



**ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**

**ΣΧΟΛΗ ΘΕΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ**

**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Marketing 3.0 and Market Orientation:  
Analysis of the Greek Mobile Telecom Market**

**Gbremichael M. Michael**

**Επιβλέπων: Αθανάσιος Παπαδημητρίου, Επιστημονικός Συνεργάτης ΕΚΠΑ**

**ΑΘΗΝΑ**

**ΜΑΪΟΣ 2020**

## **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Marketing 3.0 and Market Orientation  
Analysis of the Greek Mobile Telecom Market

**Gbremichael M. Michael**  
A.M.: ΜΟΠ444

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ:** **Αθανάσιος Παπαδημητρίου**, Επιστημονικός Συνεργάτης ΕΚΠΑ

ΜΑΪΟΣ 2020

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε αυτή τη διπλωματική εργασία, μελετούμε τον προσανατολισμό της ελληνικής τηλεπικοινωνιακής αγοράς κινητής τηλεφωνίας στην αγορά και στις αρχές του Marketing 3.0. Η επιστημονική κοινότητα τις τελευταίες δεκαετίες έχει δώσει έμφαση στην ανάπτυξη έρευνας για το Marketing Orientation (M.O.) ή αλλιώς Market Orientation. Το Market Orientation λειτουργεί όπως φαίνεται και σε προγενέστερες έρευνες ως εργαλείο για την διαφοροποίηση, την επίτευξη υψηλής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στην επιχείρηση και είναι εξαιρετικά σημαντικό ειδικά σήμερα. Έπειτα από μια σύντομη αναφορά στην εξέλιξη του Marketing και του Marketing Orientation μέχρι σήμερα (από το Marketing 1.0 στο marketing 3.0) αλλά και της στρατηγικής του σημασίας για την επιχείρηση, επικεντρωνόμαστε στο ερευνητικό μέρος της εργασίας μας που αφορά τη μέτρηση του Market Orientation των ελληνικών εταιριών που δραστηριοποιούνται στην κινητή τηλεπικοινωνιακή αγορά, λαμβάνοντας υπ' όψιν όμως για πρώτη φορά και κριτήρια που αντιπροσωπεύουν τις αρχές του Marketing 3.0. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήσαμε ήδη υπάρχοντα εργαλεία μέτρησης του Market Orientation εμπλουτίζοντας τα με στοιχεία του Marketing 3.0. δημιουργώντας έτσι μια νέα κλίμακα που θα είναι σε θέση να μετρήσει αυτό που ονομάσαμε Market Orientation 3.0. Έχοντας υπολογίσει τους απαραίτητους δείκτες που αφορούν τη μέτρηση του Market Orientation για τη συγκεκριμένη αγορά, μας δόθηκε η ευκαιρία να αποτυπώσουμε την ανταπόκριση των ελληνικών εταιριών στις αρχές του Marketing 3.0 και να συσχετίσουμε τον προσανατολισμό στην αγορά με δείκτες όπως η κερδοφορία ή η καινοτομία και να εξάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα.

**ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ:** Προσανατολισμός στο Μάρκετινγκ, Μάρκετινγκ 3.0

**ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:** Προσανατολισμός στην ελληνική τηλεπικοινωνιακή αγορά, Marketing

## **ABSTRACT**

In this present diploma thesis, we study the orientation of the Greek mobile telecommunication companies to the market and to the principles of Marketing 3.0. During the last decades, the scientific community has emphasized the development of research concerning Marketing Orientation. Marketing Orientation, as it is noted in past studies, works as a tool in order to achieve differentiation, higher productivity and effectiveness in a company. Marketing Orientation is extremely important, especially today, because of the rapid changes that take place in the global economic system and particularly in the telecommunication field. These rapid changes concern issues such as the globalization, the increase of competitiveness, the rapid evolution of technology and social media and the reduction of the average life time of products. In our thesis, after a short reference to the evolution of marketing orientation and marketing (from marketing 1.0 to marketing 3.0), and to the strategic importance of the above for the company, we concentrate to the research part. Our research aims to the measurement of the Market Orientation of the Greek mobile telecommunication companies, taking into account for the first time criteria which represent the principles of Marketing 3.0. In order to meet this objective, we used the already existing tools of marketing orientation measurement, enriching them with elements of Marketing 3.0. So we created a new scale which is able to measure what we call "Market Orientation 3.0". Having estimated the necessary indicators about the Greek mobile telecommunication market, we could reveal the response of the Greek companies to the principles of Marketing 3.0 and also make hypothesis and correlate the marketing orientation to indicators like profitability and innovation, drawing useful conclusions.

**SUBJECT AREA:** Marketing Orientation, Marketing 3.0

**KEYWORDS:** marketing orientation in telecommunications, Marketing 3.0

*Στη σελίδα αυτή αναφέρονται οι αφιερώσεις. Η σελίδα αυτή είναι προαιρετική.*

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε κατά το Ακαδημαϊκό έτος 2019-2020 στο Τμήμα Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών, στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Οικονομική διοίκηση Τηλεπικοινωνιακών δικτύων», υπό την επίβλεψη του επιστημονικού συνεργάτη του τμήματος Αθανάσιου Παπαδημητρίου, τον οποίο και θέλουμε να ευχαριστήσουμε θερμά για την αμέριστη βοήθεια και συμπαράσταση του κατά τη διάρκεια της συγγραφής της .

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....</b>	<b>10</b>
<b>1. MARKETING.....</b>	<b>11</b>
1.1 Έννοια και ορισμοί του Marketing.....	11
1.2 Η εξέλιξη του Marketing.....	13
1.2.1 Προσανατολισμός στην παραγωγή και στις πωλήσεις - Marketing 1.0.....	15
1.2.2 Προσανατολισμός στην ικανοποίηση του πελάτη - Marketing 2.0.....	16
1.3 Προσανατολισμός στις Αξίες - Marketing 3.0 .....	18
1.3.1 Η Προσέγγιση του νέου Marketing.....	21
1.3.2 Στρατηγική Marketing 3.0 (3i:identity - integrity - image) και Αποστολή (Mission) - Όραμα (Vission) - Αξίες (Values) .....	22
1.3.3 Τα Αξιώματα του Marketing 3.0 .....	23
<b>2. MARKETING ORIENTATION .....</b>	<b>26</b>
2.1 Το πέρασμα στο Market Orientation.....	27
2.2 Το Marketing Orientation Φιλοσοφία ή Συμπεριφορά ο πέρασμα στο Market Orientation ....	28
2.3 Αρχές Market Orientation.....	30
2.4 Παράγοντες που επηρεάζουν το Market Orientation .....	31
2.4.1 Market-specific Παράγοντες.....	32
2.4.2 Company-Specific Παράγοντες.....	32
<b>3. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΟΥ MARKET ORIENTATION.....</b>	<b>39</b>
3.1 MARKORSCALE.....	39
3.1.1 Συνιστώσες της MARKORSCALE .....	40
3.1.2 Συμπέρασμα .....	41
3.2 MKTORSCALE.....	41
3.2.1 Συμπεριφορικές Συνιστώσες.....	42
3.2.2 Κριτήρια αποφάσεων:Long-run Focus - Μακροχρόνια εστίαση .....	43
3.2.3 Συμπέρασμα .....	44
3.3 MARKOR ΚΑΙ MKTOR SCALE και Marketing Orientation .....	44
3.4 Marketing Orientation 3.0 και κριτήρια μέτρησης .....	46

<b>4. ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΙΝΗΤΗ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΑΓΟΡΑ.....</b>	<b>51</b>
4.1 Εισαγωγή.....	51
4.2 Ελληνική Τηλεπικοινωνιακή Αγορά .....	51
4.3 Μεθοδολογία .....	58
4.4 Η αξιοπιστία της μεθόδου .....	60
4.5 Συλλογή πληροφοριών.....	61
4.6 Αποτελέσματα.....	62
<b>5. ΣΥΝΟΨΗ- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>70</b>
<b>ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....</b>	<b>74</b>



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1 : Οικονομικά στοιχεία COSMOTE 2019-2020.....	53
Σχήμα 2: Συνδέσεις - Συνδρομές WIND .....	56
Σχήμα 3: Μερίδια ΕΚΤ στον αριθμό συνδέσεων κινητής τηλεφωνίας. ....	56
Σχήμα 4: Οι συνδέσεις και τα μερίδια αγοράς των εταιριών κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα ανά έτος.....	57
Σχήμα 5: Τα μερίδια αγοράς των εταιριών κινητής τηλεφωνίας .....	62
Σχήμα 6: Μέσος όρος του βαθμού υιοθέτησης των 4 κριτηρίων από την αγορά .....	63
Σχήμα 7: Marketing Orientation 2.0 - Marketing orientation 3.0 συνολικής αγοράς .....	64
Σχήμα 8: Μέσος όρος του βαθμού υιοθέτησης των 4 κριτηρίων από τη WIND .....	65
Σχήμα 9: Marketing Orientation 2.0 - Marketing orientation 3.0 της WIND .....	66
Σχήμα 10: Μέσος όρος του βαθμού υιοθέτησης των 4 κριτηρίων από την COSMOTE .	67
Σχήμα 11: Marketing Orientation 2.0 - Marketing orientation 3.0 της COSMOTE.....	67

## **ΠΡΟΛΟΓΟΣ**

Στον πρόλογο αναφέρονται θέματα που δεν είναι επιστημονικά ή τεχνικά, όπως το πλαίσιο που διενεργήθηκε η εργασία, ο τόπος διεξαγωγής κλπ.

# 1. MARKETING

## 1.1 Έννοια και ορισμοί του Marketing

Την έννοια του Marketing την ακούμε καθημερινά σε κάθε συζήτηση που αφορά είτε επιχειρηματικές είτε κοινωνικές, αλλά και ακόμα και πολιτικές δραστηριότητες, όμως πολύ λίγοι είναι εκείνοι που γνωρίζουν τί ακριβώς είναι το Marketing και σε τί εξυπηρετεί.

Ορισμένοι θεωρούν το Marketing συνώνυμο των πωλήσεων, άλλοι το θεωρούν ότι είναι η διαφήμιση ή η προώθηση των πωλήσεων ή ο συνδυασμός πώλησης και διαφήμισης ενώ κάποιοι θεωρούν ότι το Marketing είναι οι δημόσιες σχέσεις κάθε επιχείρησης. Τέτοιες θεωρήσεις όμως είναι λανθασμένες. Όλες οι παραπάνω τεχνικές χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με το Marketing, όμως δεν μπορούν να ταυτιστούν με αυτό.

Τα μίγματα marketing είναι συνδυασμοί εργαλείων του marketing που συνδυάζουν τα στελέχη του marketing για να ικανοποιήσουν τους στόχους των πελατών και των εταιρειών. Το μίγμα marketing που από την πλευρά του πελάτη ονομάζεται "προσφορά" συνδέεται συνήθως με τα εξής τέσσερα στοιχεία: προϊόν (product), τιμή (price), προώθηση (promotion), και τόπος (place). [1]

- Το προϊόν, στην ορολογία του marketing είναι οτιδήποτε υλικό ή μη (υπηρεσία), που προσφέρεται για να προσελκύσει την προσοχή, να αποκτηθεί, να χρησιμοποιηθεί, ή να καταναλωθεί και το οποίο είναι σε θέση να ικανοποιήσει ανάγκες. Περιλαμβάνονται αντικείμενα, άτομα, τόποι, υπηρεσίες, και ιδέες. Η ικανοποίηση που αντλούν τα πρόσωπα από τα προϊόντα μπορεί να προκύψει από κάθε πτυχή του προϊόντος, όπως την ποιότητα του, την ονομασία, την εγγύηση παροχής υπηρεσιών, το πακέτο, τη συμπληρωματική χρήση, ή τη συμβολική αξία.

- Η τιμή που οι πελάτες καταβάλλουν για ένα προϊόν επηρεάζει την εικόνα του προϊόντος και την πιθανότητα αγοράς. Είναι το μοναδικό στοιχείο του μίγματος marketing που δημιουργεί έσοδα και αυτό που αλλάζει πιο εύκολα. Η τιμή στηρίζεται συνήθως σε αναλύσεις του κόστους, των αναγκών του πελάτη, των τιμών των ανταγωνιστών, και των κρατικών ρυθμιστικών και πολιτικών οδηγιών.[2]

- Τα προγράμματα προώθησης που προορίζονται να πείσουν τους πελάτες να αγοράσουν το προϊόν, περιλαμβάνουν την προσωπική πώληση, τη διαφήμιση (πληρωμένα μηνύματα που μεταδίδονται από τα μέσα), τη δημοσιότητα (μηνύματα που μεταδίδονται από τα μέσα χωρίς πληρωμή), και την προώθηση πωλήσεων (δραστηριότητες του marketing άλλες εκτός αυτών που αναφέρθηκαν ήδη, που προορίζονται να τονώσουν τις αγορές από τους πελάτες και την αποτελεσματικότητα των αντιπροσώπων).

- Ο τόπος είναι ο χώρος στον οποίο το προϊόν διατίθεται στα μέλη της αγοράς και καλύπτει δύο τομείς: (1) τα κανάλια διανομής, όπως οι χονδρέμποροι ή οι λιανοπωλητές που διακινούν προϊόντα μεταξύ παραγωγών και καταναλωτών, και (2) τη φυσική διανομή, όπως είναι η μεταφορά, η αποθήκευση, και οι δυνατότητες ελέγχου των αποθεμάτων, που έχουν σκοπό να κάνουν τα προϊόντα διαθέσιμα στην κατάλληλη χρονική στιγμή και στον κατάλληλο τόπο στα κανάλια του marketing.[6]

Το Marketing είναι μια διαδικασία με την οποία η επιχείρηση ασχολείται κυρίως με το να αναγνωρίζει και να ικανοποιεί ή και να δημιουργεί τις κοινωνικές και ανθρώπινες ανάγκες και βάσει αυτών των αναγκών δημιουργεί προϊόντα και υπηρεσίες. Είναι προφανές ότι τα προϊόντα αυτά θα διαφημιστούν, θα προωθηθούν και θα πωληθούν και

οι διαδικασίες αυτές εμπριέχονται μέσα στο Marketing αλλά δεν είναι ταυτόσημες με αυτό.

Για τον ορισμό της έννοιας του marketing υπάρχουν πολλές απόψεις. Θα αναφέρουμε τον ορισμό που δίνει για το Marketing το American Institute of Marketing ([www.ama.org](http://www.ama.org)), το οποίο αναφέρει ότι: "Marketing είναι η διοικητική εκείνη λειτουργία η οποία οργανώνει όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, οι οποίες έχουν σχέση με την εκτίμηση ή τον προσηλυτισμό της αγοραστικής δύναμης των πελατών στην ενεργό ζήτηση για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή για μία συγκεκριμένη υπηρεσία έτσι ώστε αυτός που κάνει χρήση marketing, να πετύχει τον στόχο-κέρδος ή τους άλλους αντικειμενικούς στόχους που έθεσε".

Το Βρετανικό Ινστιτούτο Marketing, το 2007, έδωσε το δικό του ορισμό: Το Marketing είναι η διαχειριστική διαδικασία με την οποία εντοπίζονται, προβλέπονται και ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των πελατών μιας επιχείρησης και των καταναλωτών ή χρηστών προϊόντων και υπηρεσιών, με τρόπο επικερδή για την επιχείρηση. [18]

Ένας άλλος επίσης περιεκτικός ορισμός, είναι αυτός που διατυπώθηκε από τον Philip Kotler έναν από τους διασημότερους καθηγητές του marketing και ο οποίος αναφέρει ότι: Το Marketing είναι μια κοινωνική διαδικασία και μια διαδικασία management με την οποία τα άτομα αλλά και οι ομάδες αποκτούν αυτά που χρειάζονται και επιθυμούν, διαμέσου της δημιουργίας και ανταλλαγής προϊόντων και αξιών.

Ο Kotler χαρακτηρίζει το Marketing ως κοινωνική διαδικασία, γιατί θεωρεί ότι τελικά συνδέεται άμεσα με την ευημερία, την οικονομική ανάπτυξη και την πρόοδο της κοινωνίας. Γι' αυτό και δηλώνει με έμφαση ότι «Το Marketing 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, δεν μπορεί να υπάρξει πρόοδος. Πρόκειται λοιπόν, για μια φιλοσοφία βελτίωσης των συνθηκών ζωής και προσθήκη μιας δυναμικής διάστασης στην οικονομική ανάπτυξη». [3]

Ο Peter Drucker που θεωρείται expert στο management, μας δηλώνει ρητά ότι το Marketing δεν αποβλέπει αναγκαστικά στην πώληση. Η πώληση είναι μόνο η κορυφή του παγόβουνου που ονομάζεται Marketing. Ο Drucker, το θέτει ως εξής: «Θα υπάρχει πάντα, μπορεί να υποθέσει κάποιος, η ανάγκη για πώληση. Ο στόχος όμως του Marketing είναι να κάνει την πώληση περιττή. Ο στόχος του Marketing είναι να γνωρίζουμε και να καταλαβαίνουμε τους πελάτες τόσο καλά, ώστε το προϊόν ή η υπηρεσία να του ταιριάζει απόλυτα και να πωλείται από μόνο του. Ιδανικά, το Marketing πρέπει να οδηγεί σε έναν πελάτη, ο οποίος είναι έτοιμος να αγοράσει. Το μόνο που θα χρειαστεί μετά είναι το να καταστήσουμε το προϊόν ή την υπηρεσία διαθέσιμη.»[5]

Επομένως, το Marketing είναι επίσης μια πολύ σημαντική όσο και σύνθετη επιχειρηματική λειτουργία που εντοπίζει ανάγκες, επιθυμίες και απαιτήσεις μικρών ή μεγάλων κοινωνικών ομάδων, επιχειρήσεων ή οργανισμών, προσδιορίζει και μετρά την έντασή τους, εντοπίζει και οριοθετεί «αγορές στόχους» και τελικά δημιουργεί προϊόντα και υπηρεσίες που εξυπηρετούν αυτές τις αγορές και κατευθύνει τη ροή τους με αποτελεσματικό τρόπο, προς τους τελικούς καταναλωτές ή χρήστες.[4]

Ταυτόχρονα, αξιοποιεί όλες τις παραγωγικές δυνάμεις της επιχείρησης, επιδιώκοντας με κάθε τρόπο τη μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη και μέσα από αυτή, τη μεγιστοποίηση των οικονομικών οφελών της επιχείρησης.

Η πληθώρα των ορισμών που έχουν διατυπωθεί, υποδηλώνει ότι η έννοια του Marketing είναι πολύ πλατιά για να χωρέσει στα πλαίσια ενός συγκεκριμένου ορισμού.

Κανένας ορισμός από αυτούς που έχουν διατυπωθεί μέχρι σήμερα δεν έχει καταφέρει να συλλάβει την έννοια του Marketing σε όλη της την έκταση, και να την αποδώσει γι' αυτό και δεν υπάρχει καθολικά αποδεκτός ορισμός. [7]

Το Marketing, θα μπορούσαμε να πούμε είναι νοοτροπία και μια ολόκληρη φιλοσοφία, η οποία θα πρέπει να διέπει κάθε εργαζόμενο της επιχείρησης και να υιοθετείται ως συμπεριφορά από όλους, προκειμένου να φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Έχει ως βασικό της πυρήνα την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη όχι μόνο μέσα από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που του προσφέρει η επιχείρηση αλλά και μέσα από τη σωστή εξυπηρέτηση και όχι απλώς «πώληση» που εστιάζει μονομερώς στην ικανοποίηση των αναγκών της επιχείρησης. Για να γίνει πιο αντιληπτό, δε θα ήταν δυνατόν, το τμήμα Marketing μιας εταιρίας να πραγματοποιεί έρευνες για την εύρεση βελτιστοποιημένων πακέτων που να καλύπτουν καλύτερα τις ανάγκες των πελατών και το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών να αποτελείται από εργαζόμενους οι οποίοι αγνοούν εντελώς τις έρευνες που έχουν γίνει για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

Άρα, λόγω της δυναμικής φύσης των αγορών, έτσι και το Marketing μιας επιχείρησης είναι μια διαδικασία δυναμική και όχι στατική (όπως δείχνει και η γερουνδιακή κατάληξη —ing της λέξης Marketing). Δεν πρόκειται για μια στατική εφάπαξ δραστηριότητα, αλλά για μια δυναμική και συνεχώς εν' εξελίξει διαδικασία.[8]

Στις μέρες μας, οι επιχειρήσεις λειτουργούν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με έντονη την οικονομική κρίση και αστάθεια. Οι συνέπειες της παγκοσμιοποίησης είναι πιο εμφανής από ποτέ και οι διεθνείς συνθήκες μεταβάλλονται ραγδαία ενώ πρόσφατα έχουν ανακύψει και ζητήματα ηθικά. Επίσης έχουν να αντιμετωπίσουν έναν πιο απαιτητικό, διαδραστικό, και συμμετοχικό πελάτη. Υπό αυτές τις συνθήκες, οι παραδοσιακοί ορισμοί του Marketing, θα πρέπει να αναδιαμορφωθούν προκειμένου να μπορούν να περιγράψουν τις ανάγκες και τα μέσα υλοποίησής τους. Έτσι και ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να είναι ικανός να προσαρμόζει τη στρατηγική Marketing στις συνθήκες που αντιμετωπίζει σε κάθε περίοδο.

## 1.2 Η εξέλιξη του Marketing

Το Marketing έχει δυναμικό χαρακτήρα, αναπτύχθηκε και αναπτύσσεται μέσα από μια σειρά ενεργειών και διαφόρων χρονικών περιόδων. Αναπτύσσει μέσα από μια σειρά ενεργειών και διαφόρων χρονικών περιόδων. Αναπτύσσει συνέχεια νέες προσεγγίσεις και εργαλεία προκειμένου να συμβαδίζει και να ευθυγραμμίζεται με τις ανατροπές και τις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος.

Η περίοδος προσανατολισμού των επιχειρήσεων των αναπτυσσόμενων χωρών στο Marketing άρχισε από το 1960. Πριν από αυτή την περίοδο είχαν προηγηθεί οι περίοδοι του προσανατολισμού των επιχειρήσεων στην παραγωγή και στις πωλήσεις.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1920, υπήρχε μια ραγδαία αύξηση της βιομηχανικής παραγωγής, καθώς επίσης και της εκμετάλλευσης των φυσικών πόρων, στα πλαίσια της ανάπτυξης νέων καινοτομιών και τεχνολογικών εφαρμογών και μεθόδων, προκειμένου να επιτευχθεί η παραγωγή βελτιωμένων αγαθών και υπηρεσιών, με τελική συνέπεια τη βελτίωση του επιπέδου διαβίωσης. Επικρατούσε η αντίληψη, ότι οι επιχειρήσεις μπορούσαν να λειτουργήσουν μέσα σε ένα οποιαδήποτε δεδομένο όριο της καμπύλης παραγωγής και να παράγουν απεριόριστες ποσότητες προϊόντων και υπηρεσιών. Η ζήτηση πάντα υπερίσχυε της προσφοράς, η οποία είχε ως αποτέλεσμα

τη πάγια αδυναμία των βιομηχανιών να γεμίσουν τα ράφια των καταστημάτων με προϊόντα, μια έλλειψη δηλαδή της προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών.

Όμως, μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, άλλαξε η καταναλωτική συμπεριφορά των ανθρώπων, οι καταναλωτές δε διέθεταν τα απαραίτητα χρήματα για να πραγματοποιήσουν αγορές προϊόντων, τα οποία δε θεωρούνταν είδη πρώτης ανάγκης. Ο φόβος, η δυσπιστία και η απαισιοδοξία για το αύριο, τους έκανε να είναι πιο συντηρητικοί, καθώς κύρια μεριμνά τους ήταν η επιβίωση. Αυτά τα συναισθήματα μεταφράστηκαν σε πλεόνασμα της προσφοράς έναντι της ζήτησης καταναλωτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Πλέον, η εκάστοτε επιχείρηση θέτει στόχους πωλήσεων, ώστε να υπάρχει συμφωνία με το επίπεδο της παραγωγής και να πραγματοποιούνται κέρδη, αντί για ζημίες. Το σημαντικό στοιχείο ήταν η συνεχής και συστηματική άσκηση πίεσης προκειμένου η επιχείρηση να πουλήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της σε υποψήφιους αγοραστές, αφού σε εκείνη την περίοδο παύει το προϊόν να πουλάει «από μόνο του», και η μαζική παραγωγή με δεδομένη ποιότητα προϊόντος και υπηρεσιών, δεν καλύπτει τις ανάγκες των καταναλωτών. Κατά την εμφάνιση του διαδικτύου βλέπουμε, ότι εμφανίστηκε μια αυξανόμενη ανάγκη, με την απόκλιση από τις τεχνικές πειστικής πώλησης, προς τις μεθόδους της έρευνας Marketing και ανάλυσης προϊόντος, οι οποίες προηγούνται του σχεδιασμού, της παραγωγής και προώθησης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, αλλά και έπονται του λανσαρίσματος του προϊόντος στην αγορά.

Ο προσανατολισμός πλέον είναι ολοφάνερα προς τις προτιμήσεις, επιθυμίες και ανάγκες των καταναλωτών, παύει η «πειστική πώληση». Κανένα προϊόν ή υπηρεσία δε μπορεί να λανσαριστεί στην αγορά, χωρίς πρώτα να έχει προηγηθεί η διερεύνηση των αγοραστικών προθέσεων των καταναλωτών, με βάση τις οποίες θα διαμορφωθούν τα ξεχωριστά χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου προϊόντος ή της υπηρεσίας. Το τελικό αποτέλεσμα της διαδικασίας του Marketing

είναι πλέον η ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών του καταναλωτή αποτελεσματικά και επικερδώς.

Στις μέρες μας ο επιχειρηματικός κόσμος βρίσκεται ξανά σε μια καθοριστική και νέα εποχή του Marketing. Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, συνέβαλλε στη δόμηση ενός εντελώς διαφορετικού περιβάλλοντος, χαρακτηριστικό γνώρισμα του είναι η δημιουργία μιας ενιαίας αγοράς, απαλλαγμένης από πολλούς και σημαντικούς περιορισμούς του παρελθόντος. Ο σύγχρονος και σκληρός ανταγωνισμός προσλαμβάνει παγκόσμια διάσταση αφού δεν παίζει ρόλο τόσο η έδρα της επιχείρησης, όσο η δυνατότητά της να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της νέας εποχής, στις ανάγκες του καταναλωτή και να δραστηριοποιείται δυναμικά στο νέο οικονομικό περιβάλλον. Η σύγκλιση των τεχνολογιών της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών και των μέσων ενημέρωσης, δημιουργεί ένα εκρηκτικό περιβάλλον, χαρακτηριστικό γνώρισμα του οποίου είναι η συνεχής ανάδειξη μέσων, εργαλείων και μεθόδων, η ταχύτατη αξιοποίηση των οποίων δεν επηρεάζει μόνο την επιχειρηματική διαδικασία αλλά μεταβάλλει τη φύση της ίδιας της επιχείρησης, οδηγεί να μειώσουν το κόστος των παραγόμενων προϊόντων και να εισάγουν την έννοια της καινοτομίας στην παραγωγική διαδικασία.

Ταυτόχρονα, ολόκληρος ο πλανήτης βρίσκεται αντιμέτωπος με την χειρότερη οικονομική ύφεση που έχει γνωρίσει ποτέ η ανθρωπότητα. Οι άνθρωποι δεν ξοδεύουν πλέον με το ρυθμό που έκαναν στο πρόσφατο παρελθόν, ενώ παρουσιάζονται και ηθικά και περιβαλλοντικά ζητήματα.

Έτσι, οι ειδικοί του Marketing θα αναγκαστούν για μια ακόμα φορά να αναθεωρήσουν τις αρχές τους και να οδηγηθούμε στο «νέο» Marketing που θα διαμορφωθεί σύμφωνα με τις νέες τάσεις και τα προβλήματα της εποχής που διανύουμε, έχοντας όμως και σαν

βάσει τις διαχρονικές τάσεις σε όλη την εξέλιξη του Marketing. Εν τούτοις, θα πρέπει να αναφερθεί και να τονιστεί ότι ακόμη και σήμερα δεν έχει γίνει αποδεκτή η φιλοσοφία και η ανάγκη του Marketing από το σύνολο των επιχειρήσεων των αναπτυγμένων χωρών.

Η ιστορική εξέλιξη και οι τρεις εξελικτικές φάσεις του προσανατολισμού των επιχειρήσεων παρουσιάζονται στη συνέχεια. Σύμφωνα με τον Philip Kotler, με την πάροδο των ετών, το Marketing εξελίχθηκε μέσω τριών διακριτών σταδίων, από την απλή προώθηση προϊόντος (Marketing 1.0) σε μια πιο πελατοκεντρική φιλοσοφία και προσέγγιση (Marketing 2.0) ενώ σήμερα εξελίσσεται περαιτέρω (Marketing 3.0), ανταποκρινόμενο στη νέα δυναμική των εξελίξεων της εποχής μας. [9]

### **1.2.1 Προσανατολισμός στην παραγωγή και στις πωλήσεις - Marketing 1.0**

Κατά την βιομηχανική εποχή, τα προϊόντα ήταν σχετικά απλά και σχεδιασμένα για μια μαζική αγορά με ελάχιστη έρευνα και ευθύνη. Στόχος ήταν η τυποποίηση και αύξηση της παραγωγής προκειμένου να μειωθεί όσο το δυνατόν το κόστος παραγωγής έτσι και η τιμολόγηση της λιανικής να είναι σε χαμηλά επίπεδα άρα τα προϊόντα να είναι προσβάσιμα σε περισσότερους καταναλωτές. Το κέντρο εστίασης του Marketing 1.0 στηριζόταν στην βασική αρχή της διαχείρισης προϊόντων.

Ο στόχος του, ήταν να υποστηρίξει όσο το δυνατόν καλύτερα την παραγωγή, παράλληλα με την ενίσχυση που θα έφερναν η χρηματοδότηση και οι ανθρωπικοί πόροι. Συγκεκριμένα διακρίνονται οι εξής στρατηγικές προσεγγίσεις σχεδιασμού του Marketing εκείνης της εποχής. [12]

#### **Production Orientation - Προσανατολισμός στην Παραγωγή:**

Η έννοια της παραγωγής υποστηρίζει ότι οι καταναλωτές θα προτιμήσουν τα προϊόντα που είναι ευρέως διαθέσιμα και φθηνά. Ο στόχος κάθε επιχείρησης είναι υψηλή απόδοση στην παραγωγή, με χαμηλό κόστος, και μαζική διανομή. Η κατηγορία αυτή επιχειρήσεων προσπαθεί να αξιοποιήσει τις οικονομίες κλίμακας που επικρατούν. Έτσι, προχωράει στην παραγωγή όσο το δυνατόν περισσότερων προϊόντων, οι ανάγκες των πελατών δεν λαμβάνονται υπόψη.

#### **Product orientation - προσανατολισμός στο Προϊόν:**

Η έννοια του προϊόντος υποστηρίζει ότι οι καταναλωτές θα ευνοήσουν τα προϊόντα που προσφέρουν μεγαλύτερη ποιότητα, επιδόσεις ή καινοτόμα χαρακτηριστικά.

Οι επιχειρήσεις εστιάζουν στην υλοποίηση προϊόντων ανώτερης ποιότητας και η ποιότητα αποτελεί το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, υποστηρίζουν ότι το προϊόν που παράγουν, είναι ιδανικό, το τελειότερο στην κατηγορία του και εκτιμούν ότι δεν υπάρχει κανένας λόγος βελτίωσης ή αλλαγής του,. Έτσι, το προϊόν δεν αλλάζει για κανέναν απολύτως λόγο. Προφανώς σε περιπτώσεις όπου η τεχνολογικές εξελίξεις αναπτύσσονται ραγδαία, ένα τέτοιο μοντέλο επιχείρησης είναι καταδικασμένο να αποτύχει, αφού η επιχείρηση δε μπαίνει στη διαδικασία να αντιληφθεί την ανάγκη για αλλαγή και οι πελάτες προτιμούν να απευθυνθούν σε άλλες επιχειρήσεις πιο καινοτόμες

#### **Sales Orientation - προσανατολισμός στις πωλήσεις:**

Η έννοια της πώλησης υποστηρίζει ότι αν οι καταναλωτές αφεθούν μόνοι τους, δεν θα αγοράζουν μεγάλες ποσότητες ή καθόλου από τα προϊόντα κάποιας επιχείρησης. Η

επιχείρηση πρέπει, συνεπώς να αναλάβει και επιθετική προσπάθεια πώλησης και προώθησης. Η έννοια της πώλησης ασκείται πιο επιθετικά σε αγαθά και χαμηλή ζήτηση, σε αγαθά που οι αγοραστές φυσιολογικά δε σκέφτονται να αγοράσουν (π.χ. ασφάλιση). Οι περισσότερες επιχειρήσεις εφαρμόζουν την έννοια της πώλησης όταν έχουν πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα. Στόχος τους είναι να πωλούν ότι φτιάχνουν και όχι ότι ζητάει ο καταναλωτής .

Βασικό στοιχείο για την επιθετική προσπάθεια πώλησης των αγαθών είναι η διαφήμιση, η οποία αποτελεί ένα εύκολο πεδίο ανταγωνισμού. Ο καθένας μπορεί να κάνει διαφήμιση, καμία επιχείρηση δεν μπορεί να είναι σίγουρη ότι θα εξασφαλίσει τη συνέχιση της κατανάλωσης των αγαθών της .

Κατά το Marketing 1.0 εντοπίζουμε ότι οι επιχειρήσεις έδιναν μεγάλη σημασία στην παραγωγή των προϊόντων. Σύμφωνα με αυτή τη φιλοσοφία οι επιχειρήσεις πίστευαν ότι:

Κάθε τι που μπορούσε να παραχθεί μπορούσε και να πωληθεί.

- Η βασικότερη δραστηριότητα της διοίκησης της επιχείρησης έπρεπε να είναι η διατήρηση του κόστους παραγωγής σε χαμηλά επίπεδα.
- Η επιχείρηση έπρεπε να παράγει μόνο μερικά βασικά προϊόντα.
- Το βασικό μέλημα για τις επιχειρήσεις εκείνης της εποχής ήταν να βρουν αγοραστές, μέσω επιθετικής πώλησης για τα προϊόντα που κατασκεύαζαν, άσχετα αν τα προϊόντα αυτά αποτελούσαν

προέκταση της προσωπικότητας του καταναλωτή και όχι επέκταση της προσωπικότητας του καταναλωτή, όπως κανονικά θα έπρεπε να συμβαίνει. Για τις επιχειρήσεις αυτές η εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά βασιζόταν στη φιλοσοφία της παραγωγής και όχι στη φιλοσοφία του Marketing.

Το μοντέλο του McCanthy με τη «θεωρία των 4P» συνοψίζει το γενικότερο πλαίσιο των πρακτικών της αρχής διαχείρισης προϊόντων εκείνης της εποχής :

1. Product (Ανάπτυξη ενός προϊόντος)
2. Price (Καθορισμός Τιμής του προϊόντος)
3. Promotion (Εφαρμογή εκστρατείας Προώθησης προϊόντος)
4. Place (Διαμόρφωση της τοποθεσίας Διανομής του προϊόντος Αυτό που πίστευαν οι επιχειρηματίες εκείνης της εποχής ήταν ότι αυτό που χρειάζεται η επιχείρησή είναι η μείωση του κόστους παραγωγής και η βελτίωση των μεθόδων παραγωγής και προώθησης του προϊόντος. [14] , [15]

### **1.2.2 Προσανατολισμός στην ικανοποίηση του πελάτη - Marketing 2.0**

Κατά τη δεκαετία του 1960 εμφανίστηκε η φιλοσοφία του Marketing 2.0, που χωρίζεται σε δύο φάσεις. Σύμφωνα με το Marketing 2.0 οι επιχειρήσεις θα έπρεπε πρώτα να εντοπίσουν τι επιθυμεί ο καταναλωτής και μετά να προσπαθήσουν να το παράγουν. Οι καταναλωτές γίνονται εξυπνότεροι αγοραστές και δεν αγοράζουν απλά αυτό που τους προωθείται. Όπως ήταν αναμενόμενο, η δημιουργία ζήτησης προϊόντων ήταν πολύ δύσκολη, οπότε και απαιτούνταν δραστικότερες πρακτικές από τους ειδικούς του



Marketing προκειμένου να δημιουργήσουν την επιθυμητή ζήτηση. Έτσι, στην πρώτη φάση, στο αρχικό μίγμα των 4P του Marketing 1.0 προστέθηκαν ακόμα περισσότερα P :

- People (Άνθρωποι)
- Process (Διαδικασία)
- Physical Evidence (Φυσικές Ιδιότητες)
- Public Opinion (Κοινή Γνώμη)
- Political Power (Πολιτική Δύναμη)

Το Marketing ουσιαστικά εξελίσσεται από μια απλή τακτική σε στρατηγική και καταφέρνει να εδραιώσει τη θέση του σε μια αβέβαιη και χαμηλής ζήτησης χρονική περίοδο. Αυτό που ουσιαστικά αλλάζει είναι η έννοια «προϊόν» που αντικαθίσταται από την έννοια «πελάτης». Έτσι ο πελάτης αρχίζει να γίνεται το κέντρο κάθε προωθητικής δραστηριότητας. Το κέντρο εστίασης του Marketing στηρίζεται τώρα στην αρχή διαχείρισης των πελατών, όπου μέσω της οποίας αναπτύσσεται η στρατηγική της τμηματοποίησης, της στόχευσης και της τοποθέτησης. Το Marketing από απλή προσέγγιση έγινε στρατηγική.

Στις δεκαετίες '90 και '00 οδηγούμαστε στην δεύτερη φάση του Marketing 2.0. Σ' αυτές τις δύο δεκαετίες, ο προσωπικός υπολογιστής και το Διαδίκτυο κάνουν την εμφάνισή τους. Οι δύο αυτές καινοτομίες, επιφέρουν τεράστιες αλλαγές στο μακροπεριβάλλον, διότι η αλληλεπίδραση των χρηστών μέσω του Διαδικτύου έφερε τους ανθρώπους πιο κοντά, εκμηδενίστηκαν οι γεωγραφικοί και χρονικοί περιορισμοί. Πλέον ο καταναλωτής ενημερώνεται, η πληροφορία διαδίδεται στις μάζες και δεν αποτελεί προνόμιο των λίγων. Άρα ο καταναλωτής είναι ενημερωμένος και έτσι πολύ πιο απαιτητικός.

Τα χαρακτηριστικά των προϊόντων καθορίζονται πλέον από τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Έτσι όσο περισσότερα προϊόντα δημιουργούνται βάσει αυτών των προτιμήσεων τόσο ,Οι ειδικοί του σύγχρονου αυτού Marketing, καλούνται να τμηματοποιήσουν την αγορά και να αναπτύξουν ένα ανώτερο αγαθό για μια συγκεκριμένη και στοχευμένη αγορά.

Όλοι στην επιχείρηση πρέπει να καταλαβαίνουν ότι ο σημερινός καταναλωτής δεν αγοράζει πλέον προϊόντα αλλά οφέλη. Η επιχείρηση πρέπει να είναι βέβαιη ότι ο καταναλωτής είναι σε θέση να αξιολογήσει τα οφέλη τα οποία θα έχει, εάν αγοράσει και αξιοποιήσει το συγκεκριμένο προϊόν.

Η έννοια του Marketing διευρύνεται, στηρίζεται τώρα στην αρχή διαχείρισης της επωνυμίας, εστιάζοντας στα ανθρώπινα συναισθήματα. Εισάγονται νέες έννοιες όπως, το εμπειρικό και

συναισθηματικό Marketing και την εταιρική ταυτότητα της κάθε επιχείρησης. Άρα κάθε επιχείρηση δεν στοχεύει μόνο στο μυαλό του καταναλωτή, αλλά και στην καρδιά του.

Οι βασικές ιδέες ήταν:

- Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παράγουν μόνο ό,τι επιθυμεί ο καταναλωτής.
- Η βασική στρατηγική της επιχείρησης πρέπει να είναι η ανάπτυξη προγραμμάτων για την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή.
- Ο καταναλωτής δεν αγοράζει πλέον προϊόντα αλλά οφέλη.
- Οι αποφάσεις της διοίκησης θα πρέπει να λαμβάνονται με βάση τα μακροχρόνια προγράμματα πωλήσεων και όχι με βάση τις ευκαιριακές πωλήσεις.
- Όλες οι διευθύνσεις της επιχείρησης πρέπει να είναι προσανατολισμένες προς τον καταναλωτή. Έτσι, στόχος του Marketing θα πρέπει να είναι να εντοπιστούν, μέσω της διαδικασίας έρευνας Marketing, οι φανερές και οι κρυφές ανάγκες των καταναλωτών. Το πιστεύω των επιχειρήσεων αυτής της κατηγορίας είναι: τι επιθυμεί να αγοράσει ο καταναλωτής που μπορεί με κέρδος να κατασκευάσει η επιχείρηση μας. Ωστόσο, αυτή η πελατοκεντρική φιλοσοφία λαμβάνει ως δεδομένο ότι ο πελάτης είναι παθητικός στόχος αυτού. [13]

### 1.3 Προσανατολισμός στις Αξίες - Marketing 3.0

Σήμερα το marketing βρίσκεται ξανά σε φάση αναθεώρησης λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Οι ραγδαίες κοινωνικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές αλλαγές και αναταράξεις σχετίζονται άμεσα με τις ζωές των καταναλωτών. Έτσι το marketing πρέπει άμεσα να ανταποκριθεί στη νέα δυναμική των εξελίξεων.

Ο P. Kotler εισάγει μια νέα προσέγγιση στο Marketing και υποστηρίζει ότι το Marketing από πελατοκεντρικό μετατρέπεται σε ανθρωποκεντρικό, οι εταιρείες θα πρέπει να διευρύνουν το πεδίο εστίασης τους από τα προϊόντα στους καταναλωτές και πλέον σε ζητήματα πανανθρώπινου ενδιαφέροντος. Οι εταιρείες που θα καταφέρουν να εφαρμόσουν τα αρχές του Marketing θα δώσουν απαντήσεις και ελπίδα στους

καταναλωτές που αντιμετωπίζουν καθημερινά τα κρίσιμα ζητήματα της εποχής .όπως ισχύει και με το πελατοκεντρικό marketing και το marketing

στοχεύει εξίσου στην ικανοποίηση του πελάτη. Μόνο που στο τελευταίο οι στόχοι και τα οράματα της εταιρείας είναι μεγαλύτερα και ευρύτερα αφού προσπαθούν να δώσουν λύσεις σε προβλήματα ζωτικής σημασίας και να βελτιώσουν τον κόσμο γύρω μας .

Σύμφωνα με νέα δεδομένα της εποχής ,κυρίως της νέας οικονομικής τάξης πραγμάτων και της επικράτησης της νέας ψηφιακής εποχής με τη έξαρση κυρίως των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (π.χ twitter, facebook) και συνεργατικών δημιουργήθηκε η ανάγκη για αναθεώρηση των αρχών του marketing . σύμφωνα με τον P.Kolter ,το νέο marketing αντιμετωπίζει τον καταναλωτή όχι απλά ως καταναλωτή που στοχεύει στο μυαλό και τη καρδιά του αλλά τον προσεγγίζει ως ολοκληρωμένη ανθρωπινή οντότητα με μυαλό ,καρδιά και ψύχη . Αυτό συμβαίνει κυρίως γιατί τα νέα δεδομένα της εποχής έκαναν τους καταναλωτές πιο έξυπνους και απαιτητικούς και πλέον δεν αναζητούν τη ικανοποίηση στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που επιλέγουν μόνο σε λειτουργικό και συναισθηματικό επίπεδο, αλλά και σε ανθρώπινο πνευματικό επίπεδο. Οι εταιρίες που θα καταφέρουν να ανταποκρίνονται επιτυχώς σε κοινωνικά, οικονομικά και περιβαλλοντικά θέματα θα προτιμούνται περισσότερο από τους καταναλωτές ουσιαστικά ,το marketing αναπτύσσεται προκειμένου οι αρχές του marketing και οι στρατηγικές του να εξυπηρετήσουν τη νέα εποχή (η εποχή των αξιών) .Έτσι, η έννοια του Marketing εξελίσσεται καθώς πλέον σχετίζεται με ανθρώπινα ιδανικά, αξίες και πνεύμα. Οι εταιρίες που θα το εφαρμόσουν θα ξεχωρίσουν σίγουρα για τις αξίες τους ενώ μια τέτοια διαφοροποίηση σε αυτούς τους μανιασμένους καιρούς θα είναι αναμφίβολα καίριας σημασίας. [16]

## **Η Εποχή της συμμετοχικότητας**

Σήμερα, η εμπιστοσύνη καλλιεργείται περισσότερο στις οριζόντιες παρά στις κάθετες σχέσεις .Με άλλα λόγια οι καταναλωτές εμπιστεύονται περισσότερο άλλους καταναλωτές παρά τις εταιρείες και κυρίως διαφημίσεις αυτών. Η εξάπλωση των κοινωνικών μεσών δικτύωσης είναι μια απόδειξη της συνεργατικής αυτής τάσης ουσιαστικά εμπιστεύονται περισσότερο τη άποψη που έχουν σχηματίσει οι υπόλοιποι καταναλωτές ως τη νέα πιο αξιόπιστη μορφή διαφήμισης. Έτσι, κάθε εταιρία που

εφαρμόζει τις αρχές του marketing θα πρέπει να συνεργαστεί με όλες τις επιχειρηματικές μονάδες που μοιράζονται κοινές αξίες και επιθυμίες , δηλαδή με τους μέτοχους ,τους εταίρους ,τους εργαζομένους και τους καταναλωτές της , με μια έκφραση δηλαδή αυτό είναι Συνεργατικό marketing.

### **Η εποχή του παραδόξου της παγκοσμιοποίησης**

Μέχρι τώρα είδαμε πως η εξέλιξη της τεχνολογίας επηρεάζει τις καταναλωτικές τάσεις και πως αυτές οδηγούν στην αναδιαμόρφωση των αρχών του marketing .η παγκοσμιοποίηση όμως ,παίζει σημαντικό ρόλο στην αναδιαμόρφωση του μάρκετινγκ καθώς αυτή επηρεάζει κάθε άνθρωπο ξεχωριστά. Η παγκοσμιοποίηση είναι γεμάτη παράδοξα. Τα κυριότερα από αυτά είναι το πολιτικό, οικονομικό και κοινωνικό πολιτισμικό παράδοξο στο μάρκετινγκ αυτό που κυρίως ενδιαφέρει είναι το κοινωνικό πολιτισμικό παράδοξο αφού αυτό επηρεάζει άμεσα τα άτομα ,Σύμφωνα με αυτό η παγκοσμιοποίηση δημιουργεί ένα ποικιλόμορφο πολιτισμικό σκηνικό καθώς ενώ δημιουργεί παγκόσμιο πολιτισμό ταυτόχρονα ενδυναμώνει το παραδοσιακό πολιτισμικό στοιχείο. Οι άνθρωποι έχουν τη τάση να συμμετέχουν στα κοινά, στις κοινότητες και στις κοινωνίες τους ,ενώ αφυπνίζονται και ενδιαφέρονται περισσότερο για κοινωνικά προβλήματα όπως η φτώχεια ,η αδικία ,η κοινωνική ευθύνη, κτλ. Έτσι, οι εταιρείες θα πρέπει να αφουγκράζονται αυτές τις ανησυχίες και τις επιθυμίες των πολιτών και του κόσμου γενικότερα ,άρα θα πρέπει να είναι σε θέση να καταλαβαίνουν τα κοινωνικά πολιτισμικά ζητήματα που τους αφορούν και να τα τοποθετούν στο κέντρο κάθε επιχειρησιακού τους μοντέλου ,με μια έκφραση δηλαδή ,αυτό είναι το πολιτισμικό marketing.

### **Η εποχή της δημιουργικής κοινωνίας**

Πλέον οι πολίτες που έχουν ανεπτυγμένες ικανότητες έκφρασης συναισθημάτων και ευρηματικότητας δηλαδή άτομα των επιστημών, των τεχνών και υπηρεσιών μπορούν να επηρεάσουν ευκολότερα σύνολο της κοινωνίας με τον τρόπο και τη στάση ζωής τους , αυτά τα άτομα έχουν πιο εξελιγμένες ικανότητες και προτιμούν συνήθως επωνυμίες που προάγουν τη συνεργατικότητα και τον πολιτισμό.

Έτσι ως αποτέλεσμα αυτής της νέας κοινωνικής τάση οι καταναλωτές δεν ψάχνουν πλέον μόνο για προϊόντα και υπηρεσίες που να ικανοποιούν τις ανάγκες τους αλλά και τις εμπειρίες και επιχειρηματικά μοντέλα που να ανταποκρίνονται στις πνευματικές τους αναζητήσεις .

Έτσι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ανταποκρίνονται επιτυχώς σε ανάγκες που έχουν νόημα, και ουσιαστικά να ενσωματώσουν στην κουλτούρα τους συστήματα αξίας. Αυτό που πρέπει να γνωρίζουν και θέτουν ξεκάθαρα είναι η αποστολή, το όραμα και οι Αξίες τους. με μια έκφραση δηλαδή Πνευματικό marketing. Άρα το Marketing αποτελεί το πιο εξελιγμένο στάδιο της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας αφού συνδυάζει το συνεργατικό, το πολιτισμικό και το Πνευματικό marketing. Άρα, το Marketing 3.0 αποτελεί το πιο εξελιγμένο στάδιο της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας αφού συνδυάζει το Συνεργατικό, Πολιτισμικό και Πνευματικό Marketing

Στο πρώτο στάδιο λοιπόν το marketing και οι αξίες πωλούνται. στο δεύτερο στάδιο, οι επιχειρήσεις ασκούν το marketing με τον συνήθη τρόπο και εξισορροπούν με την αξία δωρίζοντας μέρος των κερδών σε κοινωνικούς σκοπούς. στο τρίτο στάδιο που είναι και το ζητούμενο σήμερα, οι έννοιες του μάρκετινγκ και των αξιών της επιχείρησης όπως η ειλικρίνεια, η αυθεντικότητα, η αξιοπιστία κλπ, είναι πλέον ταυτόσημες και δεν είναι αποδεκτός κανένας διαχωρισμός μεταξύ τους. Αυτό είναι και ο τελικός σκοπός του νέου μάρκετινγκ,

Στο πρώτο στάδιο το Marketing και οι αξίες πωλούνται. Στο δεύτερο στάδιο, οι επιχειρήσεις ασκούν το Marketing με τον συνήθη τρόπο, και εξισορροπούν με την αξία δωρίζοντας μέρος των κερδών σε κοινωνικούς σκοπούς. Στο τρίο στάδιο, που είναι και το ζητούμενο σήμερα, οι έννοιες του Marketing και των αξιών της επιχείρησης όπως είναι η ειλικρίνεια, αυθεντικότητα, αξιοπιστία κλπ., είναι πλέον ταυτόσημες, και δεν είναι αποδεκτός κανένας διαχωρισμός μεταξύ τους. Αυτός είναι και ο τελικός σκοπός του νέου Marketing 3.0

### **1.3.1 Η Προσέγγιση του νέου Marketing**

Μέχρι σήμερα, το Marketing στηρίζεται σε τρεις βασικές αρχές: 1. Αρχή Διαχείρισης Προϊόντων, 2. Αρχή Διαχείρισης Πελατών και 3. Αρχή Διαχείρισης Επωνυμίας. Η προσέγγιση του Marketing από τις περισσότερες εταιρίες όσον αφορά τη διαχείριση προϊόντων γίνεται με το γνωστό μοντέλο των 4P (προϊόν, τιμή, τοποθεσία, προώθηση), η διαχείριση καταναλωτών στηρίζεται κυρίως στο STP (τμηματοποίηση, στόχευση, τοποθέτηση) και η διαχείριση επωνυμίας στηρίζεται κυρίως στη δημιουργία εικόνας της επιχείρησης. Όπως προβλέπει το Marketing 3.0, στο μέλλον, η προσέγγιση θα πρέπει να γίνεται μέσω της Συν-δημιουργίας όσον αφορά τη διαχείριση προϊόντων, της

Δημιουργίας Κοινοτήτων όσον αφορά τη διαχείριση καταναλωτών και της Διαμόρφωσης Χαρακτήρα της Επωνυμίας όσον αφορά την διαχείριση της επωνυμίας. [9]

### **1.3.2 Στρατηγική Marketing 3.0 (3i:identity - integrity - image) και Αποστολή (Mission) - Όραμα (Vission) - Αξίες (Values)**

Ο κύριος πυρήνας στρατηγικής του Marketing 3.0 επαναπροσδιορίζεται με τη μορφή ενός τριγώνου: «το μοντέλο των 3i (identity-integrity-image)» όπου η επωνυμία, η τοποθέτηση και η διαφοροποίηση έχουν ισάξια σημασία. Η ταυτότητα (identity) της επωνυμίας εξασφαλίζει ότι μια επωνυμία αποτυπώνεται στο μυαλό των καταναλωτών. Η τοποθέτηση θα πρέπει να είναι μοναδική και ξεχωριστή ώστε η επωνυμία να ακουστεί και να τραβήξει την προσοχή σε μια, ίσως, ήδη κορεσμένη αγορά και επίσης, θα πρέπει να ταυτιστεί με εύλογες ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών. Η αξιοπιστία (Integrity) της επωνυμίας ουσιαστικά, αποδεικνύει αυτά που ισχυρίζονται μέσω της τοποθέτησης και της διαφοροποίησης, αφού μόνο έτσι δείχνει κατά πόσο μπορεί να τηρήσει τις υποσχέσεις της άρα και να κερδίσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών. Ο στόχος της αξιοπιστίας (Integrity) της επωνυμίας είναι το πνεύμα των καταναλωτών. Η εικόνα (Image) της επωνυμίας είναι αυτή που έχει ως στόχο να προσελκύσει τους καταναλωτές σε συναισθηματικό επίπεδο (καρδιά).[10]

Επίσης, το μοντέλο των 3i αποδεικνύει ότι το Marketing 3.0 συνδυάζει και στοχεύει στην προσέγγιση του μυαλού και της ψυχής (πνεύμα) των καταναλωτών προκειμένου να κινητοποιήσουν την καρδιά. Αυτό που πρέπει να γίνει ουσιαστικά είναι: Η τοποθέτηση να έχει απήχηση στο μυαλό των καταναλωτών ώστε να κινητοποιήσει μια απόφαση να αγοράσει. Η επωνυμία θα πρέπει να διαφοροποιηθεί με πρωτότυπο τρόπο ώστε το πνεύμα να επιβεβαιώσει την απόφαση για αγορά και τέλος η καρδιά είναι αυτή που θα καθοδηγήσει τον καταναλωτή για δράση και αγορά. Άρα, το Marketing 3.0 είναι συνάρτηση της ταυτότητας, της αξιοπιστίας και της εικόνας. Δηλαδή, βοηθά την εταιρία να δώσει το στίγμα του χαρακτήρα της και παράλληλα να ενισχύσει την αξιοπιστία της και να χτίσει τη δυναμική της εικόνας της,

Ένα αποτελεσματικό όραμα (vision) θα πρέπει να προωθείται στους πελάτες μέσα από:

- Πρωτοποριακές επιχειρηματικές ιδέες κυρίως μέσω προώθησης των εταιρικών αξιών στους εργαζομένους οι οποίοι, με τη σειρά τους, θα προωθούν το όραμά τους στους καταναλωτές

- Ιστορίες που συγκινούν (storytelling) και πείθουν τους καταναλωτές μέσω της προώθησης των εταιρικών αξιών σε εταίρους με παρόμοιες επιδιώξεις
- Αναγνώριση των αξιών των καταναλωτών μέσω της συμμετοχής των καταναλωτών στην πραγμάτωσή του. Δηλαδή, οι καταναλωτές θα πρέπει να έχουν ένα ενεργό ρόλο στην διαδικασία αναζήτησης του εταιρικού οράματος. Έτσι, αν οι καταναλωτές νιώσουν ότι το όραμα τους ανήκει, τότε μετά είναι δική τους ευθύνη να το πραγματοποιήσουν.

Βέβαια, για να μπορέσει μια επιχείρηση και κυρίως η διοίκηση της επιχείρησης να πείσει τους μετόχους της, θα πρέπει εκτός από το ότι το εταιρικό της Όραμα (Vision) θα πρέπει να συνδυάζεται με την Αποστολή (Mission) και τις Αξίες (Values) της, θα πρέπει επίσης να είναι και βιώσιμο. Μόνο έτσι θα καθοριστεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα σε βάθος χρόνου. [11]

### 1.3.3 Τα Αξιώματα του Marketing 3.0

Σύμφωνα πάντα με τον P. Kotler, το Marketing και οι Αξίες αποτελούν δύο συυφασμένες έννοιες, για να επιτευχθεί το Marketing 3.0 θα πρέπει στις στρατηγικές του Marketing να εφαρμόζονται τα παρακάτω δέκα αξιώματα:

- Αγαπήστε τους πελάτες σας, σεβαστείτε τους ανταγωνιστές σας.
- Αναγνωρίστε την αλλαγή, προετοιμαστείτε να την υιοθετήσετε.
- Διαφυλάξτε το όνομά σας, δηλώστε ξεκάθαρα ποιοι είστε.
- Δεν είναι όλοι οι πελάτες ίδιοι, προσεγγίστε πρώτα εκείνους που μπορούν να επωφεληθούν περισσότερο από εσάς.
- Προσφέρετε πάντα ένα ανταγωνιστικό πακέτο σε λογικές τιμές.
- Δηλώστε την παρουσία σας στην αγορά, παραμείνετε προσιτοί στους αγοραστές σας.
- Κερδίστε τους πελάτες σας, κρατήστε τους και κάντε τους περισσότερους.
- Όποια και αν είναι η δραστηριότητά σας δεν παύει να είναι παροχή υπηρεσιών.
- Βελτιώνετε διαρκώς τις διαδικασίες σας σε συνάρτηση με την ποιότητα, το κόστος και την παράδοση .

- Συγκεντρώστε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και όταν έρθει η ώρα, αποφασίστε με σύνεση

Στα νέα, ανατρεπτικά δεδομένα της εποχής, το Marketing άλλαξε. Οι επιχειρήσεις πρέπει να μετατοπίσουν το επίκεντρο της δράσης τους από τον καταναλωτή στον άνθρωπο εξισορροπώντας τις πρακτικές κερδοφορίας τους με την εταιρική κοινωνική ευθύνη (Corporate Social Responsibility) για να μπορέσουν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά, αν θέλουν βέβαια να επιβιώσουν αλλά και να εξασφαλίσουν την επιτυχία τους μέσα στα επόμενα χρόνια.

Ο P. Kotler μέσω του Marketing 3.0, περιγράφει μια πολύ ολιστική και ολοκληρωμένη προσέγγιση του Marketing εστιάζοντας κυρίως στην βιωσιμότητα κάθε διάστασης του. Ο σκοπός του είναι οι επιχειρήσεις να μπορέσουν ξανά να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των πελατών. Έτσι, προτείνει το μοντέλο των 3i, που αναφέραμε και δίνει ιδιαίτερη προσοχή στη σημασία που έχει το όραμα, η αποστολή και η αξία για μια επιχείρηση και πώς αυτά θα πρέπει να προωθούνται στους πελάτες. Για παράδειγμα, ενσωματώνοντας μια ιστορία που συγκινεί (story telling) γύρω από την επωνυμία της επιχείρησης μέσα στην αποστολή της επιχείρησης είναι μια νέα πτυχή που προτείνει ο P. Kotler.

Επίσης, ο Kotler προτείνει πώς αν μια επιχείρηση θεωρεί τους υπαλλήλους, τους συνεργάτες και τους μετόχους της ως σημαντικούς συμμάχους τότε αυτό θα αποτελέσει θεμελιώδες στοιχείο για μια αποτελεσματική και αποδοτική συνεργασία. Η επικοινωνία της αποστολής, του οράματος και των αξιών της επιχείρησης αποτελεί την απαραίτητη βάση για αυτή την πρόταση. Έτσι, θα έχει ως αποτέλεσμα, την δημιουργία αληθινών σχέσεων με δίκαιες συνθήκες, όπου οι πελάτες θα μπορούσαν να ενσωματωθούν μέσα σε μια διαδικασία επικοινωνίας όπου η επιχείρηση θα τους αντιμετώπιζε ως ανθρώπινα όντα με κοινωνικές ανάγκες οι οποίες πρέπει να ικανοποιηθούν.

Όσον αφορά την πρακτική πλευρά της προσέγγισης Marketing 3.0, ο P. Kotler δεν αναφέρει συγκεκριμένα για ποιους κλάδους του εμπορίου και για ποιο είδος των επιχειρήσεων ειδικότερα, αναφέρεται η προσέγγισή του .



Επίσης δεν αναφέρει ξεκάθαρα πώς θα επιτευχθούν αυτοί οι φιλόδοξοι στόχοι στην πράξη και αυτό παραμένει μια άλλη πτυχή η οποία χρήζει περαιτέρω έρευνας. Γι αυτό και η προσέγγιση του Kotler αποτελεί μια από τις πολύ καλές προσεγγίσεις η οποία προσπαθεί να δώσει λύσεις στις προκλήσεις των καιρών αλλά δεν αποτελεί και την τελική απάντηση όσον αφορά τον σύγχρονο κόσμο σε σχέση με το Marketing και την επικοινωνία των επιχειρήσεων με τους πελάτες. Η προσέγγιση αυτή είναι επίσης δύσκολο να εφαρμοστεί γιατί οι ορισμοί δεν περιορίζονται σε στενά πλαίσια αλλά αφορά πολύ ευρείες έννοιες. Σήμερα ο κόσμος βρίσκεται μπροστά από πολλές αλλαγές πολλών και διαφορετικών πτυχών της ζωής όπως, κοινωνικών, πολιτικών, οικονομικών και τεχνολογικών αλλαγών. Κυρίως η εξέλιξη των κοινωνικών μέσων δικτύωσης επιβάλλουν στις επιχειρήσεις να αλλάξουν τον τρόπο που επικοινωνούν, να αλλάξουν την φιλοσοφία Marketing που ήξεραν μέχρι τώρα και να δημιουργήσουν νέες προσεγγίσεις. Το σκεπτικό του Kotler για το Marketing 3.0 αποτελεί όπως αναφέρθηκε μία από τις πολλές πιθανές και βιώσιμες προσεγγίσεις.

## 2. MARKETING ORIENTATION

Οι αλλαγές που συντελούνται στο παγκόσμιο οικονομικό σύστημα και στην αγορά ειδικότερα τα τελευταία χρόνια, όπως η παγκοσμιοποίηση, η απότομη αύξηση της ανταγωνιστικότητας, η θυελλώδης εξέλιξη της τεχνολογίας και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και συγχρόνως η μείωση του μέσου όρου ζωής ενός προϊόντος και επίσης η αύξηση της ελαστικότητας της ζήτησης για ένα αγαθό, όλα αυτά και πολλά ακόμα οδήγησαν την επιστημονική κοινότητα στην ανάπτυξη έρευνας για το Marketing Orientation (M.O.) ή αλλιώς Market Orientation . Το Marketing Orientation έχει κινήσει ιδιαίτερα το ενδιαφέρον της επιστημονικής κοινότητας, καθώς αναζητά μεθόδους ισχυροποίησης των αγορών, σε μια περίοδο όπου σημειώνεται μια αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας, ενώ ταυτόχρονα αυξάνεται διαρκώς ο ανταγωνισμός και οι παροχές που διατίθεται κάθε εταιρεία να προσφέρει προκειμένου να κερδίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. [12]

Στις μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί, κυρίως τις δυο τελευταίες δεκαετίες, πάνω στο θέμα του Marketing Orientation έχουν διαμορφωθεί διάφορες απόψεις. Τα δυο κυριότερα ρεύματα όμως είναι δυο. Αυτό που θεωρεί το Marketing Orientation ως ένα τρόπο σκέψης ή φιλοσοφία και αυτό που θεωρεί το Marketing Orientation ως έναν τρόπο συμπεριφοράς. Ανεξάρτητα από τον τρόπο με τον οποίο ορίζει κάθε επιστήμονας το Marketing Orientation έχει αποδειχθεί ότι οι επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες έχουν ξεφύγει από τα παλαιά μοντέλα που ήταν προσανατολισμένα στην

παραγωγή και έχουν εφαρμόσει το Marketing Orientation, μπορούν να σφυγμομετρήσουν καλύτερα τους πελάτες τους, να αντιληφθούν τις ανάγκες τους και τελικά να τις καλύψουν στο βέλτιστο δυνατό βαθμό (Hooleyetal., 1990). Φυσικά, υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων οι οποίες δεν έχουν εφαρμόσει το Marketing Orientation ούτε ως συμπεριφορά ούτε και ως λογική είτε διότι δεν έχουν

αντιληφθεί την έννοιά του είτε διότι δε μπορούν να εκμεταλλευτούν τα οφέλη της. Παρόλα αυτά, τα τελευταία χρόνια έχει γίνει ιδιαίτερα αισθητή η σύνδεση που υπάρχει ανάμεσα στο Marketing Orientation και στην απόδοση μιας επιχείρησης που το εφαρμόζει ή όχι.

## 2.1 Το πέρασμα στο Market Orientation

Μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί τις τελευταίες δεκαετίες αποδεικνύουν ότι το Market Orientation αποτελεί μια επιτυχημένη μέθοδο ώστε η επιχείρηση να επιτύχει τη βιωσιμότητα αλλά και την κερδοφορία της. Παρόλα αυτά, η μέθοδος του Marketing Orientation έχει αρχίσει να εφαρμόζεται σε ένα ποσοστό επιχειρήσεων μόνο κατά τα τελευταία έτη. Πριν από την εμφάνιση και εφαρμογή του Marketing Orientation υπήρχαν κάποιες άλλες μέθοδοι οι οποίες εφαρμόστηκαν

επιτυχώς και έφεραν θετικά αποτελέσματα σε επιχειρήσεις, ενώ κάποιες από αυτές τις μεθόδους εφαρμόζονται ακόμα και στις μέρες μας, δεδομένου ότι το Marketing Orientation σε κάποιες επιχειρήσεις, ειδικά ελληνικές είναι ακόμα άγνωστη έννοια. Έτσι, εντοπίζονται στην αγορά οι παρακάτω εναλλακτικές μέθοδοι :

### **Sales Orientation - Προσανατολισμός στις Πωλήσεις**

Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι επιχειρήσεις που στοχεύουν μόνο στην πώληση των προϊόντων. Σε αντίθεση με το Marketing Orientation, κεντρική ιδέα της εκάστοτε επιχείρησης είναι να πουλήσει το προϊόν ανεξαρτήτως από τις ανάγκες των καταναλωτών χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες τεχνικές προώθησης των προϊόντων, κατάλληλη τιμολόγηση και κατάλληλα κανάλια διανομής. Τα προϊόντα δε χρειάζεται να είναι κατάλληλα για τον καταναλωτή, αρκεί να μπορέσει με κάποιο τρόπο να τα αγοράσει.

### **Production Orientation - Προσανατολισμός στην Παραγωγή**

Η κατηγορία αυτή επιχειρήσεων προσπαθεί να αξιοποιήσει τις οικονομίες κλίμακας (economies of scale) που επικρατούν. Έτσι, προχωράει στην παραγωγή όσο το δυνατόν περισσότερων προϊόντων. Και σε αυτή την περίπτωση, οι ανάγκες των πελατών δεν συνεκτιμώνται. Παρόλα αυτά, η μέθοδος αυτή έχει βρει εφαρμογή σε περιπτώσεις όπου η επιχείρηση λειτουργεί σε εξαιρετικά αναπτυσσόμενη αγορά και προφανώς είναι πιθανό να δημιουργηθούν οικονομίες κλίμακας. Αν πραγματοποιηθεί αυτό, τότε είναι πολύ πιθανό να μεγιστοποιηθούν και τα κέρδη.

### **Product Orientation - Προσανατολισμός στο Προϊόν**

Οι επιχειρήσεις αυτού του τύπου υποστηρίζουν το προϊόν που παράγουν, ενώ ταυτόχρονα το θεωρούν ιδανικό και εκτιμούν ότι δεν υπάρχει κανένας λόγος βελτίωσης ή αλλαγής του, καθώς το θεωρούν και το παρουσιάζουν ως το καλύτερο στην κατηγορία του.

Έτσι, το προϊόν δεν αλλάζει για κανέναν απολύτως λόγο. Προφανώς, σε περιπτώσεις όπου η τεχνολογικές εξελίξεις αναπτύσσονται ραγδαία, ένα τέτοιο μοντέλο επιχείρησης είναι καταδικασμένο να αποτύχει, αφού η επιχείρηση δε μπαίνει στη διαδικασία να αντιληφθεί την αλλαγή και οι πελάτες προτιμούν να απευθυνθούν σε άλλες επιχειρήσεις, πιο ανταγωνιστικές.

## **2.2 Το Marketing Orientation Φιλοσοφία ή Συμπεριφορά ο πέρασμα στο Market Orientation**

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα στην εισαγωγή, οι απόψεις που διαμορφώνονται στην επιστημονική κοινότητα σχετικά με την έννοια του Marketing Orientation δεν συγκλίνουν. Υπάρχουν κάποιες ομάδες επιστημόνων οι οποίες αντιμετωπίζουν το Marketing Orientation ως τρόπο σκέψης και φιλοσοφία ενώ κάποιες άλλες ομάδες ως συμπεριφορά. Η επιστημονική κοινότητα διχάζεται και τα αποτελέσματα των διαφόρων ερευνών αποκλίνουν. Αρχικά, έτσι, το Marketing Orientation αντιμετωπίζεται ως Συμπεριφορά των Επιχειρήσεων. Ο Felton, το 1959, προσεγγίζει το Marketing Orientation ως έναν τρόπο σκέψης ο οποίος θεωρεί ότι οι δραστηριότητες του Marketing που εφαρμόζει μια εταιρεία εάν αυτές αποσκοπούν στο μακροχρόνιο κέρδος,

αποτελούν μια πρώτη έννοια για αυτό που ορίζουμε ως Προσανατολισμό στο marketing. Οι Trout and Ries, το 1985, αντιλαμβάνονται και αυτοί το Marketing Orientation ως συμπεριφορά, επιθυμώντας να μετατρέψουν το market Intelligence με τη βοήθεια του ανταγωνισμού. Στην πραγματικότητα ακολουθούν το μοντέλο client orientation και επιθυμούν να περάσουν στο μοντέλο competitor orientation το οποίο θεωρούν ως πιο αποτελεσματικό, καθώς έτσι η εταιρεία θα μπορέσει να αναγνωρίσει τις αδυναμίες των ανταγωνιστών της και να αποκτήσει ακόμα πιο πλεονεκτική θέση.

Το παραπάνω θυμίζει αρκετά και την έννοια του benchmarking στις αγορές. Τελικά δηλαδή, ο προσανατολισμός προς το Marketing διαμορφώνεται για αυτούς ως μια στρατηγική κίνηση για την επιχείρηση. Την ίδια λογική για το Marketing Orientation ακολουθεί και ο Elliot όταν το 1987 προτείνει ένα από τα συστατικά στοιχεία του Marketing Orientation να αποτελεί και η διαμόρφωση στρατηγικής μιας επιχείρησης. Την ίδια λογική ακολουθούν και άλλοι μελετητές όπως οι Borona και Clark το 1992. Για την ομάδα αυτή μελετητών, ο προσανατολισμός στο Marketing επηρεάζει σημαντικά το marketing μιας επιχείρησης. Οι δεξιότητες του Marketing θα πρέπει να αναπτύσσονται με έμφαση στο σχεδιασμό της στρατηγικής από τα μέλη της εταιρείας και η δομή της

εταιρείας είναι πολύ πιθανό να χρειαστεί να αλλάξει ριζικά. Οι Kohli & Jaworski [41] έχουν προτείνει τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις του συμπεριφορικού μοντέλου οι οποίες συνοψίζονται στη συνέχεια:

- Προτεραιότητα στη Συλλογή Πληροφοριών από την αγορά
- Προτεραιότητα στη Γνωστοποίηση της Πληροφορίας που συλλέγεται
- Προτεραιότητα στην Ανταπόκριση της εταιρείας στην πληροφορία που συλλέγεται ώστε με βάση αυτή να διαμορφώσει τη στρατηγική της. Στην αντίθετη πλευρά, το 1990, ο Cescedes και οι Desphande και Webster ακολουθούν μια περισσότερο φιλοσοφική αντίληψη σχετικά με το Marketing Orientation.

Έτσι, για να περιγράψουν το βαθμό που μια επιχείρηση καινοτομεί οι Desphande και Webster, το 1992 ελέγχουν το βαθμό εφαρμογής του Marketing Orientation, περιγράφοντας ένα σύνολο αρχών που τοποθετούν τις ανάγκες του καταναλωτή σε πρώτη προτεραιότητα, ενώ οι εργαζόμενοι και οι managers μπαίνουν πλέον σε δεύτερη προτεραιότητα.

Έτσι, στην περίπτωση που το Marketing Orientation ορίζεται ως φιλοσοφία πλέον, οι βάσεις που τίθενται είναι διαφορετικές και συνοψίζονται παρακάτω:

- Προτεραιότητα στην έποψη των πελατών για την εταιρεία
- Προώθηση του Marketing της εταιρείας ως φιλοσοφία της εταιρείας, ώστε ολόκληρη η επιχείρηση να δραστηριοποιείται προκειμένου να εξυπηρετούνται οι πελάτες της
- Προσαρμογή των προϊόντων στις ανάγκες της αγοράς και των πελατών και όχι στις ανάγκες της εταιρείας.

Παρατηρούμε ότι όλα τα παραπάνω εστιάζουν στη φιλοσοφία και την πολιτική που διατηρεί μια εταιρεία σχετικά με το Marketing Orientation. Αντίθετα, η συμπεριφορική διάσταση του Marketing Orientation αναφέρεται στη διαμόρφωση συγκεκριμένων πρακτικών επί αυτού που ονομάζουμε marketing. Καταλήγουμε, λοιπόν στο συμπέρασμα, ότι και οι δύο σημασίες που έχουν δοθεί στο Marketing Orientation δύνανται να έχουν υπόσταση. Στην πραγματικότητα, η μια κατηγορία ορισμών συμπληρώνει την άλλη. Τελικά, (V. Glenn Chappell, 1994) [61] η υιοθέτηση του Marketing Orientation από μια εταιρεία σημαίνει ταυτόχρονα και την υιοθέτηση συγκεκριμένων τακτικών και συγκεκριμένης φιλοσοφίας. Οι δυο αυτές παράμετροι είναι μεταξύ τους αλληλένδετες και αλληλοσυμπληρούμενες. [24]

## 2.3 Αρχές Market Orientation

Μετά από ένα σύνολο μελετών που έχουν πραγματοποιηθεί τις τελευταίες δεκαετίες, οι οποίες όπως προαναφέρθηκε δε συγκλίνουν ώστε να διατυπώσουν ένα συγκεκριμένο ορισμό για το Market Orientation, διαμορφώνεται η άποψη ότι το Market Orientation βασίζεται σε τρεις θεμελιώδεις αρχές: client orientation, goal direction και coordination. Στη συνέχεια παρουσιάζεται αναλυτικά ο τρόπος που οι αρχές αυτές επηρεάζουν το Market Orientation. [25]

- Client Orientation

Ο προσανατολισμός στον πελάτη αποτελεί ίσως την πιο σημαντική αρχή στην οποία βασίζεται το Market Orientation. Με τη συγκεκριμένη τεχνική το Market Orientation λειτουργεί ως πελάτης και συνεπώς κατανοεί τις επιθυμίες και τις ανάγκες των πελατών, τις αντιλήψεις τους σε σχέση με τα προϊόντα, ενώ ταυτόχρονα αξιολογεί την αγοραστική τους δύναμη.

Στην πραγματικότητα με τη μέθοδο αυτή, εντοπίζεται αρχικά το αγοραστικό κοινό (target group) για μια συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντος, ενώ στη συνέχεια το προϊόν αυτό αναπροσαρμόζεται, επανασχεδιάζεται και τιμολογείται με βάση τις ανάγκες του επίδοξου αγοραστικού κοινού (Kotler and Fox, 1985), προκειμένου το προϊόν να γίνει τελικά ελκυστικό και να κερδίσει το πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού.

- Goal Direction

Όπως αναφέρει και ο ίδιος ο τίτλος, η Αρχή αυτή είναι βασικά κατευθυνόμενη από το Σκοπό. Στην πραγματικότητα, το Market Orientation το οποίο διέπεται από την αρχή αυτή, ενισχύει την άποψη ότι το μοναδικό μέσο που θα καταστήσει επιτυχημένη την επιχείρηση είναι η ικανοποίηση των επιθυμιών του πελάτη και μόνον αυτή. Συνεπώς, η επιχείρηση θα πρέπει να οργανώνει όλα τα στρατηγικά της βήματα και τις κινήσεις βασισμένη στην κάλυψη των αναγκών του πελάτη. Οποιαδήποτε κίνηση της εταιρείας, θα πραγματοποιείται μόνο στην περίπτωση που θα συνάδει με το συμφέρον του πελάτη και τίποτε άλλο. [23]

- Coordination

Η Αρχή αυτή περιγράφει τις σχέσεις συνεργασίας οι οποίες θα πρέπει να χαρακτηρίζουν όλα τα τμήματα και τα στελέχη μιας επιχείρησης τόσο κατά το στάδιο της παραγωγής όσο και κατά το στάδιο της πώλησης αλλά και μετά από αυτό, κατά τη

φάση υποστήριξης του προϊόντος. Είναι απαραίτητο όλοι οι συμμετέχοντες σε μια επιχείρηση να γνωρίζουν την έννοια του marketing ώστε να μπορούν να εργαστούν με όμοιο τρόπο έχοντας πάντα ως στόχο την ικανοποίηση των επιθυμιών του πελάτη.

Σκόπιμο είναι η ιδέα του market orientation να γίνει γνωστή ενδο-εταιρικά σε όλους όσους εμπλέκονται με το προϊόν, είτε εργάζονται στο τμήμα Marketing, είτε στο Τμήμα Πωλήσεων είτε ακόμα και στο Τμήμα Τεχνικής Υποστήριξης. Θα πρέπει το Marketing να γίνει κοινή γραμμή όλων και όχι μόνο του τμήματος Marketing. Εξάλλου το marketing, όπως έχει αναφερθεί είναι πολύ σπουδαίο για να αφεθεί μόνο στα χέρια του τμήματος Marketing (David Packard). Να σημειωθεί ότι άλλα τμήματα, όπως το τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών μιας εταιρείας Τηλεπικοινωνιών έρχεται σε πολύ μεγάλη επαφή με τους πελάτες σε καθημερινή βάση και η πληροφόρηση που λαμβάνει από αυτούς σε σχέση με τα προϊόντα είναι πολύτιμη για την εταιρεία. Αν λοιπόν, το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών έχει εκπαιδευθεί ώστε να προωθεί το M.O, τότε η εταιρεία θα έχει μια συνολική market oriented συμπεριφορά. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων που κατέχουν διευθυντικές θέσεις-κλειδιά μέσα στην επιχείρηση και έχουν τη δυνατότητα να παίρνουν αποφάσεις για την πορεία και τη στρατηγική της εταιρείας. Τα στελέχη αυτά θα πρέπει να αποκτήσουν γνώσεις και υποστήριξη ώστε να εφαρμοστεί το Market Orientation.

Συνοψίζοντας, η Αρχή του Coordination προϋποθέτει ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι στο προϊόν μέσα σε έναν οργανισμό θα πρέπει να γνωρίζουν τρόπους ώστε να κατανοούν τις ανάγκες του πελάτη και να έχουν έντονο το χαρακτηριστικό της ομαδικότητας και της συνεργασίας προκειμένου να τις ικανοποιούν και μάλιστα καλύτερα από τον ανταγωνισμό. Στόχος είναι η υπηρεσία να είναι τόσο καλά προσαρμοσμένη στις επιθυμίες του αγοραστικού κοινού ώστε τελικά να μην απαιτείται διαφήμιση ή τεχνικές πώλησης για να πωληθεί το προϊόν, αλλά να είναι περιζήτητο χάρη στο σχεδιασμό του, την τιμολόγησή του και τα γενικά χαρακτηριστικά του.

## **2.4 Παράγοντες που επηρεάζουν το Market Orientation**

Γενικά υπάρχει ένα σύνολο παραγόντων που μπορεί να επηρεάσουν το Market Orientation, τις πρακτικές και τις στάσεις του σε μια επιχείρηση, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία οι παράγοντες αυτοί χωρίζονται σε δυο κατηγορίες, τους company-specific και τους market-specific (Pascale, 1990). [59]

### **2.4.1 Market-specific Παράγοντες**

Το Market Orientation επηρεάζεται σε ιδιαίτερα μεγάλο βαθμό από τα χαρακτηριστικά της αγοράς στα οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Έτσι, σύμφωνα με τον Porter (1985), προκειμένου να αξιολογήσουμε και να εκτιμήσουμε την ανάπτυξη του Μ.Ο είναι σκόπιμο να συνεκτιμήσουμε πέντε δυνάμεις: τους προμηθευτές, τους αγοραστές, τη δυνατότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών, τους ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές και τα υποκατάστατα προϊόντα .

Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν κάποιες περιπτώσεις όπου είναι πολύ ευκολότερο να υιοθετηθεί η έννοια του Market Orientation. Για παράδειγμα, όταν το περιβάλλον που δραστηριοποιείται η επιχείρηση είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό, τότε η εφαρμογή του Market Orientation ενδείκνυται περισσότερο, καθώς μέσα στο περιβάλλον ανταγωνισμού είναι περισσότερο και ταχύτερα εμφανή τα αποτελέσματά του. Το ίδιο συμβαίνει και στις αγορές που είναι εύκολο να εισαχθεί ένας νέος ανταγωνιστής. Όταν το σύνολο της αγοράς αναπτύσσεται ταχύτατα, η εφαρμογή του Market Orientation είναι δυνατόν να δώσει το συγκριτικό πλεονέκτημα στο νεοεισερχόμενο, ο οποίος θα πρέπει να αντεπεξέλθει σε ένα ιδιαίτερα δύσκολο και ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Συνεπώς, όσο πιο γρήγοροι είναι οι ρυθμοί ανάπτυξης της αγοράς, τόσο οι επιχειρήσεις πρέπει να γίνονται πιο δραστήριες και να εφαρμόζουν νέα μέτρα για να εδραιωθούν. Συνεπώς η εφαρμογή του Market Orientation όχι μόνο ευνοείται αλλά και επιβάλλεται. Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι ακόμα και αν η αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση δεν είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική ή δεν αναπτύσσεται με τους ρυθμούς που αναπτύσσεται ο Τομέας των Τηλεπικοινωνιών που πραγματεύεται η παρούσα εργασία, και πάλι το Market Orientation μπορεί να φέρει θετικά αποτελέσματα και μάλιστα μπορεί να υιοθετηθεί πιο εύκολα και πιο ομαλά. Παρόλα αυτά, σε αυτό το είδος των αγορών οι επιχειρήσεις δεν πιέζονται από κάποιο παράγοντα να εφαρμόσουν νέες καινοτόμες ιδέες προκειμένου να αποκτήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα, διότι πολύ απλά δεν απαιτείται για να επιβιώσουν. Έτσι, δεν αποφασίζουν να αναλάβουν το ρίσκο μιας τέτοιας επένδυσης.

### **2.4.2 Company-Specific Παράγοντες**

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης προκειμένου να αξιολογηθεί αν αυτή μπορεί να προχωρήσει στην υιοθέτηση του Market Orientation.

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης δεν είναι τίποτα περισσότερο από τη νοοτροπία, δηλαδή την κουλτούρα που υπάρχει μέσα στην επιχείρηση αλλά και τις



πρακτικές που εφαρμόζει. Είναι πολύ σημαντικό έτσι, η υιοθέτηση του Market Orientation να διατηρήσει την εσωτερική αρμονία της επιχείρησης και να μην προκαλέσει κάθε είδους αστάθεια. Αν η επιχείρηση δεν ενδείκνυται για να εφαρμόσει τις πρακτικές που απαιτούνται για το Market Orientation ενώ η στρατηγική που καθορίζεται από τους κορυφαίους managers επιτάσσει κατά κάποιο τρόπο να εφαρμοστεί το Market Orientation ως ένας τρόπος επιβίωσής της, τότε είναι πολύ πιθανό όχι απλά να αποτύχει αλλά και να οδηγήσει σε μια κατάσταση γνωστή ως cultural risk.

Συνεπώς, αντιλαμβάνεται καθένας ότι η επιχείρηση θα πρέπει αρχικά να είναι ανεκτική στην αλλαγή και την καινοτομία. Ας μην ξεχνάμε ότι το Market Orientation είναι μια έννοια ιδιαίτερα νέα στις αγορές, ενώ σε πολλές επιχειρήσεις είναι ακόμα άγνωστη.

Επιπλέον, η επιτυχία του Market Orientation στις επιχειρήσεις σχετίζεται σε μεγάλη κλίμακα και με τον τρόπο που είναι κάθε επιχείρηση δομημένη. Όπως έχει πολύ σωστά αναφερθεί το marketing δεν είναι μια συμπεριφορά που θα πρέπει να εφαρμόζεται μόνο από το Τμήμα Marketing μιας επιχείρησης, αλλά από την επιχείρηση ως σύνολο και από κάθε μέλος της, σε όποια θέση και αν αυτό βρίσκεται. Ακόμη πιο σημαντικό δε, είναι αν το κάθε μέλος της επιχείρησης είναι έχει τη δυνατότητα να λαμβάνει αποφάσεις και να προτείνει νέες ιδέες ή όχι και αν αυτό είναι καθήκον

μόνο των κορυφαίων managers ή και του κάθε υπαλλήλου χωριστά. Συνεπώς, είναι σημαντικό να γνωρίζουμε, αν η επιχείρηση λειτουργεί βάσει μιας κεντροποιημένης (centralized) ή μιας κανονικοποιημένης (formalized) δομής. Αν η επιχείρηση είναι κεντροποιημένη, δηλαδή οι αποφάσεις λαμβάνονται μόνο από μια μικρή ομάδα ατόμων, τότε είναι δυσκολότερο για ολόκληρη την επιχείρηση να επεξεργαστεί δεδομένα σχετικά με τις συνήθειες και τις ανάγκες των καταναλωτών και συνεπώς είναι δυσκολότερο να εφαρμόσει τεχνικές market orientation. Αντιθέτως, αν η επιχείρηση λειτουργεί βάσει μιας κανονικοποιημένης δομής, είναι περισσότερο σε θέση να επεξεργαστεί την πληροφόρηση που λαμβάνει με διάφορους τρόπους από την αγορά. Έτσι μπορεί να θεωρηθεί ότι μια τέτοια επιχείρηση είναι πολύ πιο δεκτική στην εφαρμογή του Market Orientation. [18]

Τέλος, ανεξάρτητα από τη δομή της επιχείρησης, υπάρχει πάντα σε κάθε οργανισμό, μια ομάδα συντελεστών που βρίσκονται στην κεφαλή της επιχείρησης, λαμβάνουν τις τελικές αποφάσεις και χαράσσουν τη στρατηγική της εταιρείας. Οι managers αυτοί είναι που θα αποφασίσουν τελικά αν η επιχείρηση είναι σε θέση να εφαρμόσει τεχνικές Market Orientation και αν αυτή η πρακτική θα βελτιώσει την απόδοση της εταιρείας και θα ενισχύσει τη βιωσιμότητά της, δίδοντάς της την ευκαιρία να αποκτήσει το συγκριτικό

πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Συνεπώς, η στάση που θα τηρήσουν τα κορυφαία στελέχη της εταιρείας είναι κρίσιμης σημασίας για την υιοθέτηση του Marketing Orientation αλλά και οποιασδήποτε άλλης πρακτικής.[19]

### **Market Orientation και απόδοση της επιχείρησης**

Η έννοια του προσανατολισμού προς την αγορά θεωρείται ο ακρογωνιαίος λίθος της θεωρίας του Marketing, λόγω της επικρατούσας αντίληψης ότι συμβάλλει καθοριστικά στην εξασφάλιση καλύτερης απόδοσης και στη διατήρηση μακροχρόνιας επιτυχίας μιας επιχείρησης σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον. [22]

Θεωρείται η πηγή που προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση και βοηθά στη διατήρηση του, επηρεάζοντας θετικά την απόδοση της. Ενώ στο παρελθόν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασιζόταν σε δομικά χαρακτηριστικά, όπως η δύναμη της αγοράς, οι οικονομίες κλίμακας ή στην ευρεία παραγωγή προϊόντων, σήμερα δίνεται έμφαση στις δυνατότητες που ενισχύουν μια εταιρία ώστε να παραδίδει υψηλή αξία στους πελάτες της. Αυτό, άλλωστε, είναι η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .

Η μέτρηση της απόδοσης αποτελεί σημαντικό παράγοντα στο επιστημονικό πεδίο του Management. Η σχέση του προσανατολισμού προς την αγορά με την απόδοση της εταιρίας υπολογίζεται με οικονομικά μεγέθη, όπως το κέρδος, οι πόροι, τα οφέλη από επενδύσεις, καθώς και από μη οικονομικά μεγέθη, όπως η επιτυχία ενός καινούργιου προϊόντος και η καινοτομία .

Παρόλο που παλαιότερες έρευνες για τον προσανατολισμό στην αγορά επικεντρώνονταν κυρίως στη θεωρητική προσέγγιση και εξέταζαν την παγκόσμια σημασία της έννοιας, οι πρόσφατες εμπειρικές προσπάθειες εστίασαν στη σχέση του προσανατολισμού προς την αγορά με την απόδοση της επιχείρησης, ενώ η πλειοψηφία τους αναφέρει θετική σχέση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές.

Οι αρχικές μελέτες που πραγματοποιήθηκαν από τους Narver and Slater (1990) και Kohliand Jaworski (1990) [41] υποστήριξαν κατηγορηματικά την θετική σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την απόδοση της επιχείρησης. Ωστόσο, όσο οι έρευνες πάνω στο συγκεκριμένο ζήτημα προχώρησαν, τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η σχέση αυτή μπορεί να επηρεαστεί από συγκεκριμένα περιβαλλοντικά και οργανωτικά πλαίσια. Για παράδειγμα, η ανταγωνιστική αντιπαλότητα και οι αναταραχές της αγοράς φαίνεται να επηρεάζουν θετικά τη σχέση του προσανατολισμού στην αγορά και της επιχειρησιακής απόδοσης, ενώ η δύναμη των προμηθευτών φαίνεται να την επηρεάζει αρνητικά .

Ο Greenley (1995) [21] χρησιμοποιώντας ένα δείγμα επιχειρήσεων από το Ηνωμένο Βασίλειο διαπίστωσε ότι ο προσανατολισμός στην αγορά έχει διαφορετικό αντίκτυπο σε διαφορετικά μεγέθη υπολογισμού της απόδοσης σε διαφορετικές περιβαλλοντικές συνθήκες. Παρομοίως, ο Harris (2001) [33] χρησιμοποιώντας ένα δείγμα του Ηνωμένου Βασιλείου διαπίστωσε πως όταν χρησιμοποιούνται υποκειμενικά μεγέθη υπολογισμού της απόδοσης, κάτω από συγκεκριμένες περιβαλλοντικές συνθήκες, τότε ο προσανατολισμός προς την αγορά συνδέεται με την απόδοση. Αντιθέτως, όταν χρησιμοποιούνταν αντικειμενικά μεγέθη υπολογισμού της απόδοσης, ήταν πολύ πιο περιορισμένο το φάσμα περιβαλλοντικών συνθηκών όπου συσχέτιζε τον προσανατολισμό της αγοράς με την απόδοση [37], [38]. Οι Subramanian and Gopalakrishna (2001), χρησιμοποιώντας ένα δείγμα εταιριών παρασκευής καθώς και παροχής υπηρεσιών στην Ινδία, ανακάλυψαν μια συσχέτιση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την απόδοση και μάλιστα διαπίστωσαν ότι το περιβάλλον δεν ασκούσε καμιά επιρροή στη σχέση αυτή. Έτσι, στο πλαίσιο της ανάπτυξης της οικονομίας, υπάρχουν ενδείξεις ότι το περιβάλλον δεν έχει επίπτωση στη σχέση προσανατολισμό προς την αγορά και απόδοσης .

Οι ερευνητές επίσης εξέτασαν τις επιπτώσεις που έχει το γενικό πλαίσιο της αγοράς στη σχέση του προσανατολισμού και της απόδοσης. Για παράδειγμα, οι Appiah-Adu and Ranchhod (1998) διαπίστωσαν κάποια συσχέτιση σε δείγμα βιοτεχνολογικών εταιριών. Ο Caraunaetal. (1999)

κατέληξε στην ίδια διαπίστωση σε ένα δείγμα κυβερνητικών γραφείων και ο Pelham (2000) σε ένα δείγμα μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (SMEs). Αντιθέτως, ο Tse (1998) δεν διαπίστωσε κάποια σχέση στον προσανατολισμό προς την αγορά και την απόδοση σε ένα δείγμα εταιριών στην αγορά ακινήτων του Χονγκ Κονγκ.

Επίσης, πραγματοποιήθηκαν έρευνες σε στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες σε ορισμένες εταιρίες των ΗΠΑ προκειμένου να εξακριβωθεί αν υπάρχει άμεση σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό προς την αγορά και την απόδοση μιας επιχείρησης. Αντίστοιχη έρευνα πραγματοποιήθηκε και στην Ιαπωνία . Οι Narver and Slater (1990) εντόπισαν τη συμμετοχή εννέα μεσολαβητών στη σχέση προσανατολισμού στην αγορά και απόδοσης, στους οποίους προστέθηκε

και ένας ακόμη. Σύμφωνα με Dobschaetal. (1994) οι εξωτερικοί παράγοντες ενδέχεται να έχουν επίπτωση στον προσανατολισμό στην αγορά σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι στη σύνδεση του με την απόδοση.

Το έργο των Narver and Slater και Jaworski and Kohli [41] επιβεβαιώνει τη σχέση του προσανατολισμού προς την αγορά με την επιχειρηματική απόδοση για έναν αριθμό επιχειρηματικών στρατηγικών μονάδων σε έναν περιορισμένο αριθμό εταιριών στις ΗΠΑ. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι βασικό ρόλο παίζει το είδος της επιχείρησης. Για παράδειγμα, μελέτες έχουν δείξει ότι η υιοθέτηση του προσανατολισμού προς την αγορά σε μια ιδιωτική μη κερδοσκοπική οργάνωση, τόσο από πολιτιστική όσο και από λειτουργική σκοπιά, θα οδηγήσει άμεσα σε μια υψηλότερη εκπλήρωση της αποστολής της οργάνωσης. Η πτυχή αυτή καθιστά τον προσανατολισμό προς την αγορά μια ιδιαίτερα σημαντική πηγή διαχείρισης για αυτόν τον τύπο οργάνωσης.

Σύμφωνα με τα παραπάνω ευρήματα, φαίνεται ότι ο προσανατολισμός προς την αγορά δε συμβάλλει από μόνος του στη ανώτερη απόδοση. Περισσότερο διευκολύνει τη δημιουργία οργανωτικών διαδικασιών και δραστηριοτήτων, που με τη σειρά τους μπορούν να συμβάλλουν στην επιχειρησιακή αποδοτικότητα. Δηλαδή, οδηγεί στη δημιουργία ικανοτήτων της επιχείρησης που μπορούν να επηρεάσουν την εσωτερική της λειτουργία (που αντικατοπτρίζεται στην αύξηση των εσόδων και συγκράτηση του κόστους) αλλά και στην αποτελεσματική διαχείριση της ζήτησης και την εκπλήρωση των αναγκών των πελατών .

Αν και το Market Orientation απασχολεί την επιστημονική και επιχειρηματική κοινότητα έντονα τις τελευταίες δεκαετίες, τα εργαλεία μέτρησης του Market Orientation άργησαν σχετικά να αναπτυχθούν και βρίσκονται συνεχώς σε μια διαδικασία ανάπτυξης και βελτίωσης. Ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία μέτρησης του Market Orientation είναι η κλίμακα MARKOR η οποία αναπτύχθηκε το 1993 από τους AJAYK. KOHLI, BERNARDJ. JAWORSKI και AJITHKUMAR. [41]

Γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στη συγκεκριμένη μέθοδο καθώς αυτή είναι που θα χρησιμοποιήσουμε στη συνέχεια της εργασίας μας.

Η κλίμακα MARKOR μετρά το Market Orientation μέσω ενός συνόλου παραγόντων οι οποίοι αποτελούνται από έναν γενικό παράγοντα προσανατολισμού στην αγορά (general market orientation factor) , έναν παράγοντα που αφορά τη δημιουργία γνώσης (intelligence generation), ένα παράγοντα που προσφέρει πληροφορίες marketing

(marketing informantfactor) και έναν παράγοντα που προσφέρει άλλου είδους πληροφορίες (nonmarketing informantfactor). Για τον κάθε ένα παράγοντα συντάσσεται ένα σύνολο ερωτημάτων, τα οποία έχουν σκοπό να συλλέξουν τις αντίστοιχες πληροφορίες. Η μέθοδος αυτή είναι ευρέως διαδεδομένη και θεωρείται κοινώς αποδεκτή και αξιόπιστη. Για παράδειγμα οι Leyl and Pitt et.all. (1996) διεξήγαγαν έρευνα στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του Ηνωμένου Βασιλείου και του αναπτυσσόμενου νησιού της Μάλτας για να ερευνήσουν τη σχέση του marketing orientation μιας επιχείρησης με την απόδοση της. Χρησιμοποίησαν τη μέθοδο Markor για τον υπολογισμό του marketing orientation. Η διπλή μορφή της έρευνας - Ηνωμένο Βασίλειο και Μάλτα - έδωσε έμφαση στη μέθοδο Markor καθώς εφαρμόστηκε σε διαφορετικές κουλτούρες και οργανωσιακά περιβάλλοντα. Στρατηγικές εταιρείες δηλώνουν μια άμεση σχέση μεταξύ του marketing orientation και της απόδοσης. Ερευνώντας αυτή τη σχέση οι Kohliand Jaworski (1990) [41] αποτίμησαν ότι επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως αλλαγή αγοράς, τεχνολογικές αλλαγές, ένταση του ανταγωνισμού και απόδοση της οικονομίας που υποδηλώνει πιθανό αντίκτυπο της εθνική.

οικονομίας και της κουλτούρας για το marketing orientation. Η θεωρία αυτή δηλώνει μια ολοκάθαρη σχέση μεταξύ του προσανατολισμού στην αγορά των επιχειρήσεων και της επίτευξης των στόχων και κερδών της ανά τον κόσμο και σε διαφορετικές βιομηχανίες, χώρες και κουλτούρες.

Για να διερευνηθεί αυτή τη σχέση, χρησιμοποιήθηκαν σε αυτή την έρευνα δύο μέθοδοι: η μέθοδος Markor για το Marketing Orientation και η κλίμακα Likert για να μετρήσει την απόδοση. Η έρευνα στηρίχτηκε στις εξής υποθέσεις:

1. Η μέθοδος Markor είναι αξιόπιστη και σε άλλες χώρες.
2. Η μέθοδος Markor προβλέπει επαρκώς και ανεξάρτητα το συνολικό marketing orientation.
3. Το marketing orientation μιας επιχείρησης είναι θετικά συσχετισμένο με την καλύτερη απόδοση μιας επιχείρησης.
4. Το υψηλότερο επίπεδο απόδοσης συναντάται σε εταιρείες market oriented ανεξαρτήτως κουλτούρας, οικονομικής ανάπτυξης ή μέθοδο έρευνας.

Όπως είναι αναμενόμενο, υπάρχει θετική σχέση της απόδοσης των επιχειρήσεων με το Market Orientation και στις δύο χώρες, ωστόσο η απόδοση επηρεάζεται κατά πολύ από

εξωγενείς παράγοντες, κυρίως στην Μάλτα που είναι αναπτυσσόμενη χώρα (και παρουσιάζει υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης σε σχέση με το Ηνωμένο Βασίλειο). Συνοψίζοντας η Markor αποδείχθηκε μια αξιόπιστη μέθοδος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μεγάλη ποικιλία επιχειρήσεων και βιομηχανιών. Η σύνδεση μεταξύ του marketing orientation και της απόδοσης είναι εμφανής και έχει σαν επίπτωση ότι ο προσανατολισμός στο marketing orientation εμπνέει τους οργανισμούς διεθνώς. Η ικανότητα της μεθόδου Markor επίσης ωθεί την έρευνα του marketing orientation και σε άλλες παραμέτρους όπως ανανέωση, ανάπτυξη νέων προϊόντων, στρατηγικές marketing κτλ. .

### **3. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΟΥ MARKET ORIENTATION**

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως πολλές έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί με σκοπό την ανίχνευση των επιρροών του MO στην επιχείρηση και την απόδοσή της αλλά και με την μέτρηση του ίδιου του MO, σε ποιο βαθμό είναι δηλαδή προσανατολισμένη η επιχείρηση στην αγορά.

Βάσει όσων αναλύθηκαν και στα προηγούμενα κεφάλαια, είναι εμφανές ότι οι έννοιες προσανατολισμός στην αγορά - προσανατολισμός στο μάρκετινγκ είναι συνυφασμένες και αλληλένδετες, όσον αφορά την στάση που πρέπει να έχει μια επιχείρηση απέναντι στο μάρκετινγκ. Το ζητούμενο είναι εάν η άρτια εφαρμογή του προσανατολισμού στην αγορά απαιτεί την σύνθεση των δύο κεντρικών αντιλήψεων (κουλτούρας και συμπεριφοράς).

Έχουν αναπτυχθεί διάφορα εργαλεία προς την κατεύθυνση αυτή, κάποια εκ των οποίων είναι η κλίμακα MARKOR (MARKOR scale) των Kohli & Jaworski [41] που αναφέραμε και νωρίτερα και αποτελεί ένα από τα πιο δημοφιλή εργαλεία μέτρησης του MO κάτι που οφείλεται στο γεγονός ότι παρέχει έναν ικανοποιητικό συνδυασμό απλότητας και την αξιοπιστίας αλλά και η κλίμακα MKTOR (MKTOR scale) των Narver & Slater.

#### **3.1 MARKORSCALE**

Αν και πολλές μελέτες στόχευαν στη βαθύτερη ανάλυση το MO τις τελευταίες δεκαετίες και στον τρόπο με τον οποίο επηρεάζει τις επιχειρήσεις, το ενδιαφέρον για την ανεύρεση εργαλείων μέτρησής του ήταν ασθενές. Το κενό αυτό προσπάθησαν να καλύψουν οι Kohli και Jaworski αναπτύσσοντας την κλίμακα MARKOR και εντάσσοντας μέσα σε αυτό το εργαλείο και ψυχομετρικές διαστάσεις, η αξιοποίηση των οποίων θα μπορούσε να βρει εφαρμογή στον επιχειρηματικό τομέα.

Οι Kohli και Jaworski (1990), αντιλήφθηκαν επίσης μια στενή συσχέτιση μεταξύ των εννοιών προσανατολισμός προς την αγορά - προσανατολισμός προς το μάρκετινγκ [41]. Και αυτοί, αντιμετώπισαν το ζήτημα από την σκοπιά της συμπεριφοράς της επιχείρησης. Σύμφωνα με την θέση τους, μια επιχείρηση με προσανατολισμό προς το μάρκετινγκ, είναι αυτή που η λειτουργία της φανερώνει και τους τρεις άξονες της έννοιας του μάρκετινγκ (marketing concept), που είναι εστίαση στους πελάτες, συντονισμός στις σχετικές με το μάρκετινγκ ενέργειες, κερδοφορία. Βασισμένοι σε αυτή την αντίληψη,

κατασκεύασαν μια εννοιολογική κλίμακα που αντιμετωπίζει τον προσανατολισμό προς την αγορά ως συμπεριφορά της επιχείρησης και περιλαμβάνει έννοιες σχετικά με τις πληροφορίες και τις πρακτικές της επιχείρησης.

Ειδικότερα, η κλίμακα αυτή περιλαμβάνει αντικείμενα σχετικά με την συλλογή πληροφοριών, την διάχυση πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση, και την ανταπόκριση στις πληροφορίες. Μετέπειτα έρευνες σχετικά με τον προσανατολισμό προς την αγορά, κινήθηκαν προς την στάση κουλτούρας της επιχείρησης. Ο προσανατολισμός προς την αγορά προσδιορίστηκε ως ένα σύστημα εταιρικών αξιών και πεποιθήσεων, που κινούνται γύρω από δύο βασικές αρχές.

1. Την προσφορά ανώτερης αξίας στον πελάτη, χωρίς να παραμελούνται τα ενδιαφέροντα άλλων κύριων ενδιαφερομένων (πχ μέτοχοι, εργαζόμενοι, συνεργάτες κ.α.).

2. Η διαμόρφωση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας και του κλίματος, έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορεί να ανταποκρίνεται στις πληροφορίες που προέρχονται από την αγορά.

Οι Kohli και Jaworski αποδέχτηκαν αυτή την διάσταση κουλτούρας στην επιχείρηση, όταν με σχετική τους έρευνα (1992), διαπίστωσαν ότι η ανώτατη διοίκηση της εταιρείας έχει καταλυτικό ρόλο σχετικά με την υιοθέτηση προσανατολισμού προς την αγορά.

Επιπρόσθετα, από σχετική έρευνα αποδείχθηκε ότι η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης οφείλει να υιοθετήσει τις βασικές αρχές του προσανατολισμού προς την αγορά, προτού αυτές εφαρμοστούν στο σύνολο της εταιρείας.

### **3.1.1 Συνιστώσες της MARKORSCALE**

Όσον αφορά τη βιβλιογραφία, όπως είδαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, είναι πολλές και διαφορετικές οι έννοιες που αποδίδονται στο ΜΟ. Το ενδιαφέρον σε προηγούμενες μελέτες εστιάζεται σε θέματα όπως η συμβολή του ΜΟ σε στρατηγικές αποφάσεις, η μεταφορά του κέντρου της προσοχής από την παραγωγή και τα κόστη στον πελάτη, η ενσωμάτωση δραστηριοτήτων στη λειτουργία του marketing κ.α. Αν θέλαμε να τα συνοψίσουμε όλα αυτά θα μπορούσαμε να πούμε ότι η συζήτηση γύρω από το ΜΟ αφορά κυρίως τρία βασικά θέματα: την εστίαση στον πελάτη, το συντονισμένο marketing και την κερδοφορία. Με δεδομένη την πολυπλοκότητα από της διάφορες αντικρουόμενες ή επικαλυπτόμενες ερμηνείες που είχαν δοθεί ως τότε, αλλά



και από του περιορισμούς που ετίθεντο εκ των πραγμάτων όταν έπρεπε να συνδυαστούν επιτυχώς τα τρία παραπάνω, έγινε μια προσπάθεια από του Kohli και Jaworski να οριοθετηθεί ένα πεδίο μελέτης. Αποτέλεσμα της προσπάθειας αυτής ήταν να διακρίνουν τρεις βασικές συνιστώσες του MO, οι οποίες ήταν οι εξής.

- Intelligence generation - Παραγωγή Γνώσης
- Intelligence dissemination - Διάδοση Γνώσης
- Responsiveness – Ανταπόκριση.

### **3.1.2 Συμπέρασμα**

Συνοψίζοντας σύμφωνα με τα παραπάνω το Market Orientation αναφέρεται στην παραγωγή γνώσης μέσα στα πλαίσια του οργανισμού που αφορά τις παροντικές και τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών, τη διάδοση της γνώσης μέσα στον οργανισμό και την ανταπόκριση στη γνώση αυτή. Τα σημεία κλειδιά σε αυτήν την ενοποιημένη άποψη είναι πρώτον αυξημένο ενδιαφέρον στην πληροφόρηση σχετικά με την αγορά παρά στην πληροφόρηση σχετικά με τον πελάτη,

δεύτερον έμφαση σε μια συγκεκριμένη μορφή συντονισμού μεταξύ των λειτουργιών του οργανισμού με σεβασμό στην πληροφόρηση σχετικά με την αγορά και τρίτον εστίαση στις δραστηριότητες επεξεργασίας της γνώσης παρά στα αποτελέσματα των διαδικασιών αυτών (όπως π.χ. Κερδοφορία).

## **3.2 MKTORSCALE**

Οι Narver και Slater (1989), πρότειναν μια στενή συσχέτιση μεταξύ των εννοιών προσανατολισμού προς την αγορά και προσανατολισμού προς το μάρκετινγκ. Για αυτό τον λόγο, κατασκεύασαν και εφάρμοσαν ένα εργαλείο μετρήσεων για τον προσανατολισμό προς την αγορά που κινείται γύρω από τρεις βασικούς άξονες (προσανατολισμός προς τον πελάτη, προσανατολισμός προς τον ανταγωνισμό, και ενδολειτουργικό συντονισμό).

Η κλίμακα αυτή αποτελείται από 15 αντικείμενα (προτάσεις) που το κάθε ένα αναφέρεται σε διαφορετικές πρακτικές της επιχείρησης. Κατά τον Webster (1994) μια επιχείρηση με προσανατολισμό στην αγορά εφαρμόζει τις παρακάτω 15 ενέργειες:

- Εστιάζει στον πελάτη με όλες τις δυνάμεις της επιχείρησης,
- Ακούει με προσοχή τον πελάτη,
- Καθορίζει και συντηρεί τις ικανότητες που την χαρακτηρίζουν,
- Ορίζει το μάρκετινγκ ως γνώση της αγοράς,
- Στοχεύει με ακρίβεια στους πελάτες της,
- Στόχος της είναι η κερδοφορία και όχι ο όγκος πωλήσεων,
- Καθοδηγείται από τις ανάγκες των πελατών που, πολύ προσεκτικά έχει αποφασίσει ότι θα στοχεύσει,
- Η ποιότητα ορίζεται από τον πελάτη,
- Μετράει και διοικεί τις προσδοκίες του πελάτη,
- Αναζητά καλές σχέσεις και πιστότητα από τους πελάτες της.
- Παρέχει υπηρεσίες προς τους πελάτες,
- Προσπαθεί σε συνεχή βελτίωση,
- Διοικεί την κουλτούρα μαζί με την στρατηγική και τις δομές
- Αναπτύσσεται μαζί με συμμάχους και συνεργάτες,
- Καταστρέφει την γραφειοκρατία,

Φαίνεται λοιπόν, ότι η συγκεκριμένη κλίμακα αντιμετωπίζει τον προσανατολισμό προς την αγορά, ως συμπεριφορά της επιχείρησης.

Οι Narver και Slater (1990) θεώρησαν το MO σαν ένα μονοδιάστατο οικοδόμημα που αποτελείται από 3 συμπεριφορικές συνιστώσες και 2 κριτήρια απόφασης.

### **3.2.1 Συμπεριφορικές Συνιστώσες**

Σύμφωνα με τους Narver και Slater πρώτη συμπεριφορική συνιστώσα που ορίζουν είναι ο προσανατολισμός στον πελάτη, δηλαδή η επαρκής κατανόηση του αγοραστικού κοινού και η δυνατότητα παροχής υπεραξίας στον πελάτη διαρκώς. Ο προσανατολισμός στον πελάτη προϋποθέτει κατανόηση ολόκληρης της αλυσίδα αξίας

του αγοραστή, όχι μόνο για το σήμερα αλλά με μακροπρόθεσμη σκοπιά, λαμβάνοντας υπ' όψιν τη δυναμική της αγοράς.

Δεύτερη συμπεριφορική συνιστώσα είναι ο προσανατολισμός στον ανταγωνισμό. Αυτό σημαίνει ότι ο πωλητής κατανοεί τις βραχυχρόνιες δυνάμεις και αδυναμίες των ανταγωνιστών αλλά και τις μακροχρόνιες δυνατότητες και στρατηγικές τόσο των υφιστάμενων σημαντικών αναγνωστών, όσο και των πιθανών μελλοντικών. Στη μελέτη του ανταγωνισμού πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν επίσης το σύνολο των τεχνολογιών που είναι σε θέση να εκπληρώσουν τις υφιστάμενες ή τις αναμενόμενες ανάγκες του αγοραστικού κοινού στόχου.

Η τρίτη συνιστώσα σύμφωνα με τους Narver και Slater είναι ο διαλειτουργικός συντονισμός, δηλαδή η συντονισμένη αξιοποίηση όλων των πόρων της επιχείρησης με σκοπό τη δημιουργία υπεραξίας για τον αγοραστή στόχο. Σε κάθε σημείο της αλυσίδας αξίας του αγοραστή, υποστηρίζεται ότι μπορεί να δημιουργηθεί αξία. Επομένως οποιοδήποτε άτομο της επιχείρησης που εμπλέκεται σε οποιαδήποτε λειτουργία, είναι σε θέση να δημιουργήσει αξία για τον αγοραστή. Προϋπόθεση επομένως είναι ο συντονισμός όλων των λειτουργιών και όχι μόνο ενός τμήματος, καθώς όπως κάνει σαφές η παραπάνω προσέγγιση η δημιουργία αξίας είναι υπόθεση του συνόλου της επιχείρησης και όχι μόνο του τμήματος μάρκετινγκ. Στη μελέτη τους οι Narver και Slater (1990), στις συμπεριφορικές συνιστώσες προσέθεσαν και τα δυο παρακάτω.

### **3.2.2 Κριτήρια αποφάσεων: Long-run Focus - Μακροχρόνια εστίαση**

Προκειμένου να επιβιώσει μια επιχείρηση παρουσία του ανταγωνισμού οφείλει να έχει μια μακροχρόνια οπτική. Για να εμποδίσει τους ανταγωνιστές να προσπεράσουν την αξία που προσφέρει η ίδια στους αγοραστές της πρέπει να επινοεί και να δημιουργεί συνεχώς νέα αξία για το αγοραστικό κοινό, πράγμα που σημαίνει την πραγματοποίηση μιας σειράς τακτικών και επενδύσεων.

#### **Profitability – Κερδοφορία**

Τέλος το δεύτερο κριτήριο απόφασης που ορίζεται είναι η κερδοφορία της επιχείρησης. Η κερδοφορία έχει περιγραφεί στην βιβλιογραφία σαν συνιστώσα του ΜΟ ή ακόμα σαν αποτέλεσμα του ΜΟ. Η κερδοφορία αν και εννοιολογικά συνδέεται στενά με το ΜΟ, μπορεί να γίνει καλύτερα αντιληπτή σαν σκοπός της επιχείρησης. Για τις μη κερδοφόρες επιχειρήσεις, η κερδοφορία μεταφράζεται σε επιβίωση. Σκοπός είναι εκεί δηλαδή να

επιτευχθεί το επίπεδο εσόδων που εξασφαλίζει στην επιχείρηση τη συνέχιση της λειτουργίας της.

### 3.2.3 Συμπέρασμα

Συνοψίζοντας, οι Narver και Slater (1995) αποδέχθηκαν την διάσταση της επιχειρησιακής κουλτούρας που εμπεριέχει η έννοια του προσανατολισμού προς την αγορά, σε σχετική έρευνα που εκπόνησαν, αναζητώντας συσχέτιση μεταξύ του προσανατολισμού προς την αγορά και των εκπαιδευτικών δυνατοτήτων μιας επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, συμπέραναν ότι ο προσανατολισμός προς την αγορά αντιπροσωπεύει την κυρίαρχη κουλτούρα ("principal cultural foundation") της εκπαιδευόμενης επιχείρησης.

Μια πρώτη προσπάθεια για τον προσδιορισμό του προσανατολισμού προς την αγορά από την σκοπιά της κουλτούρας έγινε το 1990, περίπου την ίδια περίοδο που οι Kohli και Jaworski (1990) ανέπτυσαν τις κλίμακες συμπεριφοράς. Η ερευνητική αυτή προσπάθεια είχε σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας κλίμακας 15 διαφορετικών προτάσεων, που κάθε μια αφορούσε τον ρόλο της λειτουργίας του μάρκετινγκ στην επιχείρηση.

Η κλίμακα αυτή, αποδείχθηκε ικανή να περιγράψει το κατά πόσο η λειτουργία μιας εταιρείας προσανατολίζεται προς την αγορά, ή προς άλλες κατευθύνσεις (πχ παραγωγή, πωλήσεις).

Εμπειρικές έρευνες απέδειξαν την σημαντικότητα της λειτουργίας του μάρκετινγκ, στη δημιουργία και διατήρηση προσανατολισμού προς την αγορά, για μια επιχείρηση .

### 3.3 MARKOR ΚΑΙ MKTOR SCALE και Marketing Orientation

Εξετάζοντας τις κλίμακες που δημιουργήθηκαν από τους Narver και Slater (1989), και Kohli και Jaworski (1990), μπορούν να εξαχθούν τα εξής συμπεράσματα:

- Οι κλίμακες εξετάζουν τον προσανατολισμό προς την αγορά από την σκοπιά της συμπεριφοράς της επιχείρησης.
- Και οι δύο κλίμακες εστιάζουν σε μια ευρεία περιγραφή των πρακτικών της επιχείρησης.

- Και οι δύο κλίμακες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εξετάσουν το ενδεχόμενο μια επιχείρηση να έχει υιοθετήσει τον προσανατολισμό προς την αγορά ως συμπεριφορά.
- Επιπλέον, και οι δύο κλίμακες έχουν επικυρωθεί και συμπίπτουν σχετικά με την εγκυρότητα τους.

Παρόλα αυτά, καμία από τις δύο δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί ώστε να προσδιοριστούν οι διαφορετικοί τρόποι λειτουργίας που μπορεί να έχει μια επιχείρηση (πχ προσανατολισμός προς τις πωλήσεις, προσανατολισμός προς την παραγωγή).

Κατά συνέπεια, πρακτικές και πεποιθήσεις που οδηγούν μια επιχείρηση σε λειτουργία με διαφορετικό προσανατολισμό από την αγορά, παρέμεναν ανεξερεύνητες.

Μετάπειτα έρευνες σχετικά με τον προσανατολισμό προς την αγορά, κινήθηκαν προς την στάση κουλτούρας της επιχείρησης. [44] Ο προσανατολισμός προς την αγορά προσδιορίστηκε ως ένα σύστημα εταιρικών αξιών και πεποιθήσεων, που κινούνται γύρω από δύο βασικές αρχές.

- Την προσφορά ανώτερης αξίας στον πελάτη, χωρίς να παραμελούνται τα ενδιαφέροντα άλλων κύριων ενδιαφερομένων (πχ μέτοχοι, εργαζόμενοι, συνεργάτες κ.α.).
- Η διαμόρφωση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας και του κλίματος, έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορεί να ανταποκρίνεται στις πληροφορίες που προέρχονται από την αγορά.

Και σε δύο κύριες αντιλήψεις/στάσεις του προσανατολισμού προς την αγορά, που συμπίπτουν με αυτές του προσανατολισμού προς το μάρκετινγκ. Έχουμε:

1. Μια στάση φιλοσοφίας και κουλτούρας της επιχείρησης (company philosophy),
2. Μια στάση συμπεριφοράς της επιχείρησης (company behavior).

Οι δυο κλίμακες που παρουσιάσαμε παραπάνω μπορούν να χρησιμοποιηθούν και συνδυαστικά, προσεγγίζοντας έτσι πιο σφαιρικά την έννοια του Market Orientation. Όπως έχει συμβεί και σε άλλες έρευνες, συνδυάζοντας τα παραπάνω μπορούν να προκύψουν τα εξής κριτήρια:

- Customer Intelligence Generation
- Competitor Intelligence Generation
- Intelligence Dissemination

- Responsiveness to Acquired Intelligence
- Innovativeness

Με τον παραπάνω συνδυασμό των 2 κλιμάκων μπορούμε να πούμε ότι γίνεται μια προσπάθεια μέτρησης του M.O. 2.0, δηλαδή του κατά πόσο εφαρμόζει μια επιχείρηση τις αρχές του Marketing 2.0 τις οποίες είδαμε στο πρώτο κεφάλαιο. Με τον όρο λοιπόν M.O. 2.0 αναφερόμαστε στην περίοδο όπου το ενδιαφέρον έχει περάσει από το προϊόν πλέον στον πελάτη, και με τα παραπάνω συνδυασμένα κριτήρια προσπαθούμε να εντοπίσουμε κατά πόσο ισχύει αυτό για μια επιχείρηση.

Τα παραπάνω κριτήρια θα συμπεριλάβουμε κι εμείς στην έρευνα μας σχετικά με το Market Orientation στην ελληνική αγορά κινητής τηλεφωνίας.

### **3.4 Marketing Orientation 3.0 και κριτήρια μέτρησης**

Όπως αναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο, στις μέρες μας έχουμε περάσει στην εποχή του Marketing 3.0. Αυτό σημαίνει ότι το κέντρο του ενδιαφέροντος έχει μετατοπιστεί από τον πελάτη πλέον στον άνθρωπο. Για να μπορέσει να γίνει μετρήσιμη αυτή η αλλαγή στην κουλτούρα και τη συμπεριφορά της επιχείρησης δημιουργήθηκε η ανάγκη εμπλουτισμού των ήδη υπάρχοντων κλιμάκων μέτρησης του Market Orientation με κριτήρια που θα αντιστοιχούν στις αρχές του Marketing 3.0 και θα είναι σε θέση να μετρήσουν το M.O. 3.0.

Για το λόγο αυτό στη συνέχεια της εργασίας μας θα κάνουμε μια προσθήκη στα ήδη υπάρχοντα κριτήρια μέτρησης του M.O. 2.0 που είδαμε στην προηγούμενη ενότητα, σε μια προσπάθεια να εξελίξουμε τις υπάρχουσες κλίμακες ώστε να μπορεί να μετρηθεί κατά πόσο μια επιχείρηση σήμερα εφαρμόζει και τις αρχές του Marketing 3.0.

Τα τρία βασικά κριτήρια που θεωρούμε χαρακτηριστικά για τη μέτρηση του M.O 3.0 είναι τα εξής:

- **Προώθηση Εταιρικού Οράματος - Promotion of the corporate vision**

Ένα Εταιρικό Όραμα για να καταφέρει να επικοινωνηθεί, να έχει διάρκεια και να εμπνεύσει οφείλει να στηρίζεται σε μια καινοτόμα επιχειρηματική ιδέα. Επιπλέον για μπορέσει να προωθηθεί στο κοινό πρέπει η εταιρία να έχει αποδείξει την ικανότητά της να ελίσσεται, να πλάθει έξυπνες ιστορίες τις οποίες να επικοινωνεί στον κόσμο και να ζητά τη συμμετοχή του για την πραγμάτωση του οράματος [9]. Για την επιτυχία

προώθηση του Εταιρικού Οράματος ο καταναλωτής πρέπει να αισθάνεται μέρος του οράματος αυτού και πως έχει ενεργό ρόλο στην υλοποίησή του.

Ένα επιτυχημένο Εταιρικό Όραμα δεν χρειάζεται να στηρίζεται απαραίτητα σε ένα καινοτόμο προϊόν, αλλά όπως είπαμε και νωρίτερα.

σε μια καινοτόμα ιδέα. Πολλά είναι τα παραδείγματα επιτυχημένων εταιριών που αν και δεν ήταν πρωτοπόρες όσον αφορά το προϊόν κατάφεραν να αναδειχτούν και να αποκτήσουν το δικό του πιστό κοινό χάρη σε μια καινοτόμα ιδέα που υλοποίησαν. Για παράδειγμα η IKEA επινόησε την ιδέα των πτυσσόμενων επίπλων και των καταστημάτων αυτοεξυπηρέτησης. Ο καταναλωτής με τη συμμετοχή του στη διαδικασία παράγει ο ίδιος αξία και έτσι επιτυγχάνεται σημαντική μείωση κόστους και για τις δυο πλευρές. Σύμφωνα με τον Kotler, το κλειδί για να μοιραστεί κανείς το Εταιρικό Όραμα είναι μέσα από μια ιστορία με συγκεκριμένη πλοκή και χαρακτήρες που θα βασίζεται στις μεταφορές. Εξίσου σημαντικό είναι επίσης να αναγνωρίζεται πάντα η αξία του καταναλωτή. Συνοψίζοντας ο Kotler μας λέει πως οι βασικές αρχές προώθησης ενός οράματος είναι μια πρωτοποριακή επιχειρηματική ιδέα, μια ιστορία που συγκινεί και η αξία των καταναλωτών.

#### • Περιβαλλοντική βιωσιμότητα - **Environmental viability**

Ένας άλλος τρόπος για να κάνουν οι εταιρίες τη διαφορά είναι συμβάλλοντας σε ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα παγκοσμίου ενδιαφέροντος της εποχής μας: την περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Κάποιες εταιρίες δεν έχουν εξετάσει ακόμα σοβαρά το ενδεχόμενο οι διαδικασίες τους να γίνουν πιο φιλικές προς το περιβάλλον. Άλλες αντιλαμβάνονται το γενικό κλίμα πίεσης και την κριτική που πιθανόν θα δεχτούν αν δεν ενδιαφερθούν για το περιβάλλον. Στον αντίποδα των

εταιριών αυτών βρίσκονται οι εταιρίες που επέλεξαν να εκμεταλλευτούν το ενδιαφέρον της κοινής γνώμης προς όφελος του περιβάλλοντος και δικού τους χρησιμοποιώντας επιθετικό μάρκετινγκ για να λανσάρουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Πρόκειται για τις εταιρίες που έχουν κατακτήσει το Marketing 3.0. [29]

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η εταιρία DuPont. Πρόκειται για την εταιρία που εφηύρε το νάιλον και το τεφλόν και ήταν ο κατασκευαστής χλωροφθορανθράκων που ευθύνονται για την τρύπατου όζοντος. Ωστόσο σήμερα η εταιρία είναι από τα πιο ενεργά

μέλη της αμερικανικής συμμαχίας για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής (USCAP). Η ίδια η DuPont έχει μειώσει τις εκπομπές αερίων της κατά 72% από το 1990 ως το 2003 ενώ στόχος της είναι να επιτηρεί περαιτέρω μείωση κατά 15% ως το 2015. Επίσης ένα μεγάλο μέρος των εσόδων της οφείλονται σε προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον .

Ένα άλλο παράδειγμα είναι η Wal-Mart, γνωστή στο παρελθόν για την αδιαφορία της για το περιβάλλον, δεν υπήρξε ποτέ πρότυπο εταιρικού πολίτη. Λόγω της αρνητικής αυτής εικόνας υπολογίστηκε ότι περίπου 8% των πελατών της σταμάτησαν να ψωνίζουν από αυτήν. Τότε η Wal-Mart αποφάσισε να δράσει και να ανατρέψει την αρνητική της εικόνα. Επένδυσε εκατομμύρια δολάρια για τον ανασχεδιασμό του επιχειρηματικού της μοντέλου βάσει ενεργειακή αποδοτικών διαδικασιών και εξελιγμένων συστημάτων διαχείρισης απορριμμάτων. Επιπλέον κατασκεύασε δυο υπερκαταστήματα με εγκαταστάσεις ενεργειακής εξοικονόμησης και άρχισε να εμπορεύεται βιολογικά προϊόντα στις λιανικές της πωλήσεις. Οι αρνητικές κριτικές πλέον έχουν κοπάσει αν και πάντα υπάρχει μια επιφύλαξη και το κλασικό της σλόγκαν «Πάντα χαμηλές τιμές» έχει γίνει πια «Εξοικονομήστε χρήματα. Ζήστε καλύτερα» προσπαθώντας έτσι να επικοινωνήσει το νέο της προφίλ που νοιάζεται για το περιβάλλον και τον άνθρωπο .

Συνοψίζοντας βλέπουμε πως μια εταιρία σύμφωνα με τις αρχές του Marketing 3.0 μπορεί να εκμεταλλευτεί το ολοένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για το περιβάλλον όχι απλά προβάλλοντας ευαισθησία για το θέμα αυτό αλλά προβαίνοντας σε πρακτικές που συμβάλλουν ουσιαστικά στην προστασία και στη βιωσιμότητά του περιβάλλοντος. Με τον τρόπο αυτό κερδίζει το σεβασμό της κοινής γνώμης και των καταναλωτών και προσφέρει έμπρακτα στην επίλυση περιβαλλοντολογικών προβλημάτων αλλά και στην βελτίωση της ποιότητας ζωής. Στην εποχή μας είναι τόσο έντονος ο προβληματισμός για την βιωσιμότητα του περιβάλλοντος που μια εταιρία που δεν το λαμβάνει υπ' όψιν της, όχι απλά δεν θα έχει την ευκαιρία να διαφοροποιηθεί αλλά σταδιακά θα οδηγηθεί στο περιθώριο και την απαξίωση.

- Κοινωνική Αλλαγή - Social change

Οι εταιρίες συνήθως δημιουργούνται με σκοπό να παράγουν κέρδη. Αν καταφέρουν να το πετύχουν αυτό το πιο πιθανό είναι να δεχτούν πολλά αιτήματα για δωρεές σε αξιόλογους σκοπούς. Οι περισσότερες επιχειρήσεις ανταποκρίνονται είτε μέσω κάποιας



δωρεάς είτε μέσω εκστρατειών marketing σκοπού. Έτσι οι επιχειρήσεις ανταποκρίνονται στον κοινωνικό τους ρόλο και την κοινωνική τους ευθύνη και λειτουργούν ως μηχανές προαγωγής της κοινωνικής ανάπτυξης και όχι μόνο σαν μηχανές παραγωγής κέρδους.

Αυτό όμως που κάνει μια επιχείρηση να διαφέρει σύμφωνα με το Marketing 3.0 είναι η ικανότητά της να σταθεί στο ύψος των περιστάσεων ενσωματώνοντας τις κοινωνικές προκλήσεις στην ίδια τη δομή τους και αλλάζοντας με αυτόν τον τρόπο την κοινωνία. Σήμερα ολοένα και μεγαλύτερος αριθμός καταναλωτών κρίνει σε ένα βαθμό τις εταιρίες βάση του επιπέδου δέσμευσης τους απέναντι σε ζητήματα δημόσιου και κοινωνικού συμφέροντος. Επιπλέον όμως δεν αρκεί πια η αναγνώριση του προβλήματος και η συμβολική προσπάθεια περιορισμού του αλλά η ουσιαστική συμβολή στην κοινωνική αλλαγή .

Η φιλανθρωπία είναι μια κίνηση ολοένα και αυξανόμενη τα τελευταία χρόνια ακόμα και εν μέσω κρίσης. Οι άνθρωποι ενδιαφέρονται για τους συμπολίτες τους και είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν. Όμως η φιλανθρωπία δεν αποτελεί φορέα κοινωνικής αλλαγής και τα οφέλη της είναι βραχυπρόθεσμα. Μια πιο εξελιγμένη μορφή αντιμετώπισης των κοινωνικών προκλήσεων είναι το marketing σκοπού - μια πρακτική σύμφωνα με την οποία οι εταιρίες υποστηρίζουν ένα συγκεκριμένο σκοπό μέσω των προωθητικών τους δραστηριοτήτων. Η Quaker για παράδειγμα, στην προσπάθειά της να προωθήσει τα οφέλη από την κατανάλωση βρώμης, λάνσαρε μια εκστρατεία για την καταπολέμηση της πείνας. Στο ίδιο πνεύμα, ανέλαβε μια σειρά πρωτοβουλιών συγκεντρώνοντας κονσερβοποιημένα τρόφιμα για άπορες οικογένειες, επιχορηγώντας κοινωνικά προγράμματα και κάνοντας δωρεές προϊόντων της. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η Avon Corporation, η οποία γνωρίζοντας πως οι πελάτες της είναι κυρίως γυναίκες έχει συγκεντρώσει πάνω από \$100 εκατομμύρια για την υποστήριξη της έρευνας για τον καρκίνο του μαστού .

Πολλές εταιρίες όμως ακόμα και σήμερα αντιμετωπίζουν της κοινωνική ευθύνη της εταιρίας ως ακόμα μια υποχρέωση και όχι σαν μια ευκαιρία να ενισχύσουν την ανάπτυξη και διαφοροποίησή τους. Στο Marketing 3.0 η απάντηση στις κοινωνικές προκλήσεις δεν είναι απλά ένα μέσο δημοσίων σχέσεων ή μια πρακτική που μπορεί να βγάλει την εταιρία από τη δύσκολη θέση απέναντι σε τυχόν κριτική για τις πρακτικές της. Αντιθέτως οι εταιρίες πρέπει να λειτουργούν σαν ευσυνείδητοι εταιρικοί πολίτες και να προσεγγίζουν με ουσιαστικό τρόπο τα κοινωνικά προβλήματα μέσω των επιχειρηματικών τους μοντέλων.

Σύμφωνα με τον Kotler [9] τα τρία βήματα για την επίτευξη της κοινωνικής αλλαγής είναι τα παρακάτω:

- Εστίαση κοινωνικοπολιτισμικών προκλήσεων
- Επιλογή κύριων Αποδεκτών
- Εύρεση λύσης

## 4. ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΙΝΗΤΗ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΑΓΟΡΑ

### 4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα ερευνήσουμε την κινητή τηλεπικοινωνιακή αγορά στην Ελλάδα και θα εξετάσουμε κατά πόσο οι εταιρίες του κλάδου αυτού είναι προσανατολισμένες στην αγορά και στο Μ.Ο 3.0. Αρχικά θα παρουσιάσουμε συνοπτικά την ελληνική αγορά, τους κυριότερους παρόχους και τα βασικά οικονομικά στοιχεία τους. Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε τη μεθοδολογία της έρευνας και τέλος θα εκθέσουμε τα αποτελέσματα της. [50] , [52]

### 4.2 Ελληνική Τηλεπικοινωνιακή Αγορά

Η Ελληνική Τηλεπικοινωνιακή αγορά είναι μια αγορά, στην οποία δραστηριοποιούνται αρκετοί πάροχοι, αυτό έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχει σκληρός ανταγωνισμός για να μπορούν να κερδίσουν όσο γίνεται μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Στην Ελληνική τηλεπικοινωνιακή αγορά (σταθερή και κινητή τηλεφωνία), δραστηριοποιούνται κυρίως οι παρακάτω πάροχοι.

Στην σταθερή τηλεπικοινωνιακή αγορά οι κύριοι πάροχοι είναι:

Ο **ΟΤΕ** είναι ο μεγαλύτερος κυρίαρχος πάροχος σταθερής τηλεφωνίας, είχε το μονοπώλιο της αγοράς μέχρι το 2001 και ήταν κρατικός οργανισμός. Έχει ιδιωτικοποιηθεί πλέον και το μεγαλύτερο ποσοστό των μετοχών ανήκει στην Deutsche Telekom και στο Ελληνικό κράτος. [17]

Η **ΚΥΤΑ** ιδρύθηκε το 2007 στην Ελλάδα, ως θυγατρική του Εθνικού Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών της Κύπρου, με στόχο την υλοποίηση της στρατηγικής του για επέκταση των δραστηριοτήτων του στο εξωτερικό, δραστηριοποιείται στην αγορά της σταθερής τηλεφωνίας και της ευρυζωνικής πρόσβασης με νέες υπηρεσίες να προστίθενται σταδιακά. [45].

Μέτρα από τη Cyta που συμβάλλουν στην αντιμετώπιση του κορωνοϊού

Δεδομένων των εξελίξεων, η Cyta συμμετέχει ενεργά στην καθολική προσπάθεια για αντιμετώπιση του κορωνοϊού, δίδοντας κατ' αρχήν προτεραιότητα στην αυστηρή τήρηση των οδηγιών που εκδίδονται από το Κράτος και τις αρμόδιες Υπηρεσίες του. Δίνοντας προτεραιότητα στους πελάτες της, η Cyta προχωρεί με αναβάθμιση της ταχύτητας αποστολής (upstreamspeed) της υπηρεσίας internet home της Cytanet, για όσο

διαρκούν τα μέτρα για αντιμετώπιση της έκτακτης κατάστασης. Αυτή η αναβάθμιση δίνει αποτελεσματικότερη δυνατότητα τηλεργασίας και συμβάλλει στη συνέχιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Παράλληλα, ενημερώνει το κοινό ότι λαμβάνει πρόσθετα μέτρα για την ενίσχυση της όλης προσπάθειας.

Η **FORTHNET A.E.** δραστηριοποιείται στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και είναι εισηγμένη στην κύρια αγορά του Χρηματιστηρίου αξιών Αθηνών από το 2000.

Αποτελεί μια από τις κυριότερες εταιρείες του Ομίλου Forthnet, που είναι ο μεγαλύτερος ιδιωτικός όμιλος παροχής ευρυζωνικών και συνδρομητικών τηλεοπτικών υπηρεσιών στην Ελλάδα, που μέσω της Nona της πρώτης ψηφιακής, δορυφορικής τηλεοπτικής πλατφόρμας στην Ελλάδα, δραστηριοποιούνται στον κλάδο της συνδρομητικής τηλεόρασης. Ο Όμιλος Forthnet είναι σταθερά προσηλωμένος στην ανάπτυξη πρωτοποριακών προτάσεων για την παροχή ολοκληρωμένων και οικονομικά προσιτών υπηρεσιών επικοινωνίας και ψυχαγωγία. [46] , [56] , [57]

Η **HELLAS ON LINE** είναι ένας από τους ισχυρότερους παρόχους ολοκληρωμένων ευρυζωνικών υπηρεσιών στην Ελλάδα. Με αξιόπιστες νέες τεχνολογικές λύσεις που διαθέτει, παρέχει ένα ευρύ φάσμα τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών για οικιακούς και επιχειρηματικούς. Η hellas online προσελκύει όλο και πιο πολλούς συνδρομητές, μετά την στρατηγική συνεργασία της με την Vodafone. Μέσω της μετοχικής συνεργασίας και των εμπορικών συνεργειών με συνδυαστικά πακέτα κινητής, σταθερής και adsl internet για οικιακούς συνδρομητές και εταιρικούς πελάτες έχει επιτύχει να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της στις Τηλεπικοινωνίες. [47]

Στην κινητή τηλεπικοινωνιακή αγορά που μας ενδιαφέρει και στην οποία θα γίνει η έρευνα και η μελέτη μας, θα αναφερθούμε πιο αναλυτικά παρακάτω.

Η **COSMOTE** είναι θυγατρική εταιρεία του **OTE** και δραστηριοποιείται στον χώρο της κινητής τηλεφωνίας παρέχοντας υπηρεσίες και προϊόντα. Είναι ο μεγαλύτερος πάροχος κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, παρόλο που ξεκίνησε την εμπορική της δραστηριότητα το 1998, 4 χρόνια μετά από τους ανταγωνιστές της. Σε ελάχιστο χρόνο άλλαξε τα δεδομένα στην αγορά με την εμπορική της πολιτική ενώ παράλληλα έχτισε σε χρόνο ρεκόρ ένα τηλεπικοινωνιακό δίκτυο, που μέχρι σήμερα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα, με γνώμονα την ανάγκη των πελατών της για προηγμένη επικοινωνία. [48]

Το 2011 κατάφερε ο όμιλος παρά τις αντίξοες οικονομικές συνθήκες να παραμείνει ισχυρός πάροχος στην Ν.Α. Ευρώπη και να διατηρήσει την ηγετική του θέση στην ελληνική αγορά. Η πελατειακή βάση σημείωσε πτώση, οι συνδρομητές μειώθηκαν στην Ελλάδα κατά 1,3%. Η συνολική πελατειακή βάση (συνδέσεις) της διαμορφώθηκε σε 7.9 εκατομμύρια (52,2%) και να προσελκύει το μεγαλύτερο μερίδιο (44%) των πελατών που άλλαξαν δίκτυο μέσω φορητότητας.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται στοιχεία κατάσταση του 2020 συγκριτικά με το 2019.

(τα ποσά είναι εκφρασμένα σε χιλιάδες ευρώ).

	2020	2019
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	1.552.694	1706.136
ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ	422.440	466.356
ΚΕΡΔΥ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	418.401	460.975
ΚΕΡΔΥ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	388.827	406.138
ΚΕΡΔΥ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΦΟΡΟΥΣ	312.663	252.305
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ, ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΩΝ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	612.331	648.40

Σχήμα 1 : Οικονομικά στοιχεία COSMOTE 2019-2020

Η **VODAFONE** Ελλάδας είναι μέλος του Ομίλου Vodafone, ενός από τους ηγέτες στο χώρο της κινητής επικοινωνίας σε όλο τον κόσμο. [49] , [58]

Δραστηριοποιήθηκε στην Ελληνική αγορά το 1994 και είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος πάροχος. Η Vodafone διαθέτει ένα ισχυρό εμπορικό δίκτυο λιανικής πώλησης σε όλη την Ελλάδα και θέτει ως κύριο μέλημα της να διευρύνει διαρκώς τις επιλογές των προϊόντων και των υπηρεσιών που διαθέτει στους πελάτες της.

Μειωμένα κατά 8,4% ήταν τα έσοδα από υπηρεσίες που κατέγραψε η Vodafone Ελλάδος για το γ' τρίμηνο του οικονομικού έτους 2019 - 2020 (Οκτώβριος - Δεκέμβριος 2019). Σύμφωνα με τα στοιχεία που έδωσε στη δημοσιότητα η βρετανική μητρική τα έσοδα από υπηρεσίες στην Ελλάδα έφτασαν στα 181 εκατ. στερλίνες όταν το αντίστοιχο τρίμηνο του προηγούμενου οικονομικού έτους ήταν 199 εκατ. στερλίνες. Η αναγωγή σε ευρώ παράγει 211,77 εκατ. ευρώ έσοδα για το γ' τρίμηνο 2019-2020 έναντι 230,84 εκατ. ευρώ το αντίστοιχο τρίμηνο του 2019-2020. Αν και τα αποτελέσματα παραμένουν πτωτικά, δεν θα πρέπει να παραβλέψουμε ότι η πτώση παρέμεινε σε μονοψήφιο ποσοστό για δεύτερο συνεχόμενο τρίμηνο. Η συνολική πελατειακή βάση (συνδέσεις) της διαμορφώθηκε το 2019 σε 4.196(26.3%).

Η **WIND** [51] είναι ο τρίτος μεγάλος πάροχος στην ελληνική αγορά κινητής τηλεφωνίας, εξαγοράστηκε τον Δεκέμβριο του 2011 από 6 διεθνή επενδυτικά κεφάλαια, τα οποία διαχειρίζονται συνολικά περισσότερα από 80 δις. δολάρια. Για την εξαγορά της εταιρείας εισφέρουν 420€ εκατ., ποσό που αποτελεί τη μεγαλύτερη ιδιωτική επένδυση στην Ελλάδα τα τελευταία δύο χρόνια. Από τότε ξεκίνησε δυναμικά να ανοίγει καταστήματα σε πολλά σημεία στην Ελλάδα, με ανταγωνιστικές τιμές και να επεκτείνεται στην σταθερή τηλεφωνία. Στρατηγική κίνηση της WIND ήταν η εξαγορά της TELLAS, που δημιουργήθηκε από την Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού και δραστηριοποιόταν στην σταθερή τηλεφωνία.

Πλέον έχοντας την Tellas κομμάτι της προσπαθεί να κερδίσει νέους πελάτες και ένα μερίδιο στην αγορά της σταθερής τηλεφωνίας. Με την ενοποίηση των δικτυακών υποδομών Κινητής, Σταθερής & Internet, καθώς και των συστημάτων πληροφορικής δημιουργεί ένα ισχυρό ενιαίο δίκτυο. Στο πρώτο εξάμηνο του 2019 το EBITDA της εταιρείας έτρεχε με αρνητικούς ρυθμούς, στο δεύτερο εξάμηνο του έτους σημείωσε μεγάλη ανάκαμψη με συνολικά έσοδα: 674€ εκατομμύρια, περνώντας σε θετικό ρυθμό αύξησης με αποτέλεσμα το συνολικό EBITDA για το 2019 να διαμορφωθεί στα 152€ εκατομμύρια.

Η συνολική πελατειακή βάση (συνδέσεις) της διαμορφώθηκε το 2020 σε 4.2 εκατομμύρια (21.4%).

Συνοψίζοντας τα οικονομικά στοιχεία, στα 2,480 δις. ευρώ εκτιμάται ότι διαμορφώθηκαν το 2020 τα έσοδα από τις υπηρεσίες και των τριών εταιρειών κινητής τηλεφωνίας. Η μείωση είναι της τάξεως του 11% σε σχέση με τα έσοδα του 2019 (2,770 δις. ευρώ). Η εκτίμηση για τα κέρδη προ φόρων τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) είναι επίσης απογοητευτική. Η πώση αναμένεται να κινηθεί στην περιοχή του 8% καθώς εκτιμάται ότι και οι τρεις εταιρείες θα έχουν EBITDA περί το 1,040 δις. ευρώ, έναντι 1,133 δις. ευρώ το 2019.

Υπενθυμίζεται ότι η αύξηση των εσόδων των Cosmote, Vodafone και Wind από το 2017 όπου ξεκίνησε μετά τη κρίση και μέχρι το 2020 ήταν 35,7%.

Τα έσοδα των εταιρειών κινητής από υπηρεσίες το 2007 ήταν στα 4,316 δις ευρώ. Κοντεύει δηλαδή η αγορά κινητής μέσα σε πέντε χρόνια να συρρικνωθεί στο μισό από ότι ήταν

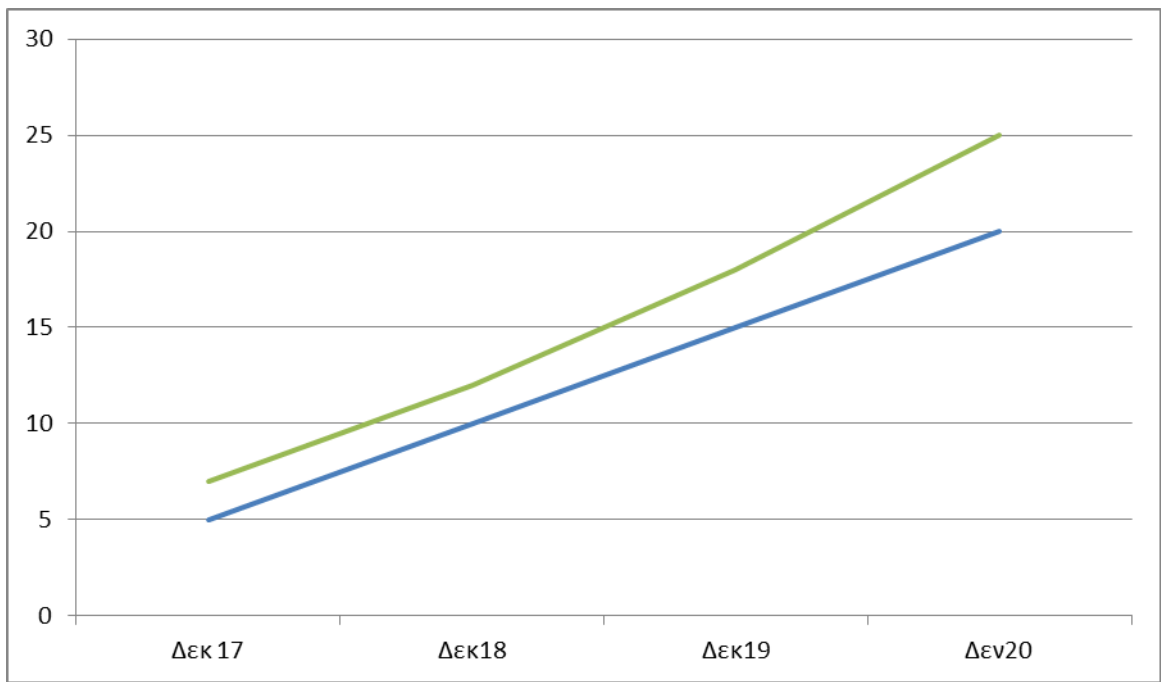
Κατά το 2020, οι συνδέσεις κινητής τηλεφωνίας συνέχισαν να αυξάνονται σταδιακά. Οι συνολικές συνδέσεις αυξήθηκαν σε 14,6 εκατομμύρια. Στο τέλος του 2020 από 14,8 εκατομμύρια στο τέλος του 2019, αύξηση κατά 2%, ενώ οι ενεργές συνδέσεις αυξήθηκαν περαιτέρω σε 12,1 εκατομμύρια. στο τέλος του 2020 από 12,3 εκατομμύρια που ήταν στο τέλος του 2019, αύξηση 1,3%.

Τα στοιχεία αυτά αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα και στο διάγραμμα:

### Συνολικές και Ενεργές Συνδέσεις /Συνδρομές

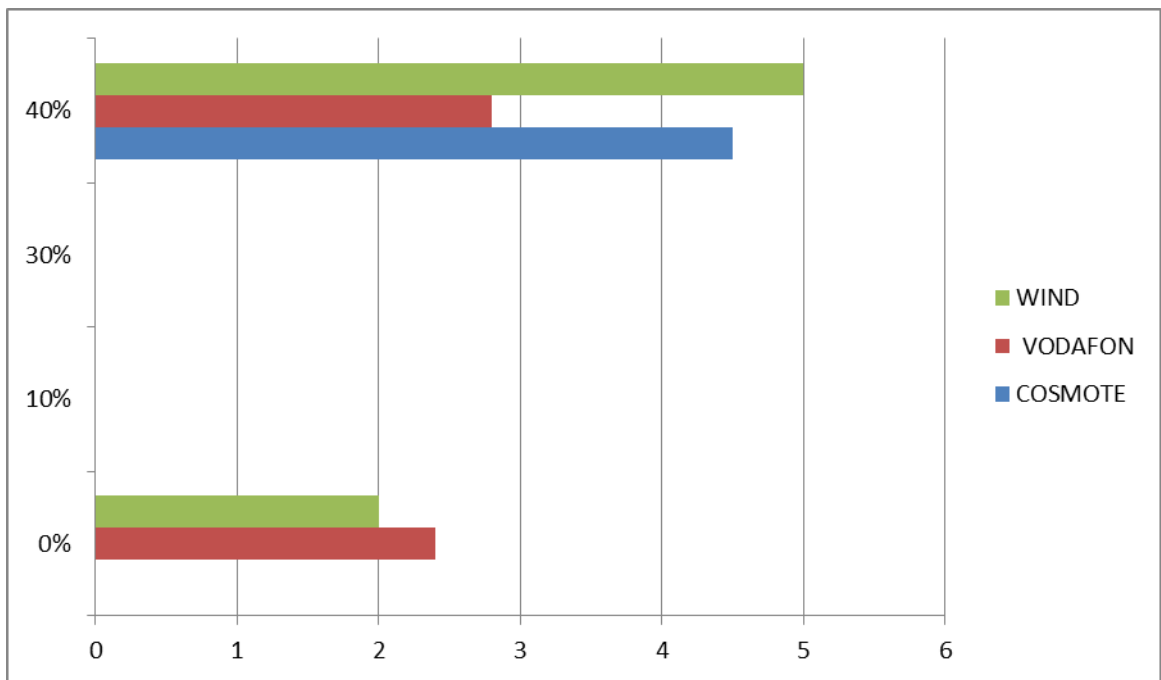
Δεκ13 Δεκ14 Δεκ15 Δεκ16 Δεκ17 Δεκ18 Δεκ19 Δεκ20

	Δεκ13	Δεκ14	Δεκ15	Δεκ16	Δεκ17	Δεκ18	Δεκ19	Δεκ20
Συνολικές Συνδέσεις	11,055	12,448	13,874	16,226	18,918	20,298	31,815	33,557
Αριθμός Ενεργών, Συνδέσεις	12,272	12,292	13,689	14,456	14,875	15,874	17,990	19,666



Σχήμα 2: Συνδέσεις - Συνδρομές WIND

Οι πάροχοι διατήρησαν με οριακές αυξομειώσεις τα μερίδια που είχαν και το 2019 ως προς το συνολικό αριθμό συνδρομητών, όπως φαίνεται και στα παρακάτω διαγράμματα.



Σχήμα 3: Μερίδια ΕΚΤ στον αριθμό συνδέσεων κινητής τηλεφωνίας.



Παρακάτω ακολουθούν κάποια διαγράμματα και πίνακες για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε με «νούμερα» την καθοδική πορεία της ελληνικής κινητής τηλεπικοινωνιακής αγοράς. [53]

**Οι συνδέσεις των εταιριών κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα ανά έτος και τα αντίστοιχα μερίδα αγοράς \***

2016

2017

2018

2019

2020

18.1εκατ. Συνδέσεις	Μερίδιο αγοράς	19.2εκατ. Συνδέσεις	Μερίδιο Αγοράς	19.8εκατ, Συνδέσεις	Μερίδιο αγοράς	20.1εκατ. Συνδέσεις	Μερίδιο αγοράς	23.εκατ Συνδέσεις	Μερίδιο αγοράς
cosmote	29%	cosmote	40.8%	cosmote	41.1%	Cosmote	50.3%	cosmote	52.2%
Vodafone	37%	vodafone	34.5%	vodafone	37%	Vodafone	35.9%	Vodafone	40%
Wind	21%	Wind	31.6%	Wind	31%	Wind	33.4%	Wind	41%
Q- Telecom	11%	Q- Telecom	27.7%	Q-Telecom	28.4%	Q- Telecom	27.7.0%	Q- Telecom	38.2%

**\* Κατ' εκτίμηση δεδομένου ότι η Wind δεν ανακοίνωσε στοιχεία συνδέσεων για το 2020**

Πηγή: [www.economica.gr](http://www.economica.gr) Η μεγάλη μάχη στις τηλεπικοινωνίες Μάιος 2020

**Σχήμα 4: Οι συνδέσεις και τα μερίδια αγοράς των εταιριών κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα ανά έτος.**

Οι λόγοι για τους οποίους καταγράφεται αυτή η μείωση στα μερίδια αγοράς του κλάδου και κατ' επέκταση πτώση στα οικονομικά αποτελέσματα που δημοσιεύονται από τους παρόχους είναι πολλοί. [36]

Ο σημαντικότερος λόγος είναι η παγκόσμια οικονομική κρίση που έχει ξεσπάσει από τα τέλη του 2008 και η οποία σε συνδυασμό με τη δημοσιονομική κρίση που αντιμετωπίζει η Ελλάδα συμπιέζουν τη χρήση και αναμένεται να διατηρήσουν ή να επιταχύνουν την πτωτική τάση στα έσοδα των εταιριών τα επόμενα χρόνια, κάτι το αναμενόμενο μιας και λόγω της κατάστασης οι επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά θα επιδιώξουν να περιορίσουν τις δαπάνες τους. [34] , [35]

Επίσης είναι σημαντικό να τονιστεί ότι κατά το 2010 ο κλάδος της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα προσέφερε στους καταναλωτές τη τιμή προ φόρων και τη μεγαλύτερη πτώση τιμών (-28,3%) σε σύγκριση με τις υπόλοιπες χώρες - μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, παρόλο την αύξηση της έμμεσης φορολογίας από το κράτος, με σκοπό την άντληση επιπλέον εσόδων. [26] , [27]

Σε κάθε περίπτωση, δε χωρά αμφιβολία ότι η κινητή τηλεφωνία αποτελεί μία από τις σπουδαιότερες νέες τεχνολογίες των τελευταίων ετών η οποία από τη γέννηση της εξελίσσεται διαρκώς ούσα μία πολύ χρήσιμη υπηρεσία στη διάθεση της κοινωνίας. Από την άλλη πλευρά, το παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον μεταβάλλεται διαρκώς. Μέσα σε αυτό καλούνται να επιβεβαιώσουν την παρουσία τους οι εταιρείες και χρησιμοποιώντας τεχνολογία αιχμής, προχωρούν ακάθεκτες προς τις νέες, πρωτοποριακές μορφές επικοινωνίας τόσο προς όφελος της βιωσιμότητας τους όσο και προς όφελος των ανθρώπων, που φαίνεται να αποδέχονται και να αγκαλιάζουν αυτές τις νέες μορφές επικοινωνίας και από ότι διαφαίνεται στο άμεσο μέλλον θα γίνουν μάρτυρες πρωτόγνωρων τρόπων επικοινωνίας, που πριν μερικά χρόνια φάνταζαν ανέφικτοι.

Η βιωσιμότητα των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας σε αυτές τις δύσκολες μέρες και η επικράτηση τους έναντι των ανταγωνιστών τους μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εφαρμογής του Marketing 3.0 και του Market Orientation. Στην έρευνα που θα ακολουθήσει, μέσω των ερωτηματολογίων που θα διατεθούν στους τρεις κυρίους παρόχους COSMOTE, VODAFONE, WIND, θα μελετήσουμε και θα συμπεράνουμε αν η κερδοφορία και η αύξηση του μεριδίου αγοράς επηρεάζεται και πώς από την εφαρμογή των κριτηρίων που αναλύσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο. [54]

### **4.3 Μεθοδολογία**

Το εργαλείο που έχει χρησιμοποιηθεί σε αυτή την έρευνα έχει ενσωματώσει τη κλίμακα MARKOR (Jaworski & Kohli, 1993) και τα κριτήρια των Narver & Slater (1990). Από αυτά τα κριτήρια, χρησιμοποιήθηκαν πέντε (5) τα οποία όπως είπαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο μπορούν να μετρήσουν το M.O. 2.0. Επιπλέον στην έρευνα χρησιμοποιήσαμε τα τρία νέα κριτήρια που ορίσαμε εμείς στο προηγούμενο κεφάλαιο προκειμένου να διαπιστώσουμε κατά πόσο υιοθετούνται οι αρχές του Marketing 3.0 και να μετρήσουμε κατ' επέκταση το M.O. 3.0. Συνολικά τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν είναι τα

εξής:

- 1.η δημιουργία γνώσης για τον πελάτη (Customer Intelligence Generation),
- 2.η δημιουργία γνώσης για τους ανταγωνιστές (Competitor Intelligence Generation),
- 3.η διαμοίραση της γνώσης (Intelligence Dissemination)
- 4.η ανταποκρισιμότητα στη γνώση (Responsiveness to acquired intelligence) και
- 5.ο βαθμός που η επιχείρηση πρωτοπορεί (Innovativeness).
- 6.Προώθηση εταιρικού οράματος
- 7.Περιβαλλοντική βιωσιμότητα
- 8.Κοινωνική αλλαγή

Από τα παραπάνω κριτήρια, αυτό που προβλημάτισε περισσότερο για να συμπεριληφθεί στην έρευνα είναι το κριτήριο, της πρωτοπορίας. Η αγορά των τηλεπικοινωνιών αναπτύσσεται με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά η επιχείρηση που είναι πρώτη στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. Επομένως, για τη μέτρηση του M.O ένα σημαντικό κριτήριο είναι αυτό της πρωτοπορίας (innovativeness). Ωστόσο, παρόλο που η εργασία των Han et.al (1998) [61], προϋποθέτει το κριτήριο της πρωτοπορίας για τη μέτρηση του M.O, η μέθοδος που ακολούθησαν δεν το υιοθέτησε για τους εξής λόγους. Πρώτον, εάν η πρωτοποριακή υπηρεσία ή το προϊόν βρίσκεται στην διαδικασία της εφαρμογής, τότε οι εργαζόμενοι αποφεύγουν να δώσουν πληροφορίες σε τρίτα πρόσωπα, για να αποφύγουν τη διαρροή πληροφοριών προς τους ανταγωνιστές της. Δεύτερον, λόγω της γρήγορης ανάπτυξης της τεχνολογίας, κάτι που θεωρείται πρωτοπορία κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης ερωτηματολογίου, μπορεί αργότερα να μην αποτελεί πλέον πρωτοπορία.

Η κλίμακα μέτρησης της πρωτοπορίας μίας επιχείρησης, βασίζεται στα τρία κριτήρια πρωτοπορίας που έχουν οριστεί από τους Caron et al. (1998). Το πρώτο κριτήριο είναι η συχνότητα με την οποία η επιχείρηση προσφέρει στην αγορά που δραστηριοποιείται μία πρωτοποριακή υπηρεσία/ προϊόν. Το δεύτερο κριτήριο είναι το στάδιο της αγοράς (ανάπτυξη, ωριμότητα, παρακμή) κατά την οποία εισάγεται ένα πρωτοποριακό προϊόν/ υπηρεσία και το τρίτο κριτήριο είναι η γνησιότητα των εφαρμοσμένων τεχνολογιών.

Η έρευνα αυτή έχει σκοπό πέρα από τη μέτρηση του M.O. 3.0 στην ελληνική κινητή τηλεπικοινωνιακή αγορά και την εξέταση κάποιων υποθέσεων που θα ορίσουμε που

αφορούν τη συσχέτιση του M.O 3.0 με την απόδοση της επιχείρησης. Οι υποθέσεις που θα εξετάσουμε είναι οι εξής:

- Hypothesis 1:

Όσο αυξάνεται το M.O. 3.0 τόσο αυξάνεται και η κερδοφορία της εταιρίας.

- Hypothesis 2:

Όσο αυξάνεται το M.O. 2.0 τόσο αυξάνεται το M.O. 3.0

- Hypothesis 3:

Όσο αυξάνεται η καινοτομία τόσο αυξάνεται και το M.O. 3.0

Οι παραπάνω υποθέσεις στηρίζονται πρώτον στο γεγονός ότι παλαιότερες έρευνες που αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια έχουν δείξει ότι όταν μια επιχείρηση έχει προσανατολισμό στην αγορά (M.O. 2.0) αυτό έχει θετική επίδραση στην κερδοφορία της. Επομένως θεωρούμε ότι το ίδιο θα πρέπει να ισχύει όσον αφορά και το Market Orientation 3.0 . [40]

Δεύτερον υποθέτουμε πως αν μια εταιρία είναι προσανατολισμένη στην αγορά σύμφωνα με τα κριτήρια του M.O. 2.0 είναι λογικό επόμενο να υιοθετεί και τις αρχές του marketing 3.0 και επομένως να έχει υψηλό M.O. 3.0.

Τρίτον υποθέτουμε πως υπάρχει άμεση συσχέτιση μεταξύ της καινοτομίας και του προσανατολισμού στην αγορά καθώς μια επιχείρηση που αφουγκράζεται τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού και αναπτύσσει καινοτομικά προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες για να τις καλύψει, θεωρούμε πως έχει υψηλό προσανατολισμό στην αγορά.

#### **4.4 Η αξιοπιστία της μεθόδου**

Με τον όρο αξιοπιστία της μεθόδου μέτρησης εννοούμε το επίπεδο που μετράει τις παραμέτρους που είναι προορισμένη να μετράει η έρευνα. Για την απόκτηση όσο το δυνατόν μεγαλύτερης αξιοπιστίας, γίνονται τρεις έλεγχοι αξιοπιστίας : η αξιοπιστία του περιεχομένου, η αξιοπιστία των κριτηρίων και η αξιοπιστία της ιδέας.

Η αξιοπιστία του περιεχομένου είναι αποδεκτή όταν υπάρχει ισχυρή σύνδεση και κατανόηση μεταξύ αυτών που θέλουμε να εξετάσουμε και του περιεχομένου της μεθόδου μέτρησης. Οι ερωτήσεις που περιέχει το ερωτηματολόγιο προέκυψαν ύστερα από προσεκτική έρευνα που έγινε στη βιβλιογραφία και σε σχετικές έρευνες. [44]

Η αξιοπιστία της ιδέας μίας μεθόδου μέτρησης είναι αποδεκτή όταν εμπεριέχει η μέθοδος όλη το θεωρητικό υπόβαθρο που πρέπει να βασίζεται. Για να συμβεί αυτό, στην έρευνα μας και πιο συγκεκριμένα στο ερωτηματολόγιο έχουν ενσωματωθεί τέσσερις βασικές φιλοσοφίες οι οποίες είναι : προσανατολισμός στο προϊόν (product orientation), προσανατολισμός στις πωλήσεις (sales orientation), marketing orientation & ο προσανατολισμός στο κοινωνικό-ηθικό marketing (social-ethical marketing). Εάν η μέτρηση του Μ.Ο. και η σχέση που έχει με την ιδέα του Μ.Ο είναι μεγαλύτερη σε σχέση με τις άλλες φιλοσοφίες, τότε η μέθοδος θα θεωρείται αξιόπιστη ως προς την ιδέα. [6]

Παρόλα αυτά, η δική μας μέθοδος, όπως έχουμε αναφέρει βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην έρευνα και τη μέθοδο που χρησιμοποίησε η Jolita Kurtinaitiene [55] για να μετρήσει τον βαθμό του Μ.Ο της εταιρίας κινητής τηλεφωνίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση των 15. Επομένως, θεωρούμε ότι δεν χρειάζεται πιστοποίηση της ορθότητας και της αξιοπιστίας της μεθόδου που χρησιμοποιούμε και άρα λαμβάνουμε ως δεδομένο την εγκυρότητα της μεθόδου.

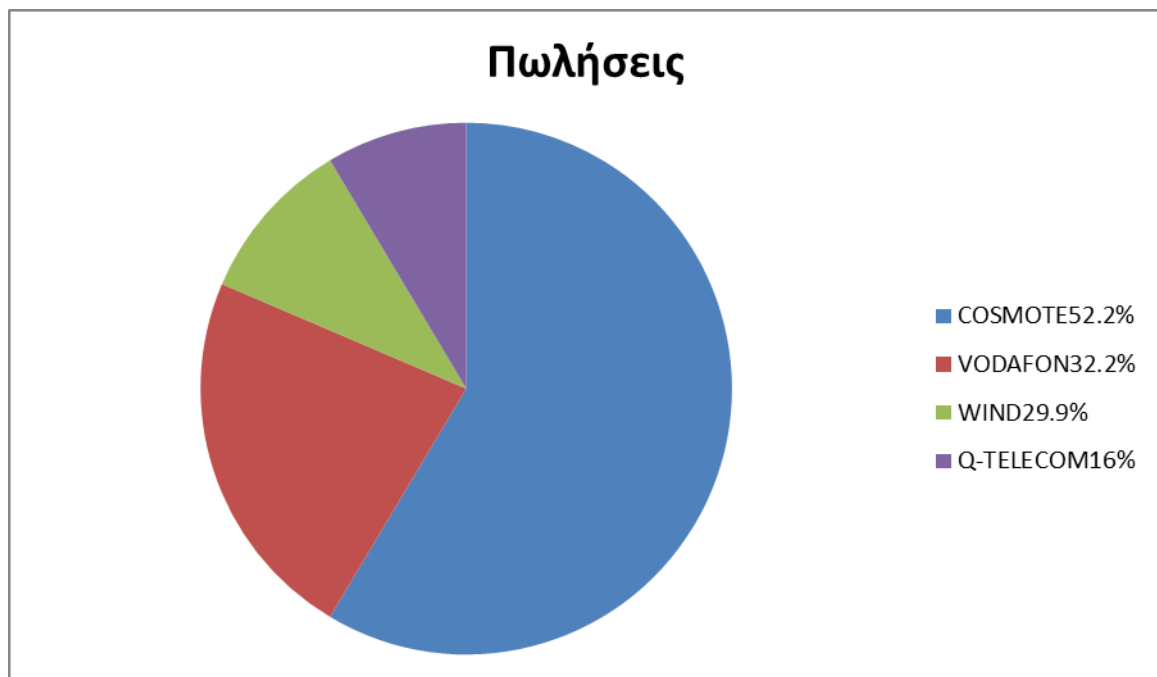
#### **4.5 Συλλογή πληροφοριών**

Οι πληροφορίες σχετικά με τον βαθμό υιοθέτησης του Μ.Ο από τις τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, συλλέχθηκαν με την αποστολή ερωτηματολογίου μέσω e-mail. Στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι της εργασίας παραθέτεται το ερωτηματολόγιο που στάλθηκε στις επιχειρήσεις. Από την πλευρά τους οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων απαντούσαν τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και έστελναν πάλι πίσω το ερωτηματολόγιο συμπληρωμένο.

Οι παραλήπτες των ερωτηματολογίων ήταν οι managers των επιχειρήσεων και οι υπεύθυνοι διάφορων τμημάτων. Επιλέχθηκε να σταλούν σε διάφορα τμήματα, για να υπάρχει μια σφαιρική εικόνα για την στρατηγική και τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης που εργάζονται, τόσο στο εσωτερικό της περιβάλλον όσο και σε σχέση με τον εξωτερικό περιβάλλον και τους ανταγωνιστές. Αξίζει να αναφερθεί ότι σε ορισμένες περιπτώσεις δεν ήταν δυνατόν να επικοινωνήσουμε άμεσα με τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων, για αυτό τον λόγο το ερωτηματολόγιο αρχικά στάλθηκε στο τμήμα

δημοσίων σχέσεων της επιχείρησης και έπειτα το τμήμα αυτό ήταν αρμόδιο για την προώθηση του ερωτηματολογίου στους managers. Συνολικά συλλέξαμε 40 απαντημένα ερωτηματολόγια (20 από WIND και 20 από COSMOTE). Εδώ πρέπει να σημειώσουμε πως η VODAFONE αρνήθηκε να απαντήσει στο ερωτηματολόγιο λόγω της πολιτικής της εταιρίας. Τα αποτελέσματα επομένως για την αγορά εξάγονται από τις απαντήσεις των άλλων δυο εταιριών (WIND και COSMOTE). Οι ερωτήσεις απαντήθηκαν σε μια 5-βάθμια κλίμακα (1=καθόλου έως 5=πάρα πολύ). [32]

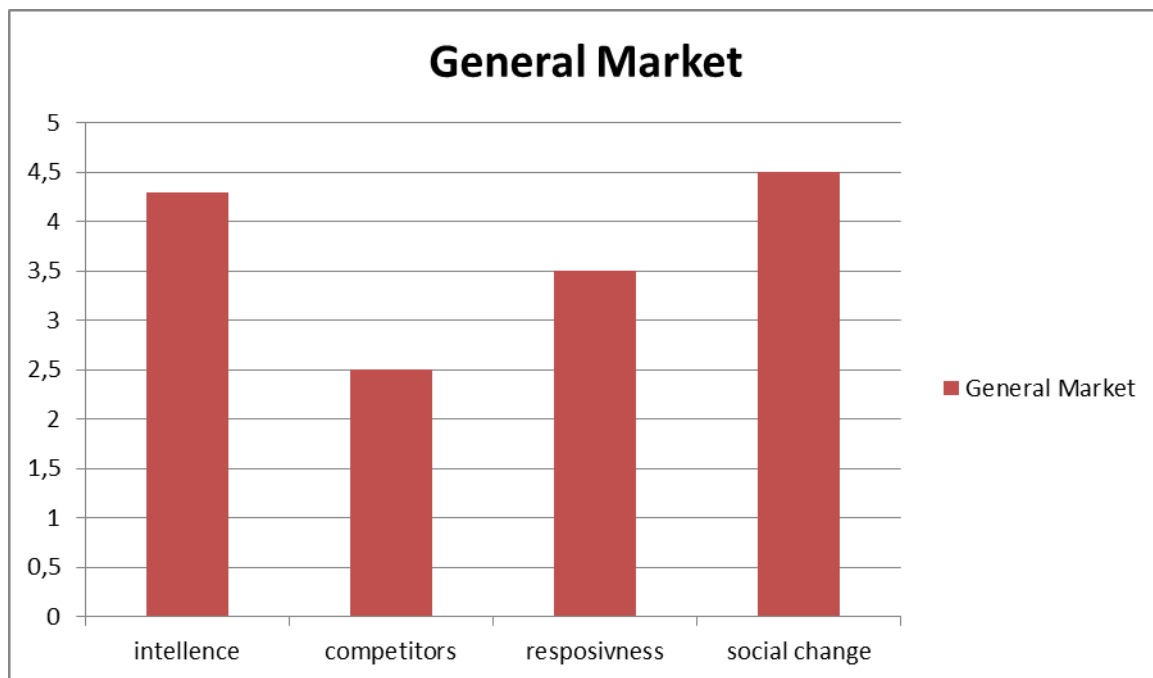
Τα μερίδια της αγοράς των εταιρών κινητής τηλεφωνίας στη Ελλάδα.



Σχήμα 5: Τα μερίδια αγοράς των εταιριών κινητής τηλεφωνίας

#### 4.6 Αποτελέσματα

Τα κριτήρια για τα οποία συλλέξαμε πληροφορίες είναι η δημιουργία γνώσης για τον πελάτη, η δημιουργία γνώσης για της ανταγωνιστές, η διαμοίραση της γνώσης, η ανταποκρισιμότητα στη γνώση, ο βαθμός που η επιχείρηση πρωτοπορεί, η προώθηση του εταιρικού οράματος, η περιβαλλοντική βιωσιμότητα και η κοινωνική αλλαγή, τα οποία έχουμε αναλύσει σε προηγούμενο κεφάλαιο διεξοδικά. Τα συνολικά αποτελέσματα για το κατά πόσο ανταποκρίνονται οι ελληνικές εταιρείες κινητής τηλεφωνίας στα παραπάνω κριτήρια φαίνεται στο διάγραμμα που ακολουθεί.



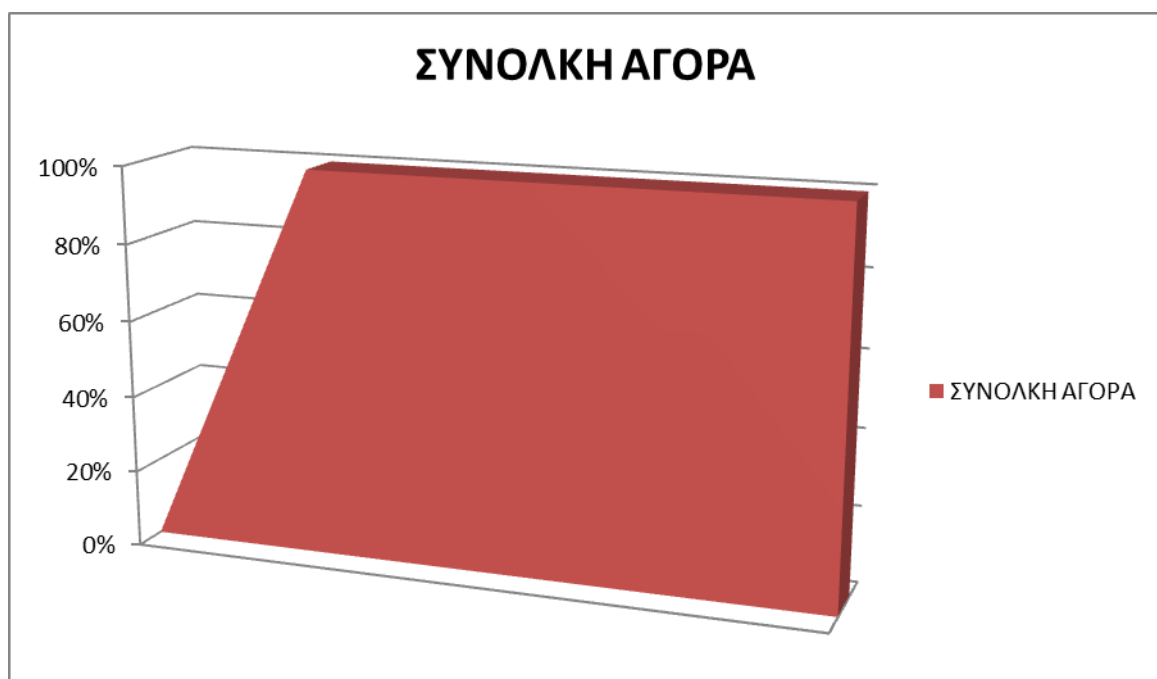
Σχήμα 6: Μέσος όρος του βαθμού υιοθέτησης των 4 κριτηρίων από την αγορά

Φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα αποτελεσμάτων ότι οι ελληνικές εταιρείες κινητής τηλεφωνίας δείχνουν να έχουν μεγαλύτερη ευαισθησία για την περιβαλλοντική βιωσιμότητα ενώ βρίσκονται πιο πίσω σε θέματα που αφορούν την προώθηση του εταιρικού οράματος και τη διάχυση της γνώσης. [28] Το γεγονός αυτό ίσως οφείλεται στην παγκόσμια τάση των τελευταίων ετών να γίνονται προσπάθειες για την προστασία του περιβάλλοντος λόγω των μεγάλων οικολογικών καταστροφών και των κινδύνων που απορρέουν από αυτές και απειλούν ακόμα και την ανθρώπινη επιβίωση. Επί πλέον υπάρχει πλέον πολύ μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση όσον αφορά το περιβάλλον και από το ίδιο το αγοραστικό κοινό, το οποίο θα προτιμήσει να υποστηρίξει μια εταιρεία που σέβεται το περιβάλλον. Έτσι με τη δύναμη που έχει ο πελάτης/καταναλωτής μέσω των αγοραστικών του επιλογών καθοδηγεί άμεσα και έμμεσα τις εταιρείες να κινητοποιηθούν για την προστασία του περιβάλλοντος. Από την άλλη πλευρά έννοιες όπως η διάχυση της γνώσης είναι αρκετά πιο σύνθετες και αφορούν κυρίως την καλή συνεργασία και ροή πληροφοριών σε διατμηματικό επίπεδο στο εσωτερικό της επιχείρησης, κάτι που είναι σχετικά πιο δύσκολο στην Ελλάδα ειδικά όπου τα τμήματα των επιχειρήσεων συνήθως εργάζονται απομονωμένα επικοινωνιακά το ένα από το άλλο. Χαμηλός επίσης είναι και ο δείκτης προώθησης του εταιρικού οράματος διότι πρόκειται για μια πιο καινοτόμα προσέγγιση. Όπως είδαμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, ο δείκτης προώθησης του εταιρικού οράματος προϋποθέτει να γίνει και καταναλωτής μέρος του οράματος, κάτι το οποίο δεν έχει γίνει πλήρως κατανοητό και εφαρμόσιμο για τα

ελληνικά δεδομένα. Ικανοποιητική σημασία παρατηρούμε ότι δίνεται και στην προσπάθεια για κοινωνική αλλαγή καθώς και στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα, μια εταιρία με κοινωνικές ευαισθησίες που αναλαμβάνει πρωτοβουλίες σαφώς κερδίζει το σεβασμό και την προτίμηση των αγοραστών, ειδικά σε μια δύσκολη εποχή κρίσης όπως η σημερινή. Τέλος σχετικά υψηλούς δείκτες παρατηρούμε όσον αφορά τη γνώση, τη διαχείρισή της και την καινοτομία. [31]

Πρόκειται για ζωτικής σημασίας παράγοντες σε μια τέτοια αγορά, όπως είναι η αγορά της κινητής τηλεφωνίας, όπου μια εταιρία πρέπει να γνωρίζει σε βάθος τις ανάγκες των πελατών της αλλά και τις κινήσεις των αντιπάλων της ώστε να επιβιώσει σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον. Όλη αυτή η γνώση πρέπει να χρησιμοποιηθεί κατάλληλα για την ανάπτυξη καινοτομιών και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων γενικότερα. Πρόκειται για μια αλυσίδα αλληλένδετων παραγόντων των οποίων οι ελληνικές εταιρίες κινητής τηλεφωνίας αναγνωρίζουν σιγά-σιγά την σημασία τους. [30]

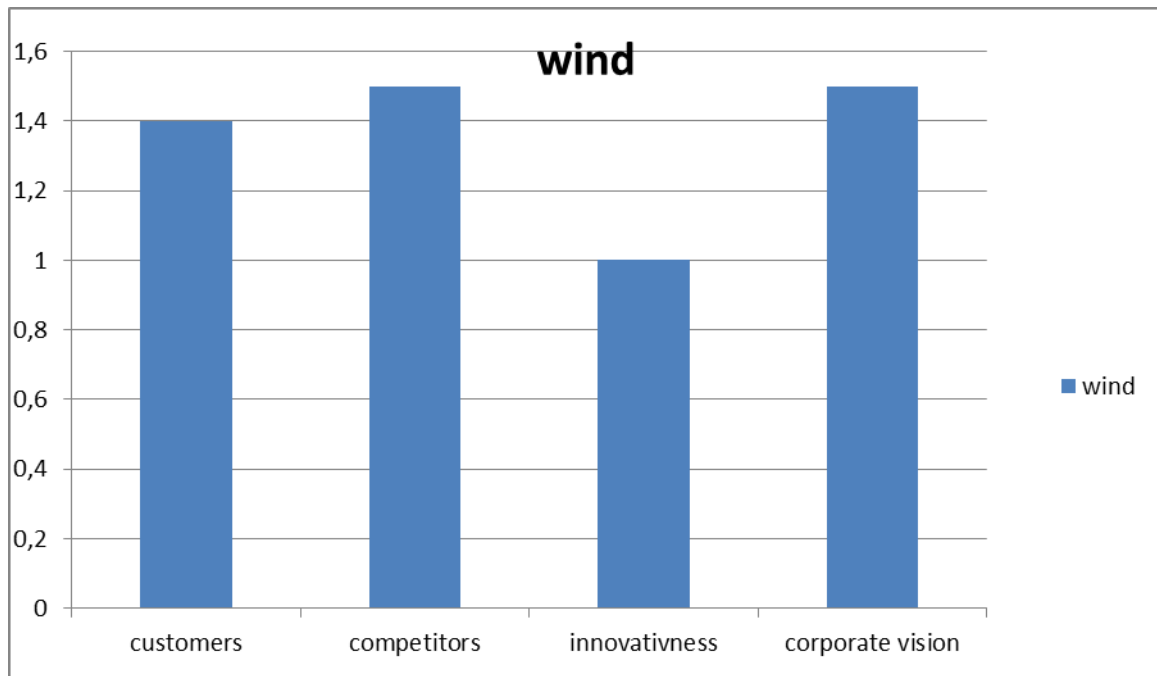
Στο επόμενο διάγραμμα φαίνεται το M.O 2.0. της ελληνικής αγοράς σε σύγκριση με το M.O. 3.0. Όπως διαπιστώνουμε παρατηρείται μια αύξηση του προσανατολισμού στην αγορά από τις επιχειρήσεις, πράγμα που σημαίνει και την σταδιακή υιοθέτηση των αρχών του Marketing 3.0.



Σχήμα 7: Marketing Orientation 2.0 - Marketing orientation 3.0 συνολικής αγοράς



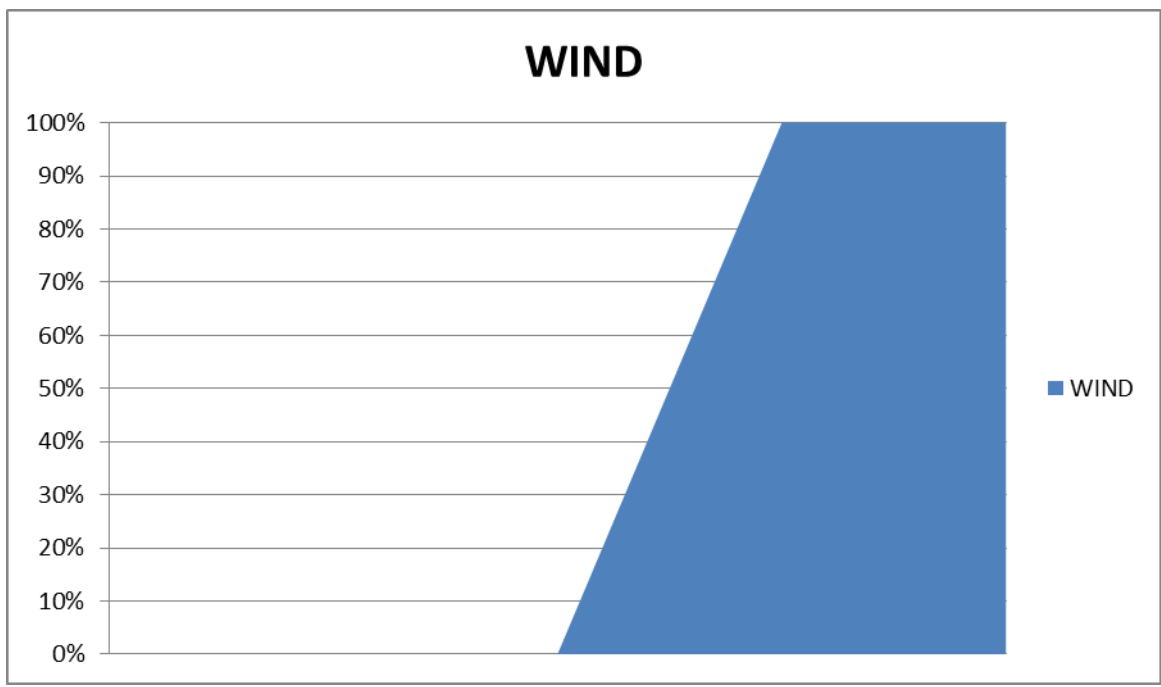
Στη συνέχεια θα δούμε τα αποτελέσματα αυτά ανά εταιρία. Αρχικά στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της WIND όσον αφορά τα 8 κριτήρια και στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζονται το M.O 2.0. και M.O. 3.0 αντίστοιχα για την ίδια εταιρία. [39]



**Σχήμα 8: Μέσος όρος του βαθμού υιοθέτησης των 4 κριτηρίων από τη WIND**

Παρατηρούμε πως ο προσανατολισμός της WIND στην αγορά έχει αυξηθεί κατά ένα μικρό ποσοστό υιοθετώντας και τις αρχές του Marketing 3.0.

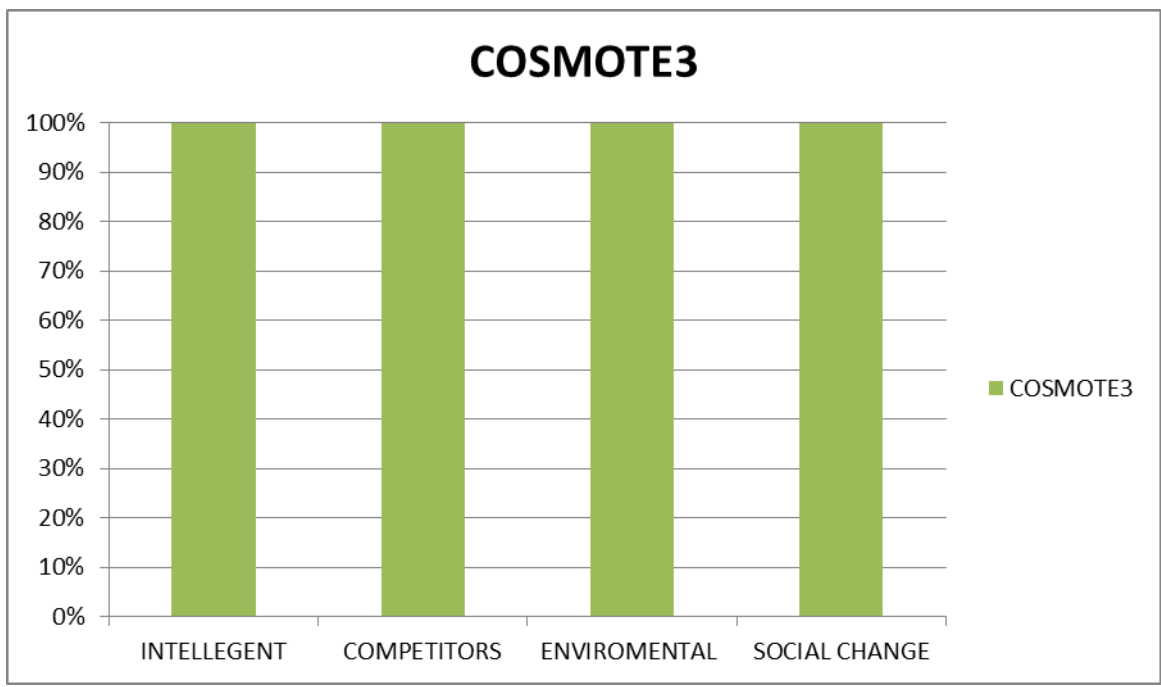
Τέλος, παρατίθενται τα αντίστοιχα αποτελέσματα και για την εταιρία της COSMOTE, η οποία όπως παρατηρούμε παρουσιάζει σε γενικές γραμμές υψηλότερα αποτελέσματα και από την ανταγωνίστριά της (Wind) αλλά και από τον μέσο όρο της αγοράς. Αξίζει εδώ να σημειωθεί ότι παρατηρούμε πως το Marketing Orientation 2.0 είναι ακριβώς ίδιο με το Marketing orientation 3.0



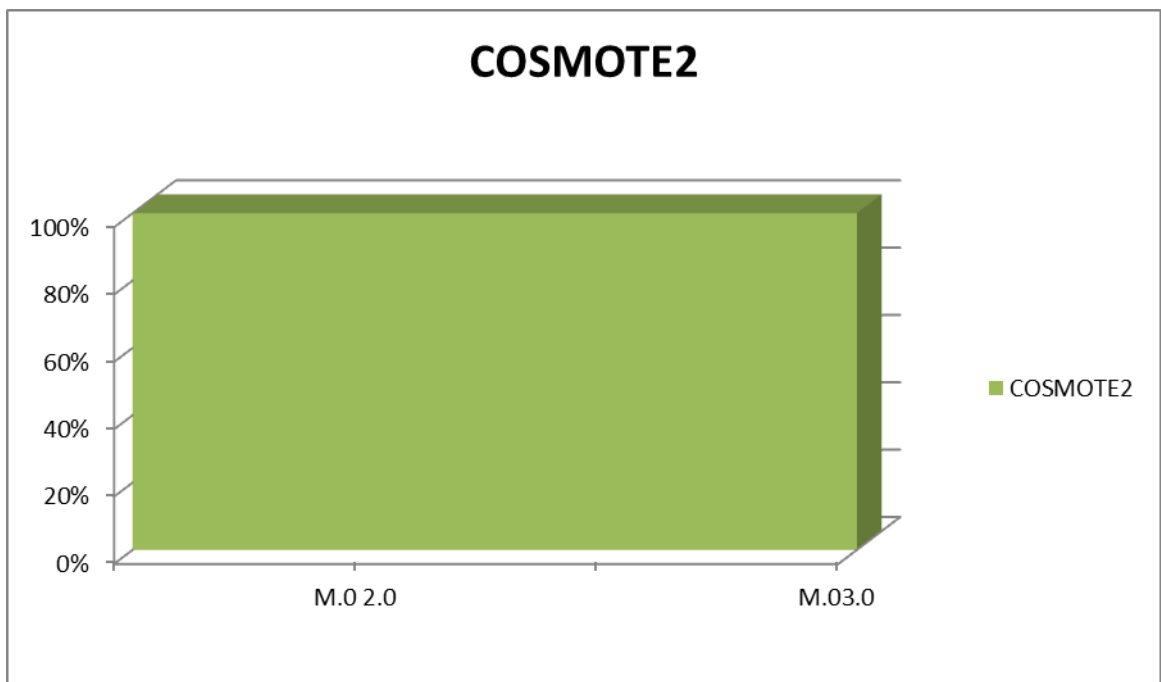
Σχήμα 9: Marketing Orientation 2.0 - Marketing orientation 3.0 της WIND

Παρατηρούμε πως ο προσανατολισμός της WIND στην αγορά έχει αυξηθεί κατά ένα μικρό ποσοστό υιοθετώντας κα! τις αρχές του Marketing 3.0.

Τέλος, παρατίθενται τα αντίστοιχα αποτελέσματα και για την εταιρία της COSMOTE, η οποία όπως παρατηρούμε παρουσιάζει σε γενικές γραμμές υψηλότερα αποτελέσματα και από την ανταγωνίστριά της (Wind) αλλά και από τον μέσο όρο της αγοράς. Αξίζει εδώ να σημειωθεί ότι παρατηρούμε πως το Marketing Orientation 2.0 είναι ακριβώς ίδιο με το Marketing orientation 3.0 για τη COSMOTE.



Σχήμα 10: Μέσος όρος του βαθμού υιοθέτησης των 4 κριτηρίων από την COSMOTE



Σχήμα 11: Marketing Orientation 2.0 - Marketing orientation 3.0 της COSMOTE

Έπειτα από επεξεργασία όλων των παραπάνω δεδομένων στο SPSS 18, για να ανιχνεύσουμε τις συσχετίσεις που ενδεχομένως υπάρχουν και να επαληθεύσουμε ή να απορρίψουμε τις αρχικές μας υποθέσεις προέκυψε ο παρακάτω πίνακας, στον οποίο

έχουμε συγκεντρώσει μόνο τις μεταβλητές που μας ενδιαφέρουν

Μελετώντας λοιπόν τον παραπάνω πίνακα και εξετάζοντας μία-μία τις αρχικές μας υποθέσεις προκύπτουν τα εξής:

- Hypothesis 1:

Σύμφωνα με την πρώτη υπόθεση που κάναμε όσο αυξάνεται το M.O. 3.0 τόσο αυξάνεται και η κερδοφορία της εταιρίας. Μελετώντας τα αποτελέσματα του SPSS παρατηρούμε πως δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δυο μεταβλητών (M.O. 3.0 και PERFORMANCE). Επομένως καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η πρώτη υπόθεση δεν ισχύει. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί λόγω του πρώιμου σταδίου του Marketing 3.0 και του M.O. 3.0 που βρίσκεται τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς καθώς πρόκειται για μια νέα προσέγγιση που χρειάζεται χρόνο να αφομοιωθεί στην κουλτούρα των επιχειρήσεων και να οδηγήσει σε υψηλότερη απόδοση.

- Hypothesis 2:

Σύμφωνα με τη δεύτερη υπόθεση όσο αυξάνεται το M.O. 2.0, τόσο αυξάνεται το M.O. 3.0. Όπως βλέπουμε στον παραπάνω πίνακα υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δυο αυτών μεταβλητών. Αυτό σημαίνει ότι μια επιχείρηση που είναι προσανατολισμένη στην αγορά σύμφωνα με τα κριτήρια του M.O. 2.0 θεωρεί επίσης σημαντικά και τα κριτήρια του M.O. 3.0 και τα υιοθετεί. Επομένως η δεύτερη υπόθεση επαληθεύεται και βλέπουμε πως μια επιχείρηση που είναι προσανατολισμένη στην αγορά ακολουθεί τις εξελίξεις και τις ενσωματώνει στη φιλοσοφία και τη λειτουργία της.

- Hypothesis 3:

Σύμφωνα με την τρίτη υπόθεση όσο αυξάνεται η καινοτομία τόσο αυξάνεται και το M.O. 3.0. Όπως βλέπουμε στον πίνακα δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στις δυο αυτές μεταβλητές (INNOVATIVENESS και M.O. 3.0). Επομένως δεν επαληθεύεται η τρίτη υπόθεση και μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ο βαθμός καινοτομίας μιας επιχείρησης δεν σχετίζεται άμεσα με τον προσανατολισμό της στην αγορά σύμφωνα με τα κριτήρια του M.O. 3.0. Όπως αναφέραμε και νωρίτερα η καινοτομία είναι ένας

παράγοντας πολυσύνθετος και δύσκολα υπολογίσιμος οπότε δεν μπορούμε να καταλήξουμε σε ένα σαφές συμπέρασμα με τα παρόντα δεδομένα.

## 5. ΣΥΝΟΨΗ- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο πρώτο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας, γίνεται μια πρώτη εισαγωγική εννοιολογική ανάλυση του Marketing, μέσω της οποίας βλέπουμε ότι υπάρχουν ποικίλες προσεγγίσεις και ορισμοί αυτού. Η πληθώρα και η διαφορετικότητα των ορισμών που έχουν διατυπωθεί, υποδηλώνει ότι η έννοια του Marketing είναι πολύ πλατιά για να χωρέσει στα πλαίσια της και σε έναν μόνο ορισμό. Το Marketing, θα μπορούσαμε να πούμε είναι νοοτροπία και μια ολόκληρη φιλοσοφία, η οποία θα πρέπει να διέπει κάθε εργαζόμενο της επιχείρησης και να υιοθετείται ως συμπεριφορά από όλους, προκειμένου να φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Έχει ως βασικό της πυρήνα την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη όχι μόνο μέσα από τα προϊόντα ή της υπηρεσίες που του προσφέρει η επιχείρηση αλλά και μέσα από τη σωστή εξυπηρέτηση και όχι απλώς την «πώληση» που εστιάζει μονομερώς στην ικανοποίηση των αναγκών της επιχείρησης. Το Marketing έχει δυναμικό χαρακτήρα, αναπτύχθηκε και αναπτύσσεται μέσα από μια σειρά ενεργειών και διαφόρων χρονικών περιόδων. Αναπτύσσει συνέχεια νέες προσεγγίσεις και εργαλεία προκειμένου να συμβαδίζει και να ευθυγραμμίζεται με της ανατροπές και της μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος, αυτό το αντιλαμβανόμαστε μέσω της εξέλιξης του από το Marketing 1.0 κατά την βιομηχανική εποχή, στο Marketing 2.0 κατά την δεκαετία 1960 και σήμερα στο Marketing 3.0. Το Marketing 3.0 πλέον είναι επιτακτική ανάγκη λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, των ραγδαίων κοινωνικών, περιβαλλοντικών αλλαγών, οι οποίες σχετίζονται άμεσα με την ζωή των καταναλωτών. Ο P. Kotler, εισάγει μια νέα προσέγγιση στο Marketing και υποστηρίζει ότι το Marketing από πελατοκεντρικό μετατρέπεται σε ανθρωποκεντρικό, το πεδίο εστίασης πλέον δεν είναι μόνο τα προϊόντα για τους καταναλωτές αλλά και ζητήματα πανανθρώπινου ενδιαφέροντος. Το Marketing 3.0, ναι μεν στοχεύει στην ικανοποίηση του πελάτη, αλλά οι στόχοι και τα οράματα μιας εταιρίας πρέπει να είναι μεγαλύτερα και ευρύτερα αφού προσπαθούν να δώσουν λύσεις σε προβλήματα ζωτικής σημασίας και να βελτιώσουν τον κόσμο γύρω της. [43]

Έπειτα, στο δεύτερο κεφάλαιο μελετούνται οι μέθοδοι που ακολουθούνται στο Market Orientation και κατά πόσο είναι φιλοσοφία ή συμπεριφορά. Μέσω της ανάλυσης που γίνεται συμπεραίνουμε ότι και οι δύο σημασίες που έχουν δοθεί στο Marketing Orientation δύνανται να έχουν υπόσταση, η μια κατηγορία ορισμών συμπληρώνει την άλλη. Τελικά, η υιοθέτηση του Marketing Orientation από μια εταιρεία σημαίνει

ταυτόχρονα και την υιοθέτηση συγκεκριμένων τακτικών και συγκεκριμένης φιλοσοφίας. Οι δυο αυτές παράμετροι είναι μεταξύ τους αλληλένδετες και αλληλοσυμπληρούμενες. Έπειτα αναλύονται οι τρεις θεμελιώδεις αρχές του Marketing Orientation, α) Client Orientation, β) Goal Direction γ) Coordination και οι παράγοντες που το επηρεάζουν εξωτερικό περιβάλλον (προμηθευτές, αγοραστές, δυνατότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών, ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές, υποκατάστατα προϊόντα) και εσωτερικό περιβάλλον εταιρείας (νοοτροπία- δομές- κουλτούρα - φιλοσοφία που διέπει μια επιχείρηση και της πρακτικές της). Το Marketing Orientation συμβάλλει καθοριστικά στην εξασφάλιση καλύτερης απόδοσης και στη διατήρηση μακροχρόνιας επιτυχίας μιας εταιρείας σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον. Θεωρείται η πηγή που προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση και βοηθά στη διατήρηση του, επηρεάζοντας θετικά την απόδοση της, υπάρχει θετική σχέση της απόδοσης των επιχειρήσεων με το Marketing Orientation.

Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα εργαλεία μέτρησης του Marketing Orientation. Στην αρχή αναλύεται η κλίμακα MARKOR (MARKOR scale) των Kohli & Jaworski και παρουσιάζονται οι τρεις συνιστώσες της (Intelligence generation - Intelligence dissemination - Responsiveness). Μέσω της χρήσης της κλίμακας της αντιλαμβανόμαστε το αυξημένο ενδιαφέρον στην πληροφόρηση σχετικά με την αγορά παρά στην πληροφόρηση σχετικά με τον πελάτη, την έμφαση σε μια συγκεκριμένη μορφή συντονισμού μεταξύ των λειτουργιών του οργανισμού για την πληροφόρηση για την αγορά και τέλος στην εστίαση της δραστηριότητας επεξεργασίας της γνώσης. Έπειτα αναλύουμε την δεύτερη κλίμακα MKTOR των Narver & Slater [42] και παρουσιάζονται οι τρεις συνιστώσες της (Customer Orientation – Competitor Orientation - Interfunctional Coordination) και τα δύο κριτήρια αποφάσεων (Long Run Focus - Profitability). Μέσω της χρήσης της κλίμακας δίνεται έμφαση στο ότι ο προσανατολισμός της αγοράς αντιπροσωπεύει την κυρίαρχη κουλτούρα ("principal cultural foundation") της εκπαιδευόμενης επιχείρησης. Στην συνέχεια, γίνεται μια σύγκριση των δύο κλιμάκων και εξάγονται συμπεράσματα για αυτές και τις αρχές που τις διέπουν. Ο συνδυασμός και των δύο κλιμάκων μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την μέτρηση του Marketing Orientation 2.0 και κατά πόσο το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων έχει περάσει από το προϊόν στον ίδιο τον πελάτη. Στην επόμενη υποενότητα εισάγουμε τα τρία νέα κριτήρια, τα οποία θα χρησιμοποιήσουμε και στο ερωτηματολόγιο της έρευνας μας για να δούμε κατά πόσο οι τηλεπικοινωνιακές εταιρείες εφαρμόζουν της

αρχές του Marketing 3.0. Τα τρία κριτήρια που θεωρούμε βασικά για την μέτρηση του Marketing 3.0 είναι i) Promotion of the corporate vision, ii) Environmental viability iii) Social Change.

Στην εισαγωγή του τέταρτου κεφαλαίου, παρουσιάζουμε την Ελληνική Τηλεπικοινωνιακή Αγορά (μερίδια αγοράς, πελατειακή βάση, συνδέσεις, κύκλος εργασιών και κέρδη) δίνοντας έμφαση στις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας (Cosmote, Vodafone, Wind), αφού θα είναι και το αντικείμενο της έρευνας μας για το Marketing 3.0. Στην συνέχεια του κεφαλαίου, περιγράφεται η μέθοδος που ακολουθήθηκε στην έρευνα, καθώς και τα αποτελέσματα της. Τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν και μετρήθηκαν είναι οκτώ:

1. Customer Intelligence Generation,
2. Competitor Intelligence Generation,
3. Intelligence Dissemination,
4. Responsiveness to acquired intelligence,
5. Innovativeness,
6. Promotion of the Corporate vision,
7. Environmental Viability,
8. Social Change.

Η έρευνα αυτή είχε σκοπό πέρα από τη μέτρηση του M.O. 3.0 στην ελληνική κινητή τηλεπικοινωνιακή αγορά και την εξέταση κάποιων υποθέσεων που ορίσαμε και αφορούν τη συσχέτιση του M.O 3.0 με την απόδοση της επιχείρησης. Οι υποθέσεις που εξετάσαμε ήταν οι παρακάτω και καταλήξαμε μετά την επεξεργασία των δεδομένων στο SPSS 18 στα παρακάτω συνοπτικά συμπεράσματα, τα οποία τα έχουμε αναλύσει στο τέταρτο κεφάλαιο.

Η υπόθεση μας η πρώτη ήταν «Όσο αυξάνεται το M.O. 3.0 τόσο αυξάνεται και η κερδοφορία της εταιρίας.» Η υπόθεση μας αυτή δεν ισχύει διότι παρατηρήσαμε ότι δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δυο μεταβλητών (M.O. 3.0 και PERFORMANCE). Το Marketing 3.0 και το Marketing Orientation 3.0 είναι μια νέα προσέγγιση του Marketing, η οποία βρίσκεται στα σπάργανα και όπως είναι



αναμενόμενο δεν έχει αφομοιωθεί στην κουλτούρα των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων για να οδηγήσει σε υψηλότερη απόδοση.

Η υπόθεση μας η δεύτερη ήταν «Όσο αυξάνεται το M.O. 2.0 τόσο αυξάνεται το M.O. 3.0». Η εν λόγω υπόθεση επαληθεύεται. Αντιλαμβανόμαστε, λοιπόν, πως μια επιχείρηση που είναι προσανατολισμένη στην αγορά σύμφωνα με τα κριτήρια του M.O. 2.0, και ακολουθεί τις εξελίξεις και τις ενσωματώνει στη φιλοσοφία και στη λειτουργία της οδηγείται με σαφή επιτυχία στην εφαρμογή και στην υιοθέτηση των αρχών του M.O. 3.0.

Και τέλος η Τρίτη μας υπόθεση ήταν «Όσο αυξάνεται η καινοτομία τόσο αυξάνεται και το M.O. 3.0». Είδαμε ότι δεν επαληθεύεται η τελευταία υπόθεση και μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ο βαθμός καινοτομίας μιας επιχείρησης δεν σχετίζεται άμεσα με τον προσανατολισμό της στην αγορά σύμφωνα με τα κριτήρια του M.O. 3.0.

## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- [1] Emerging marketing strategies in a changing macroeconomic environment: a commentary, Jagdish N. Sheth Emory University, USA
- [2] Marketing (Barron's Business Review), Sandhusen R.L., 2003
- [3] American Marketing Association. (2020). The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing. American Marketing Association. Retrieved from <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Documents/American%20Marketing%20Association%20Releases%20New%20Definition%20for%20Marketing.pdf> [Προσπελάστηκε 10/5/20]
- [4] American Marketing Association, 2020
- [5] Γκόνη Γ. Ηλιάνα Ο προσανατολισμός στο Μάρκετινγκ των Ελληνικών τηλεπικοινωνιών. Συγκριτική μελέτη με τον προσανατολισμό στο Μάρκετινγκ των Ελληνικών Τηλεπικοινωνιών το 2008.
- [6] Peter Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, Practices (New York: Harper and Row, 1973), pp. 64-65
- [7] Νέλλας Ανδρέας, Marketing Υπηρεσιών & Επικοινωνία, Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Ιανουάριος 2010
- [8] Η Ιστορία του Μάρκετινγκ  
<http://el.shvoong.com/business-management/marketing/2015869-%CE%B7-%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%BC%CE%AC%CF%81%CE%BA%CE%B5%CF%84%CE%B9%CE%BD%CE%B3%CE%BA/#ixzz1pE6kno7Z> , [Προσπελάστηκε 16/3/20]
- [9] Kotler, Philip; Kartajaya, Hermawan; Setiawan, Iwan, "Marketing 3.0: From Products to Costumers to the Human Spirit", 2010
- [10] Gerry Khermouch, "Breaking into the Name Game," BusinessWeek, April 7, 2003, p. 54; Anonymous, "China's Challenge," MarketingWeek, October 2, 2003, pp. 22-24
- [11] Levitt, "Marketing Myopia," Harvard Business Review (July-August), 1960, p. 50
- [12] Bruce I. Newman, ed., Handbook of Political Marketing (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999); and Bruce I. Newman, The Mass Marketing of Politics (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999)
- [13] E. Jerome McCarthy, Basic Marketing: A Managerial Approach, 12th ed. (Homewood, IL: Irwin, 1996). Two alternative classifications are worth noting. Frey proposed that all marketing decision variables could be categorized into two factors: the offering (product, packaging, brand, price, and service) and methods and tools (distribution channels, personal selling, advertising, sales promotion, and publicity). See Albert WFrey, Advertising, 3rd ed. (New York: Ronald Press, 1961), p. 30. Lazer and Kelly

proposed a three-factor classification: goods and services mix, distribution mix, and communications mix. See William Lazer and Eugene J. Kelly, *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints*, rev. ed. (Homewood, IL: Irwin, 1962), p. 413

[14] Λιονάκης Κωσταντίνος, Προσανατολισμός στην Αγορά. Ανάπτυξη και Απόδοση Νέων Υπηρεσιών, Πτυχιακή εργασία, Τμήμα Μάρκετινγκ & Οικονομίας, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2008

[15] Ψουρόγιαννη Παναγιώτα, Προσανατολισμός στην Αγορά και Επίδραση του Περιβάλλοντος στην Ανάπτυξή του, Τμήμα Μάρκετινγκ & Οικονομίας, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2008

[16] Tomaz Kolar, "Development of market orientation in a services context-an alternative model proposal", University of Ljubljana, 1999

[17] Ελένη Ι. Καλοειδά, Μαγδαληνή Γ. Μπαλούγια, Προσανατολισμός στην αγορά, εξωστρέφεια και καινοτομικότητα: η περίπτωση του Ο.Τ.Ε., Διπλωματική Εργασία, , Τμήμα Πληροφορικής & Τηλεπικοινωνιών, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2011

[18] <http://www.emeraldinsight.com/0309-0566.htm> , Emerald in sight, European Journal of Marketing, [Προσπελάστηκε 11/5/20]

[19] <http://www.gateway.com>, Gateway Solutions, [Προσπελάστηκε 05/6/20]

[20] <http://www.coursework.info/A2 and ALevel/>

[Business Studies/Marketing Research/Marketing Orientation Introduction](#)

[to Customer Led Businesses L11376.html](#), marketing Orientation Introduction to Customer Led Businesses, [Προσπελάστηκε 11/6/20]

[21] <http://www.thetimes100.co.uk> , The Times, [Προσπελάστηκε 11/6/20]

[22] [www.be-genius.com/online-marketing-orientation.html](http://www.be-genius.com/online-marketing-orientation.html) , Be Genius, [Προσπελάστηκε 12/6/20]

[23] Judith A. Barry, "Marketing Orientation - a producer's view", Cornell University, December 2008

[24] Subin Im & John P. Workman, "Market Orientation, Creativity and New Product Performance in High-Tech Firms", *Journal of Marketing*, April 2008

[25] Paul D. Ellis, "Market Orientation and Performance- A Meta-Analysis and CrossNational Comparisons", Hong Kong Polytechnic University, 2006.

[26] [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004\\_2009/documents/pr/722/722680/722\\_680el.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/pr/722/722680/722_680el.pdf), Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, [Προσπελάστηκε 16/6/20]

[27] <http://www.icnirp.de/>, International Commission of Non-Ionizing Radiation Protection, [Προσπελάστηκε 16/6/20]

[28] Σύγκλιση και το υποσύστημα εφαρμογών πολυμέσων IP (IMS) της Ericsson, Ιανουάριος 2006

[29] James F. Kurose, Keith W. Ross, "Computer Networking - A Top-down Approach Featuring the Internet", Third Edition, 2004.

[30] <http://diodos.gsrt.gr/> , Δράση Δίοδος, [Προσπελάστηκε 16/6/20]

[31] <http://www2.syzefxis.gov.gr> Δίκτυο «Σύζευξις», [Προσπελάστηκε 16/6/20]

- [32] <http://www.grnet.gr/> , Εθνικό Δίκτυο Έρευνας και Τεχνολογίας, [Προσπελάστηκε 16/6/20]
- [33] Llyod C. Harris, “Market Orientation and Performance Objective Empirical Evidence from UK companies” Cardiff University, 2005
- [34] James F. Kurose, Keith W. Ross, “Computer Networking - A Top-down Approach Featuring the Internet”, Third Edition, 2004.
- [35] Andrew S. Tanenbaum, Computer Networks, 4th Ed, Prentice Hall, 2003.
- [36] The book on Video. A comprehensive guide to delivering switched, Callix, Frank Wiener
- [37] Digital Video Systems, S. Kasaei, Department of Computer Engineering, Sharif University of Technology
- [38] Κοινωνικοοικονομική Αποτίμηση του Κλάδου της Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα, ICAP, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Δεκέμβριος 2008
- [39] <http://www.gsis.gr/> Πρόγραμμα Δικτυωθείτε Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων, [Προσπελάστηκε 16/6/20]
- [40] Leyland Pitt, Albert Caruana, Pierre Berthon, “Market Orientation and business performance: some European evidence”, 1996.
- [41] Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski, Ajith Kumar, “MARKOR: A Measure of Market Orientation”, Journal of Marketing Research, Vol. 30, No. 4 (Nov., 1993), pp. 467-477 Published by: American Marketing Association
- [42] John C. Narver & Stanley F. Slater, “The effect of a market orientation on business profitability”, Journal of Marketing , October 1990
- [43] Kotler, 1994' Kotler 1997' Forman, 1997' Achrol και Kotler1999' Homburg et al., 1999' Moorman και Rust, 1999' Srivastava et al., 1999
- [44] Deshpande et. Al., 1993' Day, 1994 Sinkula, 1994
- [45] <http://www.cyta.gr/el/aboutUs/profile> , [Προσπελάστηκε 21/5/20]
- [46] [http://www.forthnetgroup.gr/Article.aspx7a\\_id=442](http://www.forthnetgroup.gr/Article.aspx7a_id=442) , [Προσπελάστηκε 16/6/20]
- [47] <http://www.hol.gr/GR/companv/identitv/profile/Pages/default.aspx> , [Προσπελάστηκε 16/6/20]
- [48] <http://www.cosmote.gr/cosmportal/page/T37/xml/> Companyarticleadvancedarticl eadvancedEtairikoProfil/section/Group COSMOTE , [Προσπελάστηκε 16/6/20]
- [49] <http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pagelId=1580&menuId =1580> , [Προσπελάστηκε 16/6/20]
- [50] <http://www.matrix24.gr> [Προσπελάστηκε 21/5/20]
- [51] <http://www.wind.com.gr/gr/wind/gia-tin-etaireia/etairiko-profil/> [Προσπελάστηκε 16/6/20]
- [52] <http://www.adslgr.com> [Προσπελάστηκε 01/3/20]

[53]<http://www.infocom.gr/2013/02/14/meivsh-sta-esoda-kinhths-sto-2012/8768/> , [Προσπελάστηκε 16/6/20]

[54]<http://www.eett.gr/opencms/opencms/EETT/Journalists/MarketAnalysis/index.html> , [Προσπελάστηκε 21/5/20]

[55] Jolita Kurtinaitiene, “ Marketing Orientation in the European Union mobile telecommunication market”, 2019

[56] <http://www.nova.gr/gr/upiresies-gia-to-spiti/> [Προσπελάστηκε 16/6/20]

[57][http://www.forthnet.gr/ServicesDefault.aspx?a\\_id=8162#sthash.9917dgUM.ra3OIEqP.dpbs](http://www.forthnet.gr/ServicesDefault.aspx?a_id=8162#sthash.9917dgUM.ra3OIEqP.dpbs)  
[Προσπελάστηκε 16/6/20]

[58] <https://www.vodafone.gr/https://gadgetaki.gr/tilefona-eksupiretisis-pelaton/> [Προσπελάστηκε 16/6/20]

[59] Managing on the edge, by Richard Pascale. New York: Simon and Schuster, 1990, p. 254, First published: Spring 1990 <https://doi.org/10.1002/hrm.3930290111>

[60] Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?

October 1998 , Journal of Marketing 62(4):30-45 DOI: 10.2307/1252285

[61] Marketing Planning for Extension Systems, V. Glenn Chappell, August 1994 , Volume 32 ,Number 2 , Feature Articles // 2FEA5, Journal of extension. <https://www.joe.org/joe/1994august/a5.php>  
[Προσπελάστηκε 16/6/20]