαθμων στελεχών, περιορισμένη χρήση χαρτιού κτλ), να έχει μικρό κόστος διάθεσης προϊόντος (ελάχιστη διαφήμιση, άμεσες πωλήσεις μέσω διαδικτύου, κτλ), να έχει σχεδόν μηδαμινό κόστος εξυπηρέτησης επιβατών (όχι γεύματα και άλλες επιπρόσθετες υπηρεσίες εξυπηρέτησης επιβατών), χαμηλό κόστος πτήσεων (συχνές πτήσεις, μεγάλη πληρότητα).

### 7.6.2 Αδυναμίες

Τα αδύνατα σημεία της easy-Jet είναι τα κάτωθι:

- Ελάχιστη ευελιξία σε αλλαγές κρατηθεισών πτήσεων
- Αυξημένος περιορισμός και σκληρή τιμολογιακή πολιτική σε ότι αφορά το βάρος των αποσκευών του ταξιδιώτη
- Ανίσχυρη πολιτική διατήρησης των πελατών της (customer retention policy)
- Αδυναμία κράτησης σε μη χρήστες internet και κατόχους πιστωτικών καρτών
- Μικρά αεροσκάφη, όχι ιδιαίτερα άνετα
- Κεντρική βάση τα μη κεντρικά των μητροπόλεων αεροδρόμια
- Δρομολόγια αποκλειστικά στην Ευρώπη
- Αύξηση της πολυπλοκότητας των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του οργανισμού (easyGroup) και δημιουργία νέου κόστους που σχετίζεται με τη διαχείριση αυτής της πολυπλοκότητας.

Σε ότι αφορά τα αδύνατα σημεία της easy-Jet πρέπει να αναφέρουμε πως είναι στοιχεία που αφορούν την πλειονότητα των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού

κόστους. Το σύνολο των εταιρειών αυτών απευθύνονται αποκλειστικά σε χρήστες internet και πιστωτικών καρτών, χρησιμοποιούν μικρού μεγέθους αεροσκάφη και περιφερειακά αεροδρόμια και απευθύνονται στην ηπειρωτική αγορά, χωρίς να έχουν δυνατότητα πρόσβασης σε αεροδρόμια άλλης ηπείρου παρά ελαχίστων εξαιρέσεων π.χ για την Τουρκία ή την Αίγυπτο και Τυνησία.

Η easy-Jet ίσως πιο έντονα από άλλες εταιρείες έχει ιδιαίτερα αυστηρή τιμολογιακή πολιτική σε ότι αφορά τις κρατήσεις της (είναι πολύ κοστοβόρο αν και εύκολο σε διαδικασία να γίνουν αλλαγές σε κρατήσεις και δεν γίνονται ακυρώσεις) καθώς και το βάρος των αποσκευών ανά επιβάτη.

Γενικά ή ειδικά τα σημεία αυτά αποτελούν αδυναμίες της επιχείρησης που θα πρέπει να προσεχθούν και κατά το δυνατό να βελτιωθούν προκειμένου να αυξηθεί η ικανοποίηση του πελάτη, ο οποίος πάντα ψάχνει το value for money.

### 7.6.3 Ευκαιρίες

Οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται για την easy-Jet είναι οι κάτωθι :

- **Διάδοση Internet:** Οι χρήστες Internet αυξάνονται διαρκώς και στις αναπτυσσόμενες χώρες λόγω και της συνειδητοποίησης της χρησιμότητας αλλά και της μείωσης του κόστους.
- **Ολοένα και αυξημένος αριθμός κατόχων πιστωτικών καρτών:** Η ελαστικότητα που δείχνουν πλέον οι τραπεζικοί οργανισμοί στα κριτήρια έκδοσης πιστωτικής κάρτας καθώς και η ελαχιστοποίηση του χρόνου και των γραφειοκρατικών διαδικασιών έκδοσης αυτής, οδηγούν στην διαρκή αύξηση κατόχων.
- **Απελευθέρωση των ευρωπαϊκών συνόρων και διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης:** Η ενιαία Ευρώπη, με τα ανοιχτά σύνορα, κάνει ακόμα πιο εύκολη την πρόσβαση του ταξιδιώτη σε άλλη χώρα χωρίς χρονοβόρες και αποτρεπτικές γραφειοκρατικές και ελεγκτικές διαδικασίες.
- **Διεθνοποίηση της αγοράς:** Η διαρκής εξάπλωση των πολυεθνικών εταιρειών και η ύπαρξη υποκαταστημάτων σε πλήθος χωρών δημιουργεί την ανάγκη συχνής μετακίνησης των στελεχών.
- **Ανάπτυξη συνεδριακού τουρισμού:** Σε συνδυασμό με τη διεθνοποίηση της αγοράς αλλά και την ανάγκη δημιουργίας «κοινοτήτων» μεταξύ επαγγελματιών για ανταλλαγή απόψεων, ανακοινώσεων ερευνών, επιδείξεων,

εκθέσεων κτλ. Ο συνεδριακός τουρισμός αναπτύσσεται διαρκώς αποτελώντας «δυναμικό πελάτη».

#### 7.6.4 Απειλές

Οι απειλές που παρουσιάζονται για την easy-Jet είναι οι κάτωθι:

- **Διαρκής αύξηση των τιμών των καυσίμων:** Η κρίση στην αγορά πετρελαίου και η ανοδική πορεία της τιμής του «μαύρου χρυσού» ειδικότερα στην ευρωπαϊκή αγορά με την πίεση που δέχεται το ευρώ από το αμερικάνικο δολάριο, οδηγεί σε αύξηση του κόστους λειτουργίας με συνέπεια την αύξηση των τιμών των ναύλων για τον τελικό καταναλωτή
- **Αύξηση τρομοκρατικών χτυπημάτων, φόβος ταξιδιού:** Η τρομοκρατία είναι η σύγχρονη λέξη φόβητρο για τον τουρισμό κυρίως μετά την πτώση των Δίδυμων Πύργων. Η απειλή τρομοκρατικού χτυπήματος στο γενικότερο Ευρωπαϊκό χώρο και ειδικά μετά τα θλιβερά συμβάντα στην Ισπανία και Λονδίνο λειτουργούν αποτρεπτικά στη διάθεση για ταξίδι, ειδικά αναψυχής.
- **Οικονομική κρίση, μείωση ταξιδιών αναψυχής:** Η γενικότερη οικονομική κρίση και η διαρκής μείωση του διακριτικού εισοδήματος των νοικοκυριών μειώνει τη δυνατότητα ταξιδιών.
- **Ανάπτυξη των τρένων μεγάλης ταχύτητας και των οδικών ταξιδιών:** Η ανάπτυξη του σιδηροδρομικού δικτύου και των οδικών αρτηριών αποτελούν απειλή μιας και δύναται να αντλήσουν μερίδιο αγοράς.
- **Η τεχνολογική ανάπτυξη σε τηλεπικοινωνίες:** Η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη σε ότι αφορά τις τηλεπικοινωνίες, τη δυνατότητα τηλεδιασκέψεων κ.α., αποτελεί απειλή για την easy-Jet και τον κλάδο γενικότερα μιας και ο αριθμός των business traveler ενδέχεται να μειωθεί.
- **Προσφορές από charter και scheduled αεροπορικές εταιρείες:** Λόγω και της ραγδαίας ανάπτυξης των αερογραμμών χαμηλού κόστους οι charter και scheduled αεροπορικές εταιρείες τον τελευταίο καιρό κάνουν προσφορές, ειδικές εκπτώσεις, bonuses, κτλ.
- **Σταδιακή ανάπτυξη της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών:** Τα περιφερειακά αεροδρόμια υπακούοντας στους κανόνες διαμόρφωσης της τιμής και το νόμο προσφοράς και ζήτησης μπαίνουν ή θα μπουν στον πειρασμό αύξησης των τιμών προσφοράς των υπηρεσιών τους.

## **Κεφάλαιο 8. Η αεροπλοΐα στην Ευρωπαϊκή Ένωση**

Η Ε.Ε είναι μια πρόσφορη αγορά για τις αεροπορικές εταιρείες, λόγω του κοινού νομίσματος αλλά της απλοποίησης της γραφειοκρατικής διαδικασίας (δεν χρειάζεται διαβατήριο εντός της Ε.Ε.). Ωστόσο, είναι και μια ιδιόμορφη αγορά επειδή αποτελείται από πολλές επιμέρους αγορές, που είναι τα κράτη μέλη της.

### **8.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ/ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Ο κλάδος των αεροπορικών μεταφορών είναι ένας απ' τους πλέον ανταγωνιστικούς λόγω του μεγάλου αριθμού των αεροπορικών εταιρειών. Επιπλέον, τους τελευταίους μήνες και λόγω της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης ανακοινώθηκαν οι συγχωνεύσεις μεγάλων αεροπορικών εταιρειών. Ένα ζήτημα που «προβληματίζει» τα στελέχη των αερομεταφορών ειδικά μετά την 11η Σεπτεμβρίου είναι η έξαρση της τρομοκρατίας. Με την προσχώρηση νέων-κρατών μελών στην Ευρωπαϊκή Ένωση άνοιξαν και τα αεροδρόμια των κρατών με αποτέλεσμα το άνοιγμα του μεριδίου της αγοράς.

Επειδή η Ε.Ε. αποτελείται από διαφορετικά κράτη-μέλη που στο εσωτερικό της διέπονται από διαφορετικούς νόμους ίδρυσε τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ασφάλειας της Αεροπλοΐας (European Aviation Safety Agency-EASA). Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Ασφάλειας της Αεροπορίας είναι όργανο της Ευρωπαϊκής Ένωσης με συγκεκριμένα ρυθμιστικά και εκτελεστικά καθήκοντα στον τομέα της ασφάλειας της αεροπορίας. Ο οργανισμός διαδραματίζει βασικό ρόλο στη χάραξη της στρατηγικής της ΕΕ με στόχο την εγκαθίδρυση και διατήρηση υψηλού και ομοιόμορφου επιπέδου ασφάλειας της πολιτικής αεροπορίας στην Ευρώπη. Η συμβολή του οργανισμού είναι διπλή. Ο οργανισμός παρέχει τεχνικές γνώσεις στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή, με την παροχή βοήθειας για τη θέσπιση κανόνων ασφάλειας της αεροπορίας σε διάφορους τομείς και την παροχή τεχνικής βοήθειας με σκοπό τη σύναψη σχετικών διεθνών συμφωνιών

Επίσης, έχουν ανατεθεί στον οργανισμό ορισμένα εκτελεστικά καθήκοντα σχετικά με την ασφάλεια της αεροπορίας, όπως η πιστοποίηση των αεροναυτικών προϊόντων και των φορέων που ενέχονται στο σχεδιασμό, την παραγωγή και τη συντήρηση των εν λόγω προϊόντων. Οι δραστηριότητες πιστοποίησης συμβάλλουν στην τήρηση των βασικών προτύπων αξιοπλοΐας και περιβαλλοντικής προστασίας. Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Ασφάλειας της Αεροπορίας πιστοποιεί προϊόντα στον τομέα



της πολιτικής αεροπορίας γενικότερα, ο οποίος περιλαμβάνει τη γενική και ιδιωτική αεροπλοΐα. Πρέπει να τονιστεί ότι στη δικαιοδοσία του οργανισμού δεν εμπίπτει η ασφάλεια των αερομεταφορών (πρόληψη παράνομων πράξεων κατά της πολιτικής αεροπορίας, όπως παραδείγματος χάρη η αεροπειρατεία).

Η ασφάλεια των αερομεταφορών διέπεται από την κοινοτική νομοθεσία, η οποία εφαρμόζεται στα κράτη μέλη. Μια πρώτη επέκταση του πεδίου αρμοδιοτήτων του οργανισμού στις αεροπορικές δραστηριότητες, στις άδειες άσκησης επαγγέλματος ιπτάμενου πληρώματος και στην έγκριση αερομεταφορέων τρίτων χωρών θεσπίστηκε με τον κανονισμό (ΕΚ) αριθ. 216/2008 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 20ής Φεβρουαρίου 2008. Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Ασφάλειας της Αεροπορίας ιδρύθηκε με τον κανονισμό (ΕΚ) αριθ. 1592/2002 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 15ης Ιουλίου 2002 που καταργήθηκε με τον κανονισμό (ΕΚ) αριθ. 216/2008. ([http://europa.eu/agencies/community\\_agencies/easa/index\\_el.htm](http://europa.eu/agencies/community_agencies/easa/index_el.htm))

Επιπρόσθετα, το πρόγραμμα «Clean Sky» αποτελεί μια συνεργασία των κρατών-μελών σε πολιτικό και όχι μόνο επίπεδο, για την προστασία του περιβάλλοντος. ([www.cleansky.eu](http://www.cleansky.eu)) Τέλος, η απελευθέρωση των αεροπορικών μεταφορών μέσα στην Κοινότητα επιτεύχθηκε σταδιακά, μεταξύ 1987 και 1992, με τρεις δέσμες κανονισμών. Η τρίτη δέσμη για τις αεροπορικές μεταφορές, που αποτελείτο από τους κανονισμούς 2407/92, 2408/92 και 2409/92, πέτυχε την ελεύθερη παροχή υπηρεσιών στο εσωτερικό της Κοινότητας, την τεχνική και οικονομική εναρμόνιση και τον ελεύθερο καθορισμό των τιμών. ([http://europedia.mosis.eu/books/Book\\_2/6/20/03/05/?/lang=gr&all=1&s=1&e=10](http://europedia.mosis.eu/books/Book_2/6/20/03/05/?/lang=gr&all=1&s=1&e=10))

## **8.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ**

Ο πρωτεύον οικονομικός παράγοντας είναι η παγκόσμια οικονομική ύφεση και η ταυτόχρονη αύξηση των τιμών των καυσίμων, που αυξάνουν το κόστος των μεταφορών. Απ' την άλλη με το ενιαίο νόμισμα διευκολύνθηκαν οι μετακινήσεις, μεταξύ των πολιτών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ωστόσο, η παγκόσμια οικονομική ύφεση έπληξε και τις αερομεταφορές γεγονός που είχε επισημανθεί και σε συνέδριο που είχε διοργανώσει η Ελληνική Αεροπορική Ένωση το 2008. Σύμφωνα με τον κ. Γιώργο Ζερβό το 2009 αναμενόταν πτώση γύρω στο 8% ενώ, οι αεροπορικές εταιρείες θα έχαναν 3,2 δισ. δολάρια λόγω πετρελαίου μέσα στον τρέχοντα χρόνο. Η

πτώση στη ζήτηση γίνεται με ρυθμούς επιτάχυνσης και η πτώση που θα παρατηρηθεί το 2009 θα είναι γύρω στο 20%. (<http://www.intravelreport.gr/?p=1014>)

Επιπλέον, ισχυρό πλήγμα αναμένεται να επιφέρουν στη ζήτηση για αεροπορικά εισιτήρια πρώτης θέσης με αφετηρία την Ευρώπη οι περικοπές των δημοσιονομικών δαπανών. Αναφερόμενη στη διατάραξη των αερομεταφορών τον Απρίλιο λόγω της ηφαιστειακής τέφρας από την Ισλανδία, η IATA περιέγραψε την πτώση του Απριλίου «προσωρινό προβληματάκι», θεωρώντας ότι η κίνηση θα ανακάμψει τον Μάιο. Σε συνολικό επίπεδο, ο αριθμός των επιβατών των αεροπορικών εταιρειών υποχώρησε κατά 5,9% τον Απρίλιο σε ετήσια βάση, με τη ζήτηση των εισιτηρίων οικονομικής θέσης να πλήττονται περισσότερο από τη ζήτηση για την πρώτη θέση, η οποία αυξήθηκε κατά 1,1% λόγω της υψηλής ζήτησης εκτός Ευρώπης. Οι περικοπές των δημοσιονομικών δαπανών στη Βρετανία, τη Γερμανία, την Ελλάδα, την Πορτογαλία και την Ισπανία, σε συνδυασμό με την υποχώρηση της καταναλωτικής εμπιστοσύνης ανά την Ευρώπη, προκαλούν ιδιαίτερη ανησυχία για την ευρωπαϊκή αγορά αερομεταφορών και συγκεκριμένα τα εισιτήρια πρώτης θέσης», επισημαίνει η ένωση. «Εν μέσω των ευρύτερων προβλημάτων που αντιμετωπίζει η Ευρώπη, η αεροπορική κίνηση ενδέχεται να διατηρηθεί ασθενής για κάποιο διάστημα». (<http://www.naftemporiki.gr/news/cstory.asp?id=1831283>)

Μετά την απελευθέρωση των αεροπορικών μεταφορών στην Ευρωπαϊκή Ένωση (1997) ο τομέας αναπτύχθηκε όπως ποτέ πριν, πράγμα που συνέβαλλε στην οικονομική ανάπτυξη και τη δημιουργία θέσεων εργασίας. Ο αριθμός των διαδρομών αυξήθηκε κατά περισσότερο από 60% και τώρα περισσότερες πόλεις εξυπηρετούνται, ιδιαίτερα στις απομονωμένες περιοχές. Η εμφάνιση νέων ανταγωνιστών έχει επιφέρει μειώσεις τιμών σε πολλές διαδρομές, πράγμα που επιτρέπει σε περισσότερους Ευρωπαίους να ταξιδεύουν αεροπορικά.

([http://europedia.moussis.eu/books/Book\\_2/6/20/03/05/?lang=gr&all=1&s=1&e=10](http://europedia.moussis.eu/books/Book_2/6/20/03/05/?lang=gr&all=1&s=1&e=10))

### **8.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ**

Η ανασφάλεια που επικρατεί σε αναπτυγμένες χώρες όπως η Γαλλία και η Γερμανία και σε λιγότερο ανεπτυγμένες όπως είναι η Ελλάδα, αναφορικά με τη χρήση των πιστωτικών καρτών. Επιπλέον, υπάρχει εύλογη δυσπιστία των καταναλωτών σε διαφημίσεις – κράχτες, όπως πτήσεις με 15€ Σημαντικός κοινωνικός παράγοντας αποτελεί η άνοδος του βιοτικού επιπέδου, καθώς

εκδηλώνεται εντονότερη η επιθυμία και ταξίδια αναψυχής, ιδίως σε χώρες του εξωτερικού. Απ' την άλλη τα επαγγελματικά ταξίδια, αλλά και τα αναψυχής είναι αναπόσπαστο μέρος της επαγγελματικής, αλλά και κοινωνικής καθημερινότητας. Έτσι, η μετακίνηση των πολιτών των κρατών-μελών της Ε.Ε. καθίσταται ιδιαίτερα εύκολη λόγω α) του κοινού νομίσματος, β) της χρήσης της ευρωπαϊκής ταυτότητα και γ) των πολλών αεροπορικών εταιρειών που παρέχουν εύκολη πρόσβαση στους προορισμούς.

#### **8.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ**

Η αύξηση του ποσοστού χρήσης του Διαδικτύου είναι ο υπέρτατος τεχνολογικός παράγοντας, αν αναλογιστούμε την αύξηση των on-line κρατήσεων. Επιπλέον, η τεχνολογία είναι σύμμαχος των αεροπορικών εταιρειών καθώς κατασκευάζονται νέα και πιο ασφαλή συστήματα καθώς και αεροπλάνα. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει οδηγήσει στη δημιουργία πιο ασφαλών αεροσκαφών. Γι' αυτό ακριβώς το λόγο ο αριθμός των αεροπορικών ατυχημάτων έχει ελαχιστοποιηθεί, ενώ θεωρείται και το πιο ασφαλές μέσο.

Έτσι, σύμφωνα με στατιστικές του «Flight Safety Foundation», το 2009 συνέβησαν 145 αεροπορικά δυστυχήματα. Από αυτά, τα 90 ήταν μη θανατηφόρα, ενώ τα υπόλοιπα 55 είχαν ως αποτέλεσμα το θάνατο 975 ατόμων. Συγκριτικά με το 2008, οι αριθμοί αυτοί παραμένουν περίπου στο ίδιο επίπεδο. Αν, όμως, ο αριθμός αυτός συγκριθεί με το μέσο όρο των τελευταίων δέκα χρόνων, τότε παρατηρείται μια μεγάλη μείωση, αν ληφθεί υπόψη ότι ο αριθμός των πτήσεων σχεδόν διπλασιάστηκε, ενώ ο αριθμός των δυστυχημάτων και θυμάτων παρέμεινε ο ίδιος. Η μείωση αυτή είναι αποτέλεσμα διαφόρων παραγόντων, όπως: Πρώτο: Οι τεχνολογικές βελτιώσεις στα αεροσκάφη. Δεύτερο: Οι βελτιωμένες διαδικασίες επιμόρφωσης του προσωπικού των αεροπορικών εταιρειών. Τρίτο: Οι τεχνολογικές βελτιώσεις των συστημάτων ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας και ραντάρ, ως επίσης και η καλύτερη κατάρτιση και επιμόρφωση των ελεγκτών. Τέταρτο: Πιο αποτελεσματική ρύθμιση και εποπτεία των προσφερόμενων υπηρεσιών ασφάλειας. Πέμπτο: Πιο παραγωγικές θεσμικές δομές στην πολιτική αεροπορία των κρατών παγκόσμια και ειδικά στην Ευρώπη. (<http://www.sigmalive.com/simerini/news/social/230657>)

Όμως, η ανάπτυξη της τεχνολογίας δεν είναι σύμμαχος μόνο της ασφάλειας, αλλά και του περιβάλλοντος. Χάρη στην ανάπτυξη ανάπτυξη «πράσινων»

τεχνολογιών μειώνονται οι ρύποι, αλλά εξασφαλίζεται η ανταγωνιστικότητα του τομέα αερομεταφορών στο σύνολό του. Οι ανωτέρω προτάσεις της Επιτροπής προέκυψαν κυρίως από τις εργασίες που διεξάγονται στα πλαίσια των Ευρωπαϊκών Τεχνολογικών Πλατφορμών και είναι αποτέλεσμα διετών διαπραγματεύσεων με διάφορους τομείς της βιομηχανίας. ([www.cleansky.eu](http://www.cleansky.eu))

## Συμπεράσματα

Στην παρούσα μελέτη παρουσιάστηκε το θεωρητικό πλαίσιο του μάρκετινγκ, καθώς και τα πληροφοριακά συστήματα που είναι σε άμεση συνάρτηση μ' αυτό. Επιπλέον, έγινε εκτενής αναφορά στην αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους easy-Jet και αναλύθηκε η στρατηγική της στο πλαίσιο δράσης της που είναι η E.E.

Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους είναι ένας αναπτυσσόμενος κλάδος. Έρευνες προβλέπουν πως το 2010 θα έχουν κατακτήσει το 25% του μεριδίου αγοράς από το 5% που είχαν το 2000. Στην σύγχρονη δύσκολη πραγματικότητα για την αεροπλοΐα όπου οι μεγάλες αεροπορικές εταιρείες αντιμετωπίζουν μεγάλες δυσκολίες και αναγκάζονται να περικόπτουν δρομολόγια και προσωπικό, οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, αναπτύσσονται, παίζοντας πρωταγωνιστικό ρόλο σε πλήθος ευρωπαϊκών από σημείο σε σημείο (point to point) δρομολογίων. Αν και υπάρχει κάποιος αντίκτυπος στις μεγάλες αεροπορικές εταιρείες από την λειτουργία αυτών, υπολογίζεται πως το 50% των πελατών των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους είναι ένα νέο κομμάτι, ένα καινούριο κοινό που τώρα έχει για πρώτη φορά τη δυνατότητα να ταξιδέψει σε προσιτές τιμές.

Σε ότι αφορά την easy-Jet, δραστηριοποιείται στην αγορά από το 1995 και έως σήμερα έχει καταφέρει να οργανώσει ένα μεγάλο και αξιόπιστο δίκτυο, να χτίσει ένα δυνατό brand name φτάνοντας να είναι η δεύτερη μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους (πρώτη είναι η Ryanair) στην Ευρώπη. Την τελευταία τετραετία έχει μικρό περιθώριο κέρδους, λόγω κυρίως, της αύξησης των τιμών των καυσίμων, την ανάπτυξη του ανταγωνισμού, τα υψηλότερα ασφάλιστρα και κόστη αεροδρομίου (κάτι που οφείλεται και στην έξαρση φόβου τρομοκρατικών ενεργειών οδηγώντας στην αύξηση των μέτρων ασφαλείας στα αεροδρόμια και άρα των οικονομικών τους απαιτήσεων από τις αεροπορικές εταιρείες). Παρά το γεγονός όμως πως αναγκάζεται να λειτουργεί πλέον με χαμηλότερα έσοδα ανά μίλι και περιορισμένα κέρδη, το μέλλον της διαγράφεται θετικό. Το μεγάλο δίκτυο της επιχείρησης, η υψηλή συχνότητα των δρομολογίων, η αξιοπιστία στην εκτέλεση των υπηρεσιών της, καθιστούν την easy-Jet πόλο έλξης των επιβατών μιας και η προσφορά «φθηνών» υπηρεσιών γίνεται μέσω ποιοτικών χαρακτηριστικών. Είναι σημαντικό πως η εταιρεία αυτή είναι που προτιμάται έναντι των ομοειδών της από τους επιχειρηματίες ταξιδιώτες (business travelers), μια ιδιαίτερη ομάδα ταξιδιωτών, με υψηλές απαιτήσεις μεν, μεγάλο όγκο «αγορών» δε.

Η easy-Jet είναι αναμφισβήτητα μια επιτυχημένη εταιρεία, με υψηλό κύκλο εργασιών, ικανοποιητικά βάσει των επικρατουσών συνθηκών κέρδη, αφοσιωμένο προσωπικό, ικανοποιημένους πελάτες και ένα πολύ δυνατό εμπορικό σήμα (brand name). Δεν είναι τυχαίο πως παρά τη γενικότερη οικονομική ύφεση και την ειδικότερη κρίση στην αεροπλοΐα, η μετοχή της easy-Jet παραμένει ελκτική στους επενδυτές. Δεν διστάζει να επεκτείνει το δίκτυο της σε μη θελκτικούς προορισμούς για μια αερογραμμή χαμηλού κόστους, όπως είναι για παράδειγμα η Αθήνα, πόλη η οποία διαθέτει ένα και μόνο και ιδιαίτερος ακριβό αεροδρόμιο.

Για παράδειγμα η διαδρομή Αθήνα – Λονδίνο κοστίζει 105€ ενώ Ρώμη – Λονδίνο 37€ και Μαδρίτη – Λονδίνο 27€ μόνο! Η easy-Jet προσαρμόζεται στις συνθήκες και προσπαθεί πάντα να προσφέρει τις καλύτερες δυνατές τιμές και υπηρεσίες. Προς την καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινού αλλάζει το στόλο της μιας και η μικρή χωρητικότητα των Boeing 737 αποτελεί πηγή παραπόνων και δυσαρέσκειας από τους ταξιδιώτες. Ομοίως, ο πολύ αυστηρά περιορισμός του βάρους των αποσκευών των ταξιδιωτών οδήγησε στην αύξηση των ορίων για την καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινού. Η easy-Jet λειτουργεί ως ζωντανός οργανισμός, αφουγκράζεται τις ανάγκες των ταξιδιωτών και προσαρμόζεται, γνωρίζοντας πως αυτό θα την κρατήσει στην κορυφή των προτιμήσεων.

Σε ότι αφορά την ελληνική πραγματικότητα, είναι αλήθεια πως το μοντέλο των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους δεν είναι διαδεδομένο και απολύτως κατανοητό στους Έλληνες ταξιδιώτες, και αυτό κυρίως γιατί οι αεροπορικές εταιρείες δεν έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν πολύ φθηνά εισιτήρια. Αυτό οφείλεται όπως ήδη ειπώθηκε στην ύπαρξη ενός αερολιμένα ανά πόλη με υψηλές οικονομικές απαιτήσεις για την παροχή των υπηρεσιών του. Ειδικότερα το αεροδρόμιο της Αθήνας απ' όπου και εξυπηρετείτε το πλήθος των ταξιδιωτών είναι ένα πολύ ακριβό αεροδρόμιο ειδικά γι' αυτού του είδους τις εταιρείες. Αυτό, έχει ως αποτέλεσμα ο προορισμός Αθήνα να επιλέγεται από πολύ μικρό αριθμό εταιρειών.

Για παράδειγμα η Ryanair η μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους της Ευρώπης, δεν έχει εντάξει την Ελλάδα στο δίκτυο της. Η χρήση του αεροδρομίου στο Ελληνικό αποκλειστικά από αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους θα ήταν μια ενδιαφέρουσα πρόταση, μιας και θα είχε θετικό αντίκτυπο στον τουρισμό της χώρας, θα δημιουργούσε νέες θέσεις εργασίας, θα βοηθούσε τη γενικότερη οικονομία και θα έδινε τη δυνατότητα στους Έλληνες να ταξιδέψουν ανά

την Ευρώπη με φθηνά εισιτήρια όπως και οι υπόλοιποι Ευρωπαίοι. Κάτι τέτοιο όμως είναι απαγορευτικό λόγω αφενός της σύμβασης έργου στο αεροδρόμιο Ελ. Βενιζέλος που δεν επιτρέπει τη λειτουργία άλλου αερολιμένα στην Αθήνα για μερικές δεκαετίες και αφετέρου λόγω των αντιδράσεων που θα προκύψουν από περίοικους. Επιπλέον διάφορα προβλήματα οικονομικού, περιβαλλοντικού και πολιτικού θα ανακύψουν από μια τέτοια κίνηση.

Τελειώνοντας, κρίνεται σκόπιμο να γίνει μνεία για την ασφάλεια που προσφέρουν οι αερογραμμές χαμηλού κόστους, μιας και τα τραγικά γεγονότα του αεροσκάφους της εταιρείας Helios Airways έδωσαν πρόσφορο έδαφος σε ειδικούς και μη να αναπτύξουν θεωρίες κινδυνολογίας για τη λειτουργία των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους. Ειδικά για την easy-Jet αναφέρεται από τον πρόεδρο των Βρετανών πιλότων πως περνά τις ίδιες διαδικασίες ελέγχου με αυτές της British Airways. Είναι δυστυχώς γνωστό πως υπάρχουν επιχειρηματίες που με ευκολία θυσιάζουν την ανθρώπινη ζωή στο βωμό του χρήματος. Η παντοδυναμία των easy-Jet και Ryanair στην Ευρώπη για παράδειγμα οδήγησε σε πολύ δεινή οικονομική θέση διάφορες εταιρείες που προσπάθησαν ν' αναπτυχθούν. Η κακή οικονομική κατάσταση είναι συχνά κακός σύμβουλος και οι περικοπές του κόστους μπορεί να συμπεριλαμβάνουν και περικοπές των standard ασφαλείας. Ο καταναλωτής οφείλει να γνωρίζει όλες τις παραμέτρους και να μη ρίξει στην πυρά μαζικά τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους. Η ανάπτυξη των εταιρειών αυτών οδήγησε σε μια γενικότερη μείωση των εισιτηρίων (πραγματική ή μέσω προσφορών) και έδωσε την ευκαιρία σε πλήθος κόσμου να ταξιδέψει για πρώτη φορά, δημιουργώντας ένα νέο είδος αγοράς. Ο καταναλωτής καλείται να κάνει επιλογή του αερομεταφορέα και όχι του κλάδου στον οποίο αυτός ανήκει.

## Βιβλιογραφία

1. **Arnos Studies & Publications (2010)**, Θεωρία Μάρκετινγκ, Τιμή – Τιμολογιακή στρατηγική
2. **Market on Wheels (2008)**, OmegaTechnology
3. **Rifkin J. (2001)**, Η νέα εποχή της πρόσβασης, Λιβάνη, Αθήνα
4. **VPRC (2007)**, Έλληνες και Διαδίκτυο (2007), Ebusinessforum, Εθνικό δίκτυο Έρευνας και Τεχνολογίας (ΕΔΕΤ)
5. **Βλαδίκας Γ. Πίγκα Β. (2010)**, Επιχειρησιακός οδηγός Marketing, Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας
6. **Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών (2008)**, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Θεωρητική θεμελίωση και ορισμός του Μάρκετινγκ, ΕΑΠ
7. **Σμυρνόγλου Φ. (2010)**, Ανάλυση κόστους για το σχεδιασμό τιμής και για εξυπηρέτηση των σκοπών της επιχείρησης easy-jet. Σκέψεις Πολιτικής (Μέθοδοι). Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Διατμηματικό πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στη διοίκηση επιχειρήσεων
8. **Δορζιώτης Χ. (2004)**, Στρατηγικές Marketing, Τμήμα Πληροφορικής στη Διοίκηση και Οικονομία, Α.Τ.Ε.Ι Πάτρας, Αμαλιάδα
9. **Δορζιώτης Χ. (2005)**, Στρατηγικό Management, Τμήμα Πληροφορικής στη Διοίκηση και Οικονομία, Α.Τ.Ε.Ι Πάτρας, Αμαλιάδα
10. **Δορζιώτης Χ. (2006)**, Πληροφορικά συστήματα και στρατηγικό management, Α.Τ.Ε.Ι Πάτρας, Αμαλιάδα
11. **Μαντάλη-Χατζηαποστόλη Δ (2006)**, Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Ιονίων Νήσων, Στρατηγικός Σχεδιασμός και βασικές αρχές στρατηγικού σχεδίου
12. **Λεάνδρος Ν. (2004)**, Το διαδίκτυο: Ανάπτυξη και αλλαγή, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα
13. **Λεάνδρος Ν. (2008)**, Επιχειρηματικές στρατηγικές και βιομηχανία των Μέσων, Εκδόσεις Καστανιώτης, Αθήνα
14. **Λουπασάκης-Λουπάσης Ι. (2008)**, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Μάρκετινγκ, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
15. **Μεταξιώτης Κ. (2010)**, Συστήματα ERP/CRM, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Τμήμα Πληροφορικής



16. **Μπουραντάς Δ. (2002)**, Μάνατζμεντ, Θεωρητικό υπόβαθρο: σύγχρονες πρακτικές, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
17. **Οικονόμου Γ. Γεωργόπουλος Ν. (1995)**, Πληροφοριακά συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
18. **Οικονόμου Μ. Κουβάκος Ν. (2007)**, Διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες-Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Εφαρμογές και η μεταξύ τους σχέση, Πτυχιακή εργασία, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης
19. **Παπαδάκης Β. (2007)**, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
20. **Σκαρμέας Δ. (2010)**, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Οικονομίας
21. **Βαλάκος Ι. (2008)**, Μάρκετινγκ ΙΙ, Ολοκληρωμένες Επικοινωνίες Μάρκετινγκ, ΕΑΠ, Πάτρα.

## Ηλεκτρονικές διευθύνσεις

1. [www.stelios.com](http://www.stelios.com)
2. [www.easyjet.com](http://www.easyjet.com)
3. [www.tovima.gr](http://www.tovima.gr)
4. [www.typos.com.cy](http://www.typos.com.cy)
5. [www.netmba.com/marketing/mix/](http://www.netmba.com/marketing/mix/)
6. [www.learnmarketing.net/service-marketing-mix.htm](http://www.learnmarketing.net/service-marketing-mix.htm)
7. [http://europedia.moussis.eu/books/Book\\_2/6/20/03/05/?lang=gr&all=1&s=1&e=10](http://europedia.moussis.eu/books/Book_2/6/20/03/05/?lang=gr&all=1&s=1&e=10)
8. <http://www.intravelreport.gr/?p=1014>
9. <http://www.naftemporiki.gr/news/cstory.asp?id=1831283>
10. <http://www.sigmalive.com/simerini/news/social/230657>
11. <http://www.openmarket.com/info/internet-index/current.html>
12. <http://www.innovative.gr/gds/index.html>
13. [www.cleansky.eu](http://www.cleansky.eu)
14. [http://europa.eu/agencies/community\\_agencies/easa/index\\_el.html](http://europa.eu/agencies/community_agencies/easa/index_el.html)