



**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**(Master in Business Administration)**  
**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ 4 ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ : CASE STUDY**  
**GREEN COLA ΕΛΛΑΣ. Α.Ε**

---

**Κοντίνη Ξανθή**  
**A.M.: MBA/17**

---

Αθήνα, Ιούνιος 2018

## Περίληψη

Το παρόν έργο θα αναλύσει το θεωρητικό πεδίο του marketing, τις στρατηγικές ανάπτυξης σε γενικά πλαίσια και ειδικότερα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Το Μάρκετινγκ αφορά στην οργανωμένη προσπάθεια μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών. Στοχεύει, με κύριο άξονα την έρευνα αγοράς, στην αντιστοίχιση των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παράγει με τον πελάτη-στόχο που τα επιθυμεί. Αφού αντιληφθεί πλήρως τις ανάγκες και τις επιθυμίες του, κατασκευάζει τα αντίστοιχα προϊόντα / υπηρεσίες με τα επιθυμητά χαρακτηριστικά, του τα ανακοινώνει (διαφήμιση και προώθηση) και τα καταστεί διαθέσιμα μέσα από τα κανάλια διανομής (τα καταστήματα και οι διαθέσιμες τοποθεσίες) στην τιμή που θα πρέπει αυτά να πωλούνται. Σύμφωνα με τον Αμερικάνικο Σύνδεσμο Μάρκετινγκ (American Marketing Association) «το μάρκετινγκ είναι η διεργασία σχεδιασμού της σύλληψης, της τιμολόγησης, της προώθησης και της διανομής αγαθών και υπηρεσιών για τη δημιουργία ανταλλαγών που θα ικανοποιούν τους αντικειμενικούς στόχους των ατόμων και των οργανισμών» (Sandhusen, 1993, σ. 25). Ένας άλλος ενδιαφέρων ορισμός του Μάρκετινγκ (από την πλευρά της μακροοικονομίας) είναι ότι το μάρκετινγκ καθορίζει τη σχεδίαση αποτελεσματικών ροών προϊόντων και υπηρεσιών από τους παραγωγούς με κατεύθυνση στους καταναλωτές με σαφή στόχο την μεγιστοποίηση των κερδών της επιχείρησης και τη βελτιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας (Τηλικίδου, 2008, σ. 23). Η πτυχή του μάρκετινγκ χαίρει μεγάλης σημασίας και στις μεγάλες αλλά και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις κι αυτό οφείλεται στην προσπάθεια τους να έχουν βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα. Αυτή η ανάγκη που κύριο στόχο έχει την σωστή οργάνωση και διοίκηση, ικανοποιείται μόνο από τις τεχνικές του μάρκετινγκ, δηλαδή, την έρευνα αγοράς και την έρευνα αξιολόγησης λήψης αποφάσεων και

ελέγχου, οι οποίες καθιστούν την έννοια του μάρκετινγκ απαραίτητη για την οικονομική ευημερία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε κάθε τομέα. (molfesi, 2009)

## Πίνακας Περιεχομένων

<b>Πίνακας Περιεχομένων</b> .....	3
1. Εισαγωγή .....	4
2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση .....	5
2.1 Μάρκετινγκ.....	5
2.1.1 Ηλεκτρονικό Μάρκετινγκ.....	9
2.1.2 Branding.....	10
2.1.3 Τμηματοποίηση της αγοράς.....	11
2.1.3.1 Γεωγραφική τμηματοποίηση.....	13
2.1.3.2 Δημογραφική τμηματοποίηση .....	13
2.1.3.3 Ψυχογραφική τμηματοποίηση .....	15
2.1.4 Στόχευση και τοποθέτηση του προϊόντος.....	17
2.1.5 Ανταγωνιστικές στρατηγικές Μάρκετινγκ.....	18
2.1.5.1 Στρατηγικές για ηγέτες.....	19
2.1.6 Η μετάβαση από την ανάπτυξη στην ωριμότητα.....	21
3. Μεθοδολογία.....	24
4. Ανάλυση.....	27
4.1 Μελέτη περίπτωσης Green Cola ΕΛΛΑΣ Α.Ε .....	27
4.1.2 Ιστορικά στοιχεία.....	28
4.2 Μακροοικονομικό περιβάλλον (ανάλυση PEST) .....	31
4.3 Ανάλυση ανταγωνιστικού (Μίκρο) περιβάλλοντος της επιχείρησης (Δυνάμεις Porter) .....	35
4.4 Ανάλυση SWOT .....	39
4.5 Στρατηγικές.....	40
Στρατηγική πεδίου αγοράς.....	40
5. Συμπεράσματα .....	41
6. Βιβλιογραφία .....	44

## 1. Εισαγωγή

Είναι παγκοσμίως γνωστό ότι ο τομέας του μάρκετινγκ αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο όπου στηρίζεται η λειτουργία μιας σύγχρονης επιχείρησης αλλά και η καταναλωτική συμπεριφορά των ανθρώπων. Ενδεικτικά, αναφέρεται ότι, το 50% περίπου της τιμής πώλησης των προϊόντων, οφείλεται στο κόστος των στρατηγικών marketing. Συγκεκριμένα, για κάθε ευρώ που πληρώνει ο καταναλωτής, το μισό αντιστοιχεί στο κόστος που αναλογεί για τις δραστηριότητες του marketing. Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι κάθε άτομο, κοινωνική ομάδα ή οργανισμός σε μια επιχείρηση συνδέεται, συνειδητά ή ασυναίσθητα, με το marketing. Για να μπορέσουμε να απλοποιήσουμε τον ορισμό του μάρκετινγκ, αναφέρουμε το marketing ως τη προσαρμογή ενός καινούριου ή παλιού προϊόντος στην αγορά. Το marketing αρκετά συχνά αντιμετωπίζεται από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, σαν ένας ακόμη όρος, συνώνυμος με την ίδια τη διαδικασία των πωλήσεων. Ή ακόμα και σαν μια ιδιόμορφη τεχνική, που δημιουργημένη από ανθρώπους αναφορικά με θέματα διοίκησης επιχειρήσεων. Δηλαδή, μια πολύπλοκη και δαπανηρή διαδικασία που μπορεί να εφαρμοσθεί από μεγάλες μόνο επιχειρήσεις. Ωστόσο, εννοείται πως δεν επωφελούνται μόνο οι μεγάλες επιχειρήσεις από αυτό αλλά και οι μικρές. Σε αντίθεση με αυτά που πιστεύουν μερικοί ιδιοκτήτες και διευθυντές μικρών επιχειρήσεων, τα προνόμια του marketing είναι εξίσου διαθέσιμα και σε αυτούς. Το marketing για να είναι αποτελεσματικό δεν συνεπάγεται ότι πρέπει να είναι περίπλοκο ή δυσνόητο. Για μια μικρή επιχείρηση υφίστανται μέθοδοι marketing με χαμηλό κόστος και σχετικά απλές με σημαντικά πλεονεκτήματα προς την αγορά εργασίας και στον ανταγωνισμό. Τόσο για τις μεγάλες όσο και για τις μικρές επιχειρήσεις, το marketing είναι ο βασικός πυρήνας για επιβίωση και ευημερία στις σύγχρονο ανταγωνιστικό

στίβο. Το μάρκετινγκ, επομένως, είναι μια εξειδικευμένη φιλοσοφία και βασική λειτουργία της διοίκησης , η οποία συνδέεται άμεσα με τη διαδικασία ανταλλαγής που στοχεύει στην ικανοποίηση των ανθρώπινων και επιχειρησιακών αναγκών. Επιπλέον, λόγω των αλλαγών στις πελατειακές ανάγκες και όχι μόνο, οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ και της παραγωγής είναι οργανωμένες για να παρέχουν εξειδικευμένα είδη αγαθών και υπηρεσιών για διαφορετικές ομάδες ανθρώπων . Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναλυθούν οι ανταγωνιστικές στρατηγικές του μάρκετινγκ και να αναδειχθεί η χρησιμότητα τους για την ανάπτυξη και εδραίωση μιας εταιρείας στην αγορά. Θα περιγράψουμε γενικά τον όρο του Μάρκετινγκ, αλλά και τον όρο του Ηλεκτρονικού Μάρκετινγκ, καθότι είναι γεγονός πλέον ότι όλες οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη προβολή τους μέσω διαδικτύου. Αυτό συμβαίνει γιατί αυξάνεται ταχέως το ποσοστό εκείνων που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο. Έπειτα θα περιγράψουμε τα περιεχόμενα και τις προϋποθέσεις εφαρμογής του. Εν συνεχεία, στο ίδιο κεφάλαιο θα αναλύσουμε το μείγμα Μάρκετινγκ, τα πεδία εφαρμογής του που πρέπει να ακολουθηθούν για τη καλύτερη λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης και θα εστιάσουμε και σε μια μελέτη περίπτωσης. Στο τέλος θα αναφερθούμε στο λεγόμενο Branding. (Kerin R.,A, Peterson R.,A., 2012).

## **2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση**

### **2.1 Μάρκετινγκ**

Με τη πάροδο των τελευταίων χρόνων, ο όρος Μάρκετινγκ ακούγεται όλο και πιο συχνά σε κάθε συζήτηση αποτελώντας πλέον ένα συνηθισμένο όρο, που είτε αφορά επιχειρηματικές είτε άλλες δραστηριότητες, όπως για παράδειγμα πολιτικές ή κοινωνικές δραστηριότητες. Παρά ταύτα, λίγοι είναι σωστά ενημερωμένοι σχετικά με την ακριβή έννοια του όρου. (William D. Perreault, Jr. Joseph P. Cannon, E. Jerome McCarthy, 2011)

Μεγάλο ποσοστό πιστεύει πως ο όρος μάρκετινγκ είναι συνώνυμο του όρου «πώλησης». Κάποιοι άλλοι θεωρούν ότι είναι οι διαφημιστικές δραστηριότητες και ενέργειες που πραγματοποιούνται με σκοπό την προώθηση των πωλήσεων. Άρα γίνεται αρκετά εμφανές πως στη προσπάθεια μας να περιγράψουμε την έννοια του μάρκετινγκ θα δούμε μεγάλο εύρος ορισμών που έχουν διατυπωθεί από θεωρητικούς ή από επαγγελματικές ενώσεις, όπως είναι η Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ αλλά και το Βρετανικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ που σύμφωνα με αυτά οι ορισμοί που προσφέρουν για το μάρκετινγκ είναι οι εξής αντίστοιχοι:

Η Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ, το 1948, όρισε πως το Μάρκετινγκ είναι ένα σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που προσανατολίζονται τη ροή των αγαθών και των υπηρεσιών από την παραγωγή στη τελική κατανάλωση από το χρήστη.

Ο Martin Bell, καθηγητής του Μάρκετινγκ, στη δεκαετία του '70, όρισε το Μάρκετινγκ ως ένα άθροισμα επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των μέσων της ανάπτυξης ενός συγκεκριμένου προγράμματος δράσης με το οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών μιας επιχείρησης.

Από την άλλη, ο Philip Kotler, ο πιο διάσημος θεωρητικός και καθηγητής του Μάρκετινγκ, παρουσιάζει την άποψη μιας ανθρώπινης δραστηριότητας με στόχο και πάλι την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών των ανθρώπων μέσω των συναλλαγών.

Οι παραπάνω ορισμοί κατέκλυσαν τα δεδομένα πριν τις δεκαετίες του '80 και του '90. Ωστόσο, με την είσοδο των επόμενων δεκαετιών νέοι ορισμοί προσφέρθηκαν. Οι νέοι ορισμοί είναι οι εξής παρακάτω:

Αναφορικά με την Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ, το 1985, εκείνη έδωσε ένα νέο ορισμό για το Μάρκετινγκ. Αναλυτικά «Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης της παραγωγής, τιμολόγησης, προώθησης και διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών, με σκοπό την

πρόκλησης συναλλαγών που να ικανοποιούν τους αντικειμενικούς σκοπούς ατόμων και οργανώσεων».

Σε συνέχεια, την ίδια εποχή το Βρετανικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ διατυπώνει το δικό του ορισμό. Σύμφωνα μ' αυτόν, «Το Μάρκετινγκ είναι η διαχειριστική διαδικασία με την οποία εντοπίζονται, προβλέπονται και ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των πελατών μιας επιχείρησης και των καταναλωτών ή χρηστών προϊόντων ή υπηρεσιών με τρόπο επικερδή για την επιχείρηση».

Ο Philip Kotler έδωσε κι αυτός ένα νέο ορισμό για το Μάρκετινγκ. Σύμφωνα μ' αυτόν, «το Μάρκετινγκ είναι μια διαδικασία κοινωνική και μμάνατζμεντ με την οποία άτομα και ομάδες αποκτούν ότι χρειάζονται και επιθυμούν μέσω της παραγωγής, της προσφοράς και της ανταλλαγής προϊόντων αξίας με άλλα». Για τον Kotler το Μάρκετινγκ είναι μια κοινωνική διαδικασία, καθώς σύμφωνα με εκείνον συνδέεται άμεσα με την ευημερία, την οικονομική ανάπτυξη και την πρόοδο της κοινωνίας. Εξού και δηλώνει: «Το Μάρκετινγκ είναι ο καταλύτης για την οικονομική ανάπτυξη, χωρίς μια φιλοσοφία και μια νοοτροπία που συνεχώς προβληματίζεται για τους καλύτερους τρόπους με τους οποίους μπορείς να δώσεις αξία στους πελάτες, δε μπορεί να υπάρξει πρόοδος. Πρόκειται για μια φιλοσοφία βελτίωσης των συνθηκών της ζωής και προσθήκη μιας δυναμικής διάστασης στην οικονομική ανάπτυξη».

Όλα τα παραπάνω μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι το μάρκετινγκ ως ορισμός έχει πολλές πτυχές και δεν μπορεί να συμπεριληφθεί σε ένα μονάχα ορισμό. Θεωρείται ότι κανένας ορισμός μέχρι σήμερα δεν έχει διατυπώσει ακριβώς τη σημασία του όρου «Μάρκετινγκ». Παρακάτω, ο πιο κοινά αποδεκτός ορισμός είναι ο εξής: Το Μάρκετινγκ είναι ένας βασικός κλάδος που χρησιμοποιείται σε πολλά κράτη, από επιχειρήσεις, οργανισμούς και ιδρύματα, με σκοπό να δηλώσει τις ενέργειες και τις δραστηριότητες εκείνες που έχουν σχέση με :



- με την έρευνα αγοράς,
- τον προγραμματισμό
- την ανάπτυξη προϊόντων,
- τις προσπάθειες προώθησης και τη διαφήμιση των προϊόντων,
- τις μεθόδους και τρόπους διανομής,
- την κοστολόγηση και τον καθορισμό τιμών,
- τους όρους και τρόπους πληρωμής
- την οργάνωση και διοίκηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης,

Για αυτόν ακριβώς το λόγο το Μάρκετινγκ έχει δύο βασικές αρχές:

α) Να λαμβάνει τον καταναλωτή ως αποδέκτη των ενεργειών του, και

β) Να λαμβάνει ενεργά μέρος στη λήψη αποφάσεων, σε όλες τις φάσεις της διοίκησης μιας επιχείρησης.

Επιπλέον, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις προσπαθώντας να επιβιώσουν και να βρίσκονται στο ανταγωνιστικό πλαίσιο, διαθέτουν τρεις επιλογές:

Αρχικά, την απόκτηση δύναμης- θεμιτής ή αθέμιτης για την απόκτηση βασικών πρώτων υλών, εφοδίων και πόρων για τη λειτουργία των οργανισμών.

Συνδρομές ή προσφορές – δωρεές, όταν πείθουν τους ανθρώπους να συμβάλουν για τη οικονομική υποστήριξη των οργανισμών. Αυτό γίνεται κυρίως από συλλόγους, οργανώσεις και φιλανθρωπικά ιδρύματα.

Τέλος, ανταλλαγές, όπου στη περίπτωση αυτή, ένας οργανισμός παράγει και προσφέρει αγαθά και υπηρεσίες που χρειάζονται για την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών.

### **2.1.1 Ηλεκτρονικό Μάρκετινγκ**

Το μάρκετινγκ διαδικτύου ουσιαστικά συνεπάγεται το μάρκετινγκ στο χώρο του internet. Το μάρκετινγκ δηλαδή που κάνει χρήση της τεχνολογίας της πληροφορικής με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας και τη μεταμόρφωση των στρατηγικών μάρκετινγκ ώστε να δημιουργήσει επιχειρηματικά μοντέλα που αυξάνουν την αξία για τον πελάτη και τα κέρδη της επιχείρησης. (Carson, David, 1985)

Ένας πολύ έγκυρος όρος που για το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ είναι ότι περιλαμβάνει τη χρήση ηλεκτρονικών δεδομένων και εφαρμογών για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση και πιο συγκεκριμένα:

1. Για τη σύλληψη της επιχειρηματικής ιδέας για νέα αγαθά, υπηρεσίες ή ιδέες
2. Για τη διανομή
3. Για τη προβολή και
4. Για τη τιμολόγηση των νέων αυτών αγαθών, υπηρεσιών, ή ιδεών, ώστε να δημιουργηθούν ανταλλαγές που θα ικανοποιούν ταυτόχρονα τους σκοπούς τόσο των αγοραστών όσο και της επιχείρησης.

### 2.1.2 Branding

Στη σύγχρονη εποχή, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν σε τεράστιο βαθμό το branding, το οποίο πλέον είναι από τα πιο βασικά εργαλεία στρατηγικής στο ταχέως εναλλασσόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Με δεδομένο ότι τα εμπορικά σήματα και το branding δεν είναι φρέσκες ιδέες, οι εταιρείες στο σύνολο τους τις εφαρμόζουν σε διαφορετικές περιπτώσεις όπου ο ρόλος του branding εδραιώνεται σε σημαντικό βαθμό. (Siu, Wai-sum and David Kirby, 1998)

Βάσει πολλών ερευνών, γίνεται σαφές ότι η τάση του branding θα συνεχιστεί και θα είναι μέρος μιας στρατηγικής για τις επιτυχημένες εταιρίες στο μέλλον. Το εμπορικό σήμα (brand) μιας εταιρείας ή μικρομεσαίας επιχείρησης δίνει προστιθέμενη αξία στο προϊόν και αυτό διαπιστώνεται σε κάθε σημείο του προϊόντος. Στην αντίληψη του καταναλωτή, αυτό περνάει με τη μορφή κάποιων αξιών οι οποίες χρησιμοποιούνται για την ικανοποίηση αναγκών. Ως επί το πλείστον αποτελεί και δήλωση προσωπικών αξιών (Magrath, 1993). Η στρατηγική branding είναι ένα σημαντικό ζήτημα για εκείνες τις εταιρίες που αναπτύσσουν δραστηριότητα στη σημερινή διεθνή αγορά. (Deakins, David και Mark Freel, 2007)

Το branding είναι κάτι πολύ παραπάνω από ένα εμπορικό σήμα σε ένα προϊόν ή προϊόντα : "τα εμπορικά σήματα είναι η άμεση συνέπεια της στρατηγικής της κατάκτησης αγοράς και της διαφοροποίησης προϊόντων". Hambleton (1987). Οι εταιρίες κάνουν χρήση ενός συνδυασμού ιδιοτήτων εμπορικών σημάτων για να εκπληρώσουν τις προσδοκίες συγκεκριμένων πελατών σε διαφορετικές οικονομικές καταστάσεις. Πολυάριθμα "corporate" και "product" brands ανταγωνίζονται ενεργά στις παγκόσμιες αγορές. (Τηλικίδου, 2008)

Με τον όρο “corporate branding” κάνουμε αναφορά στη στρατηγική, στην οποία το εμπορικό σήμα και το εταιρικό όνομα είναι τα ίδια, ενώ το «product branding» αναφέρεται στις ιδιαίτερες ταυτότητες εμπορικών σημάτων για διαφορετικά όμως προϊόντα.

Τα στοιχεία μπορεί να ποικίλλουν από ένα εμπορικό σήμα σε ένα άλλο στο μαρκάρισμα προϊόντων, παρά το γεγονός ότι μια ενιαία επιχείρηση τυγχάνει πολλές φορές να είναι κάτοχος πολλών εμπορικών σημάτων προϊόντων. Κάποια παραδείγματα «corporate branding» που μπορούμε να αναφέρουμε είναι: η IBM και Nike από τις ΗΠΑ, η Royal Bank of Scotland και η Virgin από το Ηνωμένο Βασίλειο. Ακόμη, η Sony και τη Mitsubishi από την Ιαπωνία. Από την άλλη, κάποια παραδείγματα «product branding» είναι η Sprite και ο Mr. Pibb υπό την αιγίδα της Coca-Cola, η Toyota και Lexus από την Toyota. (Τομάρας, 2009)

### **2.1.3 Τμηματοποίηση της αγοράς**

Η τμηματοποίηση της αγοράς ορίζεται ως βασικό στοιχείο του μάρκετινγκ, το οποίο προέρχεται από την κλασική οριοθέτηση των αγορών. Αυτές οι οριοθετημένες συνολικές αγορές διαχωρίζονται σε μια πληθώρα καταναλωτών, με πολύ διαφορετικές μεταξύ τους απαιτήσεις. Στη περίπτωση που οι καταναλωτές με ίδιες ανάγκες προσδιορίζονται ως ομοιογενείς ομάδες, τότε γίνεται επίτευξη μιας διαίρεσης της αγοράς σε μεμονωμένες μερικές αγορές ή τμήματα. Ο όρος τμηματοποίηση δημιουργεί τη δυνατότητα ικανοποίησης ετερογενών αναγκών των πελατών, αποτελείται εν μέρει αφενός από τον προσδιορισμό της αγοράς αλλά και από τη διαδικασία της διαίρεσής της και αφετέρου από την επεξεργασία της αγοράς, δηλαδή την επιλογή τμημάτων και την καθορισμένη επιλογή εργαλείων μάρκετινγκ. Για να γίνει πιο κατανοητό θα δώσουμε ένα παράδειγμα. Τα πρακτορεία ερευνών αγοράς, τα οποία λειτουργούν για να προσφέρουν στις

επιχειρήσεις μεγάλες και μη, δεδομένα για τις αγορές, διατηρούν την αγορά ειδών φροντίδας του σώματος και των καλλυντικών στις ακόλουθες επιμέρους κατηγορίες αγορών: φροντίδα επιδερμίδας, σαπούνια, φροντίδα μαλλιών, προϊόντα για το μάνιο και το ντους , ανδρικά καλλυντικά, διακοσμητικά καλλυντικά , αποσμητικά, κα. Η αγορά φροντίδας μαλλιών ή οποιαδήποτε κατηγορία μπορεί έπειτα να διαιρεθεί ακόμα περισσότερο αν υπάρχει αυτή η ανάγκη : σαμπουάν , λοσιόν, μάσκες , σπρέι/λακ , αφροί/κρέμες/ κεριά (Gilmore, Audrey, Carson, David and Ken Grant, 2001)

#### Διαδικασίες τμηματοποίησης της αγοράς

Για να μπορέσουμε να αναλύσουμε τη τμηματοποίηση θα πρέπει να δώσουμε τον όρο για την σχετική αγορά προσφοράς και ζήτησης. Για να γίνει ο διαχωρισμός της αγοράς σε επιμέρους τμήματα είναι απαραίτητη η επιλογή των κατάλληλων κριτηρίων τμηματοποίησης ώστε αυτά να προσδιορίσουν ομοιογενείς ομάδες αγοραστών. Όπως είναι φυσικό τα εν λόγω κριτήρια τμηματοποίησης θα πρέπει να πληρούν ορισμένες προϋποθέσεις (Αθανασόπουλος, 2001) :

#### 1. Σχετικότητα αγοραστικής συμπεριφοράς

( δείκτες για μελλοντική καταναλωτική συμπεριφορά )

#### 2. Δυνατότητα μέτρησης η οποία γίνεται με τη βοήθεια καθιερωμένων μεθόδων έρευνας αγοράς

#### 3. Δυνατότητα προσέγγισης ( του καταναλωτή μέσω του τμήματος-στόχου )

#### 4. Σταθερότητα χρόνου ( στις πληροφορίες τμήματος , τουλάχιστον για την περίοδο προγραμματισμού)

#### 5. Οικονομία (ανάλυση κόστους οφέλους)

Τα περισσότερα από τα κριτήρια τμηματοποίησης που χρησιμοποιούνται στην επιστήμη και στην πράξη, κατηγοριοποιούνται μέσα από τέσσερις διαδικασίες . Αυτές οι διαδικασίες παρουσιάζονται στη συνέχεια. (Audretsch, 2018)

### **2.1.3.1 Γεωγραφική τμηματοποίηση**

Αρκετά συχνά γίνεται επιλογή αρχικά της διαδικασίας γεωγραφικής τμηματοποίησης , γιατί αυτά τα κριτήρια είναι πιο εύκολο να προσδιοριστούν. Γίνεται διαίρεση της σχετικής αγοράς σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές, προκειμένου να ληφθούν υπόψη οι περιφερειακές διαφορές. Εδώ διακρίνονται καθαρά η μάκρο και η μικρο- γεωγραφική τμηματοποίηση της αγοράς. Στη πρώτη περίπτωση, το μακρό-επίπεδο αρχίζει με την τμηματοποίηση χωρών που καταλήγει σε συγκεκριμένες περιοχές ή πόλεις , ενώ το μικρο - επίπεδο ξεκινά από το επίπεδο της πόλης. Στο κομμάτι της μάκρο-γεωγραφικής τμηματοποίησης η διαδικασία ξεκινά με την επιλογή των ενδιαφερόμενων χωρών η οποία ξεπερνά de facto το επίπεδο της τμηματοποίησης. Βάση κανόνα, η τμηματοποίηση εφαρμόζεται εντός των συνόρων ενός κράτους. (Goldberg, A., Cohen, G. & Fiegenbaum, 2018)

### **2.1.3.2 Δημογραφική τμηματοποίηση**

Έπειτα, συνεχίζουμε με τη πιο κλασική διαδικασία της τμηματοποίησης αγοράς που είναι η δημογραφική τμηματοποίηση. Ο όρος αυτός υποδηλώνει την διαίρεση της αγοράς με βάση κάποια δημογραφικά κριτήρια όπως είναι η ηλικία , το φύλο, η εκπαίδευση, ο κύκλος της οικογενειακής ζωής, το εισόδημα, το επάγγελμα, , η εθνικότητα και η θρησκεία. Η δημογραφική

τμηματοποίηση, κατά κανόνα, για να πραγματοποιηθεί χρειάζεται τη βοήθεια περισσότερων κριτηρίων. Τα δημογραφικά κριτήρια, σε σχέση με τα υπόλοιπα κριτήρια, στο πλαίσιο της τμηματοποίησης της αγοράς χρησιμοποιούνται πιο συχνά, καθώς είναι σχετικά πιο εύκολο να προσδιοριστούν, και από την άλλη συνδέονται υποθετικά με την αγοραστική συμπεριφορά. Αυτός ο συσχετισμός, όμως, σήμερα δεν είναι πλέον δεδομένος σε πολλές αγορές, έτσι ώστε να πρέπει να εφαρμοστούν και οι πιο σύγχρονες διαδικασίες τμηματοποίησης με ψυχογραφικά κριτήρια και κριτήρια συμπεριφοράς, προκειμένου να οδηγηθούν σε συμπεράσματα για την αγοραστική συμπεριφορά. Παρακάτω, ακολουθούν τα πιο σημαντικά δημογραφικά κριτήρια: Riina P, Wahl F, The widen C, Geyer O, 2014)

## 1. Ηλικία

Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν προϊόντα που απευθύνονται σε ειδικές ηλικιακές ομάδες (παιδιά, εφήβους, άτομα προχωρημένης ηλικίας) κάνουν τμηματοποίηση σύμφωνα με την ηλικία του πληθυσμού – στόχου (target – group). Είναι φυσικό οι ανάγκες και η αγοραστική συμπεριφορά να μεταβάλλονται ανάλογα με την ηλικία. Παραδείγματα για μια τέτοια τμηματοποίηση αποτελούν η αγορά ελεύθερου χρόνου, επίπλων, ρουχισμού ή παιχνιδιών. Ο κατασκευαστής των παιχνιδιών LEGO στη προκειμένη περίπτωση, πραγματοποιεί μια ιδιαίτερα λεπτομερή τμηματοποίηση ηλικίας με τα οποία επεξεργάζεται διαφοροποιημένα την αγορά των παιδιών ηλικίας 0-16 ετών.

## 2. Φύλο

Το φύλο είναι ένα σημαντικό κριτήριο τμηματοποίησης που εφαρμόζεται σε ομάδες προϊόντων που σχετίζονται με το φύλο, όπως π.χ. ο ρουχισμός, τα κοσμήματα, η φροντίδα των μαλλιών, τα καλλυντικά και τα περιοδικά. Σε παραδοσιακά προϊόντα που κυριαρχούνται από το φύλο όπως after shave, τα ταμπόν και τα σουτιέν αποκλείεται το ενδεχόμενο επέκτασης στο άλλο φύλο,

ωστόσο, σε πολλούς τομείς σήμερα μπορεί να βρει κανείς μια προσαρμογή προϊόντων όπως τα GILET TE VENUS (γυναικεία ξυραφάκια). Σε άλλες αγορές, οι οποίες μέχρι πριν λίγο, θεωρούνταν από την πλευρά της ζήτησης ως αγορές ουδέτερες, τώρα τα δεδομένα αλλάζουν και εστιάζουν ανάλογα με το φύλο. Στην αυτοκινητοβιομηχανία οι καταστάσεις διαμορφώνονται διαφορετικά και τα τελευταία χρόνια η ίδια προσπαθεί να προσαρμόσει τα αυτοκίνητα στις επιθυμίες των γυναικών οδηγών και έτσι δημιουργεί « γυναικεία αυτοκίνητα».(π.χ. seat)

### 3. Τα κοινωνικοοικονομικά κριτήρια

Σ αυτά περιλαμβάνονται η εκπαίδευση, το επάγγελμα και το εισόδημα των καταναλωτών. Αυτή η συνδυαστική χρήση πρέπει να εξεταστεί κριτικά , καθώς η υψηλή εξειδίκευση συνδέεται με συχνά αλλά όχι απαραίτητα πάντα με το υψηλό εισόδημα. Το κριτήριο τμηματοποίησης του επαγγέλματος χρησιμοποιείται όταν η ζήτηση για μια συγκεκριμένη ομάδα προϊόντος σχετίζεται στενά με το ασκούμενο επάγγελμα (π.χ. ρουχισμός εργασίας, εργαλεία επιστημονικά, περιοδικά ). Η τμηματοποίηση μιας αγοράς σύμφωνα με το εισόδημα είναι μια συνηθισμένη πρακτική σε πολλούς κλάδους ,όπως π.χ. στον κλάδο των αυτοκινήτων, του ρουχισμού , των καλλυντικών ή του τουρισμού. Είναι απόλυτα σαφές ότι το εισόδημα αποτελούσε και συνεχίζει να αποτελεί ένα σημαντικό δείκτη για την αγοραστική δύναμη της εκάστοτε ομάδας στόχου.

#### 2.1.3.3 Ψυχογραφική τμηματοποίηση



Με τον όρο ψυχογραφική τμηματοποίηση της αγοράς ορίζουμε την τμηματοποίηση του τρόπου ζωής. Εκτενέστερα, χρησιμοποιούνται οι μεμονωμένες δομές των αντιλήψεων, των αξιών και της προσωπικότητας. Η αγοραστική συμπεριφορά και δύναμη προσεγγίζεται πολύ περισσότερο από τα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά σε σχέση με τα ψυχογραφικά, για το λόγο αυτό η δυνατότητα προσδιορισμού τους είναι εξαιρετικά δύσκολη. Τα ψυχογραφικά στοιχεία συμπληρώνονται με διάφορους τρόπους από τα δημογραφικά και χρησιμοποιούνται συνδυαστικά για την περιγραφή των τμημάτων. (Rynia P, Wahl F, Thewiden C, Geyer O, 2014).

Αναφορικά με τις αντιλήψεις, η συμπεριφορά για κάθε αντικείμενο προκύπτει από την θετική ή την αρνητική αντίληψη απέναντι σε αυτό. Οι γενικές αντιλήψεις αναφέρονται σε γενικές στάσεις ενός ατόμου, π.χ. σχετικά με την υγεία, τη μόρφωση, τον ελεύθερο χρόνο κτλ. Οι συγκεκριμένες όμως αντιλήψεις δεν είναι σαφείς, με συνέπεια να μην μπορούμε να εξάγουμε από αυτές μια συγκεκριμένη αγοραστική συμπεριφορά. Μεγαλύτερη σημασία έχουν αυτές οι αντιλήψεις ως στοιχεία τμηματοποίησης του τρόπου ζωής. Για την αγοραστική συμπεριφορά ως πιο δυναμική αντίληψη μπορούμε να δημιουργήσουμε μέσω της χρήσης, ειδικών, ως προς το προϊόν αντιλήψεων, οι οποίες είναι βασισμένες σε αντιλήψεις για συγκεκριμένες ομάδες προϊόντων (γλυκά, αυτοκίνητο, παιχνίδια κτλ.) ή για συγκεκριμένα προϊόντα ή μάρκες. ('A resource-based view of innovativeness in small firms, 2000)

Ο τρόπος ζωής που αναφέρθηκε προηγουμένως είναι ένα κριτήριο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για να περιγραφεί η κοινωνία όσο και οι ομάδες ή τα μεμονωμένα άτομα. Με τον όρο « τρόπος ζωής » εννοείται ένας συνδυασμός από κάποια συνήθη πρότυπα συμπεριφοράς ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων. Περιλαμβάνει χαρακτηριστικά στοιχεία συμπεριφοράς και

προσδιορισμένες ψυχικές μεταβλητές των ατόμων όπως είναι οι αντιλήψεις και οι αξίες. Το θετικό μιας τέτοιας τμηματοποίησης ως προς τον τρόπο ζωής είναι ότι γίνεται μια ενιαία περιγραφή των μεμονωμένων τύπων. Τα αποτελέσματα των μελετών του τρόπου ζωής μπορεί, να μεταφερθούν σε διαφορετικούς τομείς προϊόντων, βάση της συνολικής τους φύσης. Έχουν πολύ ενδιαφέρον οι θεωρίες τμηματοποίησης που υλοποιούνται π.χ. στην αγορά ποτών ( ειδικές μύρες )και στα προϊόντα καλλυντικών. Το αρνητικό ωστόσο, σε αυτού του τύπου τη τμηματοποίηση , είναι ότι απαιτούνται και πολύς χρόνος και κόστος. (‘Strategic information systems and competitiveness’, 1993)

#### **2.1.4 Στόχευση και τοποθέτηση του προϊόντος**

Ως στόχευση προϊόντων εννοείται πως η επιχείρηση πρέπει να αξιολογήσει τα τμήματα της και να δει σε ποια θα στοχεύσει με ποιους τρόπους και ποια σειρά για να έχει δραστηριότητα στην αγορά. Εκτενέστερα, η επιχείρηση προβαίνει σε ανάλυση των ικανοτήτων και αδυναμιών της ώστε να εντοπίσει λάθη αλλά και ευκαιρίες σχετικά με τα διάφορα τμήματα της αγοράς. Το στάδιο αυτό είναι από τα πιο σημαντικά για την εξασφάλιση των πόρων της επιχείρησης. (Kotler, 2000)

Ως τοποθέτηση του προϊόντος ορίζεται η ο σχεδιασμός της προσφοράς (προϊόν/υπηρεσίες) της εταιρείας, ώστε να εντυπωθεί ουσιαστικά στο μυαλό του πελάτη – στόχου. Η τοποθέτηση(positioning) για να είναι αποτελεσματική πρέπει να αποκαθιστά τη σχέση μεταξύ των προϊόντων και υπηρεσιών με τις λύσεις που ψάχνει ο πελάτης. Το μάρκετινγκ αποτελεί το δρόμο για τη τοποθέτηση της επωνυμίας στο μυαλό του καταναλωτή. (Kotler, 2000)

- Το” brand positioning” σηματοδοτεί τη προσφορά και το προφίλ της επιχείρησης – προϊόντος - υπηρεσίας ώστε να λαμβάνει μια σημαντική θέση στο μυαλό των στοχευόμενων πελατών. Το

positioning αναζητά τη πιο κατάλληλη θέση στο μυαλό του καταναλωτή για το σύνολο ή τμήμα της αγοράς, ώστε να συνδυάζουν το προϊόν ή την υπηρεσία με τον “σωστό” ή επιθυμητό τρόπο. (Hitt, L., Wu, D. & Zhou, X., 2002)

- Με το σωστό positioning, η στρατηγική μάρκετινγκ, καθορίζει την ακριβή επωνυμία μας, τη μοναδικότητά της σε σχέση με τους ανταγωνιστές και για ποιο λόγο οι καταναλωτές πρέπει να την αγοράσουν.

Σημαντικές ερωτήσεις που απαντώνται εδώ είναι :

- Ποιος είναι ο καταναλωτής – στόχος
- Ποιοι είναι οι κύριοι ανταγωνιστές
- Σε ποια σημεία ταυτίζεται μαζί τους
- Που διαφέρει η επωνυμία μας από αυτούς; (Κωστόπουλος, 2002)

### 2.1.5 Ανταγωνιστικές στρατηγικές Μάρκετινγκ

Οι στρατηγικές του μάρκετινγκ για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατηγοριοποιούνται με ένα βασικό κριτήριο το οποίο είναι ο χρόνος υλοποίησης, δηλαδή αν υλοποιούνται ως πρόληψη ή ως αντίδραση. Ένα άλλο κριτήριο αποτελεί η ανταγωνιστική θέση της κάθε επιχείρησης που υλοποιεί μια τέτοιου είδους στρατηγική. Από αυτό προκύπτουν κατάλληλες στρατηγικές για:

- Ηγέτες της αγοράς
- Διεκδικητές

- Ακολούθους
- Επιχειρήσεις οι οποίες αποφεύγουν τον ανταγωνισμό

(Laudon, K.C. & Laudon P.L, 2006)

## Στρατηγικές για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα



Βάση ανταγωνιστ. πλεονεκτήματος	Στρατηγική πρόληψης (proactive)	Στρατηγική αντίδρασης (reactive)
Ηγέτες	<input type="checkbox"/> Επέκταση αγοράς <input type="checkbox"/> Ανάπτυξη μεριδίου <input type="checkbox"/> Ενέργειες πρόληψης	Αντίδραση σε πρόκληση του ανταγωνιστή
Διεκδικητές / Ακόλουθοι	ΔΙΕΚΔΙΚΗΤΗΣ <input type="checkbox"/> Κατά μέτωπο ανταγωνισμός <input type="checkbox"/> Πλευρικές στρατηγικές	ΑΚΟΛΟΥΘΟΣ Ακολουθώ τον ηγέτη
Αποφεύγουν ανταγωνισμό	<input type="checkbox"/> Niche αγοράς <input type="checkbox"/> Ανταγωνισμός παράκαμψης	κατεστημένο

(Levy, M. & Powell, P., 2005)

### 2.1.5.1 Στρατηγικές για ηγέτες

Ο σκοπός των στρατηγικών που εφαρμόζουν οι ηγέτες των επιχειρήσεων στις ανταγωνιστικές αγορές είναι να παραμείνουν πρώτες στο μακροπρόθεσμο μέλλον σε

κερδοφορία εφαρμόζοντας εναλλακτικά συγκεκριμένες πολιτικές για :

1) Την αύξηση της ζήτησης των προϊόντων τους, η οποία επιτυγχάνεται μέσω νέων χρηστών, νέων χρήσεων και νέου βαθμού χρήσης του παραγόμενου προϊόντος.

2) Την προστασία των προϊόντων η οποία επιτυγχάνεται μέσω της συνεχούς καινοτομίας, δηλαδή την εφαρμογή μετατροπών στο προϊόν με συνέπεια να πειστούν οι επιχειρήσεις της δεύτερης θέσης και να μη μπορούν να δαπανήσουν ανάλογα ποσά για να εξελίσσουν και τα δικά τους προϊόντα.

3) Την οχύρωση των προϊόντων τους, δηλαδή με μέγεθος, συσκευασία και τιμή του προϊόντος , ικανοποιώντας έτσι όλες τις προτιμήσεις των καταναλωτών (έτσι οι επιχειρήσεις- ηγέτες εμποδίζουν τις άλλες επιχειρήσεις να κερδίσουν από ένα niche της αγοράς.)

4) Τέλος, για την εφαρμογή της τεχνικής της αντιμετώπισης δηλαδή με χρήση χαμηλών τιμών και ισχυρής προβολής του προϊόντος για να διατηρηθεί η θέση επικράτησης του ηγέτη στην αγορά. (Lynch, 2000)

Συνεχίζοντας, θα αναφερθούμε λίγο στις στρατηγικές για διεκδικητές και ακόλουθους όπως :

1) Οι πολύ σωστά επικεντρωμένες στρατηγικές σε κάποια αγορά – στόχο (strong targeted strategies) οι οποίες διακρίνονται σε υψηλού κινδύνου ( στρατηγικές έκπτωσης τιμών, , φθηνότερων προϊόντων, καινοτομίας προϊόντων , στοχευμένης προβολής και προϊόντων κύρους)

και σε χαμηλού κινδύνου ( στρατηγικές βελτίωσης εξυπηρέτησης ,καινοτομίες στη διανομή και μείωση κόστους).

2) Οι αδύναμες γενικά στρατηγικές , δηλαδή όχι καινοτόμες , υψηλού κόστους και χαμηλού κέρδους. Αυτές συμπεριλαμβάνουν τις στρατηγικές ποικιλίας του προϊόντος, καινοτομίας και δυναμικής και διαρκούς προβολής του προϊόντος.

Προς συμπλήρωση των παραπάνω μπορούμε να αναφέρουμε και τις στρατηγικές niche που συνεπάγονται την ανάπτυξη μιας εξειδικευμένης εμπειρίας σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς. Το τμήμα αυτό χρειάζεται να είναι αρκετά μικρό για να είναι εφικτή η προσέγγισή του χωρίς όμως να αναιρείται και η σημασία του να είναι αρκετά μεγάλη για να εγγυάται στην επιχείρηση οικονομικά οφέλη για ανάπτυξη και υποστήριξη κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μια επιχείρηση που εφαρμόζει τακτική niche τυχάνει να είναι «ειδική» στην παραγωγή προϊόντων γοήτρου , στην παροχή προϊόντων γοήτρου , στην παροχή άριστης εξυπηρέτησης , σε χαρακτηριστικά του προϊόντος για ορισμένες κατηγορίες καταναλωτών , για τελικούς χρήστες , για καταναλωτές πελάτες κάποιου μεγέθους κ.λπ. (Man, T. & Chan, T, 2018)

### **2.1.6 Η μετάβαση από την ανάπτυξη στην ωριμότητα**

Για να μεταβεί μια βιομηχανία από το στάδιο της ανάπτυξης στο στάδιο της ωριμότητας είναι μια περίοδος ιδιαίτερα ευαίσθητη. Ο ακριβής χρόνος αυτής της μεταβάσεως δεν μπορεί να προσδιορισθεί ακριβώς αλλά μπορούμε περίπου να την τοποθετήσουμε στη χρονική στιγμή που

ο ρυθμός ανάπτυξης της βιομηχανίας αρχίζει να επιβραδύνεται που σημαίνει τη σταθεροποίηση των πωλήσεων. Επομένως η μετάβαση είναι εμφανής εκ των υστέρων , αφού έχει πραγματοποιηθεί. (Kotler, 2000)

Κατά τη διάρκεια του σταδίου της μετάβασης, η κατάσταση στην οποία βρίσκεται η βιομηχανία χαρακτηρίζεται κυρίως από «ταραχές» όπως αστάθεια και από έντονες και συχνές διακυμάνσεις. Η περίοδος της ανταγωνιστικής αναταραχής αρχίζει συνήθως εφόσον οι μισοί από τους δυνητικούς πελάτες έχουν υιοθετήσει το προϊόν και ο ρυθμός ανάπτυξης των πωλήσεων αρχίζει να μειώνεται .

Τα κύρια χαρακτηριστικά της ανταγωνιστικής αναταραχής είναι τα εξής :

- Η πτωτική τάση της ανάπτυξης των πωλήσεων
- Η ταχεία μετάβαση προς την ωριμότητα
- Η είσοδος νέων ανταγωνιστών που προσθέτουν στη συνολική ικανότητα παραγωγής της βιομηχανίας
- Οι πιέσεις στην τιμή του προϊόντος
- Η έναρξη προσπαθειών ανατμηματοποίησης της αγοράς

Οι περίοδοι της μετάβασης συνοδεύονται από ένα «ταρακούνημα (shakeout) ανταγωνιστών, από το οποίο οι πιο αδύναμοι βρίσκονται εκτός βιομηχανίας / αγοράς ή εξαγοράζονται από άλλες επιχειρήσεις. Η περίοδος του (shakeout) προσδιορίζει τη διάρκεια της επιβίωσης μιας μάρκας του προϊόντος και την ανταγωνιστική της θέση στη διάρκεια των σταδίων ωριμότητας και παρακμής , που ακολουθούν. (Kotler, 2000)

Κατά τη διάρκεια του μεταβατικού σταδίου, οι σημαντικές αλλαγές που συμβαίνουν περιλαμβάνουν τις εξής:

- Αυξάνεται ο ανταγωνισμός για μερίδιο αγοράς.
- ο κανόνας πλέον είναι ότι οι έμπειροι αγοραστές προβαίνουν σε επαναλαμβανόμενες αγορές του προϊόντος.
- Ο ανταγωνισμός με βάση την τιμή αρχίζει να αντικαθιστά τον ανταγωνισμό με βάση την αποτελεσματικότητα του προϊόντος (εξαιτίας της ανομοιογενείας στις μάρκες).
- Αναπτύσσονται νέα οικονομικά δεδομένα που αφορούν την ανάπτυξη νέων προϊόντων .

Παρατηρείται κορύφωση των πιέσεων για διατήρηση του επιπέδου κερδοφορίας καθώς και αλλαγή των σχέσεων που επικρατούν ανάμεσα στα μέλη του καναλιού διανομής.

- Υπάρχει μεγάλη δυσκολία στη διατήρηση του επιπέδου διαφοροποίησης του προϊόντος.
- Οι επιχειρήσεις καλό είναι να ακολουθούν μια διαδικασία των τριών βημάτων όταν διέρχονται τη μεταβατική περίοδο προς το στάδιο της ωριμότητας. (‘Strategic information systems and competitiveness’., 1993)



### 3. Μεθοδολογία

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η μέθοδος διεξαγωγής της έρευνας, η οποία αφορά τη μεθοδολογία του Case Study και τους τρόπους που εφαρμόζεται για τη διερεύνηση της του θέματος του τομέα του μάρκετινγκ στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και ειδικότερα στη μελέτη περίπτωσης που αφορά την Green Cola.

Για την εξέταση της εφαρμογής της μεθοδολογίας του Case Study αναφορικά με τη green cola και τις στρατηγικές μάρκετινγκ αναζητήθηκαν άρθρα και βιβλία αλλά και διάφορες διαδικτυακές πηγές. Στη παρούσα διπλωματική εργασία χρησιμοποιήθηκαν πρωτογενείς, δευτερογενείς και τριτογενείς πηγές. Ως πρωτογενείς πηγές πληροφόρησης (primary sources) ορίζονται τα πρωτότυπα δημοσιεύματα που περιγράφουν γεγονότα ή αναφέρουν τα αποτελέσματα μιας έρευνας. Προσφέρουν πρωτογενή πληροφόρηση και το περιεχόμενο της εξαρτάται αποκλειστικά από το συγγραφέα και τα στοιχεία της δεν υφίστανται επεξεργασία ή αξιολόγηση. Οι πρωτογενείς πηγές διαθέτουν πρωτότυπο υλικό που έχει δημιουργηθεί την ίδια περίοδο που εξελίχθηκε ένα γεγονός και δεν έχουν επεξεργαστεί μέσω της αξιολόγησης ή της ανάλυσης. Τέτοιες πηγές μπορούν να περιλαμβάνουν εκθέσεις δημιουργικών ιδεών, πρωτότυπα γεγονότα, δημοσιεύσεις αποτελεσμάτων εμπειρικών παρατηρήσεων και μελετών, καθώς και οποιοδήποτε αντικείμενο που μπορεί να αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω έρευνα και μελέτη. (Primary, secondary and tertiary sources, 2013)

Πρωτογενής πηγή μπορεί να είναι τα βιβλία, περιοδικά ποικίλης ύλης, εφημερίδες. Αυτοβιογραφίες και απομνημονεύματα: αυτό το είδος πρωτογενούς πηγής βασίζεται σε προσωπικά βιώματα του συγγραφέα και παρέχει σημαντικές πληροφορίες για τις απόψεις και τις εμπειρίες του. Βέβαια, θα πρέπει να έχει κανείς υπόψη ότι λόγω του γεγονότος ότι συνήθως

γράφονται αρκετά χρόνια μετά από την εκδήλωση των γεγονότων που περιγράφουν μπορεί να περιέχουν λανθασμένες ή φανταστικές αναμνήσεις. (Primary, secondary and tertiary sources, 2013)

Κυβερνητικά έγγραφα: οι κυβερνητικοί φορείς και οργανισμοί (εθνικοί/διεθνείς) παράγουν μεγάλο αριθμό πληροφοριών που θεωρούνται πρωτογενείς πηγές (Primary, secondary and tertiary sources, 2013).

Οι δευτερογενείς πηγές πληροφόρησης (secondary sources) αφορούν τα δημοσιεύματα που έχουν τη βάση τους στα επεξεργασμένα αποτελέσματα πρωτογενών δημοσιευμάτων και έχουν με κάποιον τρόπο έχουν δεχτεί επεξεργασία ή έχουν τροποποιηθεί. Ο σκοπός των δευτερογενών πηγών είναι να αναλύουν, να κάνουν κριτική ή να επαναδιατυπώνουν πληροφορίες από τις πρωτογενείς πηγές ή άλλες (Primary, secondary and tertiary sources, 2013) δευτερογενείς πηγές. Ακόμα και οι πηγές που παρουσιάζουν καταστάσεις και γεγονότα που δεν βασίζονται σε προσωπική παρατήρηση και συμμετοχή του συγγραφέα θεωρούνται δευτερογενείς πηγές. Οι δευτερογενείς πηγές δίνουν την ευκαιρία στον ερευνητή να επεκτείνει την έρευνά του και σε άλλα ερευνητικά πεδία σχετικά με το θέμα του. Εκπαιδευτικά εγχειρίδια: παρέχουν σε βάθος ανάλυση γεγονότων και θεωριών και αποτελούν καλή πηγή για την εύρεση βιβλιογραφικών παραπομπών (Primary, secondary and tertiary sources, 2013)

Πιο συγκεκριμένα, επιστημονικά περιοδικά και παρουσιάσεις σε συνέδρια είναι δευτερογενής πηγή γιατί παρέχουν ανάλυση σε ένα συγκεκριμένο θέμα που απασχολεί την επιστημονική κοινότητα και προσφέρει πληροφορίες για την δημιουργία παραπομπών και την ανάλυση των δεδομένων. Ακόμα τα περιοδικά ποικίλης ύλης παρέχουν πληροφόρηση πάνω στην επικρατούσα κουλτούρα και σε θέματα γενικού ενδιαφέροντος. Επίσης, άρθρα εφημερίδας τα οποία παρέχουν

συνοπτική περιγραφή των πρόσφατων γεγονότων και των πολιτισμικών φαινομένων. Περιλαμβάνουν τεκμηριωμένες πληροφορίες και συνιστούν πρωταρχική πηγή πληροφοριών για την κοινωνία. Παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τις τοπικές εκδηλώσεις. Τέλος, το διαδίκτυο, συνήθως μας προσφέρει πληροφορίες που παρέχονται στις διάφορες ιστοσελίδες που παραπέμπουν σε άλλα σημεία του παγκόσμιου ιστού. Αυτές θεωρούνται δευτερογενείς πηγές. Όταν, όμως, αναφέρονται σε πρωτότυπες ιδέες και ανακοινώσεις αποτελούν πρωτογενείς πηγές. (Primary, secondary and tertiary sources, 2013)

Εν τέλει, οι τριτογενείς πηγές πληροφόρησης (tertiary sources) είναι τα δημοσιεύματα που βασίζονται σε πρωτογενείς και δευτερογενείς πηγές και έχουν δημιουργηθεί με στόχο να καλύψουν ειδικές ανάγκες ή προσανατολίζονται σε ειδικό κοινό. Αποτελούν μια περίληψη ή εισαγωγή σε ένα σύγχρονο ερευνητικό πρόβλημα, συνοψίζουν ή συμπυκνώνουν τις πληροφορίες από πρωτογενείς και δευτερογενείς πηγές και παρέχουν μια λίστα με πρωτογενείς και δευτερογενείς πηγές για όποιον θέλει να εμβαθύνει περισσότερο στο ερευνητικό του αντικείμενο. (Primary, secondary and tertiary sources, 2013)

Στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία με αντικείμενο έρευνας το ρόλο του μάρκετινγκ στη διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων, αντλήθηκαν στοιχεία από διαδικτυακές πηγές, βιβλία του μάρκετινγκ ξενόγλωσσα και ελληνικά αλλά και αναφορές σχετικά με τη μελέτη περίπτωσης: Green Cola ΕΛΛΑΣ Α.Ε. (Primary, secondary and tertiary sources, 2013)

## 4. Ανάλυση

### 4.1 Μελέτη περίπτωσης Green Cola ΕΛΛΑΣ Α.Ε

Η εταιρεία που αξίζει να ασχοληθούμε είναι η Green Cola ΕΛΛΑΣ ΑΕ η οποία παράγει και εμφιαλώνει αναψυκτικά για ίδιο λογαριασμό και για τρίτους στις εγκαταστάσεις της στην Ορεστιάδα και θεωρείται αρκετά πετυχημένη στο χώρο της , καθώς κατάφερε και δημιούργησε ένα καινοτόμο προϊόν τύπου cola που ξεχωρίζει σε σχέση με τα άλλα καθώς δεν περιέχει ζάχαρη , έχει στη διάθεση της τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, συνοδεύεται από πολιτική παραχώρησης άδειας εμφιάλωσης και διακίνησης αναψυκτικών με το σήμα «Green Cola» σε άλλες χώρες και τέλος, έχει επιτύχει σημαντική εμπορική αναγνωσιμότητα στη γερμανική αγορά. Εκτός των παραπάνω, η εταιρεία, παρά την οικονομική κρίση, παρουσιάζει βελτιωμένα έσοδα τα τελευταία χρόνια και διευρύνει τους ορίζοντες της και σε χώρες του εξωτερικού εξάγοντας σε χώρες όπως Γερμανία , Αυστραλία, Βέλγιο, Κύπρος, Κίνα κ.α. Τέλος, το 2016 ανακηρύχθηκε National Champion, μεταξύ πολλών ελληνικών επιχειρήσεων, στον διαγωνισμό European Business Awards 2016/17 στην κατηγορία «The RSM Entrepreneur of the Year 2016 Award». (<http://gr.greencola.com/>, n.d.)

#### Στοιχεία εταιρείας

Η Green Cola ΕΛΛΑΣ Α.Ε, που είναι σήμερα μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες εταιρείες καταναλωτικών προϊόντων στην Ελλάδα κατάγεται από την Ορεστιάδα του Έβρου. Έκανε την εκκίνηση της , με στόχο, να ανατρέψει τα δεδομένα και να θέσει τις βάσεις για μία νέα σειρά προϊόντων, των οποίων τα συστατικά θα προέρχονται αποκλειστικά και μόνο από τη φύση. Η Green Cola ΕΛΛΑΣ Α.Ε είναι μια νέα εταιρεία που δραστηριοποιείται στον κλάδο του

αναψυκτικού, συνεχίζοντας την πορεία της Ένωσης Παρασκευαστών Αεριούχων Ποτών, η οποία έχει περάσει το μισό αιώνα στην παραγωγή αεριούχων ποτών. Τη χρονιά του 2012, δημιούργησε το πρώτο αναψυκτικό τύπου cola που ανέτρεψε τα δεδομένα στην κατηγορία των αναψυκτικών, χάρη στον ιδιαίτερο χαρακτήρα του. Η δημιουργία της Green Cola είχε σκοπό να καταστεί το πρώτο αναψυκτικό τύπου cola με αγορά-στόχο, όσους αναζητούν ένα προϊόν με φυσικά συστατικά και πολύ λίγες θερμίδες. Η Green Cola ήταν μόνο η αρχή, καθώς συνέβαλε σε μια στέρεη βάση για την ανάπτυξη της εταιρείας την επόμενη τετραετία. Η χρονική περίοδος 2012 – 2015, αποτέλεσαν τρία συνεχόμενα χρόνια υψηλής ανάπτυξης, με 200% μέσο ετήσιο ρυθμό και ανάπτυξης μιας μεγάλης γκάμας που περιλαμβάνει τα προϊόντα Pure Cola, BLE, Mix & Match, Mad Mojito. (<http://gr.greencola.com/>, n.d.)

#### **4.1.2 Ιστορικά στοιχεία**

Το 1959 ιδρύεται η ΕΠΑΠ Α.Ε. (Ένωση Παρασκευαστών Αεριούχων Ποτών). Τις χρονιές από το 1983 ως το 2009 παρήγαγε για λογαριασμό της 3E γνωστά σήματα αναψυκτικών. Το 1999 η ΕΠΑΠ ανέλαβε τα προϊόντα της Tuborg, ενώ η εταιρεία από το 2010 μέσω της τεχνογνωσίας που απέκτησε, πλέον παρήγαγε τα δικά της εμπορικά σήματα με το όνομα Sparky αλλά και προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας για τους μεγαλύτερους λιανέμπορους της Ελλάδας. Το 2011 ο Περικλής Βενιέρης προέβη σε εξαγορά της ΕΠΑΠ Α.Ε. στην Ορεστιάδα, με σκοπό τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων, που θα καλύπτουν όντως τις σύγχρονες ανάγκες των καταναλωτών στην Ελλάδα. Ένα χρόνο μετά, το 2012, είναι η πρώτη φορά που μια ελληνική εταιρεία κάνει πειραματισμούς και δημιουργεί ένα προϊόν τύπου cola που δεν μοιάζει με κανένα άλλο στην κατηγορία αφού συνδυάζε υπέροχη γεύση χωρίς προστιθέμενη ζάχαρη αλλά τη προσθήκη

γλυκαντικών από το φυτό στέβια. Επιπλέον, είχε και φυσική καφεΐνη από πράσινους κόκκους καφέ. Έπειτα, το 2013, εμφανίζεται η σειρά BLE, με συνδυασμό της παράδοσης των ελληνικών γεύσεων με τα φυσικά συστατικά σε τρεις αγαπημένες γεύσεις- Πορτοκαλάδα, Λεμονάδα, Βυσσινάδα, χωρίς προσθήκη ζάχαρης, με γλυκαντικά από το φυτό στέβια και ελάχιστες θερμίδες. Το 2014 η Green Cola επεκτείνεται και εκτός των συνόρων της Ελλάδας. Ενσωματώνεται στην παγκόσμια λίστα της Endeavor που περιλαμβάνει εταιρείες ξεχωριστές για την καινοτομία και τον υψηλό ρυθμό ανάπτυξής τους και το 2015 εξάγει σε πάνω από 22 χώρες του εξωτερικού (Γερμανία, Αγγλία, Χονγκ Κονγκ, Σαουδική Αραβία, κ.α.) (<http://gr.greencola.com/>, n.d.)

Η βιομηχανία το 2015 κατέγραψε αύξηση πωλήσεων της τάξεως του 50%. Το πόρισμα αυτό προέκυψε από τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις της για το 2015. Επίσης, εμφάνισε ζημιές προ φόρων και μετά φόρων, εφόσον διενήργησε συνολική πρόβλεψη επισφαλών απαιτήσεων ποσού 1,04 εκατ. ευρώ, εκ των οποίων ποσό 0,72 εκατ. ευρώ αφορούσε τις απαιτήσεις από τη λιανεμπορική αλυσίδα «Μαρινόπουλος», που είχε δηλώσει αδυναμία πληρωμών. Η έκθεση της εταιρείας στη συγκεκριμένη αλυσίδα λιανεμπορίου ήταν 2,35 εκατ. ευρώ και καλυπτόταν ασφαλιστικά για ποσό 0,80 εκατ. ευρώ. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον 28ο ισολογισμό της με την τρέχουσα νομική μορφή της, τα έσοδα της βιομηχανίας το 2015 ανήλθαν σε 13,43 εκατ. ευρώ, από 8,97 εκατ. ευρώ την προηγούμενη χρήση, παρουσιάζοντας αύξηση 49,6% σε ποσοστό και 4,45 εκατ. περίπου ευρώ σε αξία. (<http://gr.greencola.com/>, n.d.)

Η επιχείρηση ενίσχυσε κατά 2,1 εκατοστιαίες μονάδες το μικτό της περιθώριο, οδηγώντας τα μικτά κέρδη της στο επίπεδο των 5,39 εκατ. ευρώ, έναντι μικτών κερδών της τάξεως των 3,41 εκατ. ευρώ έναν χρόνο πριν (+58,2% ή +1,98 εκατ. ευρώ). Ο συντελεστής μικτού κέρδους της ανήλθε σε 40,1%, από 38% το 2014. Οι συνολικές πωλήσεις της βιομηχανίας Green cola company Α.Ε τη περίοδο 2005-2015, ανήλθαν σε 43,25 εκατ. ευρώ. Τα συνολικά αποτελέσματά της προ

φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) ήταν κέρδη 0,5 εκατ. ευρώ, ίσα προς το 1,2% των πωλήσεων και το 1,2% του μέσου όρου των απασχολούμενων κεφαλαίων. Την ίδια περίοδο, το συνολικό αποτέλεσμα της εταιρείας προ φόρων ήταν ζημιές 2,2 εκατ. ευρώ, ίσες προς το 5,1% των πωλήσεων και το 12,7% του μέσου όρου των ιδίων κεφαλαίων της, και οι ζημιές της μετά την πρόβλεψη για φόρους ήταν 2,3 εκατ. ευρώ, ίσες προς το 5,4% των πωλήσεων και το 13,3% του μέσου όρου των ιδίων κεφαλαίων, κυρίως λόγω των ζημιών των ετών 2015 (1,15 εκατ. ευρώ) και 2010 (0,7 εκατ. ευρώ). (<http://gr.greencola.com/>, n.d.)

Έχοντας ως κριτήριο τα αποτελέσματά της μετά την πρόβλεψη για φόρους η εταιρεία ήταν κερδοφόρος, τις έξι από τις έντεκα εξεταζόμενες χρήσεις. Τις μεγαλύτερες πωλήσεις, ύψους 13,4 εκατ. ευρώ, κατέγραψε το 2015. Οι πωλήσεις της το 2005 ήταν της τάξεως του 1 εκατ. ευρώ. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης των πωλήσεών της την περίοδο 2005-2015 ανέρχεται σε 135,5%. Η οικονομική κατάσταση της εταιρείας είναι αρκετά ικανοποιητική. Στοχεύει στη βέλτιστη δυνατή παραγωγική δυναμικότητα συνεργαζόμενη με άλλες, ομοειδείς επιχειρήσεις για να παράγουν προϊόντα που καλύπτουν όλε τις σύγχρονες καταναλωτικές συνήθειες. Το 2015 έγινε η συνέχεια και ανάπτυξη νέων προϊόντων, κάνοντας παρουσίαση τριών νέων καινοτόμων προϊόντων με τα σήματα «Pure Cola», «BLE» και «Green Mountain». Ως εταιρεία για το 2016, μέσω της ενίσχυσης του χαρτοφυλακίου των πελατών της, επιθυμούσε να έχει μεγαλύτερα μερίδια στις επί μέρους αγορές, τόσο στο οργανωμένο λιανεμπόριο, και χονδρεμπόριο όσο και στην «κρύα αγορά». (<http://gr.greencola.com/>, n.d.)

## 4.2 Μακροοικονομικό περιβάλλον (ανάλυση PEST)

Κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από το που δραστηριοποιείται, χρειάζεται να κάνει μελέτη και αξιολόγηση των αλλαγών του εξωτερικού της περιβάλλοντος, προκειμένου να ανταπεξέρχεται αποτελεσματικά στις νέες προκλήσεις. Τον ίδιο τρόπο ακολουθεί και η εταιρεία Green cola και παρακολουθεί και κατανοεί τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, ποιες αλλαγές την επηρεάζουν και με ποιο τρόπο, και εν τέλει προσπαθεί να καταλήξει σε ποια στρατηγική θα προσανατολιστεί για να ανταποκριθεί. Ένα δυναμικό κλειδί για την ανάλυση του περιβάλλοντος μιας αγοράς, είναι το μοντέλο PEST, που βοηθάει στην ανάλυση παίρνοντας υπόψη τους παρακάτω παράγοντες. (Academy, 2018)

### Πολιτικό / νομικό περιβάλλον

Εδώ, αναφερόμαστε στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς άμεσα και έμμεσα. Μια αλλαγή στα νομοθετικά ή ρυθμιστικά πλαίσια από την κυβέρνηση μιας χώρας μπορεί να επιφέρει σημαντικές στρατηγικές απειλές αλλά και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα. Για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι άκρως απαραίτητη για τις ειδικά αν δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια χώρες και λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες. Θα πρέπει να είναι ενήμερες για τις διεθνείς πολιτικές εξελίξεις, κάτι που θέλει μεγάλη προσπάθεια. Άρα, διαπιστώνεται ότι το πολιτικό οικονομικό περιβάλλον είναι ρευστό και επηρεάζεται από παράγοντες που είναι ξένοι προς τη δραστηριότητα της επιχείρησης. ( Παπαδάκης Β, 2012). Για την αποδοτική λειτουργία



των επιχειρήσεων, υπάρχει ανάγκη για πολιτική σταθερότητα και ομαλή λειτουργία των συνταγματικά κατοχυρωμένων θεσμών.

Αναφορικά με την Green cola Company επήλθαν οι παρακάτω αλλαγές :

- Άρση απαγόρευσης κλάδου ζυθοποιίας σε κλάδο αναψυκτικών.
- Πιστοποιήσεις ISO 9001 και ISO 22000 και συστήματα ανάλυσης για την ασφάλεια και την υγιεινή των αναψυκτικών
- Κίνδυνος αύξησης φορολογικού συντελεστή
- Μη κυβερνητική σταθερότητα που προκαλεί αβεβαιότητα στις επιχειρήσεις.
- Μείωση ευρωπαϊκών και κρατικών χορηγήσεων στον κλάδο των αναψυκτικών (ΕΣΠΑ)

#### Οικονομικό περιβάλλον

Η κατάσταση των οικονομικών μιας χώρας ή της περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση μπορεί να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης(π.χ ακαθάριστο εγχώριο προϊόν , προσφορά χρήματος πληθωριστικές τάσεις, επιτόκια, , διαθέσιμο εισόδημα, επίπεδο ανεργίας, κ.τ.λ.). Για παράδειγμα , για να γίνει μια σημαντική και με ρίσκο επένδυση, σε μια βιομηχανία εντάσεως κεφαλαίου είναι αναγκαίο η οικονομία να είναι ιδιαίτερα ισχυρή, για την αποφυγή σημαντικών απωλειών. Επιπλέον, χρειάζεται και η έρευνα του τομέα στον οποίο επιθυμεί να κάνει την επένδυση. Ωστόσο, είναι αληθές πως σε μια οικονομία με μεγάλα προβλήματα είναι δυνατό να υπάρχουν κλάδοι με μεγάλη ανάπτυξη. Σήμερα, εξ αιτίας της τεράστιας κρίσης χρέους της ευρωζώνης , η προσπάθεια κατανόησης και πρόβλεψης των πιο πάνω μεγεθών (ανεργία ,

διαθέσιμο εισόδημα , επιτόκια , προσφορά χρήματος) είναι δύσκολη , χρονοβόρα και άκρως απαραίτητη για τα στελέχη των επιχειρήσεων. (<http://gr.greencola.com/>, n.d.)

Για να εμβαθύνουμε στο οικονομικό περιβάλλον της Green cola Ελλάς ΑΕ θα αναφέρουμε τις παρακάτω αλλαγές :

- Η διάθεση του εισοδήματος των νοικοκυριών για τα αναψυκτικά ( πορτοκαλάδες , λεμονάδες , cola, seven up , ισοτονικά ποτά) είναι μηνιαίως 5,9 εκ.
- Τα υψηλά επιτόκια
- Η δυσκολία δανειοδότησης από τις τράπεζες
- Κίνδυνος επιστροφής της χώρας σε άλλο νόμισμα εγκαταλείποντας το ευρώ
- Υποτίμηση του ευρώ σε σχέση με το δολάριο
- Τέλος, η αυξημένη τιμή του πετρελαίου αυξάνει τις τιμές των υλικών συσκευασίας αλλά και της μεταφοράς των προϊόντων είτε για εξαγωγές είτε για εισαγωγές. (<http://gr.greencola.com/>, n.d.)

Κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον

Οι σημαντικότεροι κοινωνικό- πολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι : η διανομή του εισοδήματος, η θέση της γυναίκας στην εργασία, ο καταναλωτισμός, οι αλλαγές στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο. (<http://gr.greencola.com/>, n.d.)

Η εξέλιξη των παραπάνω στο μέλλον αποτελούν για τις επιχειρήσεις τόσο επικείμενες αλλαγές όσο και ευκαιρίες για παραπάνω ανάπτυξη. Η θέση της γυναίκας και ο ρόλος της για παράδειγμα, μελετάται ιδιαίτερα τις 2-3 τελευταίες δεκαετίες και οι αλλαγές της θα μπορούσαν να είχαν βοηθήσει στη μακροχρόνια στρατηγική αρκετών βιομηχανικών κλάδων πριν από τρεις δεκαετίες. Τώρα πλέον είναι γνωστό ότι οι γυναίκες περνούν το χρόνο τους όλο και περισσότερο έξω από το σπίτι και οι εργαζόμενες γυναίκες δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην επαγγελματική τους καριέρα. Το κοινωνικό πολιτιστικό επίπεδο στη χώρα μας έχει αλλάξει ως εξής :

- Αύξηση οικολογικής σκέψης από καταναλωτές
- πιο υγιεινή διατροφή από τους καταναλωτές
- Υψηλός αριθμός τουριστών την περίοδο Απριλίου – Οκτωβρίου
- Διαχρονική σταθερή μείωση στα παραδοσιακά μέσα (τηλεόραση , ραδιόφωνο) και αντίστοιχη αύξηση διαφημίσεων στο διαδίκτυο.
- Αύξηση μεταναστών χαμηλού μορφωτικού επιπέδου (<http://gr.greencola.com/>, n.d.)

#### Τεχνολογικό περιβάλλον

Το τεχνολογικό περιβάλλον ισούται με τις τεχνολογικές τάσεις ή τα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και επιδρούν σημαντικά στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Με τον όρο τάσεις εννοούμε και ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους. Είναι απόλυτα σαφές πως η εξέλιξη της τεχνολογίας μπορεί να απογειώσει την ανάπτυξη

μιας επιχείρησης. Οι νέες καινοτομίες αλλάζουν τους «κανόνες του παιχνιδιού» σε διάφορους κλάδους. Ωστόσο, χρειάζεται σωστή διαχείριση της μετάβασης σε μια νέα τεχνολογία. Για αυτό απαιτείται σωστή οργάνωση και ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Βέβαια, ακόμα και αν μια εταιρεία μείνει με τη χρήση μιας παλιότερης τεχνολογίας δεν απειλείται με εξαφάνιση. Συχνά, οι πωλήσεις της παλιάς τεχνολογίας εξακολουθούν να υπάρχουν για μία σημαντική περίοδο, διότι οι επιχειρήσεις που την έχουν ήδη υιοθετήσει, τη στηρίζουν και να τη βελτιώνουν συνεχώς. Άρα, η νέα τεχνολογία δεν σηματοδοτεί το τέλος της υπάρχουσας τεχνολογίας. (Παπαδάκης Β, 2012)

Στην εν λόγω εταιρεία όσον αφορά το τεχνολογικό περιβάλλον :

- έγιναν επενδύσεις στον τεχνολογικό εξοπλισμό και στην αυτοματοποιημένη παραγωγή
- Η Ελλάδα είναι στην 16η θέση από τις 24 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης. (Academy, 2018)

#### **4.3 Ανάλυση ανταγωνιστικού (Μικρό) περιβάλλοντος της επιχείρησης (Δυνάμεις Porter)**

Η ανάλυση του ανταγωνιστικού (μικρό) περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση της άρτιας στρατηγικής. Για την ολοκλήρωση της ανάλυσης είναι χρήσιμες αρκετές υφιστάμενες τεχνικές, μια από τις οποίες είναι το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter. Το κλαδικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής πέντε δυνάμεις:

- 1) Αγορά

Ο όρος αυτός σημαίνει τον ήδη υπάρχοντα ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Η θέση της αγοράς είναι πάντα στο κέντρο καθώς οι εταιρείες προσδοκούν να υπερτερούν των ανταγωνιστών τους καθημερινά μέσω :

Προσφοράς καλύτερου προϊόντος / υπηρεσίας

Πιο βελτιωμένης τιμής στα προϊόντα τους

Δημιουργίας πιστών πελατών κ.α.

Επιπλέον, ο ανταγωνισμός μπορεί να οξυνθεί όταν :

Τα προϊόντα δύο ή περισσότερων εταιρειών μοιάζουν αρκετά.

Γίνει αύξηση των ανταγωνιστών

Η ζήτηση μπορεί να αυξάνεται μεν αλλά με χαμηλό ρυθμό. (Academy, 2018)

Τα μεγάλα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων που αφορούν και την Green cola company Α.Ε είναι :

- Έντονος ανταγωνισμός και φόβος για πόλεμο τιμών
- Στρατηγικές διεύρυνσης προϊόντων για την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς.

Με την εισαγωγή του Pure Cola, το πρώτο αναψυκτικό τύπου κόλα με εκχύλισμα πράσινου τσαγιού, χωρίς καφεΐνη και ζάχαρη, χωρίς θρεπτικά συστατικά και χωρίς συντηρητικά, η green cola ΕΛΛΑΣ Α.Ε έχει διευρύνει τα προϊόντα της. Επιπλέον και το Mad Mojito (mojito χωρίς οινόπνευμα) ενίσχυσε τη γκάμα της εταιρείας. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η διεύρυνση των προϊόντων και κατ' επέκταση μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. (<http://gr.greencola.com/>, n.d.)

## 2) Διαπραγματευτική δύναμη των πελατών

Ο πελάτης είναι ο πιο δυνατός μοχλός πίεσης προς την εταιρεία. Είναι ιδιαίτερα σημαντική η παράμετρος αυτή καθώς οι πελάτες ωθούν την εταιρεία να τους προσφέρει καλύτερη ποιότητα σε χαμηλότερες τιμές. Η δύναμη αυτή αυξάνεται περισσότερο όταν :

- Οι πελάτες ζητούν χαμηλές – προσιτές τιμές ειδικά για μεγάλες ποσότητες .
- Η αγορά μεγάλης ποσότητας είναι σημαντική για την εταιρεία .
- Η ζήτηση είναι πολύ χαμηλή .
- Οι εταιρείες είναι ευχαριστημένες από τους πελάτες τους κλπ.

Η εταιρεία έχει ίση διαπραγματευτική δύναμη με τα σούπερ μάρκετ εξαιτίας της παραγωγής προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας προς αυτές. (<http://gr.greencola.com/>, n.d.)

## 3) Υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες

Τα υποκατάστατα προϊόντα διαδραματίζουν ιδιαίτερο ρόλο σε μια οικονομία αφού οι καταναλωτές ενίοτε επιλέγουν ένα προϊόν με γνώμονα τα χαρακτηριστικά του ή και την τιμή του και όχι την επωνυμία. Τα υποκατάστατα προϊόντα εμφανίζονται περισσότερο όταν :

- Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά τους είναι εφάμιλλα με τα αντίστοιχα των κύριων και
- Όταν αποκλίνουν πολύ στη τιμή τους. (<http://gr.greencola.com/>, n.d.)

Για την Green cola Ελλάς Α.Ε έχουμε τα εξής στοιχεία:

- Ύπαρξη πολλών υποκατάστατων
- Αύξηση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας
- Τάση καταναλωτών για προϊόντα υγιεινής διατροφής (<http://gr.greencola.com/>, n.d.)

#### 4) Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές πιέζουν τις εταιρείες μέσω αύξησης των τιμών των πρώτων υλών – προϊόντων. Η πίεση αυτή αυξάνεται όταν :

- Η εταιρεία δεν μπορεί να περάσει αυτή την αύξηση τιμών στα προϊόντα προς τους τελικούς της πελάτες .
- οι προμηθευτές είναι λίγοι.
- Το κόστος για αλλαγή προμηθευτή για την εταιρεία είναι πολύ υψηλό.
- Ο προμηθευτής προσφέρει προϊόν πολύ καλής ποιότητας ή ο προμηθευτής έχει φήμη στην αγορά. Η Green cola company Α.Ε έχει υψηλή διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών stevia, μειωμένη διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών στις υπόλοιπες πρώτες ύλες και δυσκολία στη καθετοποίηση προμηθευτών προς τα εμπρός. (<http://gr.greencola.com/>, n.d.)

#### 5) Εμπόδια εισόδου για νέες εταιρείες στον κλάδο

Τέλος, τα εμπόδια εισόδου για μια εταιρεία να εισαχθεί σε μία αγορά οφείλονται σε :

- Ύπαρξη οικονομικών κλίμακας.

- Εμπιστοσύνη από το μεγαλύτερο μέρος των καταναλωτών / πελατών σε ένα εμπορικό σήμα
- Περιορισμούς από τη νομοθεσία
- Ιδιαίτερα εξελιγμένη τεχνολογία που η εταιρεία δεν δύναται να ακολουθήσει.  
(<http://gr.greencola.com/>, n.d.)

Όσον αφορά την Green cola Ελλάς Α.Ε έχουμε τα εξής στοιχεία:

- Δεν υπάρχουν φραγμοί στην αγορά των αναψυκτικών .
- Πολλές εταιρείες παράγουν αναψυκτικά τύπου cola με τις ίδιες τιμές.
- Δεν έχει ισχυροποιηθεί ακόμα το brand της green cola (<http://gr.greencola.com/>, n.d.)

#### 4.4 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση swot μας ακολουθεί μια ολοκληρωμένη ανάλυση των κεντρικών σημείων τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας. Ο καθορισμός των στρατηγικών επιλογών γίνεται μέσω της αντιπαραβολής των ισχυρών σημείων της επιχείρησης έναντι των αδυναμιών της, καθώς και των εξωγενών ευκαιριών της επιχείρησης έναντι των κινδύνων /απειλών. Η διαδικασία της ανάλυσης SWOT γίνεται σε τρία βήματα (Mindtools.com, 2018) :

A) ανάλυση ισχυρών σημείων / αδυναμιών

B) ανάλυση ευκαιριών /απειλών

Γ) σύνοψη των δυο αναλύσεων σε ένα συνοπτικό πίνακα. (Mindtools.com, 2018)



Στο πλαίσιο της ανάλυσης ισχυρών σημείων και αδυναμιών αναλύονται οι παράγοντες που αναφέρονται στην ίδια την επιχείρηση. Η ανάλυση ευκαιριών / απειλών είναι μια ανάλυση των εξωγενών παραγόντων , που δεν αναφέρονται στην ίδια την επιχείρηση. Βασικό στοιχείο αυτής της ανάλυσης είναι η πρόβλεψη των ασυνεχειών. Οι ασυνέχειες είναι δύσκολα προβλέψιμα γεγονότα των και από τη μία μπορεί να αποτελέσει κίνδυνο και από την άλλη ευκαιρία για την επιχείρηση. Για παράδειγμα, η συμπεριφορά των ανταγωνιστών , οι νέες τεχνολογίες ή μεταβολές των πολιτικών συνθηκών που προκύπτουν από την ανάλυση του μικρό- και μακρο-περιβάλλοντος. Η ανάλυση SWOT σε μια επιχείρηση δείχνει τα ισχυρά σημεία της επιχείρησης όπου μπορεί να είναι η υψηλή αξία μάρκας , ένα δυνατό πρόγραμμα παραγωγής προϊόντων και η υψηλή χρηματοπιστωτική ευρωστία . Οι αδυναμίες είναι το μη εξιδεικευμένο προσωπικό και οι μη ανακαινισμένες εγκαταστάσεις παραγωγής. Οι ευκαιρίες ισοδυναμούν με τον αδύνατο ανταγωνισμό σε επίπεδο μάρκας και με την αυξημένη ζήτηση των καταναλωτών. Τέλος, απειλές είναι η απειλή από άλλες εμπορικές μάρκες , οι αυξήσεις της φορολογίας καθώς και μια αδύναμη συγκυριακή ανάπτυξη. (Mindtools.com, 2018)

#### **4.5 Στρατηγικές**

##### **Στρατηγική πεδίου αγοράς**

Η επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης στο μακροπρόθεσμο μέλλον, καθορίζεται από μια στρατηγική προώθησης των στρατηγικών των επιχειρησιακών μονάδων. Πιθανές εναλλακτικές στρατηγικής χρησιμοποιεί η κλασική μήτρα Ansoff . Στην εταιρεία green cola οι εναλλακτικές στρατηγικές της ακολουθούν τη στρατηγική Ανάπτυξης με οριζόντια ολοκλήρωση (εξαγορά συγχώνευση με ΕΑΣ Αργολίδας ) και συσχετισμένης διαφοροποίησης στον κλάδο των χυμών.

Αυτή η διαφοροποίηση στον κλάδο των χυμών είναι μια πολύ καλή ευκαιρία για την green cola. Η εταιρεία διαθέτει ικανότητες που αποτελούν μεγάλο πλεονέκτημα για της επέκτασή της στην αγορά των χυμών. Απαραίτητο είναι να εντοπιστούν τα κατάλληλα προϊόντα με στέβια και να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό. Επίσης πιο εύκολα εντάσσονται οι χυμοί στη φιλοσοφία της εταιρείας παρά οι σειρές GR8 και mix and match. Η εποχικότητα (καλοκαιρινή σεζόν) αυξάνει την κατανάλωση λόγω και της τουριστικής κίνησης. Ο κλάδος των αναψυκτικών είναι ένας απαιτητικός κλάδος αλλά με τη συμφωνία με την ΕΑΣ Αργολίδας που παράγει τους χυμούς Ρέα αλλά και τους χυμούς ARGOS εμφανίζεται σπουδαία ευκαιρία για την αποτελεσματική διείσδυση στην αγορά των χυμών και αυτή η συμφωνία για την παραγωγή με την ΕΑΣ Αργολίδας ισχύει μέχρι το 2020. Η οριζόντια ολοκλήρωση εξαγοράς ή συγχώνευσης συμβάλλει ώστε η εταιρεία να εκμεταλλευτεί τη στρατηγική ανάπτυξης της και να αυξάνει τη παραγωγικότητα της. Ο συνδυασμός δυνατοτήτων και καινοτομίας προϊόντος και κουλτούρας της εταιρείας στον πιο υγιεινό τρόπο διατροφής θα την ξεχωρίσουν στον κλάδο των χυμών. Εν κατακλείδι, η αποδοτική επένδυση χρημάτων στην Έρευνα και Ανάπτυξη προϊόντων είναι πρωταρχική, καθώς θεωρείται πολύ σημαντική η πρώτη εικόνα αλλά και ποιότητα του προϊόντος. (Levy, M. & Powell, P., 2005)

## 5. Συμπεράσματα

Καταλήγουμε ότι οι τελευταίες έρευνες αποδεικνύουν τη στροφή των καταναλωτών με γοργούς ρυθμούς προς την υγιεινή διατροφή. Αυτή η εξέλιξη είναι ευνοϊκή για την green cola Ελλάς Α.Ε γιατί με τα καινοτόμα προϊόντα της εδραιώνεται ταχύτερα στην αγορά. Η συλλογική προσπάθεια των στελεχών της εταιρείας με άξονα την πείρα, την εμπειρία και την τεχνογνωσία τους και

μελετώντας το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, κάνουν αισθητή την παρουσία τους στην αγορά. Αυτό, αποδεικνύει και τη μεγάλη άνοδο της εταιρείας παρά το μεγάλο ανταγωνισμό. Η ταξινόμηση των στρατηγικών που για ανάπτυξη βασίζεται στη μήτρα προϊόντων -αγορών του Ansoff και οδηγεί σε πέντε τύπους στρατηγικών ανάπτυξης : διείσδυση αγοράς σε υπάρχουσες αγορές με υφιστάμενα προϊόντα , ανάπτυξη προϊόντος και αγοράς και διαποικίλιση με νέα προϊόντα σε νέες αγορές και καθετοποιημένη ολοκλήρωση. Βάσει της μήτρας Ansoff , η green cola εφάρμοσε τη δεύτερη , τρίτη και τέταρτη κατηγορία στρατηγικής ως εξής : για τη δεύτερη, με την ανάπτυξη του καινοτόμου προϊόντος «green cola» χωρίς ζάχαρη και περιττές θερμίδες με γλυκαντικά από το φυτό στέβια και φυσική καφεΐνη από πράσινους κόκκους καφέ. Όσον αφορά την τρίτη κατηγορία υπάρχει ανάπτυξη της αγοράς , με εξαγωγές σε πολλές χώρες του εξωτερικού και κυρίως τη Γερμανία και τέλος η τέταρτη κατηγορία στρατηγικής με τη διαφοροποίηση προϊόντος στον κλάδο των χυμών. Η περίοδος όπου μια εταιρεία περνάει από το στάδιο της ανάπτυξης στο στάδιο της ωριμότητας όπως αναφέραμε, είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη και έχει αστάθεια και διακυμάνσεις. Στη μετάβαση οι στρατηγικοί στόχοι των επιχειρήσεων – ηγετών και των επιχειρήσεων - ακολούθων είναι αρχικά η κερδοφορία και δευτερευόντως η ανάπτυξη. Αυτό επιτυγχάνεται με την ακόλουθη σειρά : niche , κυριαρχία της αγοράς και ευρύτερη εξειδίκευση . Τα κοινά χαρακτηριστικά των τριών βασικών στρατηγικών επιλογών σε περιόδους ανταγωνιστικής πάλης είναι η έντονη στρατηγική εστίαση. Το κόστος του προϊόντος είναι ή και διατηρείται σε χαμηλό επίπεδο και η αξία του προσφερόμενου προϊόντος είναι μοναδική. Οι περισσότερες επιχειρήσεις λειτουργούν στο στάδιο ωριμότητας. Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση έχει φτάσει σε κάποιο σημείο ισορροπίας , στο με μεγάλη σταθερότητα. Οι επιχειρήσεις στις ώριμες αγορές είναι χρησιμοποιούν ανταγωνιστικές τεχνικές προκειμένου να μειώσουν την απειλή που προέρχεται από τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις του Porter. Με τη μείωση αυτής

της απειλής , οι επιχειρήσεις αυξάνουν το επίπεδο κερδοφορίας των μεμονωμένων επιχειρήσεων αλλά και ολόκληρης της βιομηχανίας. Οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν στρατηγικές που αποτρέπουν την πιθανή είσοδο νέων ανταγωνιστών ή που μειώνουν την ένταση του ανταγωνισμού. Οι στρατηγικές είναι : η ανταγωνιστική διαφοροποίηση του προϊόντος ,η ηγεσία τιμής , η ανταγωνιστική τιμολόγηση ,ο έλεγχος δυναμικότητας ,προμηθειών και διανομής και η διατήρηση χαμηλού κόστους. Όταν οι επιχειρήσεις εισέρχονται σε περιόδους παρακμής ή σε περιπτώσεις που διαπιστώσουν ότι ένα προϊόν τους έχει χαμηλό μερίδιο αγοράς και ρυθμό ανάπτυξης στην αγορά που δραστηριοποιείται , εφαρμόζουν τέσσερις στρατηγικές επιλογές την αποεπένδυση , τη συγκομιδή , την ηγεσία και τη στρατηγική niche.

## 6. Βιβλιογραφία

molfesi (2009). “Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ. 9th ed. αθηνα.

Kerin R.,A, Peterson R.,A. (2012). «Στρατηγικές Μάρκετινγκ». τζιολα.

William D. Perreault, Jr. Joseph P. Cannon, E. Jerome McCarthy (2011). «Βασικές Αρχές Μάρκετινγκ» 18th ed. hill publishers LTD.

Carson, David (1985). “The Evolution of Marketing in Small Firms”. European Journal of Marketing, 19(5).

Siu, Wai-sum and David Kirby (1998). “Approaches to Small Firm Marketing: A Critique. Journal of Marketing, 32.

Deakins, David και Mark Freel (2007). Επιχειρηματικότητα,. αθηνα: κριτική.

Τηλικίδου, (2008). Η Έρευνα του Μάρκετινγκ: Θεωρητικές Προσεγγίσεις και Εφαρμογές,. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Τομάρας (2009). Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ και στην Έρευνα Αγοράς,. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Gilmore, Audrey, Carson, David and Ken Grant (2001). “SME Marketing in Practice”, Marketing Intelligence and Planning, 19(1).

<https://acein.aueb.gr/>. (2018). .

Affuah, A. & Tucci, C (2001). Internet Business Models and Strategies. McGraw-Hill.

Αθανασόπουλος (2001). ‘Επιχειρηματική Στρατηγική’. Δελτίον Διοικήσεως Επιχειρήσεων, (331).

Audretsch, (2018). ‘Research issues relating to structure, competition and performance of small technology-based firms. *Small Business Economics*,, 16.

Coulter (2018). *Strategic Management in Action*. 2nd ed. new york: Prentice Hall.

Goldberg, A., Cohen, G. & Fiengenbaum, (2018). ‘Reputation building: small business strategies for successful venture development. *Journal of Small Business Management*,, 41(2).

‘A resource-based view of innovativeness in small firms. (2000). *Technology Analysis and Strategic Management*, 12.

‘Strategic information systems and competitiveness’. (1993). *Information and Management*,, 25.

Hitt, L., Wu, D. & Zhou, X. (2002). ‘Investment in Enterprise Resource Planning: Business Impact and Productivity Measures’. *Journal of Management of Information Systems*, 19(1).

Kotler, (2000). *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος*.. αθηνα: EMI/Interbooks.

Κωστόπουλος, (2002). ‘Ο Ρόλος του Σύγχρονου Οικονομικού Διευθυντή. Δελτίον Διοικήσεως Επιχειρήσεων,, (332).

Laudon, K.C. & Laudon P.L (2006). *Essentials of management information systems: managing the digital firm*. 6th ed. αθηνα: Κλειδάριθμοςl.

Levy, M. & Powell, P. (2005). *Strategies for Growth in SMEs –The role of information and information systems*. London: Elsevier Limited.

Primary, secondary and tertiary sources. (2013). Penn Libraries.

Lynch, (2000). *Corporate Strategy*.. London: Financial Times, Prentice Hall.

Man, T. & Chan, T (2018). ‘The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*,, 17.

<http://gr.greencola.com/>. (n.d.)

Mindtools.com. (2018). *SWOT Analysis Discover New Opportunities, Manage and Eliminate Threats*. [online] Available at: [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_05.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm) [Accessed 15 Jun. 2018].

Academy, P. (2018). *Marketing Theories - PESTEL Analysis*. [online] Professionalacademy.com. Available at: <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis> [Accessed 15 Jun. 2018].