

**ΙΔΡΥΜΑ: ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

**ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: ΔΗΜΟΠΟΥΛΟΥ ΙΩΑΝΝΑ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ: Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΙΑΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

**KEEPING CUSTOMERS IN SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΛΕΞΙΑ ΜΑΙΡΗ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ**



**ΗΡΑΚΛΕΙΟ  
ΜΑΪΟΣ 2014**

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b><u>Εισαγωγή</u></b> .....σελ: 4	σελ: 4
<b><u>Κεφάλαιο 1</u></b> .....σελ: 5	σελ: 5
Θεωρητικές προσεγγίσεις της έννοιας διατήρησης πελατών. Η σημασία της στα πλαίσια του μάρκετινγκ και της βιώσιμης ανάπτυξης της επιχείρησης.	
1.1) Περιβάλλον επιχείρησης.....σελ: 5	σελ: 5
1.2) Παράγωγα επιχειρήσεων.....σελ: 8	σελ: 8
1.2.1) Αγαθά.....σελ: 8	σελ: 8
1.2.2) Υπηρεσίες.....σελ: 8	σελ: 8
1.2.3) Προϊόν.....σελ: 9	σελ: 9
1.3) Συμπεριφορά καταναλωτή.....σελ: 10	σελ: 10
1.4) Κοστολόγηση.....σελ: 12	σελ: 12
<b><u>Κεφάλαιο 2</u></b> .....σελ: 14	σελ: 14
Μέθοδοι διατήρησης πελατών και ανάπτυξης μακροχρόνιων σχέσεων με την αγορά.	
2.1) Κατηγορίες πελατών και σημαντικότεροι πελάτες.....σελ: 14	σελ: 14
2.2) Στρατηγική διατήρησης πελατών CRM.....σελ: 17	σελ: 17
2.2.1) Στρατηγική διατήρησης πελατών ορισμός .....σελ: 17	σελ: 17
2.2.2) Ανάπτυξη στρατηγικής.....σελ: 17	σελ: 17
2.3) Τεχνικές επικοινωνίας – Μείγμα μάρκετινγκ.....σελ: 20	σελ: 20
2.3.1) Η διαδικασία της επικοινωνίας.....σελ: 20	σελ: 20
2.3.2) Το μείγμα προβολής και επικοινωνίας.....σελ: 21	σελ: 21
2.4) Σύνοψη.....σελ: 25	σελ: 25
<b><u>Κεφάλαιο 3</u></b> .....σελ: 26	σελ: 26
Πως συνδέεται η σημασία διατήρησης πελατών για την βιώσιμη ανάπτυξη μιας επιχείρησης με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την στρατηγική διαφοροποίησης στο χώρο των υπηρεσιών.	
3.1) Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....σελ: 26	σελ: 26
3.1.1) Ορισμός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....σελ: 26	σελ: 26
3.1.2) Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....σελ: 27	σελ: 27
3.1.3) Διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....σελ: 27	σελ: 27
3.2) Διαφοροποιημένο προϊόν.....σελ: 28	σελ: 28
3.3) Στρατηγικές επίτευξης ανταγ. πλεονεκτήματος – Αστερισμός αξίας.....σελ: 29	σελ: 29
3.3.1) Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....σελ: 29	σελ: 29
3.3.2) Αστερισμός αξίας.....σελ: 30	σελ: 30
<b><u>Κεφάλαιο 4</u></b> .....σελ: 32	σελ: 32
Παράγοντες που βοηθούν στην ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες.	
4.1) Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.....σελ: 32	σελ: 32
4.2) Διοίκηση ολικής ποιότητας.....σελ: 33	σελ: 33
4.3) Σύνοψη.....σελ: 34	σελ: 34
<b><u>Κεφάλαιο 5</u></b> .....σελ: 35	σελ: 35
Συγκριτική έρευνα στο χώρο παροχής υπηρεσιών σχετικά με το θέμα της διατήρησης πελατών.	
<b><u>Κεφάλαιο 6</u></b> .....σελ: 45	σελ: 45
Προτάσεις για βέλτιστες στρατηγικές που θα μπορούσαν να ακολουθήσουν οι εταιρείες σε σχέση με το θέμα εργασίας.	
<b><u>Κεφάλαιο 7</u></b> .....σελ: 47	σελ: 47
Συμπεράσματα	

## **CONTENTS:**

<b><u>Introduction</u></b> .....	page4
<b><u>CHAPTER 1</u></b> .....	page5
Theoretical approaches to the concept of customer retention. The importance of the context of marketing and sustainable business development.	
Enterprise environment.....	page 5
1.2) Derivatives business.....	page 8
1.2.1) Goods.....	page 8
1.2.2) Services.....	page 8
1.2.3) Products.....	page 9
1.3) Consumer behavior.....	page 10
1.4) Costing.....	page 12
<b><u>Chapter 2</u></b> .....	page 14
Methods customer retention and development of long terms relationships with the market.	
2.1) Customer groups and major customers.....	page 14
2.2) CRM Customer Relation Strategy.....	page 17
2.2.1) CRM Customer Relation Strategy - definition .....	page 17
2.2.2) Development strategy.....	page 17
2.3) Technical communication – Marketing Mix.....	page 20
2.3.1) The process of communication.....	page 20
2.3.2) The mixture visibility and communication.....	page 21
2.4) Summary.....	page 25
<b><u>Chapter 3</u></b> .....	page 26
How is the importance of keeping customers for the sustainable development of a company’s competitive advantage and differentiation in the services..	
3.1)Competitive Advantage .....	page 26
3.1.1) Definition of competitive advantage.....	page26
3.1.2) Sources of competitive advantage.....	page 27
3.1.3) Maintaining competitive advantage.....	page 27
3.2) Differentiated product.....	page 28
3.3)Strategies to achieve competition advantage- Constellation value .....	page 29
3.3.1) Strategies to achieve competition advantage.....	page 29
3.3.2) Constellation value.....	page 30
<b><u>Chapter 4</u></b> .....	page 32
Factors that help develop long- term relationships with customers.	
4.1) Management of human resources.....	page 32
4.2) Total Quality Management.....	page 33
4.3) Summary.....	page 34
<b><u>Chapter 5</u></b> .....	page 35
Comparative research on the service area on the subject of customer retention.	

**Chapter 6**.....page 45  
Advice on best strategies that could be followed by companies in relation to the work item

**Κεφάλαιο 7**.....page 47  
Conclutions

**References**.....page 48

**Links**.....page 48

### **ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ:**

Γράφημα 1: Μεταβολή τζίρου σε σχέση με προηγούμενο έτος.....σελ:	36
Γράφημα 2: Μεταβολή τζίρου σε σχέση με 6 χρόνια πριν.....σελ:	36
Γράφημα 3: Επικέντρωση σε πελάτες.....σελ:	37
Γράφημα 4: Επηρεασμός χαρτοφυλακίου από οικονομική κρίση.....σελ:	37
Γράφημα 5: Πελάτες που επιστρέφουν στην επιχείρηση.....σελ:	38
Γράφημα 6: Τρόπος επικοινωνίας με πελάτες.....σελ:	39
Γράφημα 7: Σε τι ποσοστό ένα ικανοποιημένο προσωπικό μπορεί να συμβάλλει στην κερδοφορία της επιχείρησης.....σελ:	40
Γράφημα 8: Πελάτες που έχουν κάνει τον κύκλο τους και κερδοφορία.....σελ:	41
Γράφημα 9: Προσέγγιση πελατών.....σελ:	41
Γράφημα 10: Προσέγγιση πελατών.....σελ:	42
Γράφημα 11: Αντιμετώπιση πελατών.....σελ:	42
Γράφημα 12: Ριζική αλλαγή φιλοσοφίας.....σελ:	43
Γράφημα 13: Ριζική αλλαγή προϊόντος.....σελ:	43

#### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ:**

Σκοπός αυτής της εργασίας υπήρξε η ανάγκη για βελτίωση της οικονομικής κατάστασης, στην οποία βρίσκονται οι Ελληνικές επιχειρήσεις, μέσω της διατήρησης των πελατών. Για τον σκοπό αυτό παρακάτω δίνονται ορισμοί, προσεγγίσεις, στρατηγικές και βήματα για την επίτευξη διατήρησης των πελατών, ενώ αναλύεται η διενέργεια έρευνας σχετικά με τον τρόπο που λειτουργούν οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα αλλά και την πορεία αυτών. Επομένως ο σκοπός της εργασίας αυτής είναι η αύξηση και η διατήρηση των σχέσεων επιχείρησης - πελάτη.

Απώτερος σκοπός κάθε επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους. Η μεγιστοποίηση αυτή μπορεί να επέλθει με αρκετούς τρόπους αλλά συνήθως λανθασμένους και βραχυπρόθεσμους. Ο πελάτης είναι το στοιχείο εκείνο που συμβάλει στην βιώσιμη ανάπτυξη αλλά και στην διάρκεια ζωής μιας επιχείρησης. Χωρίς πελάτες καμία επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει ακόμα κι αν υπερέχει των ανταγωνιστών της σε ποιότητα. Ο ανθρώπινος παράγοντας λοιπόν είναι στοιχείο το οποίο οι επιχειρήσεις οφείλουν να σέβονται και να συμβαδίζουν προκειμένου να έχουν ανάπτυξη και διάρκεια ζωής. Η διατήρηση πελατών όπως υποστηρίζεται είναι πολύ πιο κερδοφόρα από την εξεύρεση νέων πελατών. Οι περισσότερες επιχειρήσεις στις ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες του εξωτερικού έχουν ήδη στραφεί στην πελατοκεντρική προσέγγιση. Στην Ελλάδα όμως αρκετές επιχειρήσεις ακόμα δεν έχουν κατανοήσει την σημασία των πελατειακών σχέσεων. Στην πορεία θα αναλύσουμε μεθόδους, τεχνικές και τρόπους με τους οποίους η διατήρηση πελατών μπορεί να υφίσταται.

## **Introduction**

The aim of this work was the need to improve the economic situation, which are the Greek enterprises thought customer retention. To this end, here are definitions, approaches, strategies and steps to achieve customer retention while analyzing the investigation on the way business operate in Greece but also course thereof.

Therefore the aim of this aim of this work is to increase and maintain business relationships – customer.

The aim of every enterprise is the profit maximization. Maximization could be achieved in several ways but usually false and short. The customer is the element that contributes to sustainable development and the life of a business. Without customers no business can survive even if excels its competitors in quality. The human factor is therefore a factor which business must comply and be consistent in order to have growth and life. Maintaining customer as supported is much more profitable than finding new customers. Most businesses in developed and developing countries abroad have already turned to customer oriented approach. In Greece, however, many businesses still have not gasped the importance of customer relationships. The course will analyze the methods, techniques and ways to retain customers may exist.

### **1.1) ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Προκειμένου μια επιχείρηση να διατηρήσει το πελατολόγιό της, το οποίο μπορεί να συμβάλει στην βιώσιμη ανάπτυξή της και στην διάρκεια ζωής της, οφείλει να κατανοεί, να μελετά αλλά και να συμβαδίζει με το περιβάλλον της. Το περιβάλλον μιας επιχείρησης διακρίνεται σε εξωτερικό και εσωτερικό

#### **A) Εξωτερικό περιβάλλον**

Το εξωτερικό περιβάλλον (ή αλλιώς μάκρο περιβάλλον) είναι το ευρύτερο περιβάλλον, το οποίο βρίσκεται έξω από την επιχείρηση και με το οποίο η επιχείρηση οφείλει να συμβαδίζει και να προσαρμόζεται. Ονομάζεται εξωτερικό περιβάλλον γιατί είναι ικανό να επηρεάσει την επιχείρηση, την βιωσιμότητά της και την διατήρηση των πελατών μακροπρόθεσμα. Το περιβάλλον αυτό χαρακτηρίζεται από τους εξής παράγοντες:

(Οργάνωση και Διοίκηση Κ. Τερζίδης & Αλεξία – Μαίρη Τζωρτζάκη Εκδόσεις: Rosili), (Παπαδάκης Β. (2007) Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία Εκδόσεις Μπένου)

Οργάνωση και Διοίκηση, το management της νέας εποχής, Κ. Τζωρτζάκης, Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις Rosili, 4<sup>η</sup> έκδοση)

- I. Φυσικό περιβάλλον: Στο φυσικό περιβάλλον ανήκουν οι κλιματολογικές συνθήκες αλλά η μορφολογία που επικρατούν στην χώρα ή στην περιοχή στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Οι παράγοντες αυτοί συνήθως είναι σταθεροί, όμως μια αλλαγή αυτών μπορεί να επηρεάσει άμεσα την επιχείρηση. Για παράδειγμα ένας αφόρητος καύσωνας θα επιφέρει χρήση κλιματιστικού και μηχανημάτων υψηλής αντοχής ενώ ένας εξαιρετικά δύσκολος χειμώνας με έντονες βροχοπτώσεις και καταιγίδες θα κάνει πιο δύσκολη την διανομή και συνεπώς μεγαλύτερο κόστος.



- II. Δημογραφικό περιβάλλον: Στο δημογραφικό περιβάλλον ανήκουν οι δημογραφικές τάσεις, η μελέτη του πληθυσμού αλλά και η σύνθεση του πληθυσμού της περιοχής ή της χώρας στην οποία η επιχείρηση δραστηριοποιείται και απευθύνεται. Πιο συγκεκριμένα ο ρυθμός εξέλιξης του πληθυσμού, η ηλικία, το φύλο, η εκπαίδευση, η οικογενειακή κατάσταση, η θέση της γυναίκας, το εισόδημα, η ενασχόληση, η υπηκοότητα, αλλά και μια αλλαγή στον πληθυσμό (π.χ. μια πανδημία ή μια μετανάστευση) είναι στοιχεία που απαρτίζουν το δημογραφικό περιβάλλον και εξίσου ικανά να επηρεάσουν την πορεία μιας επιχείρησης.
- III. Οικονομικό περιβάλλον: Στο οικονομικό περιβάλλον ανήκει η οικονομική κατάσταση της χώρας στην οποία η επιχείρηση δραστηριοποιείται αλλά και η παγκόσμια οικονομία η οποία όπως είναι γνωστό επηρεάζει και αλληλοσυνδέεται με κάθε χώρα. Πιο συγκεκριμένα το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (ΑΕΠ), ο πληθωρισμός, ο δείκτης τιμών, τα επιτόκια, η διάρθρωση, η ανεργία, οι ισοτιμίες αλλά και το ισοζύγιο εισαγωγών-εξαγωγών είναι επίσης στοιχεία άξια μελέτης. Για παράδειγμα μια χρεοκοπία της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση θα είναι καταστροφική και για την ίδια την επιχείρηση.
- IV. Τεχνολογικό περιβάλλον: Το τεχνολογικό περιβάλλον είναι ένας παράγοντας του μακρο περιβάλλοντος που εξελίσσεται με ραγδαίους ρυθμούς, σε σχέση με τους υπόλοιπους. Απαιτεί ιδιαίτερη παρακολούθηση και εξαιρετική προσοχή ενώ συχνά χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα. Η τεχνολογία καλύπτει ένα εξαιρετικά μεγάλο φάσμα κλάδων, το οποίο είναι εξίσου ενδιαφέρον. Π.χ.: on line πώληση, mobile μάρκετινγκ, ηλεκτρονικές φόρμες, logistics, νέα μηχανήματα είναι στοιχεία με τα οποία η επιχείρηση πρέπει να συμβαδίζει και να μελετά για να έχει διατήρηση πελατών.
- V. Πολιτικό και νομικό περιβάλλον: Στο περιβάλλον αυτό ανήκουν οι νόμοι, οι αποφάσεις αλλά και τα προεδρικά διατάγματα της χώρας στην οποία εδρεύει η επιχείρηση. Η Ελλάδα όπως και κάθε χώρα μέλος της Ε.Ε. εκτός από το εγχώριο πολιτικό και νομικό περιβάλλον της περιβάλλεται και από το ευρωπαϊκό περιβάλλον. Το περιβάλλον αυτό είναι ικανό για να δημιουργήσει νέες καταναλωτικές τάσεις, να αλλάξει τις συνθήκες του ανταγωνισμού, να ανοίξει κάποια κλειστά επαγγέλματα, να σπάσει το μονοπώλιο, να επηρεάσει το προϊόν και την συσκευασία αυτού, να αλλάξει το επίπεδο τιμών άμεσα ή έμμεσα καθώς επίσης να αλλάξει τους τρόπους και τις σχέσεις επικοινωνίας.
- VI. Κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον: Στο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον ανήκει η ιστορία, η θρησκεία, τα ήθη και έθιμα, η παράδοση, η νοοτροπία, οι αξίες αλλά και η συμπεριφορά του λαού που περιβάλλει ή μη την επιχείρηση. Για παράδειγμα μια αλλαγή των προτιμήσεων των αλλοδαπών προϊόντων μπορεί να επιφέρει κέρδος για τα εγχώρια προϊόντα.

## **Β)Εσωτερικό περιβάλλον**

Το εσωτερικό περιβάλλον (ή αλλιώς μικρο περιβάλλον) χαρακτηρίζεται από στοιχεία τα οποία πηγάζουν από την ίδια την επιχείρηση. Ονομάζεται εσωτερικό περιβάλλον γιατί είναι ικανό να επηρεάσει την επιχείρηση, την βιωσιμότητα αυτής και την διατήρηση των πελατών της βραχυπρόθεσμα. Τα στοιχεία αυτά που ονομάζονται και επιχειρησιακοί πόροι είναι Χρηματοδοτικοί πόροι, Επιχειρησιακοί πόροι και Τεχνολογικοί πόροι. Πιο συγκεκριμένα οι δυνάμεις του εσωτερικού περιβάλλοντος αναλύονται στους εξής:

(Οργάνωση και Διοίκηση Κ. Τερζίδης & Αλεξία – Μαίρη Τζωρτζάκη Εκδόσεις: Rosili), (Παπαδάκης Β. (2007)Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία Εκδόσεις Μπένου)

(Οργάνωση και Διοίκηση, το management της νέας εποχής, Κ. Τζωρτζάκης, Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις Rosili, 4<sup>η</sup> έκδοση)

- I. Στην ίδια την επιχείρηση: Η εικόνα και η πορεία της επιχείρησης, το μάρκετινγκ, οι πόροι της επιχείρησης αλλά και ο τρόπος λειτουργίας της είναι στοιχεία άξια μελέτης. Για παράδειγμα ένας λανθασμένος χειρισμός μάρκετινγκ μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στις πωλήσεις και επομένως και στην διατήρηση των πελατών.
- II. Στους μεσάζοντες- διανομείς: Οι μεσάζοντες- διανομείς ή αλλιώς οι μεσολαβητές παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο. Ο χαρακτήρας και οι συμπεριφορά αυτών πρέπει να είναι επιλέξιμοι από την επιχείρηση καθώς η επιχείρηση εξαρτάται άμεσα από αυτούς. Άλλωστε δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις που αναπτύχθηκαν ραγδαία και κατάφεραν να διατηρούν τους πελάτες τους μέσω μιας υγιούς σχέσης επιχείρησης και μεσολαβητών. Π.χ. Zara, Bershka, Pull and Bear, IKEA.
- III. Στους προμηθευτές: Οι προμηθευτές όπως και οι μεσάζοντες έχουν άμεση επίδραση στην επιχείρηση. Επειδή απόλυτα κάθετη ολοκλήρωση δεν υπάρχει και καμία επιχείρηση δεν μπορεί να κατασκευάσει εξ' ολοκλήρου ένα προϊόν, οι προμηθευτές παίζουν βασικό ρόλο. Π.χ Marks & Spencer
- IV. Στους πελάτες- αγοραστές- καταναλωτές: Οι καταναλωτές είναι αυτοί που διαμορφώνουν το προϊόν και βάση των αναγκών αυτών σχεδιάζεται ένα προϊόν. Οι καταναλωτές, οι οποίοι άλλωστε καταναλώνουν το προϊόν αρκετές φορές διαφέρουν από αυτούς που αγοράζουν το προϊόν. Για παράδειγμα μια μητέρα που αγοράζει βρεφικό γάλα είναι αγοραστής. Ο καταναλωτής είναι το βρέφος. Εάν στο βρέφος για κάποιον λόγο δεν αρέσει το συγκεκριμένο γάλα, η μητέρα θα αναγκαστεί να το αντικαταστήσει ακόμη και εάν αυτό δεν την συμφέρει. Συνεπώς παρότι ο καταναλωτής δεν έχει διαμορφώσει ακόμη κρίση, επηρεάζει άμεσα το προϊόν.
- V. Στους λοιπούς επηρεάζοντες: Είναι τα άτομα ή οι οργανισμοί που δεν επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση αλλά που η γνώμη τους είναι ικανή να αλλάξει την αγοραστική συμπεριφορά. Π.χ.: Νέες έρευνες, ιατροί, ιστοσελίδες κ.τ.λ.

- VI. Στους ανταγωνιστές της επιχείρησης: Ο ανταγωνισμός είναι η δεύτερη και βασική δύναμη του εσωτερικού περιβάλλοντος . Υπάρχουν πολλές μορφές ανταγωνισμού. Ένας υγιείς ανταγωνισμός μπορεί να επηρεάσει θετικά την επιχείρηση καθώς η παρατήρηση και κατόπιν η μελέτη αυτού προσθέτουν στοιχεία και πληροφορίες σημαντικές για τα προϊόντα αλλά και τον τρόπο που λειτουργεί μια επιχείρηση.

## **1.2) ΠΑΡΑΓΩΓΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Οι επιχειρήσεις με σκοπό την μεγιστοποίηση του κέρδους τους απευθύνονται στην αγορά είτε μέσω αγαθών ή υπηρεσιών είτε μέσω προϊόντων. Ο σχεδιασμός, η παραγωγή, η χρήση αυτών αλλά και ο τρόπος πώλησης τους μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στην μεγιστοποίηση του κέρδους μιας επιχείρησης αλλά και στην διατήρηση των πελατών.

### **1.2.1) ΑΓΑΘΑ**

Αγαθά ονομάζονται όλα τα χειροπιαστά παράγωγα των επιχειρήσεων, τα οποία φυσικά παράγονται μέσω μιας διαδικασίας η οποία είναι ανεξάρτητη από τον υποψήφιο πελάτη- αγοραστή και έχουν σκοπό την μεγιστοποίηση του κέρδους για την επιχείρηση.. Τα αγαθά αυτά μπορεί να είναι αντικείμενα, εργαλεία ή πράγματα καθώς χαρακτηρίζονται από:

- Ύλη → Τα αγαθά αποτελούνται από ύλη επομένως είναι χειροπιαστά.
- Διαιρετότητα → Μπορούν εύκολα να διαχωριστούν σε ημιτελή, βιομηχανικά κ.α. καθώς η παραγωγή και η κατανάλωση δεν ταυτίζονται και γίνονται σε διαφορετικές χρονικές στιγμές.
- Ικανότητα αποθήκευσης → Τα αγαθά μπορούν εύκολα να αποθηκευτούν.
- Κτητικότητα → Τα αγαθά έχουν ιδιοκτήτη.
- Ικανότητα μέτρησης: Μπορούν ανά πάσα στιγμή να μετρηθούν είτε ποιοτικά είτε ποσοτικά.

(Μάρκετινγκ Χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, Δρ. Κων/νος Χ. Λυμπερόπουλος Interbooks)

(Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Σπύρος Γούναρης, εκδόσεις Rosili)

### 1.2.2) ΥΠΗΡΕΣΙΑ

Η υπηρεσία είναι ένα αποτέλεσμα πράξεων- ενεργειών, επιδόσεων και αποτελεσμάτων στις οποίες προβαίνει η επιχείρηση και που οι πράξεις αυτές σε συνδυασμό με την ικανότητα της επιχείρησης να επιτυγχάνει συγκεκριμένες επιδόσεις, αποσκοπούν στην χρήση της υπηρεσίας μέσω ενός παραλήπτη - αγοραστή. Η ποιότητα των υπηρεσιών αλλά και η εξυπηρέτηση πριν και μετά την πώληση μπορούν να επιδράσουν στην διατήρηση των πελατών. Οι υπηρεσίες λοιπόν, χαρακτηρίζονται από τα εξής:

- Είναι άπιαστες, δεν έχουν υλική υπόσταση, συνεπώς είναι μη χειροπιαστές.
- Είναι αδιαχώριστες, καθώς τις περισσότερες φορές η παραγωγή ταυτίζεται με την κατανάλωση.
- Δεν μπορούν να αποθηκευτούν λόγω της αυλότητάς τους.
- Ποικίλουν από την μια περίπτωση στην άλλη καθώς κάθε χρήση της υπηρεσίας δεν μπορεί να είναι ίδια με την προηγούμενη.
- Δεν έχουν ιδιοκτήτη.

(Μάρκετινγκ Χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, Δρ. Κων/νος Χ. Λυμπερόπουλος Interbooks)

(Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Σπύρος Γούναρης, εκδόσεις Rosili)

### 1.2.3) ΠΡΟΪΟΝ

Στην εποχή που διανύουμε ο διαχωρισμός αγαθών και υπηρεσιών γίνεται ολοένα και πιο δύσκολος καθώς πολλές επιχειρήσεις αποστρέφονται στα προϊόντα προκειμένου να επιβιώσουν, να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους ή ακόμη και να διατηρήσουν τους πελάτες τους. Το προϊόν λοιπόν είναι ένα σύμπλεγμα υλικών και άυλων στοιχείων δηλαδή ένας συνδυασμός αγαθού και υπηρεσίας που πωλείται και αγοράζεται βάση της προσδοκώμενης ωφέλειας από την ικανοποίηση αναγκών των καταναλωτών ή προκειμένου να ωφελήσει οικονομικά. Παράγεται με βάση στοιχεία και χαρακτηριστικά των αναγκών αυτών στους οποίους απευθύνεται.

. Τα προϊόντα λοιπόν αποτελούνται από τα εξής βασικά συστατικά:

- Το βασικό όφελος: Το οποίο αντιστοιχεί στην ικανοποίηση μιας ή περισσότερων αναγκών.
- Τα λειτουργικά ή τεχνικά χαρακτηριστικά: Δηλαδή από τι αποτελείται το συγκεκριμένο προϊόν και πως λειτουργεί.
- Τα επιπλέον οφέλη: Τα επιπλέον οφέλη είναι τα οφέλη πέραν των προσδοκώμενων. Τα οφέλη αυτά συνήθως είναι και τα στοιχεία που κάνουν ένα προϊόν μοναδικό, κάνοντάς το να υπερέχει έναντι των ανταγωνιστών του. Τέτοια οφέλη μπορεί να είναι ένα μεγάλο χρονικό διάστημα όπου η επιχείρηση θα παρέχει εγγύηση, ένα ή περισσότερα δωρεάν service, κατ' οίκων εξυπηρέτηση και πολλά άλλα.

Τα προϊόντα κατατάσσονται σε καταναλωτικά και βιομηχανικά. Τα καταναλωτικά προϊόντα μπορεί να είναι προϊόντα ευκολίας (τα οποία αγοράζονται εύκολα και χωρίς ιδιαίτερη αναζήτηση ή σύγκριση με άλλα ομοειδή) ή επιλεγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες (τα οποία επιλέγονται γιατί πέραν της ικανοποίησης αναγκών που προσφέρουν, υπερέχουν των ανταγωνιστών τους) ή ακόμη ειδικά προϊόντα και υπηρεσίες (τα οποία είναι μοναδικά και ο καταναλωτής διαθέτει σημαντικό χρήμα και χρόνο για να τα αποκτήσει). Από την άλλη τα βιομηχανικά προϊόντα μπορεί να είναι εισερχόμενα (πρώτες ύλες ή κατεργασμένα υλικά και εξαρτήματα), προϊόντα υποδομής (εγκαταστάσεις ή πρόσθετος εξοπλισμός) και βοηθητικά προϊόντα (όπως βιομηχανικές υπηρεσίες, εφόδια ή προμήθειες).

Στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να διατηρήσουν τους πελάτες τους και να μεγιστοποιήσουν το κόστος τους, το προϊόν πρέπει να είναι ελκυστικό. Έτσι λοιπόν όσων αναφορά τα προϊόντα, οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται στο εμπορικό σήμα (δηλαδή στην μάρκα του προϊόντος και στην αναγραφή του πάνω σε αυτό), στην συσκευασία του, στην ετικέτα του (η ετικέτα έχει σχέση με την μάρκα και χρησιμοποιείται για προβολή ή για νομικούς λόγους) αλλά και στην εικόνα του προϊόντος (δηλαδή στη εντύπωση που έχει συνειδητά ο καταναλωτής για το συγκεκριμένο προϊόν). Όλα τα παραπάνω αναλύονται από τις επιχειρήσεις, επεξεργάζονται και δουλεύονται με σκοπό να καλυτερεύσουν το προϊόν.

Τα προϊόντα λοιπόν είναι σχεδιασμένα να καλύπτουν κάποιες ανάγκες και ιεραρχούνται με βάσει αυτές. Με βάση τον Theodore Levitt (καθηγητή του Harvard) το προϊόν ιεραρχείται με βάση τα εξής 5 επίπεδα:

1. Το βασικό όφελος: Το βασικό όφελος αναφέρεται στο τι αγοράζει ο πελάτης.
2. Το βασικό προϊόν: Το βασικό προϊόν αφορά τα βασικά χαρακτηριστικά ή συστατικά του προϊόντος.
3. Το αναμενόμενο προϊόν: Το αναμενόμενο προϊόν έχει να κάνει με τα χαρακτηριστικά τα οποία ο πελάτης θεωρεί δεδομένα.
4. Το διευρυμένο προϊόν: Το διευρυμένο προϊόν έχει να κάνει με τα χαρακτηριστικά τα οποία ξεπερνούν τις προσδοκίες του καταναλωτή.
5. Το δυνητικό προϊόν: Το δυνητικό προϊόν αναφέρεται σε όλα εκείνα τα παραπάνω που θα προκαλούσαν ενθουσιασμό στον πελάτη.

Στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι τα προϊόντα μπορούν να διακριθούν επίσης και με βάση την υλικότητά τους, την διάρκειά ή την χρήση για την οποία προορίζονται. Επιπλέον όπως οι επιχειρήσεις, έτσι και τα προϊόντα δεν επιβιώνουν αιώνια, αλλά έχουν κύκλο ζωής. Ο κύκλος ζωής των προϊόντων διακατέχεται από τέσσερις φάσεις:

- I. Εισαγωγή: Στη φάση της εισαγωγής η επιχείρηση δαπανά ποσά προκειμένου να γίνει γνωστό το προϊόν. Σε αυτή την φάση δεν υπάρχουν κέρδη ενώ τις περισσότερες φορές στο στάδιο αυτό συναντάμε τις υψηλότερες τιμές.
- II. Ανάπτυξη: Στο στάδιο αυτό τα κέρδη αρχίζουν να αυξάνονται, ενώ το προϊόν έχει ήδη γίνει γνωστό. Επιπλέον στο στάδιο αυτό συνήθως συναντάμε μείωση τιμών γιατί είναι εφικτή η πιθανότητα του ανταγωνισμού.

III. Ωριμότητα: Στη φάση της ωριμότητας οι πωλήσεις σταματούν να αυξάνονται και υπάρχει πιθανότητα κορεσμού της αγοράς, έτσι μειώνονται κι άλλο οι τιμές.

IV. Πτώση: Στο στάδιο αυτό παύει η κερδοφορία.

(Μάρκετινγκ Χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, Δρ. Κων/νος Χ. Λυμπερόπουλος Interbooks)

(Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Σπύρος Γούναρης, εκδόσεις Rosili)

### 1.3) ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

Ο βασικότερος ίσως στόχος μιας επιχείρησης είναι η ικανοποίηση του καταναλωτή. Εφόσον λοιπόν ο καταναλωτής είναι αυτός στον οποίον απευθύνονται τα προϊόντα ή μη ικανοποίηση αυτού δεν θα έχει παρά αρνητικά αποτελέσματα ως προς την βιωσιμότητα αλλά και την διατήρηση των πελατών της επιχείρησης. Επομένως για να επέλθει η ικανοποίηση αυτή πρέπει πρωτίστως να γίνει αντιληπτή και κατανοητή η συμπεριφορά του καταναλωτή (η οποία άλλωστε απασχολεί και μεγάλη μερίδα οικονομολόγων και αναλυτών).

Καταναλωτής λοιπόν ονομάζεται ο παραλήπτης του προϊόντος, δηλαδή αυτός στον οποίον απευθύνεται το προϊόν. Πολλές φορές ο καταναλωτής όμως δεν είναι το ίδιο πρόσωπο με τον αγοραστή. Επομένως ως καταναλωτής ορίζεται αυτός που θα καταναλώσει το προϊόν και όχι αυτός που θα το αγοράσει. Για παράδειγμα μια μητέρα (αγοραστής) αγοράζει μια βρεφική κρέμα η οποία παράγεται από υγιεινά και φυτικά προϊόντα. Για την μητέρα αυτή η συγκεκριμένη κρέμα ίσως είναι η καλύτερη που κυκλοφορεί την δεδομένη στιγμή στην αγορά και γι' αυτό την προτιμά. Εάν στο βρέφος όμως (καταναλωτής) δεν αρέσει αυτή η κρέμα και του προκαλεί αναγούλα η μητέρα που είναι και ο αγοραστής του προϊόντος θα αποστραφεί σε άλλη ακόμη και εάν δεν είναι ίδιας θρεπτικής αξίας με την προηγούμενη. Έτσι λοιπόν η επιχείρηση η οποία παρήγαγε αυτή την κρέμα θα πρέπει προκειμένου να ικανοποιήσει τον καταναλωτή (που στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι το βρέφος), να εφεύρει ένα πιο γευστικό και ταυτόχρονα υγιεινό προϊόν.

Επομένως η συμπεριφορά του καταναλωτή είναι μια ολόκληρη επιστήμη. Το προφίλ του σύγχρονου καταναλωτή διαμορφώνεται από τις δημογραφικές, οικονομικές, κοινωνικό-πολιτιστικές καθώς και πολλές άλλες τάσεις και εξελίξεις. Ο σημερινός καταναλωτής είναι πιο επικεντρωμένος στην αξία και πιο απαιτητικός και παρατηρητικός ταυτόχρονα. Είναι ευαίσθητος ως προς την τιμή αλλά με επιμονή στην ποιότητα. Ο σύγχρονος καταναλωτής είναι πιο μορφωμένος και πιο έξυπνος από ποτέ, ενώ το ενδιαφέρον και η προσήλωση αυτού ως προς την μάρκα όσο πάει και μειώνεται. Ο καταναλωτής σήμερα επιθυμεί να αποκτήσει νέες εμπειρίες, ενώ αποζητά να επιστρέψει στις κλασσικές αξίες καθώς προτιμά αυθεντικά προϊόντα και μάρκες που εκφράζουν: ανθρωπινες αξίες, πνευματικότητα, απλότητα, ειλικρίνεια, υγεία, ατομική αναγέννηση και πολλά άλλα. Την σήμερα ημέρα ο χρόνο του

καταναλωτή είναι πολύ περιορισμένος και ο ίδιος διακατέχεται από άγχος, πράγμα το οποίο έρχεται να προσθέσει και την πρόθεση αυτού να αγοράσει πολύτιμο χρόνο και διευκόλυνση, ενώ σε αυτόν εισρέει μια υπερβολική πληροφόρηση.  
(Π. Παπασταθοπούλου, Συμπεριφορά καταναλωτή)

Γενικό Υπόδειγμα Αγοραστικής Συμπεριφοράς:

Ερεθίσματα → Επεξεργασία Ερεθισμάτων → Ανταπόκριση

(Έτσι όπως ορίζεται από το βιβλίο της Πολίνας Παπασταθοπούλου, Συμπεριφορά καταναλωτή)

Παραπάνω περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίον ο καταναλωτής καταλήγει να αγοράσει ένα προϊόν. Τα ερεθίσματα (πληροφορίες σχετικά με το προϊόν) εισβάλλουν σε αυτόν και αυτός με την σειρά του τα επεξεργάζεται αναλύοντάς τα και αξιολογώντας τα, προκειμένου να ανταποκριθεί αναλόγως.

Το τμήμα μάρκετινγκ λοιπόν μιας επιχείρησης προσπαθεί να κατανοήσει την ανάγκη του καταναλωτή ενώ παρατηρεί την συμπεριφορά του κατά την αναγνώριση της ανάγκης του, την αναζήτηση πληροφοριών, τον τρόπο με τον οποίον θα αξιολογήσει τις εναλλακτικές λύσεις, εν συνεχεία την συμπεριφορά του κατά την αγορά και χρήση του προϊόντος αλλά και την μετά- αγοραστική συμπεριφορά ( η οποία είναι εξίσου σημαντική).

Πιο αναλυτικά οι παράγοντες που σχετίζονται με την συμπεριφορά του καταναλωτή μπορεί να προέρχονται:

1) Από τον ίδιο τον καταναλωτή όπως:

A) Δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, επάγγελμα, ηλικία κτλ.)

B) Ψυχογραφικά χαρακτηριστικά (αξίες προσωπικότητα, ιδανικά και τρόπος ζωής)

2) Από το περιβάλλον :

A) Πολιτισμικό Περιβάλλον (πολιτισμός κουλτούρα, ήθη- έθιμα, θρησκεία κ.τ.λ.)

B) Κοινωνικό Περιβάλλον (ομάδες στις οποίες ανήκει, οικογένεια, κοιν. τάξεις)

3) Περιστασιακούς παράγοντες

4) Βαθμό συμμετοχής ή ανάμειξης στο προϊόν

(Π. Παπασταθοπούλου, Συμπεριφορά καταναλωτή)

#### **1.4) ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ**

Η τιμή είναι το καθοριστικότερο ίσως στοιχείο του προϊόντος το οποίο είναι ικανό που να προσελκύσει νέους πελάτες και να συμβάλει στην διατήρηση των ήδη υπαρχόντων, άλλωστε είναι και το μοναδικό στοιχείο το οποίο δημιουργεί έσοδα. Το κόστος κάθε προϊόντος εκφράζεται σε χρηματικές μονάδες και είναι μια συνάρτηση του κόστους των αναγκών του καταναλωτή η οποία αντιπροσωπεύει το προϊόν αλλά και «τις θυσίες» που έγιναν προκειμένου αυτό να παραχθεί. Συνεπώς η

κοστολόγηση (τιμολόγηση) είναι αποτέλεσμα του κόστους των ά υλών που χρησιμοποιήθηκαν για την Παρασκευή του προϊόντος, του κόστους των γενικών βιομηχανικών εξόδων, της άμεσης εργασίας και του κόστους ημιτελών ή ενδιάμεσων προϊόντων που χρησιμοποιήθηκαν, ενώ στην τιμή αυτή έρχεται να προστεθεί ο χρόνος που διατέθηκε για το συγκεκριμένο προϊόν καθώς και το κέρδος που αποβλέπει η επιχείρηση.

Η κοστολόγηση των προϊόντων που είναι και ένα καθοριστικό κομμάτι για την επιλογή ενός προϊόντος πρέπει να σταθμίζει την αναμενόμενη χρησιμότητα του προϊόντος (ή την ικανοποίηση που προσδοκά ο πελάτης) με την απώλεια αγοραστικής δύναμης με την οποία θα μπορούσαν να καλυφθούν οι υπόλοιπες ανάγκες. Επομένως το κόστος του προϊόντος θα λέγαμε πως τείνει να γίνει υποκειμενική έννοια για τον πελάτη καθώς είναι συνάρτηση τιμής και ποιότητας. Παρ' όλα αυτά η σωστή και αντικειμενική τιμολόγηση η οποία θα αντιπροσωπεύει το πραγματικό κόστος με την λιγότερη κατά το δυνατόν έκφραση αυτού σε χρηματικές μονάδες είναι βασικό συστατικό επιτυχίας μιας επιχείρησης.

Μέθοδοι υπολογισμού τιμής:

Α) Μέθοδος του νεκρού σημείου → Η μέθοδος του νεκρού σημείου βασίζεται στο σημείο εκείνο όπου η επιχείρηση καλύπτει τα έξοδά της και αρχίζει να έχει έσοδα.

Β) Μέθοδος κόστους συν → Η μέθοδος του κόστους συν είναι απλή και η τιμή υπολογίζεται εάν στο κόστος που χρειάστηκε για να φτιαχτεί το προϊόν προστεθεί το ικανοποιητικό ποσοστό κέρδους για την επιχείρηση.

Γ) Μέθοδος τιμολόγησης με βάση τον βαθμό απόδοσης των επενδυμένων κεφαλαίων → Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως στα μεγάλα έργα ε έναν εσωτερικό βαθμό απόδοσης που θα πρέπει να επιτευχθεί έτσι ώστε η τιμή να αποφέρει κέρδη σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα μεγαλύτερα από το ποσό που επενδύθηκε.

Δ) Μέθοδος τιμολόγησης για υπηρεσίες → Οι υπηρεσίες έχουν διαφορετικούς τρόπους υπολογισμού τιμής οι οποίοι φυσικά εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες. Κάποιοι από αυτούς τους παράγοντες είναι η διαθεσιμότητα, η διάρκεια, η δεδομένη χρονική στιγμή κ.α.

Ε) Μέθοδοι βασισμένες στην αντίληψη του καταναλωτή:

1) Άμεση

2) Έμμεση

Στ) Μέθοδος βασισμένη στον ανταγωνισμό

Kottler P., Keller L.; (2006); Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ; Εκδόσεις Κλειδάριθμός)



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ**

#### **2.1) ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ**

Στο κεφάλαιο 1 παρουσιάστηκε η συμπεριφορά του καταναλωτή και η συμβολή αυτού τόσο στην βιώσιμη ανάπτυξη της επιχείρησης, όσο και στην διατήρηση του πελατολογίου της. Πελάτης λοιπόν είναι αυτός που καθορίζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και των προϊόντων μιας επιχείρησης. Ωστόσο οι πελάτες μεταξύ τους διαφέρουν και κατατάσσονται από τις επιχειρήσεις σε διάφορες κατηγορίες αφενός για να διευκολύνονται οι ίδιες (αναγνωρίζοντας σε ποια κατηγορία ανήκει το άτομο που συναναστρέφονται) και αφετέρου να του συμπεριφέρονται αναλόγως.

Μια διάκριση των πελατών μπορεί να γίνει είτε με βάση το επάγγελμα του πελάτη ή το εισόδημά του είτε με την εθνικότητά στην οποία ανήκει ή την ηλικία αυτού ή την μόρφωσή του.

Μια διάκριση με βάση τον Edosomwam (1993) κατατάσσει τους πελάτες στις εξής κατηγορίες:

1. Πελάτης – άτομο (self unit customer): Στην κατηγορία αυτήν εντάσσονται οι πελάτες του εαυτού τους. Δηλαδή οι πρώτιστοι αποδέκτες του προϊόντος εργασίας τους.
2. Εσωτερικός πελάτης (internal customer): Στην κατηγορία αυτήν ανήκει το προσωπικό της επιχείρησης ή του οργανισμού.
3. Εξωτερικοί πελάτες (external customer) : Στην κατηγορία αυτήν εντάσσονται όλοι οι άλλοι αγοραστές και χρήστες των τελικών προϊόντων.

Από μια άλλη σκοπιά πελάτης δεν είναι μόνο αυτούς που καταναλώνει ή καταναλώσει ένα προϊόν αλλά και αυτός που δύναται να το καταναλώσει. Αυτό υποστήριξε και ο Oliver (1996) κατατάσσοντας τους πελάτες με βάση τα στάδια από τα οποία περνάνε και τα οποία σχετίζονται με την αφοσίωση αυτών στις επιχειρήσεις:

- Πιθανός Αγοραστής (suspect)
- Υποψήφιος Αγοραστής (prospect)
- Αγοραστής για πρώτη φορά (first time customer)
- Επαναλαμβανόμενος Αγοραστής (repeat customer)
- Πελάτης (client)
- Υπερασπιστής (advocate)
- Συνεργάτης (partner)

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι κατηγοριοποιήσεις με βάση την ψυχολογία και τον χαρακτήρα του πελάτη, η οποία παρουσιάζεται από τους ψυχολόγους. Όπως αυτή που τους διακρίνει σε:

- Διευθυντής: Εδώ κατατάσσονται τα άτομα με ισχυρή προσωπικότητα που θέλουν κάτι εδώ και τώρα και τα οποία αρκετές φορές μπορούν να γίνουν εκφοβιστικά.
- Αναλυτικός: Στην κατηγορία αυτήν ανήκουν τα άτομα που επαγγέλλονται κάτι με ακρίβεια και ανάλυση. Τα άτομα αυτά θέλουν να ξέρουν τα πάντα γι' αυτό που πρόκειται να αγοράσουν και είναι συνήθως πλήρως ενημερωμένοι, ενώ δεν επηρεάζονται εύκολα.
- Αυτός που θέλει να ανήκει κάπου: Εδώ κατατάσσονται τα άτομα αυτά που θέλουν να νιώθουν μέλη μιας ομάδας.
- Ο κοινωνικός: Στην κατηγορία αυτήν ανήκουν οι εξωστρεφείς. Αυτοί που ενδιαφέρονται πρώτα για φιλία και μετά για αγορά. Οι χαρακτήρες αυτοί τείνουν να γίνουν εγωκεντρικοί πελάτες.

Μια ακόμη διάκριση που έχει να κάνει με τον χαρακτήρα του πελάτη, είναι η εξής:

Τύποι πελατών:

- Ο άβουλος πελάτης: Ο άβουλος πελάτης είναι αυτός ο οποίος δέχεται εύκολα τις προτάσεις του υπαλλήλου καθώς δεν έχει γνώμη και κρίση.
- Ο αποφασιστικός πελάτης: Ο αποφασιστικός πελάτης είναι αυτός που ξέρει τι θέλει και δεν επηρεάζεται εύκολα.
- Ο αδιάφορος πελάτης: Ο αδιάφορος πελάτης είναι αυτός ο οποίος δεν ενδιαφέρεται για την γνώμη του υπαλλήλου.

- Ο επιφυλακτικός πελάτης: ο επιφυλακτικός πελάτης είναι αυτός που ακολουθεί τις προτάσεις του υπαλλήλου μόνο και εφόσον πεισθεί για τις προθέσεις του.

Υπάρχουν αρκετές κατηγοριοποιήσεις που θα μπορούσαμε να κάνουμε σχετικά με τους πελάτες. Οι πιο σημαντικές παρουσιάστηκαν παραπάνω. Παρόλ' αυτά όμως δεν είναι όλοι οι πελάτες κερδοφόροι για μια επιχείρηση αντιθέτως η προσπάθεια διατήρησης πελατών οι οποίοι κάθε άλλο παρά επικερδείς είναι, μπορεί να κοστίζει στην επιχείρηση σημαντικό χρόνο και χρήμα. Συνεπώς η επιχείρηση οφείλει να δίνει βαρύτητα στους σημαντικούς πελάτες και να έχει την ικανότητα να τους διακρίνει.

Οι στρατηγικά σημαντικοί πελάτες στους οποίους επικεντρώνονται περισσότερο οι προσπάθειες μιας επιχείρησης με βάση τον Claycomb και Martin (2001) θα μπορούσε να είναι ως εξής:

- ✚ Οι πελάτες υψηλής μελλοντικής αξίας και διάρκειας ζωής οι οποίοι συμβάλλουν στην μεγάλη κερδοφορία.
- ✚ Οι πελάτες υψηλού όγκου αγορών οι οποίοι δεν αφορούν τα κέρδη αλλά την απορρόφηση των λειτουργικών δαπανών.
- ✚ Benchmark πελάτες, οι οποίοι ακολουθούνται από άλλους πελάτες.
- ✚ Πελάτες- συνεργάτες σε τεχνολογικό επίπεδο οι οποίοι συνδέονται με την βελτίωση της τεχνολογικής υποδομής.
- ✚ Πελάτες που διευρύνουν την επιχειρηματική δραστηριότητα του προμηθευτή, οι οποίοι επιτρέπουν πρόσβαση σε νέες αγορές.

**Με βάση τους Griffin και Lowenstein τα βήματα για τον εντοπισμό των πελατών που αξίζει να ξανακερδίσει μια επιχείρηση έχουν ως εξής:**

**1ο)** Πολλαπλασιάστε τον αριθμό παραγγελιών ανά έτος με το χρηματικό ποσό της μέσης παραγγελίας. Αυτό αποτελεί το βασικό σας εισόδημα από τον πελάτη.

**2ο)** Προσθέστε το ποσό των διασταυρούμενων πωλήσεων (15% του βασικού εισοδήματος). (Διασταυρούμενη πώληση – cross selling είναι κάθε νέα πώληση που μπορεί να γίνει στον πελάτη).

**3ο)** Προσθέστε το εισόδημα ενημέρωσης (10% του βασικού εισοδήματος). (Εισόδημα ενημέρωσης - informational revenue είναι κάτι που γνωρίζετε για τον πελάτη, το οποίο θα σας βοηθούσε να κάνετε περισσότερες πωλήσεις).

**4ο)** Αφαιρέστε από αυτό το ποσό τις συνολικές δαπάνες, συμπεριλαμβανομένων και των δαπανών για την επικοινωνία, την ανάκτηση και διατήρηση, φθάνοντας έτσι στο ακαθάριστο κέρδος.

**5ο)** Επαναλάβετε την ίδια διαδικασία και εκτιμήστε τη για τις επόμενες 2 χρήσεις.

<http://www.kepa.gov.cy/diktiothite/Portal/PortalDocuments.aspx?DocumentId=58ac2de9-e0b3-4188-b2e5-e8b116ca885d>

Επιπρόσθετα με βάση τον Butle (2004) ένα υγιές και κερδοφόρο χαρτοφυλάκιο πελατών χαρακτηρίζεται από:

- Την διατήρηση σχέσεων όταν ο πελάτης είναι στρατηγικά σημαντικός ή ελκυστικός για τους ανταγωνιστές.
- Την αναδιοργάνωση των σχέσεων όταν το κόστος επικοινωνίας με τον πελάτη είναι χαμηλό.
- Την ανάπτυξη των σχέσεων όταν ο πελάτης δαπανά υψηλά ποσά ή είναι επιρρεπής ως προς τον ανταγωνισμό.
- Τον θερτισμό των σχέσεων όταν ο πελάτης έχει μερίδιο της επιχείρησης σταθερό και μη αυξανόμενο.
- Τον τερματισμό των σχέσεων όταν ο πελάτης δύναται να αποτελέσει εμπόδιο για την επιχείρηση ή όταν τα στελέχη αυτής διαισθάνονται ότι δεν μπορεί να συμβάλει άλλο.

## 2.2) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ- CRM

### 2.2.1) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ – ΟΡΙΣΜΟΣ

Είναι γεγονός πως για μια επιχείρηση είναι πιο κερδοφόρο να διατηρηθούν οι πελάτες της παρά να αναζητηθούν νέοι. Έχοντας λοιπόν αυτό ως γνώμονα παρατηρούμε ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να εστιάζονται στον παράγοντα που λέγεται «άνθρωπος», ενώ οι οικονομολόγοι νέες θεωρίες και στρατηγικές με τις οποίες θα γίνει εφικτή η πελατοκεντρική προσέγγιση. Για να γίνει εφικτή λοιπόν η προσέγγιση αυτή έχει αναπτυχθεί ένα είδος μάρκετινγκ που βασίζεται καθαρά στις ανθρώπινες σχέσεις. Είναι το λεγόμενο Customer Relationship Marketing (CRM) ή αλλιώς μάρκετινγκ διατήρησης πελατειακών σχέσεων.

Η στρατηγική διατήρησης πελατειακών σχέσεων (όπως υποστήριξαν οι Payne και Rennie το 2005), είναι μια στρατηγική που συμβάλλει στην δημιουργία βελτιωμένης αξίας για την επιχείρηση, μέσω ανάπτυξης κατάλληλων και ιδιαίτερων σχέσεων με τους πελάτες ή τις διάφορες ομάδες πελατών αυτής. Η στρατηγική αυτή ενοποιεί την δυναμική μάρκετινγκ σχέσεων με τεχνολογία, με σκοπό την δημιουργία επικερδών μακροχρόνιων σχέσεων μεταξύ πελατών και επιχειρήσεων. Μέσω αυτής της στρατηγικής προσφέρεται στις επιχειρήσεις η ευκαιρία για χρήση δεδομένων και πληροφοριών με σκοπό να κατανοηθούν οι ανάγκες και η συμπεριφορά των πελατών. Η στρατηγική αυτή απαιτεί διατμηματική σύνθεση των διαδικασιών και των δεξιοτήτων η οποία καθίσταται δυνατή μέσω της τεχνολογίας και της πληροφορικής.

Τα 5 Ps στα οποία βασίζεται το CRM:

People → Άνθρωποι – Κουλτούρα

Planning → Σχεδιασμός και δημιουργία ενός πλήρους και εκτεταμένου πλάνου

Process → Διεργασία

Personal Data → Προσωπικά Δεδομένα

Platform → Πλατφόρμα

<http://digilib.lib.unipi.gr/dspace/bitstream/unipi/4898/1/Athanasopoulou,%20Eudoksia%20K..pdf>

[http://eureka.lib.teithe.gr:8080/bitstream/handle/10184/890/mgkonti\\_mziogou.pdf?sequence=1](http://eureka.lib.teithe.gr:8080/bitstream/handle/10184/890/mgkonti_mziogou.pdf?sequence=1)

<http://digilib.lib.unipi.gr/dspace/bitstream/unipi/3454/1/Mponis.pdf>

### 2.2.2) ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Προκειμένου να διατηρήσουν τους πελάτες τους οι επιχειρήσεις δεσμεύονται ότι θα ακολουθήσουν στρατηγική CRM, ενώ δημιουργούν την κατάλληλη ομάδα CRM project και αφού αναλύσουν τις απαιτήσεις της επιχείρησης επικεντρώνονται στην στρατηγική που θα ακολουθήσουν. Βασικά βήματα επίτευξης CRM αναλύονται παρακάτω:

1. Να προσδιοριστούν οι πιθανές απώλειες για την επιχείρηση. Στην φάση αυτή είναι απαραίτητη η διατήρηση αρχείου πελατών ενώ μια υποτυπώδεις

προσπάθεια για επικοινωνία με τους απολεσθέντες πελάτες είναι ικανή για μεγάλες επιστροφές πελατών. Άλλωστε οι πελάτες που από την φύση τους έχουν συναισθήματα θέλουν να νιώθουν ότι οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται γι' αυτούς.

2. Να υπάρχει επικοινωνία με τους πελάτες. Η επικοινωνία με τους πελάτες είναι το βασικότερο συστατικό επιτυχίας του CRM. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω ο πελάτης είναι πρώτα άνθρωπος και μετά αγοραστής. Μια διαρκής επικοινωνία λοιπόν με τον πελάτη μπορεί να τον κρατήσει σε μια επιχείρηση ακόμη και αν το προϊόν δεν είναι το προσδοκώμενο γι' αυτόν.
3. Η επιχείρηση οφείλει να ακούει και να λαμβάνει πολύ σοβαρά υπόψη της την γνώμη και την εμπειρία των ανθρώπων που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή, δηλαδή του προσωπικού επαφής (το οποίο έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη). Το προσωπικό επαφής άλλωστε συχνά μπορεί να γίνει και αποδέκτης παραπόνων. Τα παράπονα αυτά είναι πολύτιμα για την επιχείρηση γιατί την βοηθούν να διορθωθεί. Ακόμη το προσωπικό επαφής μπορεί να παρατηρήσει και νέες τάσεις τις οποίες η επιχείρηση δεν έχει αντιληφθεί.
4. Να υπάρχει ανάλογη συμπεριφορά στους πολύτιμους πελάτες. Για να επιτευχθεί αυτό αρκετές επιχειρήσεις ρωτούν τους πελάτες για τις προτιμήσεις τους, τα ενδιαφέροντά τους, την ικανοποίησή τους από τα προϊόντα αλλά και τις προσδοκίες τους από αυτά. Μέσα από αυτές τις ερωτήσεις είναι ικανή να προσδιοριστεί η πιθανότητα διαφυγόντων πελατών καθώς και ο βαθμός ικανοποίησης αυτών.
5. Να υπάρχει δικαιοσύνη ακόμα και όταν δεν συμφέρει την επιχείρηση. Η δικαιοσύνη παίζει βασικό ρόλο στην οικοδόμηση σχέσεων και συμβάλλει στην μείωση απώλειας πελατών.
6. Να χρησιμοποιούνται «εμπόδια εξόδου» γι' αυτούς που θέλουν να φύγουν. Σε αυτήν την φάση οι επιχειρήσεις καταστούν δύσκολη την φυγή καθώς οι υποψήφιοι απολεσθέντες θα πρέπει να περάσουν από μια διαδικασία. Στο σημείο αυτό να επισημανθεί ότι η διαδικασία αυτή καλό είναι να μην είναι υπερβολική. Ο πελάτης έχει δικαίωμα να φύγει και πολλές φορές να κάνει τον κύκλο του. Για παράδειγμα η υποβολή μιας επίσημης επιστολής πριν την λήξη της συνεργασίας που θα ανέλυε τους λόγους διακοπής, θα ήταν ωφέλιμο και για την επιχείρηση καθώς θα υπήρχε η δυνατότητα κατανόησης των λόγων διακοπής και η πιθανή προσπάθεια επανάκτησης του απολεσθέντα πελάτη.
7. Να προσεγγιστούν ξανά οι καλοί πελάτες. Οι πελάτες έχουν τάσεις φυγής. Κάποιοι από αυτούς κάνουν τον κύκλο τους, κάποιοι άλλοι φεύγουν

οριστικά και κάποιιοι μπορούν να ανακτηθούν ξανά εάν εντοπιστούν για την σημαντικότητά τους, κατανοηθεί και λυθεί το πρόβλημα που υπήρξε. Τότε μπορεί να τους γίνει πρόταση για επιστροφή. (Βλέπε επιχειρήσεις κινητής τηλεφωνίας ή ίντερνετ). Εάν επιτευχθεί κάτι τέτοιο θα είναι μεγάλο όφελος για την επιχείρηση και ο πελάτης θα είναι μεγαλύτερης σημασίας σε σχέση με πριν καθώς τώρα θα είναι σε καλύτερη θέση να συστήνει την επιχείρηση σε νέους πελάτες αφού θα έχει γευτεί και την εμπειρία του ανταγωνισμού. Άλλωστε ο δεύτερος κύκλος ζωής ενός πελάτη είναι καλύτερος από τον πρώτο γιατί ο πελάτης είναι πιο εξοικειωμένος με την επιχείρηση, η επιχείρηση τον γνωρίζει οπότε δρα στοχευόμενα και προσωποποιημένα ενώ προσπάθεια επανάκτησης είναι σίγουρα μικρότερη και πιο συμφέρουσα από την εξεύρεση νέων πελατών.

<http://www.kepa.gov.cy/diktiouthite/Portal/PortalDocuments.aspx?DocumentId=58ac2de9-e0b3-4188-b2e5-e8b116ca885d>

Ο πελάτης πρέπει να κερδίσει την μακροπρόθεσμη προστιθέμενη αξία από επιλογές και δραστηριότητες. Για να κατανοηθούν οι ανάγκες του με σκοπό την αξία αυτή οι επιχειρήσεις δημιουργούν ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων. Οι ενέργειες για τις βάσεις αυτές είναι οι εξής:

1. Δημιουργία και σχεδιασμός της βάσης από την οπτική γωνία τα πελάτη.
2. Χρήση της κατάλληλης βάσης για διάλογο με τους πελάτες και προώθηση των επαναλαμβανόμενων πωλήσεων, συστάσεων αλλά και αφοσίωσης.
3. Κάθε βάση δεδομένων να παρακολουθεί την αγορά, τις τάσεις, τις προτιμήσεις, την πληρότητα και τα παράπονα.
4. Τμηματοποίηση της βάσης των πελατών με βάση την αξία και τα διαφοροποιημένα προγράμματα μάρκετινγκ.
5. Πρόγραμμα μάρκετινγκ που να δημιουργεί πελατειακή πίστη.
6. Πρόγραμμα ανταμοιβής αγορών.
7. Δημιουργία και επικοινωνία για εκδηλώσεις που να ευχαριστούν και να αρέσουν στους πελάτες.
8. Τεχνική υποστήριξη ενισχυμένη και σύνδεση αυτής με την παρακολούθηση ικανοποίησης από πλευράς πελάτη.
9. Συστηματική αλληλογραφία.
10. Αξιοποίηση όλων των μέσων για άμεση και όσο το δυνατόν αμφίδρομη επικοινωνία.

<http://www.kepa.gov.cy/diktiouthite/Portal/PortalDocuments.aspx?DocumentId=58ac2de9-e0b3-4188-b2e5-e8b116ca885d>

Για να επιτευχθεί λοιπόν η στρατηγική πελατοκεντρικής προσέγγισης CRM όπως είναι αντιληπτό οι επιχειρήσεις πρέπει να μπου πρώτα στην θέση των πελατών τους, να κατανοήσουν τις ανάγκες τους, να αναπτυχθεί η εστίαση στους σωστούς πελάτες και να προσφερθούν στοχευόμενες υπηρεσίες που θα δημιουργήσουν αξία για τους πελάτες καθώς επίσης και θα εφαρμοστούν τα συστήματα μέτρησης και ανταμοιβής για την ενθάρρυνση των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών)..

Συνεπώς η καταλληλότερη στρατηγική διατήρησης πελατών είναι αυτή που θα κάνει την επιχείρηση να κατανοεί ότι όλοι οι πελάτες δεν είναι ίδιοι, διαφοροποιώντας την αξία τους με τον χρόνο και κατανέμοντας τους πόρους της επιχείρησης με βάση την αξία του πελάτη, εστιάζοντας σε κάθε πελάτη ξεχωριστά και επενδύοντας σε below the line με σημαντικό τον ρόλο των πωλήσεων προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αξία των κερδοφόρων πελατών.

[http://eureka.lib.teithe.gr:8080/bitstream/handle/10184/890/mgkonti\\_mziogou.pdf?sequence=1](http://eureka.lib.teithe.gr:8080/bitstream/handle/10184/890/mgkonti_mziogou.pdf?sequence=1)

<http://users.uom.gr/~stiakakis/download/t1.pdf>

<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=39&L=4>

<http://digilib.lib.unipi.gr/dspace/bitstream/unipi/3454/1/Mponis.pdf>

### **2.3) ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ - ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να διατηρήσουν τους πελάτες τους και να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους απευθύνονται σε αυτούς μέσω μιας σειράς προϊόντων- υπηρεσιών που παράγουν ή διαθέτουν. Για να επιτευχθεί αυτό οι επιχειρήσεις ξεκινάνε μια επικοινωνία περνώντας στους υποψήφιους αγοραστές κάποια μηνύματα σχετικά με τα προϊόντα τους. Στην ενότητα αυτή θα αναλυθούν οι τρόποι και τα μέσα με τα οποία μπορεί να υφίσταται η επικοινωνία αυτή καθώς και οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να αυξηθεί η διατήρηση των πελατών.

#### **2.3.1) Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Κάθε μορφής επικοινωνία ξεκινάει από έναν πομπό – αποστολέα (στην περίπτωση μας επιχείρηση) ο οποίος κωδικοποιεί το μήνυμα και το αποστέλλει μέσω ενός διαύλου επικοινωνίας (ένα κωδικοποιημένο μήνυμα μπορεί να είναι μια διαφήμιση και ένας δίαυλος επικοινωνίας θα μπορούσε να είναι π.χ. η τηλεόραση) σε έναν ή πολλούς παραλήπτες. Ο παραλήπτης πρέπει πρώτα να εκτεθεί στο μήνυμα, να το προσέξει, να το ερμηνεύσει, να κάνει αποδοχή του μηνύματος και να το απομνημονεύσει κάνοντας έτσι επανατροφοδότηση στον αποστολέα. (Στην περίπτωση μας για να εκτεθεί κάποιος παραλήπτης στο μήνυμα θα να παρακολουθεί τηλεόραση την στιγμή της διαφήμισης, να προσέξει την διαφήμιση διεγείροντας κάποιες ανάγκες, να την ερμηνεύσει σωστά αποδέχοντάς την δηλαδή να μην την απορρίψει ή την αγνοήσει προκειμένου να μπορέσει να την ξαναθυμηθεί ή να μπει στο μυαλό του αφού επαναληφθεί. Έτσι η επιχείρηση που είναι και ο αποστολέας του μηνύματος θα αποκομίσει είτε θετική είτε αρνητική πληροφορία σχετικά με το μήνυμα που έστειλε)

Για να είναι λοιπόν επιτυχής μια επικοινωνία, όλα τα προαναφερθέντα είναι αλληλοσυνδεδεμένα και όσο η προσοχή του αποδέκτη δεν πρέπει να αποσπαστεί από τους διάφορους θορύβους άλλο τόσο ο αποστολέας πρέπει να κάνει πιο



κατανοητό και εύκολο το μήνυμα καθώς και να επιλέξει τον κατάλληλο διάυλο επικοινωνίας – κανάλι. Συνεπώς μια αποτελεσματική επικοινωνία υπάρχει όταν:

**Attention** → Η προσοχή του δέκτη αποσπάται

**Interest** → Η προσοχή του δέκτη μπορεί να μετατραπεί σε ενδιαφέρον

**Desire** → Το ενδιαφέρον του δέκτη μπορεί να μετατραπεί σε επιθυμία

**Action** → Η επιθυμία του δέκτη μπορεί να μετατραπεί σε δράση ή ενέργεια

(Μάρκετινγκ Χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, Δρ. Κων/νος Χ. Λυμπερόπουλος Interbooks)

### **2.3.2) ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Σε μια προσπάθεια καλύτερευσης της επικοινωνίας και επιλογή του κατάλληλου μέσου κάθε φορά αλλά και διαμόρφωση του κατάλληλου μηνύματος, το οποίο θα μεσολαβήσει να διατηρηθούν οι πελάτες της επιχείρησης και να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη αυτής, το σύγχρονο μάρκετινγκ εστιάζεται στο λεγόμενο μείγμα προβολής και επικοινωνίας. Το μείγμα προβολής και επικοινωνίας (μάρκετινγκ mix)

διακατέχεται από 5 βασικές δραστηριότητες:

- Την διαφήμιση
- Τις δημόσιες σχέσεις
- Την προσωπική πώληση
- Το άμεσο μάρκετινγκ
- Την προώθηση πωλήσεων

Πιο αναλυτικά:

#### **Διαφήμιση:**

Διαφήμιση ονομάζεται κάθε πληρωμένη μαζική επικοινωνία για παρουσίαση προϊόντων η οποία στοχεύει στην αλλαγή της αγοραστικής συμπεριφοράς, στην υπενθύμιση των προϊόντων και φυσικά στην βελτίωση, προσέλκυση, αύξηση αλλά και διατήρηση του πελατολογίου της. Μια διαφήμιση είναι αποτελεσματική όταν το προϊόν το οποίο διαφημίζεται καλύπτει μία ή περισσότερες ανάγκες των πελατών, ενώ τα υπόλοιπα στοιχεία του μάρκετινγκ mix συμβάλλουν με την σειρά τους στην αποτελεσματικότητα αυτή.

Οι διάυλοι επικοινωνίας από τους οποίους οι διαφημίσεις διοχετεύονται είναι: η τηλεόραση το ραδιόφωνο, το διαδίκτυο, τα περιοδικά, οι εφημερίδες και οι αφίσες.

Τα βασικά στάδια δημιουργίας μιας διαφήμισης έχουν ως εξής:

1<sup>ο</sup>) Να προσδιοριστεί η αγορά στην οποία απευθύνεται και να αναλυθεί.

2<sup>ο</sup>) Να καθοριστεί ποιος είναι ο στόχος της διαφήμισης.

3<sup>ο</sup>) Να προσδιοριστεί το ποσό που επρόκειτο να δαπανηθεί προκειμένου να αποπερατωθεί η διαφήμιση.

4<sup>ο</sup>) Να δημιουργηθεί το κατάλληλο διαφημιστικό μήνυμα.

5<sup>ο</sup>) Να επιλεγθούν οι κατάλληλοι διάυλοι επικοινωνίας.

6<sup>ο</sup>) Να αξιολογηθεί εάν υπήρξε αποτελεσματικότητα στην διαφήμιση και εάν και σε τι βαθμό περάστηκαν τα μηνύματα που απέστειλε η επιχείρηση.

Τα θετικά μιας διαφήμισης είναι ότι μπορεί να καλύψει μεγάλη γεωγραφική εμβέλεια και να διεισδύσει αρκετά στην αγορά, ενώ δίνει την δυνατότητα να επαναληφθεί το μήνυμα βελτιώνοντας και την αξία του προϊόντος και την εικόνα του (επομένως γίνεται μια «πλύση εγκεφάλου στους αποδέκτες του μηνύματος» θα λέγαμε η οποία πέραν όλων των προαναφερθέντων βελτιώνει και το ποσοστό διατήρησης πελατών).

Από την άλλη τα αρνητικά μιας διαφήμισης συχνά είναι το υψηλό κόστος, το γεγονός ότι μετριέται δύσκολα η αποτελεσματικότητα της, η μονόδρομη επικοινωνία, η μη εφικτή έρευνα για επαναπληροφόρηση καθώς και το γεγονός ότι δεν είναι πάντα πολύ πειστική.

(Μάρκετινγκ Χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, Δρ. Κων/νος Χ. Λυμπερόπουλος Interbooks)(Μάρκετινγκ(Αρχές – Στρατηγικές – Εφαρμογές) Σέργιος Δημητριάδης – Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις Rosili)

(Αρχές Μάρκετινγκ(Η ελληνική προσέγγιση), Κώστας Τζωρτζάκης- Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις Rosili)

(Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ( Η ελληνική προσέγγιση) , Γιάννης Πέτρωφ, Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις: Rosili)

### **Δημόσιες Σχέσεις**

Οι δημόσιες σχέσεις είναι μια αδάπανη μορφή δημοσιότητας με στόχο τη βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης και την δημιουργία επίγνωσης σχετικά με τα προϊόντα και την επιχείρηση προκειμένου να διατηρηθεί η πελατεία της και η κερδοφορία της. Οι δημόσιες σχέσεις απασχολούν ξεχωριστό τμήμα της οργάνωσης, ενώ παίζουν πρωταρχικό και καθοριστικό ρόλο τόσο στην επικοινωνία και στις σχέσεις επιχείρησης – πελάτη όσο και στην βελτίωση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος αυτής.

Τα θετικά των δημοσίων σχέσεων εστιάζονται στο μηδαμινό κόστος, στην αναπτέρωση του ηθικού των εργαζομένων, στην υψηλή αξιοπιστία που μπορεί να έχει ένα μήνυμα το οποίο αποστέλλεται μέσω δημοσίων σχέσεων καθώς και στην έλλειψη επιφυλάξεων, ενώ τα αρνητικά εστιάζονται στην αδυναμία ελέγχου του μηνύματος, στην μη επαναληψιμότητά του αλλά και στην έμμεση αποτελεσματικότητα που έχει στις πωλήσεις.

Τα βασικά στάδια για την επίτευξη αποτελεσματικών δημοσίων σχέσεων είναι:

- 1<sup>ο</sup>) Ο προσδιορισμός του κοινού στο οποίο θα απευθυνθεί το μήνυμα που θα αποσταλεί.
- 2<sup>ο</sup>) Ο εντοπισμός των απόψεων που δεν είναι αποδεκτές.
- 3<sup>ο</sup>) Να καθοριστούν οι στόχοι των δημοσίων σχέσεων.
- 4) Να προσδιοριστούν οι κατάλληλοι δίαυλοι από τους οποίους θα αποσταλεί το μήνυμα.
- 4<sup>ο</sup>) Να γίνει ένας προϋπολογισμός.
- 5<sup>ο</sup>) Να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα και να συγκριθούν τα αποτελέσματα με τους στόχους, έτσι ώστε εάν χρειαστεί να γίνουν και οι ανάλογες διορθωτικές ενέργειες για επαναπροσδιορισμό των στόχων.

(Μάρκετινγκ Χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, Δρ. Κων/νος Χ. Λυμπερόπουλος Interbooks)  
(Μάρκετινγκ(Αρχές – Στρατηγικές – Εφαρμογές) Σέργιος Δημητριάδης – Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις Rosili)  
(Αρχές Μάρκετινγκ(Η ελληνική προσέγγιση), Κώστας Τζωρτζάκης- Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις Rosili)  
(Μάρκετινγκ – Μάναντζμεντ( Η ελληνική προσέγγιση) , Γιάννης Πέτρωφ, Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις: Rosili)

### **Προσωπική πώληση**

Η προσωπική πώληση είναι μια βασική μορφή επικοινωνίας η οποία είναι διαπροσωπική (πρόσωπο με πρόσωπο) και αμφίδρομη ενώ στοχεύει στην πώληση του προϊόντος, στην διατήρηση αλλά και στην αναζήτηση πελατών, στην συγκέντρωση πληροφοριών από την άμεση επαφή με τον πελάτη αλλά και στην συμβουλευτική παροχή τόσο του πελάτη όσο και της ίδιας της επιχείρησης. Κατά την προσωπική πώληση ο πωλητής ο οποίος και έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη θεωρείται ο δίαυλος επικοινωνίας για την αποστολή μηνύματος σχετικά με το προϊόν.

Βασικά στάδια μιας διαδικασίας προσωπικής πώλησης είναι τα εξής:

- 1<sup>ο</sup>) Να εντοπιστούν και να αξιολογηθούν οι πελάτες.
- 2<sup>ο</sup>) Να γίνει η κατάλληλη προετοιμασία για το μήνυμα το οποίο η επιχείρηση θέλει να περάσει.
- 3<sup>ο</sup>) Να γίνει προσέγγιση του πελάτη.
- 4<sup>ο</sup>) Να παρουσιαστεί το σχετικό μήνυμα.
- 5<sup>ο</sup>) Να αντιμετωπιστούν και λυθούν οι αντιρρήσεις του πελάτη.
- 6<sup>ο</sup>) Να κλειστεί η πώληση.
- 7<sup>ο</sup>) Να γίνουν οι κατάλληλες ενέργειες μετά την πώληση.

Τα θετικά μιας προσωπικής πώλησης εστιάζονται στο γεγονός ότι υπάρχει άμεση επαναπληρόρηση της επιχείρησης, η επικοινωνία είναι αμφίδρομη, τα μηνύματα που αποστέλλονται σχετικά με τα προϊόντα που η επιχείρηση θέλει να πουλήσει προσαρμόζονται με βάση τον χαρακτήρα, την συμπεριφορά και τις ανάγκες του πελάτη, υπάρχει η δυνατότητα εναλλακτικών λύσεων και επεξηγήσεων, μπορούν να γίνουν σταυροειδής πωλήσεις και το βασικότερο ότι η αποτελεσματικότητα μιας προσωπικής πώλησης στις πωλήσεις είναι μεγάλη.

Τα αρνητικά που υπάρχουν είναι αυτής της μορφής η επικοινωνία ίσως κοστίζει πιο πολύ σε σχέση με κάποιες άλλες, ενώ υπάρχει μικρή ταχύτητα πληροφοριών σε σχέση με την διαφήμιση.

(Μάρκετινγκ Χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, Δρ. Κων/νος Χ. Λυμπερόπουλος Interbooks)  
(Μάρκετινγκ(Αρχές – Στρατηγικές – Εφαρμογές) Σέργιος Δημητριάδης – Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις Rosili)  
(Αρχές Μάρκετινγκ(Η ελληνική προσέγγιση), Κώστας Τζωρτζάκης- Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις Rosili)

(Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ( Η ελληνική προσέγγιση) , Γιάννης Πέτρωφ, Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις: Rosili)

### **Πρώθηση πωλήσεων**

Αυτής της μορφής η επικοινωνία χαρακτηρίζεται από μια προσφορά κινήτρων στους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες της επιχείρησης έχοντας στόχο την υποκίνηση και την διατήρηση πελατών. Τα κίνητρα αυτά λοιπόν είναι και οι διάυλοι επικοινωνίας προκειμένου η επιχείρηση να περάσει τα κατάλληλα μηνύματα.

Πέραν των προαναφερθέντων όμως μια επικοινωνία πρώθησης πωλήσεων μπορεί να επιδράσει θετικά για να παροτρυνθούν οι υποψήφιοι πελάτες να αγοράσουν το προϊόν, να προσέξουν οι καταναλωτές τις βελτιώσεις, να προληφθεί η απώλεια πελατών λόγω ανταγωνισμού, να ενθαρρυνθεί και να αποδεχτεί η αγορά το προϊόν, να μεγαλώσει η πίστη των πελατών και να παρακινηθούν οι πωλητές της επιχείρησης.

Τα αρνητικά από μια τέτοια προβολή/επικοινωνία θα μπορούσαν να είναι το γεγονός ότι η παρατεταμένη χρήση μιας τέτοιου είδους προβολής μπορεί να απαξιώσει τα προϊόντα, να ενθαρρύνει τους πελάτες για παζάρια τιμών και να μειώσει την αφοσίωση.

(Μάρκετινγκ Χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, Δρ. Κων/νος Χ. Λυμπερόπουλος Interbooks)

(Μάρκετινγκ(Αρχές – Στρατηγικές – Εφαρμογές) Σέργιος Δημητριάδης – Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις Rosili)

(Αρχές Μάρκετινγκ(Η ελληνική προσέγγιση), Κώστας Τζωρτζάκης- Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις Rosili)

(Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ( Η ελληνική προσέγγιση) , Γιάννης Πέτρωφ, Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις: Rosili)

### **Άμεσο μάρκετινγκ (direct marketing)**

Το άμεσο μάρκετινγκ είναι μια άμεση και εξατομικευμένη επικοινωνία της επιχείρησης με τον πελάτη με σκοπό την διατήρηση των πελατών, την άμεση ανταπόκριση και συναλλαγή του πελάτη, την παρακολούθηση του πελάτη μετά το πέρας της πώλησης και την αμφίδρομη επικοινωνία. Οι διάυλοι για την αποστολή κατάλληλων μηνυμάτων προς τους πελάτες μέσω του άμεσου μάρκετινγκ είναι: τα κινητά και σταθερά τηλέφωνα, το τηλεμάρκετινγκ, οι ηλεκτρονικές συναλλαγές και το direct mail.

Τα θετικά για μια τέτοιου είδους επικοινωνία επιχείρησης – πελάτη εστιάζονται στην προσαρμογή των μηνυμάτων, στην άμεση μέτρηση της αποτελεσματικότητας, στα προσωποποιημένα μηνύματα, στην βελτίωση της επικοινωνίας και στην ευχρηστία που παρέχει η διαδικασία του άμεσου μάρκετινγκ.

Αντιθέτως το αρνητικό στοιχείο που χαρακτηρίζει μια τέτοια επικοινωνία είναι το αρκετά υψηλό κόστος της επένδυσης για βάσεις δεδομένων.

(Μάρκετινγκ Χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, Δρ. Κων/νος Χ. Λυμπερόπουλος Interbooks)  
(Μάρκετινγκ(Αρχές – Στρατηγικές – Εφαρμογές) Σέργιος Δημητριάδης – Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις Rosili)  
(Αρχές Μάρκετινγκ(Η ελληνική προσέγγιση), Κώστας Τζωρτζάκης- Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις Rosili)  
(Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ( Η ελληνική προσέγγιση) , Γιάννης Πέτρωφ, Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις: Rosili)

## **2.4) ΣΥΝΟΨΗ**

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκε το προφίλ του πελάτη καθώς και οι διάφορες κατηγορίες στις οποίες εντάσσεται, διευκολύνοντας έτσι την επιχείρηση να προσεγγίσει καλύτερα το συγκεκριμένο πελάτη και έχοντας κατανοήσει την συμπεριφορά αυτού. Εν συνεχεία ορίζεται η στρατηγική διατήρησης πελατών και αναλύονται οι τρόποι και τα βήματα επίτευξης αυτής. Τέλος ορίζονται και αναλύονται οι τρόποι - τεχνικές επικοινωνίας της επιχείρησης με τους πελάτες. Επομένως με την βοήθεια της τεχνολογίας, δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αυξήσουν την διατήρηση των πελατών τους και να βελτιώσουν την επικοινωνία με τους πελάτες τους. Ιδιαίτερο ρόλο παίζουν πάντα οι ανάγκες των καταναλωτών, συνεπώς κατανοώντας την ανθρώπινη συμπεριφορά και θέτοντας τον παράγοντα άνθρωπο πάνω απ' όλα ενώ ακολουθώντας ταυτόχρονα την στρατηγική διατήρησης πελατών, τα ποσοστά διατήρησης πελατών είναι ικανά να αυξηθούν θεαματικά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΠΩΣ ΣΥΝΔΕΕΤΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ (ΓΙΑ ΤΗΝ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ), ΜΕ ΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

#### 3.1) Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

##### 3.1.1) Ορισμός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Το βασικότερο όλων στοιχείο για την διατήρηση των πελατών μιας επιχείρησης είναι το λεγόμενο «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» και είναι σαφώς το κλειδί της επιτυχίας μιας επιχείρησης. Αυτό διαπιστώνεται άλλωστε από την παρατήρηση πορείας διαφόρων επιχειρήσεων στο παρελθόν. Όσο καλή οργάνωση και να είχε μια επιχείρηση, εάν δεν υπήρχε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που να την έκανε να υπερέχει, η επιχείρηση αυτή αργά ή γρήγορα έπαυε να λειτουργεί. Έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ονομάζεται το στοιχείο εκείνο που κάνει μια επιχείρηση μοναδική υπερέχοντας έτσι έναντι των ανταγωνιστών της.

Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει μακροχρόνια παράδοση στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Σε γενικές γραμμές συναντώνται 2 προσεγγίσεις. Η πρώτη βασίζεται στα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος και η δεύτερη στους πόρους που διαθέτει μια επιχείρηση αλλά και στην ιδιοσυγκρασία της.

Παρακάτω δίδονται κάποιες προσεγγίσεις της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

**Ansoff (1965):** Είναι η διαδικασία απομόνωσης των μοναδικών εκείνων ευκαιριών που υπάρχουν σε έναν χώρο και προσδίδουν στην επιχείρηση ανταγωνιστική θέση.

**South (τέλος δεκαετίας '70):** Ορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως φιλοσοφία της επιχείρησης να επιλέγει μόνο τις ανταγωνιστικές αρένες στις οποίες οι νίκες είναι επιτεύξιμες.

**Porter (1981):** Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθορίζεται από τα χαρακτηριστικά που δομούν έναν κλάδο και τα οποία επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης, ενώ υπάρχουν

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λοιπόν είναι το μοναδικό εκείνο στοιχείο, το οποίο δύσκολα μπορεί να αντιγραφεί από ανταγωνιστές, ενώ ευθύνεται σχεδόν εξ' ολοκλήρου στην διατήρηση των πελατών και στην βιωσιμότητα της επιχείρησης. Ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για παράδειγμα θα μπορούσε να είναι η ικανότητα της επιχείρησης να ελίσσεται και να προσαρμόζεται με το περιβάλλον της.

<https://static.eudoxus.gr/books/05/chapter-11505.pdf>

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14582/2/PhekaVirginiaPhd2011.pdf>

### 3.1.2) Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να πηγάζει είτε από εσωτερικές πηγές, είτε από εξωτερικές είτε ακόμη και από την συνύπαρξη αυτών των δύο πηγών.

Οι εξωτερικές πηγές από τις οποίες μπορεί να πηγάζει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι οι πηγές και τα ερεθίσματα έξω από την επιχείρηση. Τέτοιες πηγές είναι η αλλαγή στην ζήτηση και στα γούστα, τα κενά στην αγορά, οι αλλαγές στις τιμές, αλλά και η ραγδαία πρόοδος της τεχνολογίας. Στο σημείο αυτό λοιπόν η ικανότητα της επιχείρησης να αντιλαμβάνεται νέες ευκαιρίες και να τις εκμεταλλεύεται, οι πληροφορίες που μπορεί να λαμβάνει μια επιχείρηση για τις προτιμήσεις των καταναλωτών και της αλλαγές στην αγορά καθώς και η ικανότητα να προσαρμόζεται ανά πάσα ώρα και στιγμή με το εξωτερικό της περιβάλλον μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι εσωτερικές πηγές από τις οποίες μπορεί να δημιουργηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πηγάζουν μέσα από την επιχείρηση. Τέτοιες πηγές είναι η δημιουργικότητα και η καινοτομία της επιχείρησης. Πιο αναλυτικά ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει από την κουλτούρα της επιχείρησης, τις ιδέες της, τις τεχνολογικές και επιχειρηματικές καινοτομίες καθώς επίσης και τις ικανότητες που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να φθάσουν.

Σαφέστατα όμως η συνύπαρξη των εσωτερικών και εξωτερικών πηγών μπορεί να δημιουργήσει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι εσωτερικές και εξωτερικές πηγές μπορούν να εξελισσονται μαζί ή σε κύκλους. Καθώς σε αυτή την περίπτωση η γνώση της αγοράς είναι ικανή να αναπτύξει και να σχεδιάσει προϊόντα τα οποία με την σειρά τους να δημιουργούν ικανότητες για νέες δημιουργίες, νέες ανάγκες, ικανότητες για νέες δημιουργίες κ.τ.λ.

<https://static.eudoxus.gr/books/05/chapter-11505.pdf>

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14582/2/PhekaVirginiaPhd2011.pdf>

### 3.1.3) Διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η εποχή που διανύουμε χαρακτηρίζεται από καταϊγιστική εξέλιξη της τεχνολογίας, υπέρ-πληροφόρηση και κορεσμό της αγοράς. Αυτό οδηγεί στην ανάγκη για ένα μη χειροπιαστό και σύνθετο όπως προαναφέρθηκε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που πρέπει μια επιχείρηση να εφεύρει προκειμένου να διατηρεί τους πελάτες της. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις μέρες μας είναι πολύ δύσκολο να διατηρηθεί για τους εξής λόγους:

- Ο ανταγωνισμός εντείνεται και τα προϊόντα προσφέρονται σε πολύ χαμηλότερες τιμές, οι παραγωγοί αρκετές φορές αυξάνουν την ποσότητα (συνεπώς μειώνονται κι άλλο οι τιμές, ενώ υπάρχει πληθώρα προϊόντων), ενώ η τεχνολογία και η εξειδίκευση διαχέονται παντού.
- Τα δεδομένα των κλάδων αλλάζουν διαρκώς καθώς οι στρατηγικές καινοτομίες από πλευράς επιχειρήσεων μπορούν να φέρουν τα πάνω κάτω.
- Τα περιθώρια για διαφοροποίηση στενεύουν με την πάροδο των χρόνων, εξαντλούνται οι μορφές στις οποίες δύναται μια επιχείρηση να διαφοροποιηθεί καθώς μπορούν να αντιγραφούν πολύ εύκολα ανά την

υφήλιο ενώ η ανάγκη για πιο σύνθετους συνδυασμούς ολοένα και πληθαίνει. Επιπλέον τα στοιχεία για ένα επιτυχημένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ολοένα και αλλάζουν.

Συνοψίζοντας, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να διατηρηθεί όσο το δυνατόν περισσότερο, πρέπει να είναι ένας συνδυασμός μοναδικών ικανοτήτων οι οποίες προκύπτουν από τις εσωτερικές αλλά και τις εξωτερικές πηγές μιας επιχείρησης και οι οποίες θα είναι συνδυασμένες έτσι ώστε να δίνουν στην επιχείρηση την υπεροχή έναντι του ανταγωνισμού, αν και οι σύγχρονοι οικονομολόγοι υποστηρίζουν πως τίποτε δεν μπορεί να είναι διατηρήσιμο για μεγάλο χρονικό διάστημα.

<https://static.eudoxus.gr/books/05/chapter-11505.pdf>

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14582/2/PhekaVirginiaPhd2011.pdf>

### **3.2) Διαφοροποιημένο προϊόν**

Στις μέρες μας τα παραδοσιακά προϊόντα και οι υπηρεσίες γίνονται ολοένα και πιο εμπορικά, πράγμα που κάνει τις επιχειρήσεις να προσπαθούν να εφεύρουν προϊόντα διαφορετικά από αυτά των ανταγωνιστών τους έτσι ώστε να διατηρήσουν τους πελάτες τους και να τους αυξήσουν. Στην προσπάθειά τους αυτή παρατηρείται ότι η προστιθέμενη αξία των προϊόντων αυξάνεται.

Με βάση την ομοιογένειά τους λοιπόν υπάρχουν δύο κατηγορίες προϊόντων:

- Τα ομοιογενή τα οποία δεν διαφέρουν από αυτά των υπόλοιπων επιχειρήσεων του κλάδου ούτε υποκειμενικά αλλά ούτε και αντικειμενικά. Η ομοιογένεια υφίσταται όταν τα προϊόντα των ανταγωνιστών είναι τέλεια υποκατάστατα.
  
- Τα διαφοροποιημένα προϊόντα τα οποία διαφέρουν ως προς ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά από αυτά των ανταγωνιστών τους. Η ανομοιογένεια αυτή υφίσταται όταν τα προϊόντα των ανταγωνιστών είναι ατελή υποκατάστατα.

Η διαφοροποίηση είναι μια διαδικασία η οποία μπορεί να επιτευχθεί μέσω της παρακάτω διαδικασίας:

1. Να τμηματοποιηθεί η αγορά.
2. Να αναγνωριστούν οι ανάγκες των πελατών.
3. Να εντοπιστούν οι καταναλωτικές αξίες.
4. Να εντοπιστεί το στοιχείο που μπορεί να φέρει την μοναδικότητα.
5. Να προσδιοριστεί το συνολικό κόστος.

[http://invenio.lib.auth.gr/record/113240/files/CRM\\_BOLLA\\_CHRISOPIGI.pdf?...](http://invenio.lib.auth.gr/record/113240/files/CRM_BOLLA_CHRISOPIGI.pdf?...)

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14582/2/PhekaVirginiaPhd2011.pdf>



### 3.3)Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος – Αστερισμός αξίας

#### 3.3.1)Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Κάθε επιχείρηση για να διατηρήσει τους πελάτες της εφεύρει μια στρατηγική την οποία θα ακολουθήσει πιστά προκειμένου να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι τόσες όσες και οι επιχειρήσεις. Παρ' όλα αυτά όμως υπάρχουν τρεις βασικές μορφές από τις οποίες εμπνέονται οι επιχειρήσεις και τροποποιώντας ή μη διαμορφώνουν την οδό την οποία θα ακολουθήσουν προκειμένου να πετύχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

[http://invenio.lib.auth.gr/record/113240/files/CRM\\_BOLLA\\_CHRISOPIGI.pdf?...](http://invenio.lib.auth.gr/record/113240/files/CRM_BOLLA_CHRISOPIGI.pdf?...)

#### 1. Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Η στρατηγική αυτή συναντάται κυρίως στις μεγάλες επιχειρήσεις αλλά και στην κάθετη ολοκλήρωση καθώς απαιτούνται πόροι τους οποίους οι μικρές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν. Η στρατηγική αυτή δημιουργεί οικονομίες κλίμακας, ενώ πηγάζει από το κόστος. Δηλαδή η απόδοση συνδέεται με το χαμηλότερο κόστος του προϊόντος σε σχέση με τα προϊόντα του κλάδου, πράγμα που δίνει άλλωστε την δυνατότητα έπειτα η επιχείρηση να πουλήσει και σε χαμηλές τιμές, δημιουργώντας έτσι μερίδιο στην αγορά. Χαρακτηριστικό αυτής της στρατηγικής είναι η εκμετάλλευση της δυναμικότητας. Πιο αναλυτικά όταν η ζήτηση είναι χαμηλή, η επιχείρηση υπο-εκμεταλλεύει θα λέγαμε τις δυνάμεις για να αυξήσει το μοναδιαίο κόστος ενώ όταν η ζήτηση είναι χαμηλή, η επιχείρηση υπε-εκμεταλλεύει τις δυνάμεις της για να αυξήσει και πάλι το μοναδιαίο κόστος.

Συμπεραίνοντας λοιπόν, η πηγή για την ηγεσία κόστους είναι το καλύτερο χαμηλό κόστος παραγωγής ενός προϊόντος σε σχέση με τα αντίστοιχα προϊόντα του κλάδου. Στην περίπτωση αυτή ο αγοραστής αγοράζει το προϊόν γιατί είναι το φθηνότερο στο είδος του.

Τα αρνητικά της στρατηγικής ηγεσίας κόστους είναι:

- Ότι μπορεί εύκολα να αντιγραφεί η τεχνολογία και ο τρόπος παραγωγής που οδηγεί σε προϊόντα χαμηλού κόστους.
- Η τεχνολογία εξελίσσεται ραγδαία το ίδιο και η εκπαίδευση σε σχέση με τα τεχνολογικά μέσα.
- Το χαμηλό κόστος μπορεί να γίνει και η αιτία που θα μειωθεί η αξιοπιστία του προϊόντος στα μάτια του πελάτη.
- Το προϊόν για να μπορέσει να κοστίσει χαμηλά ακολουθεί συγκεκριμένη πορεία για την παραγωγή του, πράγμα που μπορεί να το κάνει να μη συμβαδίζει με τις ανάγκες και τα θέλω του καταναλωτή.

(Αναστασία Κωνσταντέλου: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, φύση, πηγές, είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος - Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Μάθημα: ΤΜΟΔ, αρχείο PDF)

## **2. Στρατηγική Διαφοροποίησης**

Η στρατηγική διαφοροποίησης αναφέρεται στα στοιχεία ή το στοιχείο εκείνο που κάνει το προϊόν να έχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Η προστιθέμενη αξία που κάνει το προϊόν ξεχωριστό (πέρα από το να προσφέρονται μόνο προϊόντα και υπηρεσίες σε χαμηλές τιμές) δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να πουλάει το προϊόν σε υψηλές τιμές καλύπτοντας έτσι και τις δαπάνες της. Σε μια τέτοια περίπτωση ο αγοραστής αγοράζει το προϊόν γιατί είναι ποιοτικό ή ξεχωριστό ή αξιόπιστο ή επειδή συμβαδίζει με τις ανάγκες του.

(Αναστασία Κωνσταντέλου: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, φύση, πηγές, είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος - Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Μάθημα: ΤΜΟΔ, αρχείο PDF)

## **3. Στρατηγική Εστίασης**

Η στρατηγική εστίασης στοχεύει στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς σε αντίθεση με τις προηγούμενες στρατηγικές που στοχεύουν στην ικανοποίηση του συνόλου της αγοράς. Έτσι το προϊόν σχεδιάζεται να ικανοποιεί τις ανάγκες του συγκεκριμένου τμήματος ενώ ταυτόχρονα επιχειρείται προσπάθεια επίτευξης πλεονεκτήματος κόστους ή διαφοροποίησης. Συνεπώς για την επίτευξη της στρατηγικής αυτής απαιτείται η τμηματοποίηση της αγοράς καθώς και η στόχευση με βάση τις δυνατότητες της εκάστοτε επιχείρησης.

(Αναστασία Κωνσταντέλου: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, φύση, πηγές, είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος - Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Μάθημα: ΤΜΟΔ, αρχείο PDF)

### **3.3.2. Αστερισμός αξίας**

Κάθε επιχείρηση έχει την δική της κουλτούρα και συνεπώς η αξία θα μπορούσαμε να πούμε πως είναι μια υποκειμενική έννοια και ο ορισμός αυτής ποικίλλει από την μία επιχείρηση στην άλλη. Οι αξίες μιας επιχείρησης είναι και θεμέλιοι λίθοι για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επίσης οι δραστηριότητες αξίας μιας επιχείρησης είναι ικανές να καθορίσουν τόσο την θέση της επιχείρησης στην αγορά και στα μάτια των πελατών όσο και να την διαφοροποιήσουν.

Κάθε επιχείρηση δρα ανεξάρτητα αλλά συγχρόνως αποτελεί τμήμα μιας ευρύτερης αλυσίδας αξίας, της οποίας οι σχέσεις και οι αποδόσεις επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Μέρη αυτής της αλυσίδας είναι: οι προμηθευτές, τα κανάλια διανομής, οι καταναλωτές, οι αγοραστές αλλά και οι μεσάζοντες. Επομένως κάθε τμήμα που συμμετέχει στην αλυσίδα αξίας προσθέτει επιπλέον αξία στο προϊόν.

Η σωστή τοποθέτηση της επιχείρησης στην αλυσίδα αξίας είναι κύριο μέλημα της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Βέβαια τόσο η στρατηγική, όσο και η οπτική των επιχειρήσεων αλλάζουν και αναθεωρούνται καθώς ο ανταγωνισμός και η τεχνολογία εξελίσσονται με ραγδαίους ρυθμούς και οι ανάγκες των καταναλωτών γίνονται πιο σύνθετες.

Σύμφωνα με τους Normann και Ramirez (1993) η επιχείρηση δεν αποτελεί απλά έναν ακόμη κρίκο στην αλυσίδα αξίας. Οι ρόλοι όλων των συμμετεχόντων στην αλυσίδα αξίας και οι σχέσεις αυτών επαναπροσδιορίζονται και δημιουργούν έναν αστερισμό αξίας που έχει ως επίκεντρο την ίδια την επιχείρηση. Σε μια τέτοια αλυσίδα αξίας δεν υπάρχουν διαχωριστικές γραμμές. Οι πελάτες είναι προμηθευτές και οι προμηθευτές πελάτες, αυτό φυσικά συνεπάγεται πως η αξία γίνεται ολόένα και πιο σύνθετη. Στο σημείο αυτό η επιχείρηση καλείται να ξανά-ορίσει την αξία και να δημιουργήσει μια ανταγωνιστική και αποδοτική αντιστοίχιση μεταξύ γνώσεων, σχέσεων και ικανοτήτων. Δηλαδή να προσδιορίσει τον τρόπο λειτουργίας της αλυσίδας αξίας, να διαμορφώσει στρατηγική, να κατανέμει αρμοδιότητες, να παρακινήσει και να εκπαιδεύσει τους συμμετέχοντες και να αφήσει τον πελάτη να αποφανθεί για την επιτυχία της αλυσίδας. Στο σημείο αυτό ο διάλογος με τους πελάτες είναι απαραίτητος τόσο για τυχόν ελλείψεις και αναδιαμόρφωση στρατηγικής όσο και για τον επανασχεδιασμό ολόκληρης της αλυσίδας. Συνεπώς οι πελάτες αποτελούν τον αστερισμό αξίας, καθώς από αυτούς εξαρτάται η αποδοχή του προϊόντος αλλά και η επιτυχία ολόκληρου του επιχειρηματικού συστήματος. Η επιτυχία λοιπόν μιας τέτοιας αλυσίδας αξίας εξασφαλίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση, την διαφοροποιεί και συμβάλλει στην διατήρηση των πελατών της.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΒΟΗΘΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

#### 4.1) Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις προκειμένου είναι κερδοφόρες ψάχνουν τρόπους να διατηρούν τους πελάτες τους παρατείνοντας την βιωσιμότητά τους. Έτσι στρέφονται πια στον παράγοντα εκείνον που λέγεται άνθρωπος. Ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης και τον περιβάλλοντα χώρο της, ο ανθρώπινος παράγοντας και η εστίαση σε αυτόν είναι απόλυτα συστατικά επιτυχίας.

Άλλωστε δεν είναι λίγα τα παραδείγματα της καθημερινότητάς μας, όταν επιχειρήσεις κλείνουν γιατί ο ανθρώπινος παράγοντας δεν λειτούργησε σωστά και άλλες ίσως μικρότερες αναπτύσσονται και επεκτείνονται γιατί έχουν βρει το κλειδί εκείνο της επιτυχίας που λέγεται διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ή αλλιώς Διοίκηση Προσωπικού είναι μια επιστήμη που μελετά το προσωπικό ως περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης και όχι ως παράγοντα που μπορεί να επιφέρει κόστος, ενώ παράλληλα επενδύει σε αυτό. Είναι δηλαδή μια διαδικασία που μέσα από την προσέγγιση των κατάλληλων ατόμων, την απόκτηση, την διατήρηση, την ανάπτυξη και την κατάλληλη χρήση των ανθρωπίνων πόρων αλλά και την αποδέσμευση αυτών επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Η Διοίκηση ανθρωπίνων Πόρων στην προσπάθειά της να παροτρύνει το προσωπικό να συμμετέχει στην επιχείρηση και να επιδιώξει ενεργά και την δική του πρόοδο, εμπλουτίζεται διαρκώς από νέες δραστηριότητες, νέους όρους και αλλαγές στα νομοθετικά πλαίσια. Έτσι οι μάνατζερ της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων οφείλουν να είναι σε μια διαρκή επαγρύπνηση. Βασική αρχή της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η προσέγγιση των κατάλληλων υπαλλήλων και η διατήρηση αυτών. Άλλωστε κάθε εργαζόμενος είναι άνθρωπος με μυαλό, ικανότητες, δεξιότητες, πείρα, εμπειρία, γνώσεις και πάνω απ' όλα θέληση. Όλα αυτά λοιπόν αποτελούν τους λεγόμενους ανθρώπινους πόρους τους οποίους οι επιχειρήσεις δεν έχουν παρά να εκμεταλλευθούν σωστά και να επενδύσουν σε αυτούς (ακόμη και εάν κοστίζει η επένδυση αυτή για τις επιχειρήσεις). Κατά συνέπεια ένας υπάλληλος ο οποίος ξέρει ακριβώς τις αρμοδιότητές του και είναι ικανοποιημένος από την συνεργασία του με την επιχείρηση μπορεί να αποτελέσει ίσως την καλύτερη διαφήμιση για την ίδια και να αποδώσει στο μέγιστο.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων είναι μια διαδικασία που αποτελείται από τα εξής βήματα:

1. Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού που χρειάζεται η επιχείρηση και πρόβλεψη των αναγκών αυτής.
2. Να σχεδιαστούν και να περιγραφούν ακριβώς οι θέσεις εργασίας που απαιτούνται.
3. Να εντοπιστεί το προσωπικό και να γίνει η ανάλογη προσέλκυση αυτού.
4. Να γίνει η σωστή επιλογή αυτού.
5. Να εκπαιδευτεί κατάλληλα το προσωπικό και να ενταχθεί κατάλληλα στην επιχείρηση.
6. Να αξιολογούνται οι αποδόσεις των εργαζομένων.
7. Να υπάρχει ένα σύστημα αμοιβής των εργαζομένων.

8. Να δοθεί έμφαση στην επικοινωνία εργαζομένων – επιχείρησης και στις σχέσεις αυτών καθώς και στις σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων.
9. Να μην κινδυνεύει η ασφάλεια αλλά και η υγεία των εργαζομένων στην επιχείρηση.

<http://users.uom.gr/~stiakakis/download/t1.pdf>

#### **4.2) Διοίκηση ολικής ποιότητας**

Ένας ορθολογικός καταναλωτής λειτουργεί έχοντας ως γνώμονα τον συνδυασμό τιμής με ποιότητα. Η ποιότητα που είναι μια υποκειμενική έννοια δύναται λοιπόν να αποτελέσει έναν από τους πιο καθοριστικούς παράγοντες στην σχέση πελατών – επιχειρήσεων και συνεπώς στην διατήρηση του πελατολογίου των επιχειρήσεων. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις λοιπόν που θέλουν να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των πελατών τους εντάσσουν σ' αυτήν ένα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας το οποίο οφείλουν να ακολουθήσουν όλοι όσοι εμπλέκονται στην επιχείρηση είτε μέλη είτε λειτουργίες.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια φιλοσοφία λοιπόν η οποία πρεσβεύει ότι η ποιότητα είναι ευθύνη όλων. Τόσο των μελών της επιχείρησης, όσο και των λειτουργιών αυτής (όπως προαναφέρθηκε). Για τον λόγω αυτό άλλωστε ονομάζεται ολική ποιότητα. Για να επιτύχει η λειτουργία ενός μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να συνδυαστούν και να λειτουργήσουν άριστα όλοι οι συντελεστές που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση. Δηλαδή να εφαρμόζονται σε κάθε τμήμα και κάθε επίπεδο οι αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας. Από την μία πλευρά υπάρχει ένα σύνολο πρακτικών διοίκησης, μέσω των οποίων εφαρμόζεται και διατηρείται και από την άλλη υπάρχει ένα σύνολο μεθόδων, εργαλείων αλλά και τεχνικών τα οποία είναι ικανά να θέτουν σε λειτουργία τις πρακτικές διοίκησης. Οι εταιρείες λοιπόν προκειμένου να πετύχουν στον τομέα της ΔΟΠ ασπάζονται κάποιο ή κάποια από τα μοντέλα ΔΟΠ που οι μελετητές και συγγραφείς της ΔΟΠ εφεύραν. Κάποια από τα μοντέλα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι :

- Το μοντέλο του Juran
- Το μοντέλο (κύκλος) του Deming.
- Το μοντέλο του Garvin
- Το μοντέλο του Grosby κ.α.

<http://users.uom.gr/~stiakakis/download/t1.pdf>

<http://digilib.lib.unipi.gr/dspace/bitstream/unipi/3454/1/Mponis.pdf>

#### **4.3 ΣΥΝΟΨΗ**

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκαν οι παράγοντες που μπορούν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη των μακροχρόνιων σχέσεων μιας επιχείρησης με τους πελάτες της καθώς και στην διατήρηση αυτών. Οι παράγοντες αυτοί είναι: η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και η διοίκηση ολικής ποιότητας.

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι ένας παράγοντας που μπορεί να επιδράσει άμεσα στην διατήρηση των πελατών, σε αντίθεση με την διοίκηση ολικής ποιότητας. Η διοίκηση ολικής ποιότητας δεν εξασφαλίζει απαραίτητα την ποιότητα, αλλά εάν ακολουθηθεί πιστά ένα πρότυπο, αυτό θα μπορούσε να βελτιώσει την εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω και να συμβάλει έμμεσα στην διατήρηση του πελατολογίου της.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

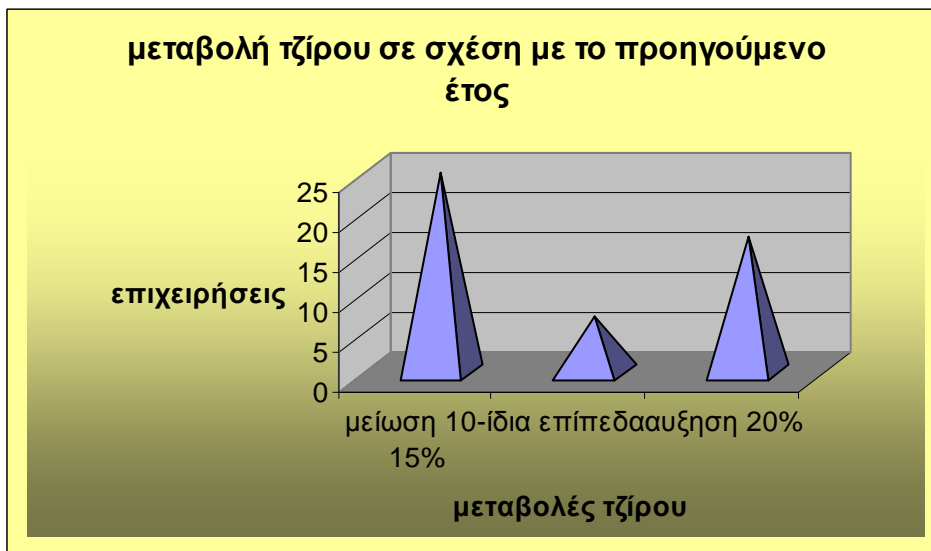
### ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΘΕΜΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Σκοπός αυτής της έρευνας υπήρξε η ανάγκη για καταγραφή του τρόπου σκέψης των επιχειρήσεων σε ότι αφορά την πελατοκεντρική προσέγγιση, έτσι ώστε να παρουσιαστεί μια γενική εικόνα των επιχειρήσεων και η πορεία αυτών για να παρουσιαστούν προτάσεις που θα βελτιώσουν την οικονομική τους κατάσταση και θα διατηρήσουν μακροχρόνια το πελατολόγιό τους.

Για λόγους αντικειμενικότητας της έρευνας το δείγμα αποτέλεσαν σαράντα εννέα επιχειρήσεις κάθε εύρους (μικρές, μεσαίες και μεγάλες) από διάφορες περιοχές της Ελλάδας ( Άγιος Νικόλαος, Ελούντα, Αμμουδάρα, Αθήνα, Κυπαρισσία και Ζαχάρω) οι οποίες δραστηριοποιούνται σε διάφορους κλάδους. Συγκεκριμένα 4 εστιατόρια, 1 πιτσαρία, 1 βιβλιοπωλείο, 3 καφετέριες, 1 χώρος εκδηλώσεων, 8 ξενοδοχεία, 1 συνεργείο εξωλέμβιων μηχανών θαλάσσης, 1 κατάστημα καλλυντικών, 1 εταιρεία παραγωγής καλλυντικών από κρητικά βότανα, 1 κατάστημα παιδικής ένδυσης, 1 εταιρεία τυποποίησης ελαιολάδου, 3 τουριστικά περίπτερα, 1 βενζινάδικο, 1 κατάστημα κινητής τηλεφωνίας, 2 πρακτορεία ασφάλισης, 1 εταιρεία επεξεργασία και τυποποίησης κρητικών βοτάνων, 1 κοσμηματοπωλείο, 1 εφημερίδα, 1 κατάστημα αγροτικών εφοδίων και οικοδομικών υλικών, 1 συνεργείο αυτοκινήτων, 2 εταιρείες αλουμινοκατασκευών, 1 εταιρεία εμπορίας ξύλου και σιδήρου, 1 κατασκευαστική εταιρεία, 1 ανθοπωλείο, 3 σούπερ μάρκετ, 1 παντοπωλείο, 1 εταιρεία ενοικίασεως οχημάτων, 1 κατάστημα οικιακού εξοπλισμού, 1 κατάστημα παιδικών παιχνιδιών, 1 εταιρεία φωτογραφικών και καλλιτεχνικών δραστηριοτήτων και 1 χώρος στάθμευσης σκαφών.

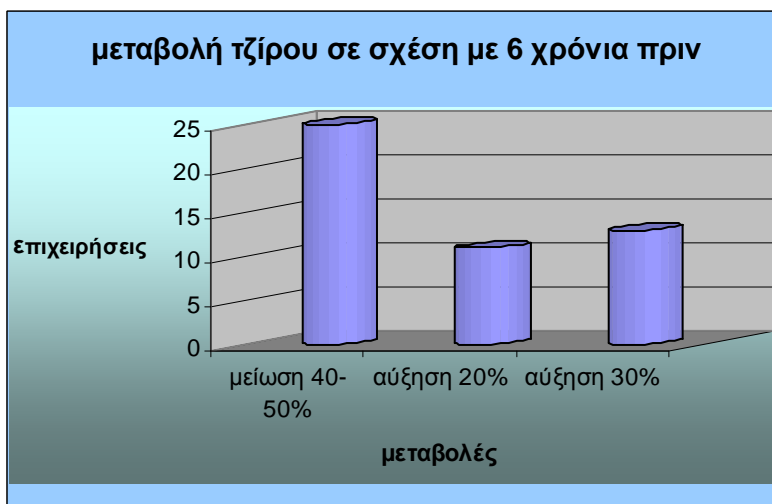
Σε σχέση με τον προηγούμενο χρόνο ο τζίρος και το κέρδος μειώθηκαν σε ποσοστό κυρίως 10-15% για τις περισσότερες επιχειρήσεις,. Ενώ το 10% περίπου των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι παρέμειναν στα ίδια επίπεδα. Εξαίρεση αποτελούν οι επιχειρήσεις που εδρεύουν στους τουριστικούς κλάδους εκεί όπου το ίδιο ποσοστό αντιστοιχούσε σε αύξηση (αφού όπως δήλωσαν υπήρχε σημαντική αύξηση τουρισμού). Εδώ παραδόξως παρατηρείτε σε πολλές περιπτώσεις αυξημένος τζίρος και μειωμένο κέρδος. Στην προκειμένη περίπτωση αυτό προκύπτει από τα αυξημένα έξοδα και τα συνολικά κόστη των επιχειρήσεων.  
“Όπως απεικονίζεται στο γράφημα 1.

**Γράφημα 1**



Το ίδιο συμβαίνει και με την σύγκριση σε σχέση με 6 χρόνια πριν. Εδώ βέβαια οι αποκλίσεις μεγαλώνουν αρνητικά για το 50% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων εκεί όπου ο τζίρος μειώθηκε κατά 40-50%, το ίδιο και το κέρδος. Εξαιρεση αποτελεί πάλι ο τουριστικός κλάδος όπου οι αποκλίσεις είναι θετικές της τάξεως των 20% με 30%.

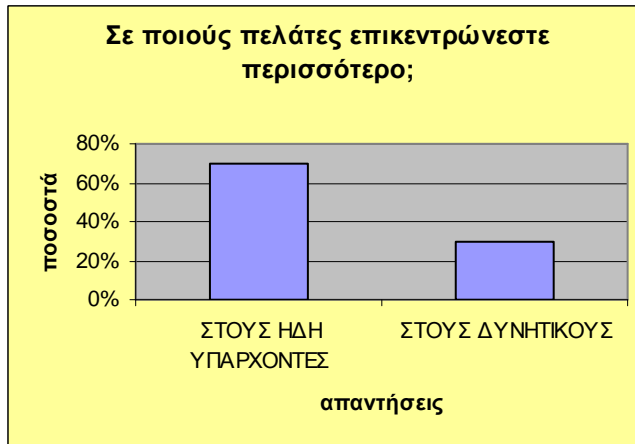
**Γράφημα 2**





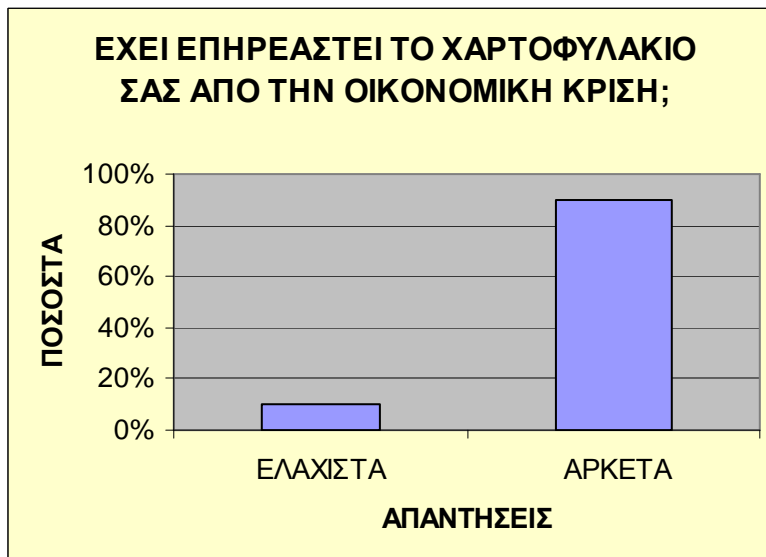
Ενδιαφέρον αποτελεί το γεγονός πως μόλις το 30% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων επικεντρώνεται στους δυνητικούς πελάτες.

### **Γράφημα 3**



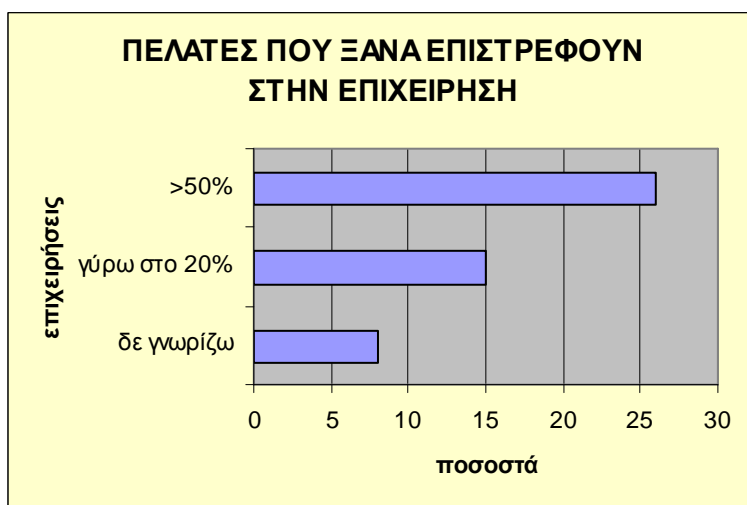
Στην ερώτηση: σε τι ποσοστό έχει επηρεαστεί το χαρτοφυλάκιο τους, οι περισσότερες επιχειρήσεις απαντούν πως έχει επηρεαστεί αρνητικά της τάξεως των 30-60%, ενώ σε ποσοστό 10% έχει επηρεαστεί ελάχιστα (όπως λένε). Παρ' όλα αυτά οι περισσότερες από αυτές τις επιχειρήσεις συνεχίζουν να παραμένουν κερδοφόρες ακόμη κι αν τα έξοδα και τα κόστη έχουν αυξηθεί σημαντικά.

### **Γράφημα 4**



Σε σχέση με τους πελάτες που κάνουν ξαναγορά στην επιχείρηση, έχοντας κάνει τον κύκλο τους το ποσοστό αυτό κυμαίνεται από 20% και πάνω, ενώ υπήρξε και ένα μικρό ποσοστό επιχειρήσεων οι οποίες δεν ήταν σε θέση να γνωρίζουν.

#### **Γράφημα 5**

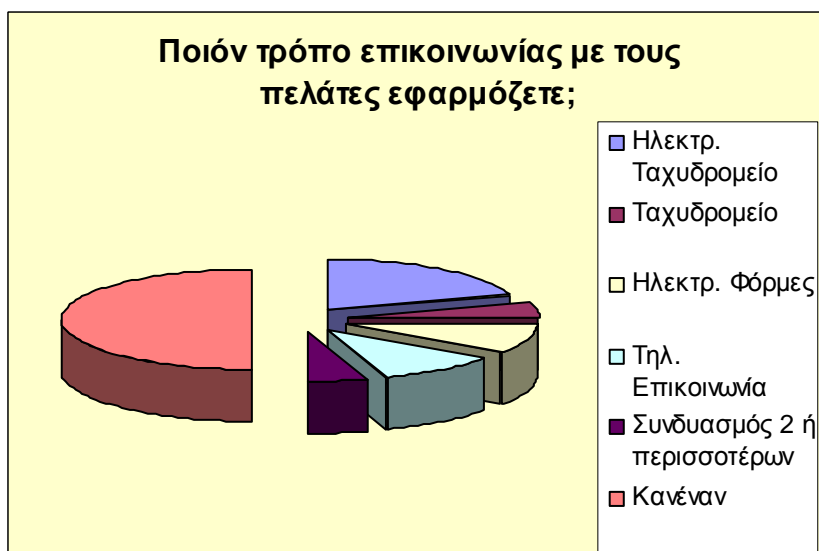


Μέσα από την έρευνα προκύπτει ότι οι λόγοι που ένας πελάτης απευθύνεται σε μια επιχείρηση είναι:

- 1) Ο συνδυασμός χαμηλής τιμής και σωστής σύνθεσης του προϊόντος,
- 2) Η άψογη εξυπηρέτηση,
- 3) Το συναίσθημα πως εξυπηρετείται ο καθένας ξεχωριστά ως άτομο
- 4) Η τοποθεσία στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση.

Στην ερώτηση « ποιόν τρόπο επικοινωνίας με τους πελάτες εφαρμόζετε;» οι ερωτηθέντες είχαν να επιλέξουν μεταξύ: ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ταχυδρομείου, ηλεκτρονικές φόρμες, τηλεφωνική επικοινωνία και συνδυασμός δύο ή περισσότερων των προαναφερθέντων. Εδώ ενδιαφέρον αποτελεί το γεγονός ότι το 50% δήλωσε πως δεν χρησιμοποιεί κάποιον από αυτούς τους τρόπους επικοινωνίας με τους πελάτες, το 20% δήλωσε πως προτιμά το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το 10% τις ηλεκτρονικές φόρμες, άλλο ένα 10% δήλωσε πως χρησιμοποιεί το τηλέφωνο, ενώ το 5% των ερωτηθέντων χρησιμοποιεί 2 ή περισσότερους τρόπους και το υπόλοιπο 5% το κλασικό ταχυδρομείο.

## Γράφημα 6



Σε ότι έχει να κάνει σχέση με τους τρόπους προβολής και επικοινωνίας οι ερωτηθέντες είχαν να επιλέξουν 5 επιλογές με σειρά προτίμησης μεταξύ 20 δυνατών επιλογών με σειρά προτίμησης:

- 1) Δημόσιες σχέσεις
- 2) Διαφήμιση σε ιστότοπους
- 3) Εφημερίδες
- 4) Αφίσες
- 5) Προσωπική πώληση
- 6) Προώθηση πωλήσεων
- 7) Χορηγίες
- 8) Ραδιόφωνο
- 9) Συμμετοχή στα κοινά
- 10) Ηλεκτρονικά μηνύματα
- 11) Άμεσο μάρκετινγκ
- 12) Τηλέφωνα
- 13) Κλασικό ταχυδρομείο
- 14) Κληρώσεις.

Βέβαια υπήρξε και ένα ποσοστό περίπου 25% που δήλωσε πως δεν χρησιμοποιεί κάποιον από τους τρόπους προβολής και επικοινωνίας με σκοπό να προβληθεί η επιχείρηση.

Στην ερώτηση «ποιό πιστεύετε πως είναι το στοιχείο εκείνο που συνθέτει την μοναδικότητα στην επιχείρηση» οι απαντήσεις ήταν σε πολλές περιπτώσεις: η επιλογή της τοποθεσίας, η σύνθεση των προϊόντων, η ευελιξία των προτάσεων, οι ελκυστικές προσφορές, οι τιμές οι οποίες στις περισσότερες περιπτώσεις συνδυάζονται με ένα ανθεκτικό ή υγιεινό προϊόν, οι γνώσεις, η εμπειρία, η πολυτέλεια αλλά και η έλλειψη ανταγωνισμού καθώς και η αισθητική. Συνεπώς συμπεραίνεται πως η έννοια της ποιότητας παίζει πρωτεύοντα ρόλο για τον πελάτη ακόμα και σε περιόδους οικονομικής κρίσης.

Στην ερώτηση «ποια φράση χαρακτηρίζει την φιλοσοφία της επιχείρησης» αξίζει να αναφερθεί πως οι περισσότερες επιχειρήσεις εμφάνισαν να έχουν ως φιλοσοφία την έννοια άνθρωπος- πελάτης δηλώνοντας πως προτεραιότητά τους είναι η ικανοποίηση αυτού η οποία συμβάλει στην βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Εξαιρετικό ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει το γεγονός πως η ικανοποίηση του προσωπικού μπορεί να συμβάλει στην κερδοφορία της επιχείρησης κατά:

- 10%→ Υποστηρίζεται από το 18% των ερωτηθέντων
- 20%→ Υποστηρίζεται από το 14% των ερωτηθέντων
- 30%→ Υποστηρίζεται από το 18% των ερωτηθέντων
- 40%→ Υποστηρίζεται από το 6% των ερωτηθέντων
- 50%→ Υποστηρίζεται από το 22% των ερωτηθέντων
- 60%→ Υποστηρίζεται από το 10% των ερωτηθέντων
- 70%→ Υποστηρίζεται από το 2% των ερωτηθέντων
- 80%→ Υποστηρίζεται από το 6% των ερωτηθέντων
- 90%→ Υποστηρίζεται από το 2% των ερωτηθέντων
- 100% → Υποστηρίζεται από το 2% των ερωτηθέντων

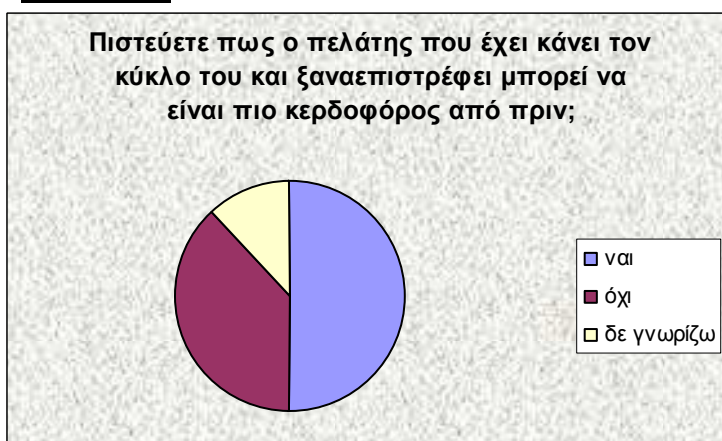
### Γράφημα 7



Στην ερώτηση «πιστεύεται πως αν ο πελάτης ο οποίος έχει κάνει τον κύκλο του και επιστρέφει ξανά στην επιχείρηση, μπορεί να αποφέρει περισσότερο κέρδος απ' ότι πριν» οι απαντήσεις ήταν:

- Ναι → Για το 50% των ερωτηθέντων
- Όχι → Για το 38% των ερωτηθέντων
- Δεν γνωρίζω → Για το 12% των ερωτηθέντων

#### **Γράφημα 8**



Επιπλέον οι επιχειρήσεις που θα διέθεταν χρήματα για να προσεγγίσουν τέτοιους πελάτες θα ήταν μόλις 30 %, καθώς το 50% δήλωσε πως δεν θα διέθετε χρήματα για να προσεγγίσει τέτοιου είδους πελάτες, ενώ το υπόλοιπο 20% δήλωσε πως δεν είναι σε θέση να γνωρίζει καθώς πολλές φορές εξαρτάται από τις περιπτώσεις. Όπως απεικονίζεται από το γράφημα 9.

#### **Γράφημα 9**



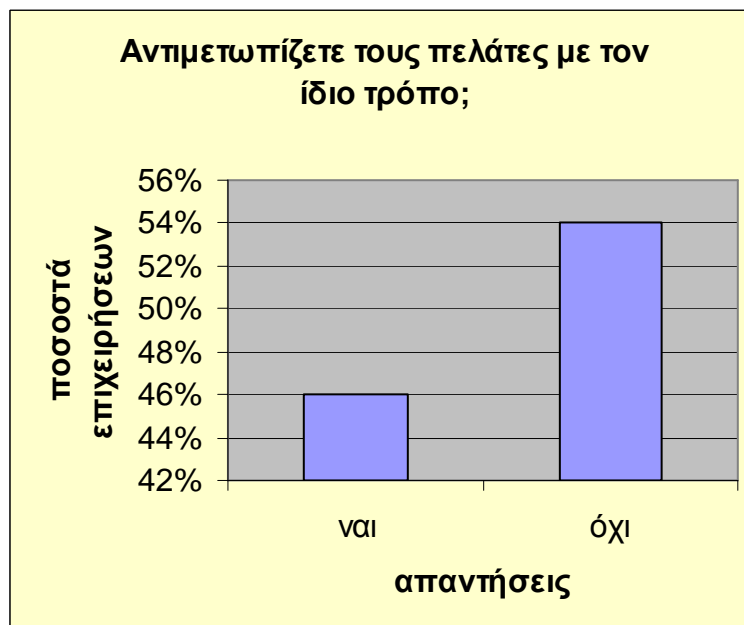
Όσον αφορά την διάθεση χρόνου για προσέγγιση τέτοιου είδους πελατών οι 27 από τους 49 που ερωτήθηκαν δήλωσαν πως θα διέθεταν χρόνο, οι 10 δεν ήταν σε θέση να γνωρίζουν και οι υπόλοιποι 12 δήλωσαν πως δεν θα προέβαιναν σε κάτι τέτοιο.

**Γράφημα 10**



Επιπροσθέτως οι 46 στις 100 επιχειρήσεις υποστηρίζουν πως όλοι οι πελάτες αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο, ενώ οι υπόλοιποι 54 υποστηρίζουν πως δεν είναι όλοι οι πελάτες ίδιοι και χρήζουν διαφορετικής αντιμετώπισης, καθώς κάποιοι από αυτούς είναι πιο κερδοφόροι από τους υπόλοιπους.

**Γράφημα 11**



Όσον αφορά στην ριζική αλλαγή της φιλοσοφίας των επιχειρήσεων με σκοπό την κάλυψη πιθανών νέων αναγκών των πελατών τους οι περισσότερες εκ των επιχειρήσεων είναι διατεθειμένες να προβούν σε κάτι τέτοιο. Αυτό διαπιστώνεται και από τα αποτελέσματα :

- Φυσικά: απάντησαν 20 επιχειρήσεις
- Ίσως: απάντησαν 17 επιχειρήσεις
- Όχι: απάντησαν 7 επιχειρήσεις
- Δεν νομίζω: απάντησαν 5 επιχειρήσεις

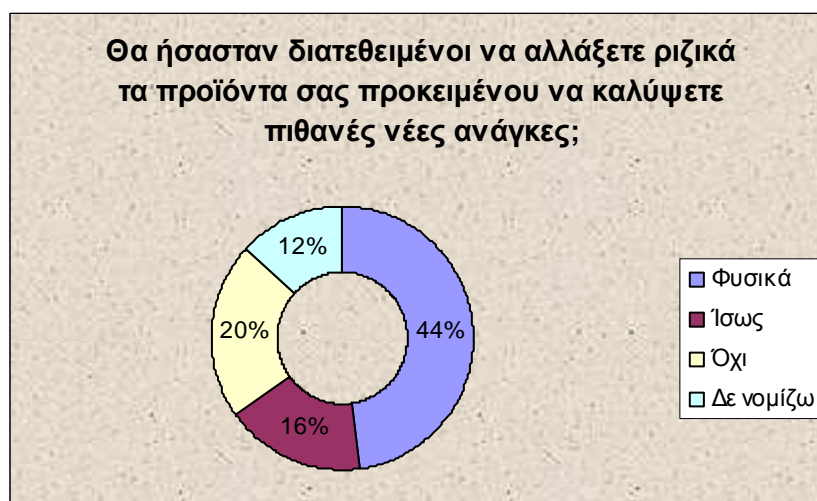
**Γράφημα 12**



Τέλος σε ότι έχει να κάνει σχέση με την ριζική αλλαγή των προϊόντων τους αρκετές επιχειρήσεις είναι πρόθυμες να προβούν σε μια τέτοια ενέργεια προκειμένου να ικανοποιήσουν πιθανές νέες ανάγκες των καταναλωτών καθώς:

- Φυσικά: απάντησε το 44%
- Ίσως: απάντησε το 16%
- Όχι: απάντησε το 20%
- Δεν νομίζω: 12%

**Γράφημα 13**



Στο σημείο αυτό παρατηρείτε ότι ένα σεβαστό ποσοστό της τάξεως του 32% δηλώνει πως δεν είναι σε θέση ή δεν νομίζει πως θα προβεί σε μια τέτοια ενέργεια καθώς απ' ότι διαπιστώνεται μέσα από την έρευνα το κομμάτι αυτό της αγοράς υποστηρίζει μέχρι τέλους τα προϊόντα του.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΟΥ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΑΝ ΝΑ ΑΚΟΛΟΥΘΗΣΟΥΝ ΟΙ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΘΕΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στα πλαίσια της έρευνας που προηγήθηκε στις επιχειρήσεις από μια ευρεία γκάμα κλάδων και μεγέθους επιχειρήσεων διαπιστώθηκε πως η ελληνική αγορά έχει αρχίσει να κατανοεί πως σημασία για την βιώσιμη ανάπτυξή της και την διατήρηση αυτής, κυρίαρχο ρόλο έχει ο πελάτης. Ο πελάτης λοιπόν διακρίνεται σε εσωτερικούς πελάτες και εξωτερικούς. Οι επιχειρήσεις στην εγχώρια οικονομία παρ' ότι αποδέχονται το ποσοστό συμβολής των εσωτερικών πελατών στην κερδοφορία αλλά και στην διατήρηση της βιωσιμότητας της επιχείρησης, διαπιστώνεται ότι επικεντρώνονται μόνο στους εξωτερικούς πελάτες και υποστηρίζουν μόνο θεωρητικά τους εσωτερικούς πελάτες. Επίσης φαίνεται να αγνοούν την έννοια δυνητικός πελάτης. Υποστηρίζουν δηλαδή την πελατοκεντρική προσέγγιση αλλά επιφανειακά και χωρίς να ακολουθούν μια συγκεκριμένη στρατηγική.

Εξαιρεση αποτέλεσαν κάποιες από τις επιχειρήσεις που εδρεύουν στον τουριστικό κλάδο (βλέπε μεγάλα ξενοδοχείο), οι οποίες χαρακτηρίζονταν τόσο από στρατηγική, όσο και από κατανόηση της προσέγγισης CRM.

Συνεπώς διαπιστώνεται και στην πράξη πως για την αύξηση αλλά και για την διατήρηση πελατολογίου των επιχειρήσεων και επομένως μακροχρόνιων σχέσεων μεταξύ πελατών και επιχειρήσεων επιβάλλεται η ακολούθηση της στρατηγικής διατήρησης πελατών. Παρακάτω παρουσιάζονται κάποιες προτάσεις που θα μπορούσαν να ακολουθήσουν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις προκειμένου να βελτιώσουν την παρούσα κατάσταση.

Πιο αναλυτικά:

#### **1<sup>η</sup> πρόταση:**

Θα ήταν εξαιρετικά μεγάλη η μεταβολή στην διατήρηση των πελατών και συνεπώς στην βιωσιμότητα και στην κερδοφορία των επιχειρήσεων, όπως προαναφέρθηκε, εάν οι επιχειρήσεις έδιναν κίνητρα στους εσωτερικούς τους πελάτες π.χ. χρηματική επιβράβευση ή προτάσεις για κάποιες εσωτερικές αλλαγές ακόμα και ανάληψη πρωτοβουλιών. Για τον σκοπό αυτό θα ήταν σημαντικό οι επιχειρήσεις να διοργανώνουν συναντήσεις μεταξύ τους στις οποίες οι εσωτερικοί πελάτες θα μπορούν να καταθέσουν τις προτάσεις τους και να αισθανθούν πως συντελούν κι αυτοί στην διοίκηση της επιχείρησης. Άλλωστε οι υπάλληλοι και κυρίως το προσωπικό επαφής είναι αυτό που ξέρει καλύτερα τις ανάγκες των πελατών, εφόσον έρχεται σε επαφή μαζί τους. Αυτά σε συνδυασμό με ένα καλό εργασιακό περιβάλλον, είναι ικανό να συμβάλει σημαντικά στην ανάπτυξη των πελατών καθώς οι ικανοποιημένοι εσωτερικοί πελάτες μπορούν να φέρουν πολλούς περισσότερους πελάτες. Ένας υπάλληλος χαρούμενος και ικανοποιημένος με όρεξη για δουλειά όταν νιώθει πως η εργασία του αναγνωρίζεται είναι η καλύτερη διαφήμιση για μια επιχείρηση.

#### **2<sup>η</sup> πρόταση:**

Οι επιχειρήσεις καλό θα ήταν να μην στρέφουν την προσοχή τους μόνο στους πελάτες που ήδη έχουν αλλά και στους δυνητικούς πελάτες. Ο σεβασμός και η προσοχή προς τους δυνητικούς πελάτες, δύναται να συντελέσει στο να

συνεργαστούν με την επιχείρηση. Για τον λόγο αυτό λοιπόν, η προσοχή των επιχειρηματιών και η φιλοσοφία των επιχειρήσεων πρέπει να στραφεί προς όλων των ειδών τους πελάτες και όχι μόνο στους ήδη υπάρχοντες.

### **3<sup>η</sup> πρόταση:**

Μία εξίσου αξιόλογη κίνηση η οποία μπορεί να συντελέσει στην διατήρηση των πελατών, θα μπορούσε να είναι και ένα είδος «συμβολαίου» μεταξύ επιχείρησης και πελάτη όπου ο πελάτης θα καλείται για παράδειγμα να δηλώσει μέλος, υπογράφοντας μια αίτηση με την οποία προφανώς η εταιρεία- επιχείρηση υποχρεούται να του παρέχει κάποιες διευκολύνσεις και εκπτώσεις. Η αίτηση αυτή όμως, για να είναι ελκυστική, δεν πρέπει να επιβαρύνει οικονομικά τον πελάτη. Εδώ θα ήταν πιο αποτελεσματικό να υπάρχει και μια είδους φόρμα ή διαδικασία συμπλήρωσης κάποιου εντύπου όταν επιθυμείται η λήξη της συνεργασίας, πράγμα που θα καταστήσει λίγο πιο δύσκολη την πιθανότητα οι πελάτες να θέλουν να διακόψουν την συνεργασία αυτή.

### **4<sup>η</sup> πρόταση:**

Στα πλαίσια της έρευνας διαπιστώθηκε πως ένα μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων της εγχώριας οικονομίας δεν κρατούν επαφή με τους πελάτες τους. Πράγμα λανθασμένο καθότι μια οποιαδήποτε μορφή επικοινωνίας μπορεί να μετατοπίσει θετικά τα ποσοστά διατήρησης πελατών. Επίσης δεν χρησιμοποιούν κάποιον αριθμοδείκτη που να παρουσιάζει τα ποσοστά διατήρησης πελατών μιας συγκεκριμένης χρήσης. Για τον λόγο αυτό κάθε επιχείρηση πρέπει να καταχωρεί τους πελάτες της, έτσι ώστε να έχει ξεκάθαρη εικόνα χρησιμοποιώντας έναν αριθμοδείκτη διατήρησης πελατών, ενώ παράλληλα θα είναι σε θέση να γνωρίζει τα πλήρη στοιχεία του πελάτη (e-mail, διεύθυνση, τηλέφωνο) έτσι ώστε να τον ενημερώνει για ο,τι νέο, για πιθανές εκπτώσεις καθώς και για αποστολή ευχετήριων καρτών και ενημερωτικών καταλόγων ή φυλλαδίων. Στο σημείο αυτό επίσης θα ήταν εξίσου αποτελεσματικό να υπάρχει και μια ηλεκτρονική φόρμα για παράδειγμα στην οποία οι πελάτες θα μπορούν να δηλώνουν τις προτιμήσεις τους, τα παράπονά τους αλλά και να καταβάλλουν τις δικές τους ιδέες. Με αυτόν τον τρόπο θα υπάρχει μια διαρκής πληροφόρηση για τις ανάγκες των καταναλωτών. Συνεπώς τα προϊόντα θα είναι πιο στοχευόμενα και η διατήρηση του πελατολογίου μπορεί να αυξηθεί σημαντικά.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7** **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Η εποχή που διανύουμε χαρακτηρίζεται από μια διεθνής χρηματοπιστωτική και οικονομική κρίση. Η χώρα μας, έχει υποστεί τεράστια πλήγματα θυσιάζοντας καθημερινά τους ίδιους τους πολίτες της. Δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις που πτωχεύουν και οι επιχειρηματίες που παραδίδονται στην δύνη των οικονομικών τους προβλημάτων. Παρ' όλα αυτά υπάρχουν αξίες και σταθερές που δεν εξαγοράζονται και που μπορούν να συντελέσουν ακόμη και σε οικονομική άνθιση και διατήρηση της βιωσιμότητας μιας επιχείρησης.

Η πιο σημαντική αξία λοιπόν είναι ο άνθρωπος. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις ανά τον κόσμο ακολουθούν μια στρατηγική πελατοκεντρικής προσέγγισης, λαμβάνοντας υπόψη τους τον ανθρώπινο παράγοντα, τα θέλω του και τις προτιμήσεις αυτού τόσο στους εσωτερικούς πελάτες μίας επιχείρησης όσο και στους εξωτερικούς.

Ανατρέχοντας στο παρελθόν, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι οι μεγαλύτερες και πιο κερδοφόρες επιχειρήσεις παγκοσμίως δημιουργήθηκαν εν μέσω οικονομικής κρίσης. Οι επιχειρήσεις αυτές πρωτοπόρησαν σε κάτι. Δηλαδή είχαν μια ιδέα την οποία ακολούθησαν και που δύσκολα μπορούσε να αντιγραφεί από οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση. Για παράδειγμα η εταιρεία zara η οποία δραστηριοποιείται στον χώρο της ένδυσης παγκοσμίως. Σαφώς και υπάρχουν ενδύματα άλλων εταιρειών καλύτερης ποιότητας ή πιο οικονομικά, το κλειδί όμως της επιτυχίας είναι μια επιτυχημένη λειτουργία και επανατροφοδότηση των καταστημάτων με την αποθήκη και την παραγωγή. Αυτό σε συνδυασμό με τις άπειρες προτάσεις που προσφέρουν, τις οικονομικές λύσεις αλλά και ένα καλό εργασιακό περιβάλλον είναι το συστατικό της επιτυχίας της συγκεκριμένης εταιρείας. Επιπλέον η μεθοδευμένη και στοχευόμενη έρευνα τόσο για την τοποθεσία των καταστημάτων αλλά και την πληροφόρηση για τις νέες τάσεις της αγοράς προσθέτουν αξία στα συγκεκριμένα ενδύματα.

Στα πλαίσια της εργασίας λοιπόν, αναλύθηκαν τρόποι διατήρησης πελατών και βιωσιμότητας των επιχειρήσεων. Το απόλυτο συστατικό της επιτυχίας επομένως είναι η πελατοκεντρική προσέγγιση. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός που στηρίζει την επιχείρηση και που χωρίς αυτόν δεν υπάρχει μέλλον παρά μόνο μια εφήμερη κερδοφορία ίσως. Η στροφή προς αυτόν, σε συνδυασμό με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αμφίδρομη λειτουργία και επανατροφοδότηση όλων των τμημάτων μιας επιχείρησης και όχι μόνο είναι απόλυτα συστατικά επιτυχίας και διατήρησης πελατολογίου, συνεπώς βιωσιμότητας και κερδοφορίας.

Ανακεφαλαιώνοντας λοιπόν αξίζει να επισημανθούν ξανά οι προτάσεις που προέκυψαν στα πλαίσια αυτής της εργασίας και που μπορούν να αυξήσουν σημαντικά και να διατηρήσουν τα ποσοστά των πελατών σε μια επιχείρηση:  
1<sup>ο</sup>) Κίνητρα σε εσωτερικούς πελάτες για αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.  
2<sup>ο</sup>) Επικέντρωση όχι μόνο στους ήδη υπάρχοντες πελάτες.

3<sup>ov</sup>) Σύναψη ενός είδους συμβολαίου με ξεκάθαρους και ευνοϊκούς όρους μεταξύ επιχείρησης και πελάτη.

4<sup>ov</sup>) Διατήρηση επαφής με πελάτη μετά το πέρας της πώλησης ακόμη και εάν η επιχείρηση δεν έχει άμεσο όφελος.

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ**

- 1) Μάρκετινγκ Χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, Δρ. Κων/νος Χ. Λυμπερόπουλος Interbooks
- 2) Μάρκετινγκ(Αρχές – Στρατηγικές – Εφαρμογές) Σέργιος Δημητριάδης – Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις Rosili)
- 3) Αρχές Μάρκετινγκ(Η ελληνική προσέγγιση), Κώστας Τζωρτζάκης- Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις Rosili
- 4) Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ( Η ελληνική προσέγγιση) , Γιάννης Πέτρωφ, Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις: Rosili
- 5) Π. Παπασταθοπούλου, Συμπεριφορά καταναλωτή)
- 6) Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Σπύρος Γούναρης, εκδόσεις Rosili
- 7) Οργάνωση και Διοίκηση Κ. Τερζίδης & Αλεξία – Μαίρη Τζωρτζάκη Εκδόσεις: Rosili
- 8) Παπαδάκης Β. (2007)Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία Εκδόσεις Μπένου
- 9) Οργάνωση και Διοίκηση, το management της νέας εποχής, Κ. Τζωρτζάκης, Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις Rosili, 4<sup>η</sup> έκδοση

### **ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ:**

- 1) Αναστασία Κωνσταντέλου: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, φύση, πηγές, είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος - Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Μάθημα: ΤΜΟΔ, αρχείο PDF

### **ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ:**

- <http://users.uom.gr/~stiakakis/download/t1.pdf>  
<http://digilib.lib.unipi.gr/dspace/bitstream/unipi/3454/1/Mponis.pdf>  
[http://invenio.lib.auth.gr/record/113240/files/CRM\\_BOLLA\\_CHRISOPIGI.pdf?...](http://invenio.lib.auth.gr/record/113240/files/CRM_BOLLA_CHRISOPIGI.pdf?...)  
<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14582/2/PhekaVirginiaPhd2011.pdf>  
<https://static.eudoxus.gr/books/05/chapter-11505.pdf>  
[http://eureka.lib.teithe.gr:8080/bitstream/handle/10184/890/mgkonti\\_mziogou.pdf?sequence=1](http://eureka.lib.teithe.gr:8080/bitstream/handle/10184/890/mgkonti_mziogou.pdf?sequence=1)  
<http://users.uom.gr/~stiakakis/download/t1.pdf>  
<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=39&L=4>  
<http://www.kepa.gov.cy/diktiouthite/Portal/PortalDocuments.aspx?DocumentId=58ac2de9-e0b3-4188-b2e5-e8b116ca885d>  
(<http://digilib.lib.unipi.gr/dspace/bitstream/unipi/4898/1/Athanasopoulou,%20Eudoksia%20K..pdf>)

