



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ & ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ**

---

**«Οικονομική Κρίση και Μάρκετινγκ :  
Επιθανάτιος ρόγχος ή ευκαιρία για  
αναθεώρηση;»**

---

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

---

Εισηγήτριες: Άννα Τζάνι , Α.Μ.:1251  
Ιωάννα Μπατάλη, Α.Μ.:1208

Επιβλέπων: Γεώργιος Μεραμβελιωτάκης

2013



**TECHNOLOGICAL EDUCATION INSTITUTE OF  
CRETE**

**SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS**

**DEPARTMENT OF COMMERCE & MARKETING**

---

**Financial Crisis and Marketing: A Death  
Rattle or a Case for Rejuvenation?**

---

**DIPLOMA THESIS**

---

Students: Anna Tzani, A.M.:1251  
Ioanna Batali, A.M.:1208

Supervisor : Giorgos Meramveliotakis

©  
2013

**Υπεύθυνη Δήλωση**: Βεβαιώνουμε ότι είμαστε οι συγγραφείς αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχαμε για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην πτυχιακή εργασία. Επίσης έχουμε αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες κάναμε χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνουμε ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμάς προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Εμπορίας και Διαφήμισης του Τ.Ε.Ι. Κρήτης.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία επιχειρείται μία σε βάθος ανάλυση της επίδρασης της οικονομικής κρίσης στην επιστήμη του Μάρκετινγκ με σκοπό την εξαγωγή όσο το δυνατόν ασφαλέστερων συμπερασμάτων για το αν οι επιπτώσεις αυτές είναι καταστροφικές ή ευεργετικές για τον εν λόγω τομέα και κατ' επέκταση για μία επιχείρηση.

Στα κεφάλαια 1 και 2 που ακολουθούν, αναλύεται η παγκόσμια οικονομική κρίση με γεγονότα και αποφάσεις που επηρέασαν την πραγματική οικονομία. Παρουσιάζονται οι αιτίες και οι συνέπειες της χρηματοπιστωτικής κρίσης η οποία εξελίχθηκε από κρίση του Δυτικού κόσμου σε μία παγκόσμια κρίση και οι λόγοι που επηρέασε, σε τόσο μεγάλο βαθμό, την Ευρωπαϊκή και πιο συγκεκριμένα την Ελληνική οικονομία. Επίσης ερμηνεύεται το φαινόμενο της οικονομικής κρίσης επιγραμματικά με βάση τα όσα ορίζει η οικονομική επιστήμη καθώς και οι πιθανές αιτίες δημιουργίας των οικονομικών διακυμάνσεων, που είναι και ένα θέμα που απασχολεί πολλούς οικονομολόγους με τις απόψεις να είναι πολλές και διαφορετικές. Στόχος των δύο αυτών κεφαλαίων είναι να εξεταστεί κατά πόσο το φαινόμενο των οικονομικών κρίσεων είναι επαναλαμβανόμενο και συστημικό.

Στο κεφάλαιο 3, αναλύεται εκτενώς η επιστήμη του μάρκετινγκ σε καιρό οικονομικής κρίσης. Παρουσιάζονται όλα όσα ορίζει η επιστήμη του μάρκετινγκ και γνωστοί οικονομολόγοι σχετικά με το τι αλλάζει στην αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή, τις στρατηγικές κινήσεις που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις και τον ρόλο που διαδραματίζει το μάρκετινγκ στη διαμόρφωση μίας εναλλακτικής στρατηγικής για έξοδο από τη κρίση, και δίνονται κατευθυντήριες γραμμές για τον τρόπο που θα πρέπει να διαμορφώνεται το μίγμα μάρκετινγκ σε ανάλογες περιόδους. Στόχος του κεφαλαίου είναι να εξεταστεί κατά πόσο η ίδια η επιστήμη του μάρκετινγκ ορίζει τρόπους, εργαλεία, στρατηγικές, τρόπο σκέψης για τους διοικούντες ώστε να ξεπεράσουν τις οικονομικές δυσκολίες.

Στο κεφάλαιο 4, αναλύονται τα σημεία εκείνα, και μόνο αυτά, της εταιρικής στρατηγικής που διαμορφώνονται για μία επιχείρηση μέσω του μάρκετινγκ, και σε ποια κατεύθυνση αυτά θα πρέπει να κινούνται σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Αν και η εταιρική στρατηγική γενικότερα είναι ένα πεδίο που δεν αφορά τη συγκεκριμένη εργασία, μεγέθη και έννοιες όπως η επικοινωνία με τον πελάτη, η εικόνα της επιχείρησης κτλ. που διαμορφώνονται μέσω της στρατηγικής μάρκετινγκ είναι αναπόσπαστα κομμάτια της εταιρικής στρατηγικής και δύναται να δώσουν απαντήσεις στο ερώτημα της πτυχιακής. Συνεπώς, στόχος του κεφαλαίου είναι να εξεταστεί κατά πόσο σε επίπεδο εταιρικής πλέον στρατηγικής η επιστήμη του μάρκετινγκ προσφέρει βοήθεια στη διαμόρφωση μίας επιτυχημένης στρατηγικής για έξοδο από τη κρίση, αλλά και κατά πόσο σε επίπεδο εταιρικής στρατηγικής καθαρά, ορίζονται τρόποι-στρατηγικές (π.χ. στρατηγική διαφοροποίησης) για έξοδο από αυτήν.

Στο κεφάλαιο 5 απαντάται το ερώτημα της πτυχιακής εργασίας, δηλαδή κατά πόσο μία οικονομική κρίση αποτελεί για την επιστήμη του μάρκετινγκ επιθανάτιο ρόγχο ή ευκαιρία για αναθεώρηση. Παρατίθενται όλα τα συμπεράσματα που πηγάζουν από τα προηγούμενα κεφάλαια και τα οποία μας βοηθούν να καταλήξουμε στο τελικό συμπέρασμα της παρούσας πτυχιακής εργασίας.

Λέξεις Κλειδιά : οικονομική κρίση, μάρκετινγκ, μεθοδολογία, συμπεριφορά καταναλωτή.

## **ABSTRACT**

The aim of this dissertation is to analyse and reveal the analytical and methodological presumptions and ramifications of the current financial crisis to the theoretical and analytical apparatus of marketing. After an extended delineation of the three dimensions of the crisis i.e. the global, the European and finally the Greek one, we conclude that to our knowledge a distinct and specialised theory of marketing to cope with the cases of crises and recessions has not fully yet developed.

**Key Words:** financial crisis, marketing, methodology, consumer behaviour

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	9
1. Παγκόσμια Οικονομική Κρίση .....	10
1.1 Τι ονομάζεται οικονομική κρίση; .....	10
1.1.1 Η ετυμολογία της λέξης «Κρίση» .....	10
1.1.2 Ορισμός της Οικονομικής Κρίσης .....	11
1.2 Ιστορική ανασκόπηση σε οικονομικές κρίσεις του παρελθόντος .....	13
1.2.1 Το κραχ του 1929 .....	13
1.2.2 Οι πετρελαϊκές κρίσεις της δεκαετίας του 1970 .....	14
1.2.3 Η «Μαύρη Δευτέρα» του 1987 .....	15
1.2.4 1997: η κρίση στις ασιατικές «τίγρεις» .....	16
1.2.5 2000: Η «φούσκα» των μετοχών υψηλής τεχνολογίας .....	16
1.3 Το χρονικό της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης (2004– 2009) .....	17
1.4 Οι Αιτίες της κρίσης .....	21
1.5 Οι Συνέπειες της κρίσης .....	24
1.5.1 Οι Οικονομικές Επιπτώσεις .....	25
1.5.2 Οι Κοινωνικές Επιπτώσεις .....	26
2. Η Κρίση στην Ευρωπαϊκή Ένωση .....	27
2.1 Η κρίση στην Ελληνική Οικονομία .....	27
2.1.1 Οι αιτίες της Ελληνικής Κρίσης .....	28
2.1.2 Το χρονικό της κρίσης και οι επιπτώσεις της για την Ελληνική οικονομία .....	29
2.2 Η κρίση στην Ευρωπαϊκή Ένωση .....	33
3. Το Μάρκετινγκ σε περιόδους Οικονομικής Κρίσης .....	35
3.1 Ο σύγχρονος καταναλωτής .....	35
3.1.1 Η αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών σε περιόδους οικονομικής κρίσης .....	37
3.2 Στρατηγικές των επιχειρήσεων σε περιόδους κρίσης .....	39
3.2.1 Ο ρόλος του Μάρκετινγκ .....	40
3.2.2 Από τα 4P στα 4C του μείγματος μάρκετινγκ .....	41
3.3 Στρατηγικές του μείγματος μάρκετινγκ .....	43
3.3.1 Οι στρατηγικές προϊόντων. (Product) .....	44
3.3.2 Οι στρατηγικές τιμολόγησης (Price) .....	45
3.3.3 Στρατηγικές διανομής (Place) .....	46
3.3.4 Στρατηγικές προώθησης πωλήσεων των προϊόντων ή υπηρεσιών (Promotion) .....	46
3.4 Το μείγμα μάρκετινγκ στις υπηρεσίες .....	48
3.4.1 Προσωπικό/πελάτες (people) .....	48
3.4.2 Οι διαδικασίες (procedures) .....	49
3.4.3 Το περιβάλλον της επιχείρησης (physical evidence) .....	50
4. Εταιρική Στρατηγική μέσω Στρατηγικής Μάρκετινγκ σε Περίοδο Ύφεσης .....	51
4.1 Η Επικοινωνία κατά τη διάρκεια της Ύφεσης .....	51
4.1.1 Η ύφεση ως ιδανική περίοδος για επικοινωνιακή στρατηγική .....	52
4.2 Διαφημίσεις και Προωθητικές Ενέργειες .....	52
4.3 Η Εικόνα της Επιχείρησης .....	54
4.4 Στρατηγική Μάρκετινγκ .....	54
4.4.1 Ανάλυση αγοράς .....	55
4.4.2 Προϊόν .....	56
4.4.3 Τιμή .....	56
4.4.4 Προώθηση - Επικοινωνία .....	56
4.4.5 Διανομή .....	57

4.5 Στρατηγική Διαφοροποίησης.....	57
4.6 Εναλλακτικές Στρατηγικές Εταιρειών .....	59
4.6.1 Ενοποιήσεις Εταιριών.....	59
4.6.2 Εξαγορές – Συγχωνεύσεις.....	60
4.6.3 Απορρόφηση και στρατηγικές συμμαχίας.....	61
5.Οικονομική Κρίση και Μάρκετινγκ – Επιθανάτιος ρόγχος ή Ευκαιρία για αναθεώρηση;.....	63
5.1 Οικονομικές Κρίσεις: Ένα κυκλικά επαναλαμβανόμενο και συστημικό φαινόμενο.....	63
5.1.1 Διαφορά της κρίσης από την καταστροφή.....	64
5.2 Η Επιστήμη του Μάρκετινγκ δείχνει τον δρόμο .....	65
5.3 Αναθεώρηση Εταιρικής Στρατηγικής μέσω Αναθεώρησης της Στρατηγικής Μάρκετινγκ.....	66
5.4 Η οικονομική κρίση είναι η ιδανική περίοδος για αναθεώρηση .....	67
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>68</b>



## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον επιβλέποντα καθηγητή της παρούσας πτυχιακής εργασίας κ. Μεραμβελιωτάκη Γεώργιο, για την καθοδήγηση του, κατά την διάρκεια της πραγματοποίησης της παρούσας εργασίας καθώς και τις οικογένειές μας για την οικονομική και ψυχολογική βοήθεια κατά τη διάρκεια των σπουδών μας.

# 1. Παγκόσμια Οικονομική Κρίση

«Βλέπουμε, πόσο σημαντικό είναι, να εμφυσήσουμε στο ανθρώπινο μυαλό μία ριζοσπαστική επανάσταση. Η κρίση, είναι μία κρίση συνείδησης. Μία κρίση που δεν μπορεί πλέον να αποδεχτεί τα παλαιά πρότυπα, τις παλαιές δομές, τις αρχαίες παραδόσεις. Και αναλογιζόμενοι τη σημερινή εικόνα του κόσμου, με όλη τη στεναχώρια, τις συγκρούσεις, τις βίαιες καταστροφές, το θυμό και όλα τα υπόλοιπα...Ο άνθρωπος παραμένει όπως ήταν. Είναι ακόμα κτηνώδης, βίαιος, επιθετικός, πλεονέκτης, ανταγωνιστικός. Και έχει φτιάξει μία κοινωνία με όλα αυτά τα χαρακτηριστικά.»

Τζίντου Κρισναμούρτι

## 1.1 Τι ονομάζεται οικονομική κρίση;

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται περιληπτικά τα γεγονότα της πενταετίας 2007 – 2012. Γίνεται μία αναδρομή στην πρόσφατη ιστορία ώστε να αναλυθεί το κλίμα που έχει δημιουργηθεί στην παγκόσμια οικονομία, τις τάσεις και την πορεία του χρηματοπιστωτικού τομέα, τις αιτίες και τις συνέπειες της κρίσης καθώς επίσης τις εξελίξεις και τις προβλέψεις που γίνονται για το άμεσο μέλλον. Επίσης, παρουσιάζεται ο ορισμός της οικονομικής κρίσης και επιχειρείται μακροοικονομική ανάλυση του φαινομένου.

### 1.1.1 Η ετυμολογία της λέξης «Κρίση»

Η λέξη «κρίση» στην ελληνική γλώσσα λαμβάνει πολλές και ποικίλες έννοιες. Προέρχεται από το ρήμα «κρίνω» και έχει τη σημασία της νοητικής διεργασίας που καταλήγει σε εκτιμήσεις, σκέψεις και αποφάσεις (Μπαμπινιώτης, 2011)

Η έννοια της κρίσης, ως πολυδιάστατη, έχει αποδοθεί ποικιλοτρόπως, ακόμη και από απλούς ανθρώπους για να περιγράψουν με μια λέξη ότι αντιμετωπίζουν ένα δύσκολο πρόβλημα, ότι διανύουν μια περίοδο ανωμαλίας και αντικανονικότητας ή βρίσκονται σε κρίσιμη φάση.

Στην ελληνική γλώσσα, η λέξη κρίση προέρχεται από το ρήμα κρίνω θέλοντας να χαρακτηρίσει μια μη κανονική κατάσταση. Μια κατάσταση κρίσιμη, δύσκολη, επικίνδυνη. Συγκεκριμένα κρίση είναι μια εκτροπή από την κατάσταση της κανονικότητας και μπορεί να προσλάβει διαβαθμίσεις αντικανονικότητας από μια κατάσταση απλής διαταραχής μέχρι την κατάσταση μη ελεγχόμενων εκρηκτικών γεγονότων και την κατάσταση του χάους και του πανικού. Συνεπώς, μια κρίση εμπεριέχει μια απειλή σχετικά με τους πόρους και τους ανθρώπους, την απώλεια του ελέγχου και ορατές ή αόρατες συνέπειες στους ανθρώπους, τους πόρους και τους οργανισμούς. (Πανηγυράκης, 2001).

Αποδίδοντας λοιπόν στην λέξη «κρίση» την παραπάνω έννοια, δηλαδή μία κρίσιμη φάση εκτροπής από την κανονικότητα μίας κατάστασης, αναλύεται στη συνέχεια ο ορισμός της οικονομικής κρίσης.

### **1.1.2 Ορισμός της Οικονομικής Κρίσης**

Διανύουμε ήδη τον πέμπτο χρόνο ύφεσης της παγκόσμιας οικονομίας. Μετά τη «φούσκα» στην αγορά κατοικιών στις Η.Π.Α. τον Αύγουστο του 2007 και την εξάπλωσή της διεθνώς από τον Οκτώβριο του 2008, η παγκόσμια οικονομία βρίσκεται σε μία συνεχιζόμενη δίνη ύφεσης, χωρίς προς το παρόν αισθητά σημάδια ανάκαμψης. Πλέον αντιμετωπίζουμε ένα παγκόσμιο γεγονός που έχει επιφέρει αλλαγές στην καθημερινότητα εκατομμυρίων ανθρώπων, στη λειτουργία των τραπεζών, των επιχειρήσεων και των κυβερνήσεων. Από την απαρχή της εμφάνισης του καπιταλιστικού συστήματος γίνεται εμφανές πως ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του είναι οι περιοδικές κρίσεις που παρουσιάζονται σε τακτά χρονικά διαστήματα, ως χαρακτηριστικό των οικονομικών κύκλων.

Πριν την εμφάνιση του καπιταλιστικού συστήματος ως οικονομική κρίση νοούνταν η ματαίωση της ανθρώπινης προσπάθειας, εξαιτίας των δυσμενών καιρικών συνθηκών, των ασθενειών και επιδημιών, και των πολέμων μεταξύ άλλων αιτιών. Μετά την ανάπτυξη όμως της βιομηχανικής παραγωγής, της ωρίμασης και της εξάπλωσης του καπιταλιστικού συστήματος στη διεθνή οικονομία μέσω της διαδικασίας της παγκοσμιοποίησης, και την αλματώδη ανάπτυξη της τεχνολογίας, η

έννοια της οικονομικής κρίσης αλλάζει περιεχόμενο και εμπεριέχει τα φαινόμενα της υπερπαραγωγής ή υπερπροσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών, και της έλλειψης της αντίστοιχης ζήτησης. Αυτό σημαίνει ότι οι καταναλωτές αδυνατούν να αγοράσουν είτε λόγω ανεπαρκούς εισοδήματος, είτε λόγω ανεργίας ή οτιδήποτε άλλο. Το αποτέλεσμα της μείωσης της ζήτησης οδηγεί σε ένα φαύλο κύκλο, αφού μειώνεται η βιομηχανική παραγωγή, μειώνοντας παράλληλα το προσωπικό και μειώνοντας ή «παγώνοντας» το επίπεδο των μισθών ώστε τελικά οι επιχειρήσεις να ζητούν λιγότερο εργατικό δυναμικό, λιγότερες πρώτες ύλες και λιγότερες μεταφορές. Η ζήτηση λιγότερου εργατικού προσωπικού οδηγεί σε αύξηση της ανεργίας και επομένως σε περαιτέρω μείωση της αγοραστικής δύναμης του κοινού με αποτέλεσμα ο φαύλος κύκλος να διογκώνεται και να εξαπλώνεται διεθνώς με συνέπεια τη μείωση των εισαγωγών και εξαγωγών και την παράλληλη μείωση του διεθνούς εμπορίου.

Kaminsky, 2003

Για να οριστεί η οικονομική κρίση χρησιμοποιείται συνήθως η θεωρία των οικονομικών διακυμάνσεων. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οικονομικές διακυμάνσεις ή οικονομικοί κύκλοι είναι το φαινόμενο των επαναλαμβανόμενων διακυμάνσεων της γενικής οικονομικής δραστηριότητας, που παρατηρούνται για μια περίοδο ετών. Ανεξάρτητα από την ένταση και τη χρονική διάρκεια των οικονομικών κύκλων, μπορούμε σ' όλους να διακρίνουμε τις εξής τέσσερις φάσεις:

1. φάση ανόδου ή ανθήσεως της οικονομίας,
2. φάση κρίσεως, που ακολουθεί μετά από κάθε άνοδο,
3. φάση υφέσεως ή καθόδου της οικονομίας και
4. φάση αναρρώσεως ή αναζωογονήσεως της οικονομίας.

Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι η φάση της κρίσης παρουσιάζεται για δύο λόγους: α) επειδή όσο εξελίσσεται η φάση της ανόδου η οικονομία γίνεται ολοένα και πιο ευάλωτη στις πιέσεις και β) διότι η οικονομία κατά τη φάση της ανόδου έχει αναπτύξει τα αίτια εκείνα που αναγκαστικά θα τη φέρουν σε κρίση και ύφεση.

Μία κρίση μπορεί να αποτελείται από τέσσερα διαφορετικά και διακριτά στάδια. Ο συνήθης κύκλος ζωής μιας κρίσης ακολουθεί τα παρακάτω στάδια:

- Στάδιο Διαμόρφωσης της κατάστασης ή Πρόδρομων συμπτωμάτων (Prodromal crisis stage).
- Στάδιο εκδήλωσης-κορύφωσης της κρίσης (acute crisis stage).
- Στάδιο των επιπτώσεων (Chronic crisis stage).
- Στάδιο επίλυσης- ομαλοποίησης (crisis resolution stage).

Σφακιανάκης, 1998

Για τον προσδιορισμό των παραγόντων που είναι υπεύθυνοι όχι μόνο για την εμφάνιση αλλά και την ένταση και τη διάρκειά των επιχειρηματικών οικονομικών κύκλων, υπάρχουν διάφορες θεωρίες που παρουσιάζονται επιγραμματικά παρακάτω και μερικά από αυτά αναλύονται με περισσότερες λεπτομέρειες σε επόμενη παράγραφο του κεφαλαίου.

1. Εξωγενείς και ενδογενείς θεωρίες.
2. Η νομισματική θεωρία.
3. Οι θεωρίες των υπερεπενδύσεων.
4. Οι θεωρίες υποκαταναλώσεων.
5. Η ψυχολογική θεωρία.
6. Η θεωρία του πολλαπλασιαστή – επιταχυντή.

Γεωργακόπουλος κ.ά., 1995

## **1.2 Ιστορική ανασκόπηση σε οικονομικές κρίσεις του παρελθόντος**

Προτού φθάσουμε στην κρίση που ταλανίζει τη σημερινή παγκόσμια οικονομία είναι ωφέλιμο να κάνουμε μία συνοπτική ανασκόπηση στις πιο πρόσφατες οικονομικές κρίσεις ώστε σε αντιπαραβολή με το χρονικό της αντίστοιχης τωρινής να φανούν ομοιότητες και διαφορές, καθώς επίσης και να εξεταστεί κατά πόσο το ίδιο το οικονομικό σύστημα συνιστά την απώτερη γενεσιουργό αιτία των κρίσεων.

### **1.2.1 Το κραχ του 1929**

Την Πέμπτη 24 Οκτωβρίου του 1929 η Wall Street έκλεισε με απώλειες 13%. Οι μετοχές είχαν πέσει αισθητά και αναπάντεχα, γεγονός ασυνήθιστο, καθώς οι τιμές

είχαν ανοδική πορεία για δέκα συνεχόμενα έτη. Η συγκεκριμένη ημέρα ονομάστηκε «Μαύρη Πέμπτη», ήταν η αρχή για την μεγαλύτερη οικονομική κρίση στην παγκόσμια ιστορία και καταγράφεται ως το κραχ του 1929.

Τα βαθύτερα αίτια της κρίσης εντοπίζονται στις ανισορροπίες που υπήρχαν στην οικονομία των ΗΠΑ, απ' όπου και ξεκίνησε η κρίση. Η υπερπαραγωγή πρώτων υλών και γεωργικών προϊόντων οδήγησε στην πτώση των τιμών και τη μείωση της αγοραστικής δύναμης των αγροτών. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τις υπεραισιόδοξες βιομηχανικές επενδύσεις στους αναδυόμενους τεχνολογικούς τομείς, του ραδιοφώνου και της αυτοκινητοβιομηχανίας, είχε ως αποτέλεσμα να δημιουργηθεί μία προσφορά που ξεπερνούσε τη ζήτηση στην αγορά. Αυτό που ακολούθησε δεν είχε προηγούμενο. Η Wall Street κατέρρευσε, με τους επενδυτές να χάνουν συνολικά 40 δισ. δολάρια.

Η κρίση στην οικονομία των ΗΠΑ δεν άργησε να περάσει και στην Ευρώπη. Οι οικονομίες όλων των χωρών ήταν ήδη εξασθενημένες από τον Α' Παγκόσμιο Πόλεμο. Το γερμανικό και το βρετανικό εμπόριο είχαν σημειώσει σημαντική πτώση, ενώ ο αμερικανικός προστατευτισμός και η εμμονή στην αποπληρωμή των δανείων από τις ευρωπαϊκές χώρες επιδείνωσαν περισσότερο το πρόβλημα. Η Γερμανία και η Αυστρία επλήγησαν πρώτες. Στη συνέχεια, ο πανικός εξαπλώθηκε σε όλους τους χρηματιστηριακούς κύκλους της Ευρώπης. Επιχειρήσεις και τράπεζες κατέρρευσαν αλυσιδωτά και επήλθε μία παγκόσμια οικονομική ύφεση. Ο αριθμός των ανέργων εκτοξεύθηκε στα 30 εκατομμύρια.

### **1.2.2 Οι πετρελαϊκές κρίσεις της δεκαετίας του 1970**

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '70 έκαναν την εμφάνισή τους δύο πετρελαϊκές κρίσεις. Αυτές έφεραν στο προσκήνιο το φαινόμενο του στασιμοληθωρισμού, δηλαδή τη συνύπαρξη πληθωρισμού και αυξημένης ανεργίας. Στις 17 Οκτωβρίου 1973 καταγράφεται η πρώτη πετρελαϊκή κρίση όταν και τα μέλη του ΟΑΡΕC (Οργανισμού Αραβικών Χωρών - Εξαγωγέων Πετρελαίου Οργανισμού Αραβικών Πετρελαιοπαραγωγών Κρατών) ανακοίνωσαν ότι δεν θα προμήθευαν πλέον με πετρέλαιο τις χώρες που υποστήριζαν το Ισραήλ στη διαμάχη του με τη Συρία και την

Αίγυπτο. Σε αυτές τις χώρες συμπεριλαμβάνονταν οι ΗΠΑ, οι σύμμαχοι τους στη Δυτική Ευρώπη και η Ιαπωνία.

Έτσι, η εξάρτηση του βιομηχανοποιημένου κόσμου από το αργό πετρέλαιο και ο κυρίαρχος ρόλος του OPEC (Οργανισμός Πετρελαιοπαραγωγών χωρών) ως παγκόσμιου προμηθευτή, οδήγησαν σε δραματικά πληθωριστικές αυξήσεις τιμών, ενώ ήταν κατασταλτικές για την οικονομική δραστηριότητα.

Έξι χρόνια μετά, το 1979, ακολούθησε η δεύτερη πετρελαϊκή κρίση. Αμέσως μετά τη πολιτική κρίση με τον Αγιατολάχ Χομεϊνί και την ιρανική επανάσταση, ο πετρελαϊκός τομέας του Ιράν κατέρρευσε. Παρόλο που το νέο καθεστώς επανέλαβε τις εξαγωγές πετρελαίου, ήταν ασυνεπείς και λιγότερες οδηγώντας τις τιμές να εκτοξευθούν στα ύψη.

Στη συνέχεια οι λάθος χειρισμοί των χωρών του OPEC ανέβασαν την τιμή στα ύψη. Ο διαδεδομένος πανικός που επικράτησε οδήγησε τον OPEC στο να χάσει την ενότητα του. Εξαγωγείς πετρελαίου, όπως το Μεξικό, η Νιγηρία και η Βενεζουέλα επεκτάθηκαν σημαντικά, ενώ οι ΗΠΑ και η Ευρώπη πήραν περισσότερο πετρέλαιο από τη Βόρειο Θάλασσα.

### **1.2.3 Η «Μαύρη Δευτέρα» του 1987**

Η ταχύτατη πτώση των μετοχών τον Οκτώβριο του '87, έφερε μνήμες από τον Οκτώβριο του '29. Τη Δευτέρα 19 Οκτωβρίου του 1987 ο δείκτης Dow Jones έχασε το 22% της αξίας του μέσα σε λίγες ώρες, δίνοντας το έναυσμα για ένα μαζικό ξεπούλημα μετοχών στην Ευρώπη και την Ιαπωνία.

Μία σειρά οικονομικό-πολιτικών προβλημάτων για τις ΗΠΑ ήταν αρκετά για να δημιουργήσουν ξανά συνθήκες παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης.. Τα στοιχεία για το εμπορικό έλλειμμα των ΗΠΑ το Σεπτέμβριο ήταν δυσμενή. Παράλληλα, οι εξελίξεις στο πολιτικό σκηνικό ήταν αρνητικές, καθώς ο πρόεδρος Ρίγκαν δεν ήταν σε θέση, για λόγους υγείας, να ελέγχει την κατάσταση στις ΗΠΑ και η κρίση στον Περσικό Κόλπο κλιμακωνόταν.

Βέβαια, αυτή τη φορά ο αντίκτυπος της κρίσης δεν ήταν τόσο δραματικός όσο το 1929. Η αμερικανική οικονομία ήταν πλέον πιο ισχυρή και ανθεκτική σε τέτοιου είδους «χτυπήματα». Επιπλέον, η επέμβαση της κυβέρνησης και της κεντρικής τράπεζας των ΗΠΑ, με τη διάθεση μεγάλων ποσοτήτων ρευστού στην αγορά, υπήρξε καθοριστική. Με αυτόν τον τρόπο επωφελήθηκαν οι τράπεζες, μείωσαν τα επιτόκια και έδωσαν σημαντικά δάνεια στις μεγαλύτερες εισηγμένες επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά, θεωρείται ότι η εν λόγω κρίση σήμανε τη νέα μείωση της οικονομικής δραστηριότητας που παρατηρήθηκε την περίοδο 1989-1992 στην παγκόσμια οικονομία.

#### **1.2.4 1997: η κρίση στις ασιατικές «τίγρεις»**

Ο ξέφρενος ρυθμός των επενδύσεων και τα ελλείμματα στον προϋπολογισμό των ασιατικών χωρών (Ταϊλάνδη, Μαλαισία, Φιλιππίνες, Ινδονησία), οι οποίες μέχρι το 1997 γνώριζαν μια ραγδαία ανάπτυξη, είχαν ως αποτέλεσμα να μην μπορούν να συγκρατήσουν τη συναλλαγματική ισοτιμία με το δολάριο. Με την εγκατάλειψη της εν λόγω ισοτιμίας ακολούθησε ραγδαία πτώση στα χρηματιστήρια και στις τιμές των οικοδομικών επιχειρήσεων που ανθούσαν μέχρι τότε.

Οι επιπτώσεις της κρίσης παρέμειναν μέχρι και το 1998. Στις Φιλιππίνες η ανάπτυξη άγγιξε το μηδέν. Μόνο η Σιγκαπούρη και η Ταϊβάν απέφυγαν τις σοβαρές συνέπειες της κρίσης, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι η κρίση δεν τις άγγιξε. Ωστόσο, μέχρι το 1999 τα σημάδια ανάκαμψης στις οικονομίες της Ασίας άρχισαν να γίνονται εμφανή.

#### **1.2.5 2000: Η «φούσκα» των μετοχών υψηλής τεχνολογίας**

Στα τέλη της δεκαετίας του '90, οι εταιρείες του internet βρέθηκαν στο απόγειο τους. Η τάση για επένδυση σε μετοχές υψηλής τεχνολογίας ήταν γενικευμένη. Το φαινόμενο κορυφώθηκε τον Ιανουάριο του 2000, όταν η AOL εξαγόρασε με το αστρονομικό ποσό των 200 δισ. δολαρίων τον όμιλο Time Warner. Το Μάρτιο του 2000 ο δείκτης μετοχών υψηλής τεχνολογίας Nasdaq έφτασε το ιστορικό του υψηλό



άνω των 5.000 μονάδων. Η φούσκα έσκασε, με το δείκτη Nasdaq να χάνει μέχρι τον Οκτώβριο του 2002 το 78% της αξίας του.

Ως κύρια αίτια αυτής της πτώσης θεωρούνται οι υπερτιμημένες μετοχές των εταιρειών υψηλής τεχνολογίας, αλλά και η διαφθορά των εταιρειών μιας και πολλές από αυτές δήλωναν κέρδη υψηλότερα του πραγματικού. Συχνά επίσης, οι χρηματιστηριακοί αναλυτές έδιναν θετικές εισηγήσεις για μετοχές εταιρειών που είχαν σημαντικά οικονομικά προβλήματα. Οι συνέπειες για την αμερικανική οικονομία ήταν ευρύτερες. Η πτώση ήταν απότομη, οι επενδύσεις «πάγωσαν» και η 11η Σεπτεμβρίου αποτέλεσε τη χαριστική βολή. Η Fed όμως παρενέβη εγκαίρως, μειώνοντας διαδοχικά τα επιτόκια και βοηθώντας τη ευρύτερη οικονομία του πλανήτη να ανακάμψει (Γιάννα Μαρμάρου, 2008).

### **1.3 Το χρονικό της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης (2004– 2009)<sup>1</sup>**

Τα γεγονότα καλύπτουν τη χρονική διάρκεια από το 2004 μέχρι το 2009 η οποία ήταν και η χρονιά κατά την οποία η κρίση γενικεύθηκε και πήρε παγκόσμια καταστροφικό χαρακτήρα. Η κρίση ξεκινάει από τις τράπεζες και την αγορά στεγαστικών των Η.Π.Α. και εξελίσσεται σε διεθνή χρηματοοικονομική κρίση. Πιο αναλυτικά:

Με το επιτόκιο παρέμβασης στις ΗΠΑ να αυξάνεται δραματικά από το 1% στο 5,25% κατά το διάστημα 2004-2006, η αγορά κατοικιών οδηγήθηκε σε επιβράδυνση. Ένας πολύ μεγάλος αριθμός νοικοκυριών που είχαν πάρει στεγαστικά δάνεια άρχισαν να χρεοκοπούν και το καλοκαίρι του 2006 εμφανίστηκαν τα πρώτα σημάδια της ύφεσης. Η κρίση στην αγορά κατοικιών πέρασε αμέσως στην αγορά τιτλοποιημένων ομολόγων αφού το μεγαλύτερο μέρος των στεγαστικών δανείων είχε τιτλοποιηθεί και πουληθεί σε αμοιβαία κεφάλαια σε επενδυτές και τράπεζες ανά τον κόσμο. Σαν επακόλουθο, ήρθε η πρώτη πτώχευση μίας μικρής τράπεζας στις ΗΠΑ που πουλούσε κυρίως τέτοιου είδους στεγαστικά δάνεια στο τέλος του 2006.

---

<sup>1</sup> Το παρόν τμήμα βασίζεται εν πολλοίς στο Χουρδούβελης (2011).

Με την έναρξη του 2007, ακολούθησαν διαδοχικές μειώσεις διαθέσιμων, ζημιών και πτωχεύσεων τραπεζών οι οποίες παρουσίαζαν μεγάλες απώλειες σε προϊόντα και υποπροϊόντα τους που αφορούσαν τη στεγαστική αγορά. Μέσα σε αυτό το δυσοίωνα κλίμα οι πιο γνωστοί αξιολογικοί οίκοι Standard & Poor's, Moody's και Fitch έσπειραν φόβο στις αγορές υποβαθμίζοντας πολλά προϊόντα που βασιζόνταν σε στεγαστικά δάνεια από AAA σε A+, δηλαδή κατά 4 βαθμίδες, κάτι που μέχρι τότε ήταν εξαιρετικά ασυνήθιστο.

Στις αρχές Αυγούστου του 2007 οι εξελίξεις επιταχύνθηκαν δραματικά και η κρίση ξέσπασε πλήρως. Οι τράπεζες τόσο των ΗΠΑ όσο και οι μεγάλες ευρωπαϊκές, τράπεζες αδυνατώντας να αντιμετωπίσουν τις απώλειες των προϊόντων τους και την έλλειψη ρευστότητας, αναζητούν πανικόβλητες χρηματοδότηση είτε στις μητρικές τους είτε σε άλλες πιο υγιείς σχετικά τράπεζες. Το αποτέλεσμα ήταν οι πολλές συγχωνεύσεις και εξαγορές τραπεζών και η κατακόρυφη πτώση των χρηματιστηριακών δεικτών σε ολόκληρο τον κόσμο.

Οι εξελίξεις από εκείνο το σημείο και έπειτα ήταν ραγδαίες με τα επιτόκια στη διατραπεζική αγορά να φτάνουν στα ύψη και τη ρευστότητα σχεδόν να εξαφανίζεται την επόμενη μέρα. Οι κεντρικές τράπεζες αναγκάστηκαν να παρέμβουν για να εξασφαλίσουν την απαραίτητη ρευστότητα με την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα να παρέχει την ίδια μέρα ρευστότητα ύψους €61 δισ. Οι τράπεζες, αβέβαιες πλέον για τις ίδιες τις κεφαλαιακές τους ανάγκες, σταμάτησαν να δανείζουν. Ουσιαστικά καμία τράπεζα δεν δάνειζε σε καμία άλλη τράπεζα όσο μικρό και αν ήταν το διάστημα δανεισμού. Πολλοί χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί άρχισαν να έχουν σοβαρό πρόβλημα να εξασφαλίσουν την βραχυχρόνια χρηματοδότηση που τους ήταν απαραίτητη για να συνεχίσουν να λειτουργούν - ιδίως οι οργανισμοί με υψηλή μόχλευση.

Το Σεπτέμβριο του 2007 το Υπουργείο Οικονομικών της Αγγλίας αναγκάστηκε να εγγυηθεί το σύνολο των καταθέσεων της τράπεζας Northern Rock. Αιτία της κίνησης αυτής ήταν η έκτακτη χρηματοδότηση της από τη Τράπεζα της Αγγλίας, εφόσον η διατραπεζική αγορά είχε παγώσει, και αντιμετώπιζε σοβαρό πρόβλημα χρηματοδότησης. Η έλλειψη λεπτομερειών για το σχέδιο προκάλεσε πανικό στο κοινό που έσπευσε να αποσύρει τις καταθέσεις του. Εν τέλει και παρά τις

προσπάθειες να βρεθεί αγοραστής η τράπεζα πέρασε υπό κρατικό έλεγχο τον Φεβρουάριο του 2008.

Τον Οκτώβριο του 2007 η ελβετική τράπεζα UBS ανακοινώνει απώλειες \$3,4 δισ. από τις επενδύσεις της σε στεγαστικά προϊόντα. Το Νοέμβριο η Citigroup αναγκάζεται να αποκαλύψει ότι έχει στον ισολογισμό της περισσότερα από \$50 δισ. σε στεγαστικά προϊόντα αντί για τα \$13 δισ. που υποστήριζε μέχρι τότε. Η Merrill Lynch αποκαλύπτει ότι αναμένει σχετικές απώλειες ύψους \$7,9 δισ., Τότε ήταν που άρχισε να γίνεται πιο ξεκάθαρο το μέγεθος των πιθανών απωλειών στον χρηματοπιστωτικό τομέα, ενώ τεχνικοί λόγοι επέτειναν την άνοδο.

Το Δεκέμβριο του 2007 ανακοινώνονται τα πρώτα σχέδια για στήριξη από την αμερικανική κυβέρνηση στους ιδιοκτήτες ακινήτων που αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο κατάσχεσης. Επίσης, οι πέντε μεγαλύτερες κεντρικές τράπεζες στο δυτικό κόσμο συντονίζονται για να παράσχουν ρευστότητα στις τράπεζες. Τα διεθνή χρηματιστήρια, αν και αντέδρασαν αρνητικά στην αρχή της κρίσης τον Αύγουστο του 2007, επανήλθαν γρήγορα στα προηγούμενα επίπεδα. Σε αντίθεση με τις αγορές ομολόγων και χρήματος δεν είχαν πληγεί ιδιαίτερα και υπήρχε η εντύπωση σε πολλούς αναλυτές το 2008 θα κυλούσε ομαλά και σε σχετική σταθερότητα. Όμως, τον Ιανουάριο του 2008, η κρίση στη διατραπεζική αγορά και την αγορά ομολόγων μεταδόθηκε και στα χρηματιστήρια. Ο Ιανουάριος σημαδεύτηκε από πτώση των χρηματιστηριακών δεικτών παγκοσμίως που διήρκεσε περίπου 15 μήνες. Όλες οι ενέργειες των κεντρικών τραπεζών, οι εξελίξεις στη διατραπεζική αγορά και οι ανησυχίες που είχαν ήδη μεταφερθεί στη τύχη των εταιρειών ασφάλισης ομολόγων διαμορφώνουν πλέον ξεκάθαρα αρνητικό κλίμα για την παγκόσμια οικονομία. Η ανάπτυξη στις ανεπτυγμένες χώρες αναμένεται να πληγεί. Τον Φεβρουάριο του 2008 οι G7 εκτιμούν ότι οι συνολικές απώλειες του διεθνούς χρηματοπιστωτικού συστήματος θα φτάσουν τα \$400 δισ.

Τον Μάρτιο του 2008 η κρίση άρχισε να επιδεινώνεται. Η Bear Stearns ήταν έτοιμη να κλείσει εξαιτίας των τεράστιων απωλειών και της αδυναμίας εξασφάλισης βραχυπρόθεσμης χρηματοδότησης. Εξαγοράστηκε από την JP Morgan Chase ενώ η Fed προσέφερε χρηματοδότηση \$30 δισ. για να υποστηρίξει την εξαγορά, καθώς η τράπεζα ήταν μέρος ενός συστήματος αλληλοσυνδεόμενων χρηματοοικονομικών

συναλλαγών που εκτείνονταν σε παγκόσμια κλίμακα και αν αναγκαζόταν να πουλήσει τα στοιχεία του ενεργητικού της στις αγορές, που είχαν ήδη τεράστια προβλήματα ρευστότητας, θα έριχνε και άλλο τις τιμές, εντείνοντας τις πιέσεις. Εντωμεταξύ, η αναζήτηση ασφαλούς καταφυγίου από τους επενδυτές οδήγησε το Μαρτίου του 2008 τις αποδόσεις των εντόκων γραμματίων του αμερικανικού δημοσίου σε σχεδόν μηδενικά επίπεδα.

Τον Απρίλιο του 2008, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ) προειδοποιεί ότι οι απώλειες για το σύνολο του χρηματοοικονομικού τομέα μπορούσαν να φτάσουν τα \$1 τρις. Οι εκτεταμένες όμως παρεμβάσεις των κεντρικών τραπεζών και από την άλλη οι επιτυχημένες αυξήσεις κεφαλαίου μεγάλων τραπεζών καταφέρνουν να ηρεμήσουν προσωρινά τις αγορές. Τον Ιούλιο του 2008 όμως η κατάσταση επιδεινώνεται εκ νέου, με τη Fed να αναγκάζεται να χρηματοδοτήσει και εν τέλει να διασώσει δύο τράπεζες με ένα πακέτο διάσωσης ύψους 300 δισ. Τον Σεπτέμβριο του 2008.

Δυστυχώς κάτι αντίστοιχο δεν συνέβη και με τη Lehman Brothers, η οποία ανακοινώνει τεράστιες απώλειες το Σεπτέμβριο του 2008, με αποτέλεσμα να κηρύξει πτώχευση έπειτα και από τη μη εύρεση αγοραστή. Ήταν η πρώτη μεγάλη τράπεζα που χρεοκοπούσε. Δεν βρέθηκε αγοραστής για τη Lehman αφού ο επίδοξος αγοραστής, που ήταν η Barclays, επέμενε σε παρόμοιες εγγυήσεις με αυτές που είχαν δοθεί στην JP Morgan για την εξαγορά της Bear Stearns τον προηγούμενο Μάρτιο. Έτσι αποφασίστηκε να αφηθεί η Lehman να καταρρεύσει. Αγοραστής όμως βρέθηκε για την Merrill Lynch, που αντιμετώπιζε και αυτή την απειλή της χρεοκοπίας. Εξαγοράζεται από την Bank of America για \$50 δισ. Μέσα σε ένα Σαββατοκύριακο δύο από τις μεγαλύτερες επενδυτικές τράπεζες του κόσμου έπαψαν να υπάρχουν. Η ανησυχία ήταν πλέον πολύ μεγάλη και τα επιτόκια εκτοξεύτηκαν σε ιστορικά υψηλά. Η αγορά ουσιαστικά ήταν και πάλι κλειστή και θα παρέμενε έτσι για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Με τη χρεοκοπία της Lehman ο μεγαλύτερος κίνδυνος πέρασε στην αμερικανική AIG, τη μεγαλύτερη ασφαλιστική εταιρία του κόσμου, της οποίας ο κομβικός ρόλος απειλούσε να προκαλέσει την πλήρη κατάρρευση του παγκόσμιου χρηματοπιστωτικού συστήματος. Έτσι η αμερικανική κυβέρνηση ανακοινώνει ένα

πακέτο σωτηρίας \$85 δισ. για την AIG με αντάλλαγμα το 80% της εταιρείας. Η AIG κρατικοποιείται, κάτι πρωτοφανές για την αμερικανική αγορά. Το τραπεζικό τοπίο άλλαξε δραματικά, καθώς η λίστα τραπεζών και αμοιβαίων κεφαλαίων που χρεοκοπούσαν ή εξαγοράζονταν μεγάλωνε διαρκώς. Οι μόνες δύο μεγάλες επενδυτικές αμερικανικές τράπεζες που είχαν απομείνει (Goldman Sachs, Morgan Stanley) μετατράπηκαν το Σεπτέμβριο του 2008 σε εμπορικές προκειμένου να αποκτήσουν απρόσκοπτη πρόσβαση σε χρηματοδότηση από την Fed. Το Σεπτέμβριο του ίδιου έτους εξαγοράζεται επίσης η Washington Mutual (η έκτη μεγαλύτερη τράπεζα στις Η.Π.Α.) από τη JPMorgan Chase. Το ντόμινο συνεχίζεται στη Ευρώπη με μεγάλες τράπεζες και ασφαλιστικούς οργανισμούς να κρατικοποιούνται μέσα σε κλίμα αβεβαιότητας και απώλειας κεφαλαίων και καταθέσεων.

Οι πτωχεύσεις / διασώσεις τραπεζών συνεχίζονται σε όλο τον κόσμο το χειμώνα του 2008-2009. Αποδεικνύεται ότι με ελάχιστες εξαιρέσεις, όπως το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, όλοι κινδυνεύουν. Όμως παρά τα προηγούμενα μέτρα, η κρίση εντάθηκε τους πρώτους μήνες του 2009 και ο φόβος κατάρρευσης συνέχισε να υπάρχει, καθώς αμφισβητούνταν η βιωσιμότητα όλων των μεγάλων αμερικανικών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Ταυτόχρονα, η χρηματοοικονομική κρίση περνούσε στη πραγματική οικονομία όλων των χωρών του πλανήτη, διαψεύδοντας έτσι τη θεωρία της αποσύνδεσης των οικονομιών (decoupling) (Χαρδούβελης, 2011).

## 1.4 Οι Αιτίες της κρίσης

Η τωρινή παγκόσμια οικονομική κρίση έχει συντελέσει στο να ξεσπάσει μία μεγάλη διαμάχη εντός της οικονομικής επιστήμης αναφορικά με τις αιτίες των κρίσεων. Ειδικότερα, στην μελέτη των κρίσεων (όπως άλλωστε και στα υπόλοιπα κοινωνικοοικονομικά φαινόμενα) η οικονομική επιστήμη δεν εμφανίζεται ως ενιαία και αδιαίρετη. Μιλώντας γενικά, στην οικονομική επιστήμη υπάρχουν τρεις κυρίαρχες σχολές οικονομικές σκέψεις, οι οποίες εκκινώντας από τελείως διαφορετική μεθοδολογική αφετηρία και χρησιμοποιώντας διαφορετικά εννοιολογικά εργαλεία καταλήγουν σε διαφορετικά συμπεράσματα αναφορικά με τις αιτίες και τις λύσεις των οικονομικών φαινομένων και κατ' επέκταση των οικονομικών κρίσεων.

Οι τρεις αυτές σχολές οικονομικές σκέψεις (και οι οποίες αντικατοπτρίζονται στην πολιτική κλίμακα από τα δεξιά προς τα αριστερά) είναι: (α) Νεοκλασική σχολή ή μονεταριστική σχολή η οποία πρεσβεύει ότι ο ελεύθερος καπιταλισμός, χωρίς καμία κρατική παρέμβαση, οδηγεί στην μέγιστη κοινωνική ευημερία. Σε πολιτικό επίπεδο αυτή η σχολή εκφράζεται με τις πολιτικές του λεγόμενου νεοφιλελευθερισμού (μείωση των κρατικών δαπανών, ιδιωτικοποιήσεις κλπ.). (β) Κεϋνσιανή σχολή οικονομική σκέψης. Πήρε το όνομά της από τον οικονομολόγο John Mayard Keynes, οποίος πρεσβεύει ότι ένας καπιταλισμός με κρατική παρέμβαση (κυρίως σε περιόδους οικονομικής κρίσης) αυξάνει το κοινωνικό πλεόνασμα και ευημερία. Σε πολιτικό επίπεδο η πολιτική αυτή εκφράστηκε μετά το τέλος του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου και ως τα μέσα της δεκαετίας του '70 (από εκεί και μετά εμφανίστηκε ο νεοφιλελευθερισμός). Τέλος, (γ) η Μαρξιστική σχολή οικονομικής σκέψης η οποία πρεσβεύει ότι το υπάρχον καπιταλιστικό σύστημα σε οποιαδήποτε μορφή του, με ή χωρίς κρατική παρέμβαση, παράγει ανισότητα, εκμετάλλευση, είναι με άλλα λόγια ένα άδικο σύστημα και κατ' επέκταση θα πρέπει να καταργηθεί. Σε πολιτικό επίπεδο η μαρξιστική πολιτική οικονομία αποτελεί το θεωρητικό οικονομικό πλαίσιο αναφοράς των αριστερών και κομμουνιστογενών κόμματος.

Σύμφωνα με τη νεοκλασική προσέγγιση οι οικονομικές κρίσεις θεωρούνται εξωγενείς του καπιταλιστικού συστήματος. Διαφορετικά ειπωμένο, για τις κρίσεις του καπιταλιστικού συστήματος μπορεί να ευθύνονται οι «κακές και διεφθαρμένες» κυβερνήσεις, τα άπληστα golden boys αλλά ποτέ το ίδιο το καπιταλιστικό σύστημα. Κατά την κεϋνσιανή σχολή οι κρίσεις είναι αποτέλεσμα της μείωσης της ενεργούς ζήτησης και των επενδύσεων. Τέλος, για την μαρξιστική σχολή οι κρίσεις είναι αποτέλεσμα της ίδιας της λειτουργίας του καπιταλιστικού συστήματος και ως εκ τούτου θεωρούνται εγγενείς και νομοτελειακές (όσο υπάρχει καπιταλισμός θα υπάρχουν και κρίσεις).

Εφόσον σκοπό της πτυχιακής δεν αποτελεί η ανάλυση της κρίσης με βάση τις παραπάνω αντικρουόμενες αναλύσεις των διαφορετικών σχολών οικονομικής σκέψης, παρακάτω καταγράφονται τα τέσσερα κυριότερα χαρακτηριστικά του οικονομικού περιβάλλοντος μέσα από το οποίο αναδύθηκε η τωρινή παγκόσμια κρίση.

#### A) Οι παγκόσμιες μακροοικονομικές ανισορροπίες:

Τα τελευταία τριάντα χρόνια η Κίνα πέτυχε μια εξαιρετική οικονομική ανάπτυξη μέσω των εξαγωγών βιομηχανικών αγαθών στις ΗΠΑ. Οι εξαγωγές αυτές οδήγησαν σε τεράστια πλεονάσματα το εμπορικό ισοζύγιο της Κίνας, τα οποία, όμως δεν τροφοδότησαν την εγχώρια ζήτηση, αλλά τοποθετήθηκαν σε ομόλογα των ΗΠΑ και άλλα δολλαριακά αξιόγραφα που κράτησαν το δολλάριο σε σχετικά υψηλά επίπεδα και αντίθετα τα επιτόκια δανεισμού στις ΗΠΑ σε σχετικά χαμηλά επίπεδα. Η εξέλιξη αυτή οδήγησε σε ενίσχυση της ρευστότητας και του δανεισμού στις ΗΠΑ αλλά και στη συγκράτηση του πληθωρισμού. Για τους δικούς τους λόγους η κάθε μια, ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση (προβλήματα ανταγωνιστικότητας), ούτε η Ιαπωνία (χαμηλή εγχώρια ζήτηση) μπόρεσαν να παρέμβουν αποτρεπτικά.

#### B) Υπερβολική Πιστωτική Επέκταση και Μόχλευση:

Τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια η πιστωτική επέκταση στις ΗΠΑ και στις περισσότερες ανεπτυγμένες οικονομίες υπήρξε εντυπωσιακή, προερχόμενη όχι μόνο από την σχετικά μεγάλη αύξηση της νομισματικής βάσης, αλλά και από την απίστευτη μόχλευση εντός και εκτός των ισολογισμών των πιστωτικών ιδρυμάτων και κυρίως των επενδυτικών τραπεζών και των hedge funds. Η μόχλευση αυτή, όπως και σε άλλες χρηματοοικονομικές κρίσεις, υποθήκευσε τη χρηματοοικονομική σταθερότητα και άφησε το σύστημα εκτεθειμένο σε συστημικούς κινδύνους.

#### Γ) Ασυμμετρική πληροφόρηση και Προβλήματα Εντολέα-Εντολοδόχου:

Η ύπαρξη ασυμμετρικής πληροφόρησης σχετικά με τα δομημένα προϊόντα (CDOs-Collateralized Debt Obligations, CDSsCredit Default Swaps, κ.α.), παρείχε την ευκαιρία στους εκδότες τους να αναλαμβάνουν υπερβολικό κίνδυνο με αδιαφανή τρόπο, κίνδυνος ο οποίος ούτε τιμολογούταν σωστά και ούτε αντισταθμιζόταν επαρκώς. Ταυτόχρονα, τα συστήματα αμοιβών των εμπορικών τραπεζών, των επενδυτικών τραπεζών, των ασφαλιστικών εταιρειών και των hedge funds δεν χαρακτηρίζονταν από την συμβατότητα κινήτρων ανάμεσα στα στελέχη και τους μετόχους των εταιρειών τους, με αποτέλεσμα επίσης να αναλαμβάνονται

υπερβολικοί κίνδυνοι από άτομα τα οποία δεν θα υφίσταντο το κόστος των αποτυχημένων επιλογών τους .

#### Δ) Ρυθμιστικά κενά και ελλιπής εποπτεία.

Από το 1999 και μετά, τόσο στις ΗΠΑ όσο και σε άλλες χώρες υπήρξε μια αποστροφή, η οποία είχε πολιτικό-ιδεολογικό υπόβαθρο, στην εφαρμογή (κυρίως από τη Fed και την SEC) ρυθμιστικών μέτρων αναφορικά με την επικινδυνότητα της ανεξέλεγκτης πιστωτικής επέκτασης και της μόχλευσης. Την ίδια περίοδο, οι χρηματοοικονομικοί νεωτερισμοί, μεταξύ των οποίων και αυτοί που αναφέρθηκαν παραπάνω, ταχύτατα δημιούργησαν νέες αγορές, χωρίς όμως να συνοδεύονται από τους κατάλληλους κανόνες λογιστικής απεικόνισης και το αντίστοιχο ρυθμιστικό και εποπτικό πλαίσιο.

Τώρα ξέρουμε ότι η συνύπαρξη των τεσσάρων αυτών αιτιών ήταν κάτι σαν την ιστορία του γνωστού έργου «Η Τέλεια Καταιγίδα». Δίχως αμφιβολία, οι συνέπειες της συνύπαρξης αυτής είχαν πολλαπλάσιες επιπτώσεις από αυτές που θα είχε κάθε αίτιο μεμονωμένα. Έτσι, το αποτέλεσμα της συνύπαρξης αυτής ήταν μια σειρά από τεράστιες «φούσκες» σε διάφορες αγορές φυσικού και χρηματοοικονομικού κεφαλαίου (ακίνητα, εμπορεύματα, μετοχές, παράγωγα). «Φούσκα» στην αγορά ενός πραγματικού ή χρηματοοικονομικού κεφαλαιακού αγαθού είναι μια κατάσταση όπου η τιμή του αγαθού αυτού δεν εξηγείται από ορθολογικές οικονομικές δυνάμεις. Αν και οι οικονομολόγοι δεν μπορούν να προβλέψουν πότε σπάει μια φούσκα, είναι νομοτελειακό, ότι όλες οι φούσκες κάποτε σπάνε (Κολλίντζας και Ψαλιδόπουλος, 2009).

## **1.5 Οι Συνέπειες της κρίσης**

Οι συνέπειες της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης διακρίνονται σε άμεσες και σε μελλοντικές. Οι άμεσες επιπτώσεις είναι αυτές που αναλύονται παρακάτω καθώς έχουν ήδη καταγραφεί, παρατηρηθεί διεθνώς, ενώ οι μελλοντικές επιπτώσεις ενέχουν πολύ περισσότερο τον απρόβλεπτο παράγοντα και συνεπώς είναι δύσκολο να κάνουμε υποθέσεις. Πόσο μάλλον στην υπάρχουσα κατάσταση στην οποία τα



δεδομένα αλλάζουν καθημερινά επηρεάζοντας κάθε φορά διαφορετικά μεγέθη της οικονομίας των χωρών, του εμπορίου και διαφορετικές ομάδες πληθυσμών.

Εκτός από τις οικονομικές συνέπειες οι οποίες είναι αυτονόητο πως υπάρχουν σε μία χρηματοπιστωτική κρίση, υπάρχουν και οι κοινωνικές. Η ανθρώπινη κοινωνία είναι δομημένη με τέτοιον τρόπο που επηρεάζεται άμεσα από τις οικονομικές διακυμάνσεις. Ίσως μελλοντικά παρουσιαστούν αλλαγές και στη συνείδηση του ανθρώπου αν διδαχθεί από τα τόσα λάθη του.

### **1.5.1 Οι Οικονομικές Επιπτώσεις**

Οι άμεσες λοιπόν οικονομικές συνέπειες της κρίσης μπορούν να συνοψιστούν παρακάτω:

1. Ανεξαρτήτως πολιτικής που είχαν ακολουθήσει στο παρελθόν, επηρεάστηκαν οι οικονομίες όλων των χωρών παγκοσμίως λόγω της διεθνοποίησης της παγκόσμιας οικονομίας. Συνέπεια αυτού ήταν η σημαντική μείωση τόσο του αμερικάνικου Α.Ε.Π. όσο και του Α.Ε.Π. των χωρών της Ευρωζώνης. Παράλληλα, παρατηρείτε και μείωση του όγκου των συναλλαγών του διεθνούς εμπορίου..
2. Για πρώτη φορά μετά τη δεκαετία του 1930 και τη Μεγάλη Ύφεση, το 2009 ο ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης γίνεται αρνητικός, -1,9%, με αποτέλεσμα την άμεση συρρίκνωση του ΑΕΠ όλων των χωρών.
3. Τράπεζες που στο παρελθόν δάνειζαν 50 φορές τα ίδια κεφάλαιά τους αναγκάστηκαν να περιορίσουν το δανεισμό προς τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά κατά 50 φορές για να καλύψουν το χάσμα στα κεφάλαιά τους. Έτσι, θέσπισαν αυστηρότερα πιστωτικά κριτήρια και περιόρισαν τις πιστώσεις. Η μείωση στις πιστώσεις οδήγησε στη συνέχεια τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά σε συρρίκνωση των δραστηριοτήτων τους, γεγονός που σήμανε μείωση του προσωπικού, αύξηση της ανεργίας, λιγότερη παραγωγή, λιγότερο εισόδημα και επιμήκυνση της ύφεσης (Χαρδούβελης, 2011).

### 1.5.2 Οι Κοινωνικές Επιπτώσεις

Η οικονομική κρίση προκαλεί δραματικές επιπτώσεις στην κοινωνική ζωή, δεδομένου ότι η μείωση ή και η απουσία εισοδήματος προκαλεί απώλειες στην ευημερία και ωθεί μεγάλα τμήματα του πληθυσμού στη φτώχεια. Το διεθνές εμπόριο, ο ρυθμός της οικονομικής ανάπτυξης και η απασχόληση αντανακλούν σε μεγάλο βαθμό την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η διεθνής οικονομία (Marmot και Bell, 2009). Οι χειρώνακτες εργάτες και τα άτομα με χαμηλή εκπαίδευση να υφίστανται τις πλέον δυσμενείς επιπτώσεις σε σχέση με τα άτομα υψηλής εκπαίδευσης της μεσαίας και ανώτερης τάξης (Stiglitz, 2006). Η οικονομική κρίση, σε παγκόσμια κλίμακα, θέτει σε καθεστώς ευπρόσβλητης εργασίας το ήμισυ σχεδόν των εργατών, οι οποίοι βρίσκονται σε κίνδυνο απώλειας της εργασίας και συνεπώς σε κατάσταση εργασιακής ανασφάλειας. Από τα τέλη του 2008 η ανεργία άρχισε να αυξάνεται. Ο αριθμός των φτωχών εργαζομένων θα αυξηθεί παγκόσμια κατά 200 εκατομμύρια και θα ανέλθει στο επίπεδο των 700–800 εκατομμυρίων.

Η κατάσταση αυτή, όπως περιγράφηκε παραπάνω, απειλεί κυρίως τις χώρες χαμηλής και μέσης ανάπτυξης, καθώς και στο εσωτερικό των χωρών τα χαμηλά κοινωνικά στρώματα, ενώ αποδεικνύει τρία βασικά αλληλοσυνδεόμενα προβλήματα:

- Την αυξανόμενη τάση των ανισοτήτων στο εσωτερικό των χωρών,
- Την ανισοτιμία στις συνθήκες κοινωνικής προστασίας και υγείας, και
- Τα επείγοντα ζητήματα της κλιματικής αλλαγής και της οικολογικής υποβάθμισης.

Βισβιζή, 2012

## 2. Η Κρίση στην Ευρωπαϊκή Ένωση

«Δεν θα υπάρξει ειρήνη για την Ευρώπη, αν τα κράτη συνεχίζουν να βασίζονται στην εθνική κυριαρχία. Οι χώρες της Ευρώπης είναι πολύ μικρές για να εγγυηθούν στους πολίτες τους την αναγκαία ευημερία και την κοινωνική πρόοδο. Τα κράτη της Ευρώπης θα πρέπει να επιλέξουν τη συνεργασία και την ομοσπονδιακή μορφή»

Ζαν Μονέ (1888-1979),  
αρχιτέκτονας της Ευρωπαϊκής Ενοποίησης.

### 2.1 Η κρίση στην Ελληνική Οικονομία

Η διεθνής ύφεση συντέλεσε στην ανάδειξη της υπερχρέωσης του ελληνικού Δημοσίου και την πιθανή αδυναμία ελέγχου του διογκούμενου χρέους του, γεγονός που επέφερε μοιραία την οικονομική δυσπραγία στη χώρα. Οι αγορές που μέχρι εκείνο το σημείο αντιμετώπιζαν την Ευρωπαϊκή Ένωση σαν σύνολο συνειδητοποίησαν ότι το ελληνικό πρόβλημα είναι η κορυφή του παγόβουνου σε μια νομισματική ένωση η οποία δεν στηρίζεται σε σταθερά δημοσιονομικά θεμέλια. Κάπως έτσι το 2009 βρίσκει την Ελλάδα αντιμετώπιη ίσως με τη μεγαλύτερη οικονομική κρίση της ιστορία της.

Ο κίνδυνος χρεωκοπίας χώρας, που αντικατοπτρίζεται στη διαφορά επιτοκίων δανεισμού έκαστης ευρωπαϊκής χώρας σε σχέση με τα αντίστοιχα γερμανικά ή και στα επιτόκια ασφάλισης των δανειστών της χώρας (τα Credit Default Swap rates) είναι τώρα πλέον συνάρτηση του δημόσιου και ιδιωτικού χρέους της κάθε χώρας, αλλά και άλλων παραγόντων όπως οι πολιτικές εξελίξεις, η σταθερότητα του τραπεζικού συστήματος, κλπ. (Attinasi – Barrios, 2009).

Καθώς η ύφεση στην Ευρώπη και στον υπόλοιπο κόσμο συνέχισε να βαθαίνει και οι ελληνικές εξαγωγές επηρεάστηκαν στο τελευταίο τρίμηνο του 2008 μαζί με τις εξαγωγές όλων των υπολοίπων χωρών. Έτσι το 2009 βρήκε την Ευρωζώνη να συρρικνώνεται κατά -4,1% και την Ελλάδα κατά -2,3%. Παρατηρούμε πως η Ελλάδα παρουσιάζει μικρότερη πτώση από την Ευρωζώνη γεγονός που δεν κράτησε για πολύ

αφού από το 2010 η ευρωπαϊκή οικονομία σταθεροποιήθηκε και ανέκαμψε, ενώ η ελληνική επιδεινώθηκε και το μέλλον της παραμένει αβέβαιο (Χαρδούβελης, 2011).

### **2.1.1 Οι αιτίες της Ελληνικής Κρίσης**

Η διεθνής οικονομική κρίση ανέδειξε τις προϋπάρχουσες μεγάλες μακροοικονομικές ανισορροπίες και διαρθρωτικές αδυναμίες της ελληνικής οικονομίας: το έλλειμμα ανταγωνιστικότητας και την οργανωτική ανεπάρκεια του κράτους. Οι δύο αυτές ανισορροπίες είναι ουσιαστικά και οι αιτίες της Ελληνικής Κρίσης και γίνονται εμφανείς στα μεγάλα “δίδυμα” ελλείμματα της χώρας, το έλλειμμα ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών και το δημοσιονομικό έλλειμμα. Γίνονται εμφανείς και στα υψηλά “δίδυμα” χρέη (το δημόσιο και το εξωτερικό), που αποτελούν τη διαχρονική συσσώρευση των αντίστοιχων ετήσιων ελλειμμάτων.

Το έλλειμμα ανταγωνιστικότητας είναι το βαθύτερο πρόβλημα το οποίο προκαλεί τη διαρκή ανατίμηση της σταθμισμένης συναλλαγματικής ισοτιμίας της χώρας και αντικατοπτρίζεται στο τεράστιο έλλειμμα τρεχουσών συναλλαγών και στον υψηλότερο ελληνικό πληθωρισμό σε σχέση με άλλες χώρες της Ευρωζώνης. Η ελληνική οικονομία δεν έχει τη δυνατότητα να παράγει ανταγωνιστικά αγαθά και υπηρεσίες. Ως αποτέλεσμα, το εξωτερικό χρέος της χώρας είχε αυξηθεί από 94% του ΑΕΠ στο τέλος του 2003 στο 184% στο τρίτο τρίμηνο του 2010.

Στο πρώτο μισό του 2009, οι αδυναμίες των δίδυμων ελλειμμάτων πέρασαν απαρατήρητες από τις αγορές, καθώς το ενδιαφέρον ήταν στραμμένο αλλού. Καθώς, όμως, οι διεθνείς αγορές άρχισαν να εστιάζουν στα μεγάλα δημοσιονομικά βάρη που ανέλαβαν οι κυβερνήσεις για να σώσουν πρώτα τον χρηματοπιστωτικό τομέα και έπειτα τις οικονομίες τους, χώρες όπως η Ελλάδα που ήταν σε χειρότερη δημοσιονομική θέση άρχισαν να νιώθουν τις επιπτώσεις.

Χαρδούβελης, 2011

## 2.1.2 Το χρονικό της κρίσης και οι επιπτώσεις της για την Ελληνική οικονομία<sup>2</sup>

Οι εκλογές του Οκτωβρίου του 2009 αποτέλεσαν το έναυσμα για να αποκαλυφθεί το πραγματικό μέγεθος του προβλήματος. Μία σειρά αναθεωρήσεων του ελλείμματος και του χρέους της Ελλάδας είχαν σαν αποτέλεσμα το πρώτο να φτάσει στο 15,4% το δεύτερο στο 126,8% του ελληνικού ΑΕΠ (Eurostat). Οι παραπάνω δείκτες ήταν εξαιρετικά υψηλοί σε σχέση με τους αντίστοιχους άλλων χωρών της ευρωζώνης και αυτό είχε σαν αποτέλεσμα μία σειρά από αλυσιδωτές αντιδράσεις. Οι οίκοι αξιολόγησης έσπευσαν να επανεξετάσουν την περίπτωση της Ελλάδας και όπως ήταν φυσικό άρχισαν διαδοχικές υποβαθμίσεις. Τότε ήταν και η στιγμή που η ελληνική οικονομία συγκέντρωσε το ενδιαφέρον των αγορών και η αξιοπιστία της κλονίστηκε. Μάλιστα αργότερα οι αγορές άρχισαν να αμφισβητούν την ικανότητα και των υπόλοιπων οικονομιών της ευρωπαϊκής Περιφέρειας να αντεπεξέλθουν: της Ιρλανδίας, της Πορτογαλίας και της Ισπανίας. Οι αγορές έβλεπαν μέσω της Ελλάδας και την αρχή μιας πιθανής τελικής διάλυσης της Ευρωζώνης.

Ο Προϋπολογισμός του 2010, που κατατέθηκε τον Δεκέμβριο του 2009, περιελάμβανε μια σειρά από μέτρα για τον περιορισμό του ελλείμματος, κατά 3,3 ποσοστιαίες μονάδες, και για την ενίσχυση της ανάπτυξης. Τα μέτρα περιελάμβαναν, πάγωμα νέων προσλήψεων (εκτός υγείας, ασφάλειας και εκπαίδευσης) για το 2010 και 1 πρόσληψη για κάθε 5 αποχωρήσεις στο δημόσιο τομέα από το 2011, περιορισμό των συμβασιούχων, πάγωμα μισθών πάνω από τα € 2.000 και εξαγγελίες για πάταξη της φοροδιαφυγής και της διαφθοράς. Περιελάμβαναν, όμως, και αυξήσεις των συντάξεων και των μισθών των δημοσίων υπαλλήλων ελαφρώς πάνω από τον πληθωρισμό, ως μέρος ενός πακέτου €2,6 δισ. ή 1,1% του ΑΕΠ για τη στήριξη των κατώτερων εισοδηματικά στρωμάτων και την ενίσχυση της συνολικής ζήτησης.

Με το νέο έτος, το κόστος δανεισμού συνεχώς αυξάνεται. Τον Ιανουάριο του 2010 η ελληνική κυβέρνηση ανακοινώνει το νέο Πρόγραμμα Σταθερότητας και Ανάπτυξης (ΠΣΑ 2009 - 2013). Το πρόγραμμα προβλέπει μείωση του ελλείμματος κατά 4 ποσοστιαίες μονάδες το 2010 και ένα τελικό επίπεδο κάτω από το 3% μέχρι το τέλος του 2012. Πέραν των προηγούμενων μέτρων του προϋπολογισμού του 2010, το ΠΣΑ

---

<sup>2</sup> Το παρόν τμήμα βασίζεται εν πολλοίς στο Χουρδούβελης (2011).

περιλαμβάνει, επιπλέον μέτρα για αύξηση των εσόδων μέσω αύξησης των έμμεσων φόρων (ΦΠΑ και φόροι σε τσιγάρα, αλκοόλ κτλ.) και μείωση των δαπανών μέσω παγώματος των προσλήψεων καθώς και μείωσης των επιδομάτων των δημοσίων υπαλλήλων. Εξακολουθεί να περιλαμβάνει αυξήσεις για τους μισθούς κάτω των €2.000. Περιλαμβάνει, επίσης, διαρθρωτικά μέτρα, όπως την ανεξαρτητοποίηση της Στατιστική Υπηρεσίας, νέο τρόπο σχεδιασμού και παρακολούθησης της εκτέλεσης του προϋπολογισμού, ένα νέο φορολογικό σύστημα και μέτρα για την καταπολέμηση της φοροδιαφυγής. Παρόλα αυτά, οι αγορές δεν φαίνεται να πείθονται καθώς υπάρχει διάχυτη η αίσθηση ότι δίνεται έμφαση στα έσοδα και όχι τόσο στις ανεξέλεγκτες δαπάνες. Έτσι, τα επιτόκια συνεχίζουν την ανοδική τους πορεία.

Έτσι το Φεβρουάριο η Ελλάδα αναγκάζεται να πάρει κι άλλα επώδυνα μέτρα, όπως τα παραπάνω, για τη μείωση του ελλείμματος και των δαπανών μέσα σε ένα κλίμα ανησυχίας και έντονης φημολογίας για την χρεοκοπίας της χώρας. Οι αγορές ηρεμούν και τα επιτόκια πέφτουν λίγο ενώ η ελληνική κυβέρνηση δεσμεύεται να υποβάλει νέο σχέδιο δημοσιονομικών μέτρων για την επίτευξη των δημοσιονομικών στόχων του 2010 και γενικότερα μέτρα διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων. Οι αρνητικές αξιολογήσεις όμως των αγορών για τα Προγράμματα Σταθερότητας και Ανάπτυξης καθώς επίσης και για την αξιοπιστία των στοιχείων χρέους εκτοξεύουν τα επιτόκια δανεισμού της χώρας σε πολύ υψηλά επίπεδα στα τέλη Φεβρουαρίου.

Ακολουθεί μια περίοδος σχετικής ηρεμίας των αγορών αλλά και αδράνειας της ΕΕ για συγκεκριμένη παροχή βοήθειας προς την Ελλάδα. Το Μάρτιο η ελληνική πλευρά τηρεί τις δεσμεύσεις της και ανακοινώνει νέο πακέτο μέτρων. Νέες αυξήσεις φόρων και περικοπές επιδομάτων, μισθών και συντάξεων είναι τα αποτελέσματα της αναξιοπιστίας ης χώρας στις διεθνείς αγορές. Τα μέτρα αυτά αν και πρωτοφανή έδειξαν να έχουν και την υποστήριξη της κοινής γνώμης αφού μέχρι τότε ο ελληνικός λαός έδειχνε να κατανοεί την αναγκαιότητα θυσιών από πλευράς του.

Τον Μάρτιο και ενώ οι αγορές παρέμεναν ήρεμες και στάσιμες ανακοινώνεται η απόφαση των Ευρωπαίων ηγετών για τη δημιουργία μηχανισμού στήριξης των μελών της ζώνης του ευρώ. Η Ε.Ε. ανακοινώνει ότι θα δημιουργηθεί μηχανισμός χρηματοδότησης, με τη συμμετοχή του ΔΝΤ, για να βοηθήσει την Ελλάδα ή όποιο άλλο μέλος της Ευρωζώνης χρειαστεί. Παράλληλα, η ΕΚΤ ανακοίνωσε ότι θα

συνεχίσει να δέχεται κρατικά ομόλογα πιστοληπτικής αξιολόγησης BBB- και μετά το 2010, με έκπτωση όμως στον υπολογισμό της αξίας τους ως εγγυών. Η απουσία όμως διευκρινιστικών λεπτομερειών για το μέγεθος του πακέτου βοήθειας και τον τρόπο λειτουργίας του μηχανισμού προκαλεί νέες εντάσεις με τα επιτόκια να ξεκινούν νέα ανοδική πορεία. Εγείρονται αμφιβολίες για το αν τελικά η Ε.Ε. καταφέρει να βοηθήσει την Ελλάδα και σταδιακά, αρχίζει να γίνεται κατανοητό ότι δεν κινδυνεύει μόνο η Ελλάδα αλλά το ίδιο το ευρώ.

Ακολουθούν εκ νέου διαδοχικές υποβαθμίσεις της χώρας από τους οίκους αξιολόγησης, οι οποίες επηρεάζουν τις αγορές αρνητικά και κάνουν τα επιτόκια δανεισμού σε αύξηση 103%. Με τα επιτόκια δανεισμού σε απαγορευτικά επίπεδα ήταν πλέον ορατός ο κίνδυνος της χρεοκοπίας. Μέσα σε αυτό το εκρηκτικό κλίμα και με δεδομένη την αδυναμία της χώρας να βρει χρηματοδότηση, η Ελλάδα αναγκάζεται επισήμως να ζητήσει την ένταξή της στον μηχανισμό στήριξης και οι οίκοι αξιολόγησης για πρώτη φορά κατατάσσουν τα ελληνικά ομόλογα στην επενδυτική κατηγορία των «σκουπιδιών».

Ο Απρίλιος 2010 ήταν μια περίοδος έντονων διαπραγματεύσεων μεταξύ Ελλάδας, Ε.Ε. (κυρίως Γερμανίας) και του ΔΝΤ για το ύψος της απαιτούμενης βοήθειας και, κυρίως, τους όρους. Ήταν πλέον κατανοητό πως το οικονομικό πρόβλημα της Ελλάδος απειλούσε ολόκληρη την Ευρωζώνη και το ενιαίο της νόμισμα αφού τα περισσότερα ελληνικά κρατικά ομόλογα βρίσκονταν στα θησαυροφυλάκια ιδιωτικών τραπεζών της Ευρωζώνης. Την ίδια περίοδο, η ΕΚΤ, ανακοίνωσε ότι αναστέλλει έπ' αόριστον το όριο πιστοληπτικής αξιολόγησης για τα ομόλογα τους ελληνικού δημοσίου που δέχεται ως εγγύηση.

Το Μνημόνιο (Memorandum of Understanding) υπογράφηκε στις 5 Μαΐου 2010. Η παρέμβαση της Ε.Ε. και του ΔΝΤ οδήγησε στη σύνταξη ενός προγράμματος που έχει ως βασικό στόχο τόσο την κάλυψη των δανειακών αναγκών της Ελλάδας για περίπου τρία χρόνια όσο και τη δημιουργία ενός νέου αναπτυξιακού προτύπου που θα επιτρέπει την έξοδο της χώρας από την κρίση και την επιστροφή της σε διατηρήσιμους ρυθμούς οικονομικής ανάπτυξης. Το Μνημόνιο περιελάμβανε πόρους €80 δισ. διακρατικών δανείων από τους εταίρους της Ευρωζώνης (πλην Σλοβακίας)

και €30 δισ. από το ΔΝΤ. Τα χρήματα θα δίνονταν με δόσεις, αφού πρώτα θα εξεταζόταν η πορεία υλοποίησης των μέτρων που περιλαμβάνονταν στο Μνημόνιο.

Το Μάιο ανακοινώθηκε η δημιουργία ενός μόνιμου μηχανισμού στήριξης για τις υπόλοιπες χώρες της Ευρωζώνης. Ανακοινώθηκε, επίσης, ο διπλασιασμός της χρηματοδότησης των προβλημάτων που προκύπτουν από τα ελλείμματα τρεχουσών συναλλαγών (Balance of Payments Facility) στα € 50 δισ. Αργότερα, η ΕΚΤ ανακοίνωσε, επίσης, ότι θα προχωρήσει σε πρόγραμμα αγοράς κρατικών ομολόγων στη δευτερογενή αγορά για την σταθεροποίησή της, όταν κρίνει ότι οι περιστάσεις το απαιτούν.

Η σχετική ευφορία του Σεπτεμβρίου-Οκτωβρίου, έπειτα από όλες αυτές τις συντονισμένες προσπάθειες καθησυχασμού των αγορών, δεν διήρκεσε πολύ. Διάφορες ασάφειες περί τον μόνιμο ευρωπαϊκό μηχανισμό στήριξης και διαφωνίες για τους όρους και τις προϋποθέσεις ενεργοποίησης, οι δηλώσεις της Καγκελαρίου Μέρκελ ότι σε πιθανή χρεοκοπία χώρας, που θα συμμετέχει στον μηχανισμό στήριξης, το κόστος θα το επωμιστούν και ιδιώτες επενδυτές, οι αυτοδιοικητικές εκλογές του Νοεμβρίου στην Ελλάδα που πήγαν πίσω το πρόγραμμα του μνημονίου αλλά και οι αρνητικές εξελίξεις για την οικονομία της Ιρλανδίας επιδείνωσαν το κλίμα. Σαν φυσικό επακόλουθο των παραπάνω, το Δεκέμβριο του 2010, οι αξιολογικοί οίκοι ξεκίνησαν ένα νέο γύρο υποβαθμίσεων. Η αυξημένη αβεβαιότητα για την ικανότητα της χώρας να μειώσει το χρέος της, η αμφισβήτηση της δυνατότητας επιβολής νέων περιοριστικών μέτρων που αναφερόταν στο Μνημόνιο και η αβεβαιότητα που επικρατεί σε ευρωπαϊκό επίπεδο για τη διαχείριση της ευρύτερης ευρωπαϊκής κρίσης δίνουν σημαντικό άλλοθι στη νέα αυτή σειρά υποβαθμίσεων.

Το κλίμα στην αγορά βελτιώθηκε από τα μέσα Ιανουαρίου του 2011. Ευρωπαίοι αξιωματούχοι διέρρεαν ότι το ελληνικό δάνειο θα μπορούσε να παραταθεί στα 30 χρόνια, ότι ο Ευρωπαϊκός Μηχανισμός Σταθερότητας θα μπορούσε να εξαγοράσει μέρος του χρέους σε περίπου τιμές αγοράς και να το πουλήσει στη συνέχεια στην Ελλάδα ώστε έτσι η Ελλάδα να μειώσει το χρέος της, κλπ. Οι διαρροές μαζί με την επιτυχή αύξηση μετοχικού κεφαλαίου της Τράπεζας Πειραιώς και την πώληση από τη Eurobank μεγάλου ποσοστού της θυγατρικής της στην Πολωνία, έδωσαν ανάσες στην



ελληνική οικονομία και άρχισαν να ενισχύουν και το ελληνικό χρηματιστήριο (Χαρδούβελης, 2011).

## **2.2 Η κρίση στην Ευρωπαϊκή Ένωση**

Όπως σημειώθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, από τα μέσα του 2009, από όταν και η κρίση άγγιξε την Ελλάδα, οι διεθνείς αγορές άρχισαν σταδιακά να γίνονται όλο και περισσότερο νευρικές για την πορεία της Ευρωζώνης. Αυτό αποτυπώθηκε και στα περιθώρια τριμηνιαίου δανεισμού στη διατραπεζική αγορά τα οποία διαμορφώθηκαν υψηλότερα στην Ευρωζώνη από τα αντίστοιχα αμερικανικά και παρέμειναν υψηλότερα και στη συνέχεια. Από τα μέσα του 2010, με την κορύφωση της ελληνικής κρίσης, η νευρικότητα των αγορών ξεσπάει σε συγκεκριμένες χώρες της Ευρώπης με πρώτη την Ιρλανδία ενώ ακολουθεί η Πορτογαλία με τα επιτόκια ασφάλισης (CDS) να αυξάνονται δραματικά.

Η αιτία για την εξάπλωση της κρίσης και σε άλλες χώρες μέλη της Ένωσης ήταν το γεγονός πως οι αγορές έστρεψαν πλέον τη προσοχή τους με αφορμή την Ελλάδα στις οικονομίες των χωρών ξεχωριστά και έπαψαν να αντιμετωπίζουν την Ε.Ε. ως μία ενιαία οικονομία. Το αποτέλεσμα ήταν να αναδειχθούν διάφορες ανισορροπίες στις οικονομίες χωρών-μελών που υπήρχαν καλά κρυμμένες πίσω από την ευρωπαϊκή οικονομία. Οι δύο μεταβλητές που απεικονίζουν την εσωτερική και εξωτερική ισορροπία των χωρών της Ευρωζώνης είναι το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών και το δημοσιονομικό ισοζύγιο. Το δημοσιονομικό είναι το μεγαλύτερο από τα δύο προβλήματα για το σύνολο σχεδόν των χωρών της Ζώνης του Ευρώ. Η Ελλάδα και η Πορτογαλία έχουν τα μεγαλύτερα δημοσιονομικά ελλείμματα, αλλά και τα μεγαλύτερα ελλείμματα τρεχουσών συναλλαγών. Αντιθέτως, η Ιρλανδία, που χτυπήθηκε μετά την Ελλάδα από τις αγορές και αναγκάστηκε να ζητήσει και αυτή τη βοήθεια της Ευρωζώνης και του ΔΝΤ, δείχνει να μην έχει πρόβλημα σε κανέναν από τους δύο τομείς. Η Ισπανία, που επίσης βρέθηκε στο στόχαστρο των αγορών, δεν έχει διαχρονικό δημοσιονομικό πρόβλημα. Αντιμετωπίζει όμως μεγάλο πρόβλημα ανταγωνιστικότητας. Οι παράγοντες αυτοί σε συνδυασμό με την μεγάλη κρίση του τραπεζικού τομέα, λόγω έλλειψης ρευστότητας και κίνδυνο χρεωκοπιών, και ιδιαίτερα για τις χώρες που ήταν πολύ εκτεθειμένες σε ελληνικά ομόλογα συντέλεσαν

στην όξυνση της κρίσης στην Ευρωζώνη και θέτουν ακόμα και σήμερα ετοιμόρροπο το οικοδόμημα του Ευρώ.

Έπειτα από όλες αυτές τις αρνητικές εξελίξεις, μία μία οι χώρες που αντιμετώπιζαν τα πιο ουσιαστικά προβλήματα κατέφευγαν στον Μηχανισμό Στήριξης της Ευρωπαϊκής Ένωσης και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο με βασικό μέλημα τους την τακτοποίηση των δημοσιονομικών τους μεγεθών και τη στήριξη της ρευστότητας των τραπεζικών τους συστημάτων.

Χαρδούβελης, 2011

### 3. Το Μάρκετινγκ σε περιόδους Οικονομικής Κρίσης

#### 3.1 Ο σύγχρονος καταναλωτής

Οι καταναλωτές που βιώνουν μία οικονομική ύφεση βρίσκονται καθημερινά αντιμέτωποι με προκλήσεις που σχετίζονται με την οικονομική και υλική ασφάλειά τους, την αύξηση της ανεργίας, τις διακυμάνσεις των τιμών, τους περιορισμούς στον δανεισμό, τις διακυμάνσεις στις συναλλαγματικές ισοτιμίες.

Khaled και Ahmad, 2010

Όλες αυτές οι προκλήσεις αλλάζουν τις αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών. Πλέον το από πού θα αγοράσουν ένα προϊόν ή το γιατί θα το αγοράσουν δεν είναι τόσο ξεκάθαρο στο μυαλό τους. Η κατανάλωση και η επιθυμία για επένδυση μειώνεται, ενώ η αποταμίευση είναι πρώτη προτεραιότητα, ακόμα και για τους εύπορους καταναλωτές, αφού οι πιέσεις που δέχονται στο διαθέσιμο εισόδημά τους είναι έντονες και οι μειώσεις βίαιες και απότομες. Έτσι λοιπόν, σαν συνέπεια, μειώνουν τις αγορές τους και στρέφονται σε πιο οικονομικά προϊόντα, διατηρώντας όμως παράλληλα υψηλές τις απαιτήσεις τους για ποιότητα.

Οι καταναλωτικές συνήθειες αλλάζουν και αναδύονται νέα πρότυπα. Οι καταναλωτές ενώ πριν την κρίση χαρακτηριζόταν από ηδονική, επιδεικτική κατανάλωση με υψηλά επίπεδα υλισμού πλέον είναι ολιγοδάπανοι, πιο υπεύθυνοι και απαιτητικοί (Voinea και Filip, 2011). Ο σύγχρονος καταναλωτής ανησυχεί για τις επιλογές του και πολλές φορές αποφασίζει να μην αγοράσει κάτι από φόβο μην πάρει την λάθος απόφαση. Επανεξετάζει τις καταναλωτικές του συνήθειες, ανακατανέμει τον προϋπολογισμό του, ώστε να έχει το μεγαλύτερο δυνατό όφελος από τη χρήση του διαθέσιμου εισοδήματός του. Πρώτα, αντιλαμβάνεται τι χρειάζεται, έπειτα αναζητά πληροφορίες για τις διαφορετικές εναλλακτικές των επιθυμητών προϊόντων και στο τέλος αποφασίζει την αγορά (Ferrell και Hartline, 2002).

Ήδη πριν την κρίση οι καταναλωτές ένιωθαν να κατακλύζονται από προϊόντα. Η εύκολη πρόσβαση στην πληροφόρηση και οι αγορές μέσω ιντερνέτ έκαναν τους καταναλωτές να είναι πιο ευέλικτοι και λιγότερο πιστοί σε μάρκες. Προϊόντα που συνδυάζουν ποιότητα με χαμηλότερο κόστος διευρύνουν το χώρο τους, προσφέροντας πιο προσιτές λύσεις στον πεισμένο καταναλωτή χωρίς ουσιαστική έκπτωση σε άλλα ποιοτικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Οι καταναλωτές είναι πιο επιλεκτικοί, τρώνε έξω λιγότερο, διασκεδάζουν στο σπίτι τους συχνότερα, ψάχνουν τις καλύτερες προσφορές, μαθαίνουν να ζουν χωρίς ακριβά προϊόντα και στρέφονται σε απλές μάρκες. Περιορίζονται σε ουσιαστικές αγορές, φθηνότερα υποκατάστατα προϊόντα και αγοράζουν μικρότερες ποσότητες αγαθών.

Khaled και Ahmad, 2010

Οι σύγχρονοι καταναλωτές ενδιαφέρονται για όλες τις πλευρές του προϊόντος (σχεδιασμός, ασφάλεια, προέλευση) και έχουν γίνει πιο προσεκτικοί, καθώς αντιλαμβάνονται πλέον τον αντίκτυπο που έχουν οι καταναλωτικές τους επιλογές στον ευρύτερο κόσμο.

Voinea και Filip, 2011

Σύμφωνα με τους (Swee, Leong και Kotler, 2000) η συμπεριφορά των καταναλωτών τμηματοποιείται και συνοψίζεται ως εξής:

#### **Γενικές Αντιδράσεις:**

- Μείωση της κατανάλωσης και της σπατάλης
- Προσεκτικότερες επιλογές
- Περισσότερη έρευνα και πληροφόρηση

#### **Προσαρμογές Προϊόντων :**

- Αγορά κυρίως απαραίτητων
- Στροφή σε φθηνότερες μάρκες και κοινά προϊόντα
- Προτίμηση στα τοπικά προϊόντα από τα ξένα
- Αγορά μικρότερων ποσοτήτων

### **Προσαρμογές Τιμών:**

- Έμφαση στη διάρκεια ζωής του προϊόντος, στο κόστος, στην ανθεκτικότητα και την αξία του χρήματος (value for money)
- Έμφαση στις φθηνότερες τιμές

### **Προσαρμογή στην προώθηση:**

- Πιο ορθολογική προσέγγιση στις προωθήσεις
- Μειωμένη έλξη στα δώρα
- Προτίμηση στις πληροφοριακές από τις βασισμένες στην φαντασία διαφημίσεις

### **Προτίμηση Αγορών:**

- Χάζεμα στις βιτρίνες
- Προτίμηση εκπτώσεων και γειτονικών μαγαζιών
- Μείωση παρορμητικών αγορών

### **3.1.1 Η αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών σε περιόδους οικονομικής κρίσης**

Εξωτερικές καταστάσεις, όπως η χρηματοοικονομική κρίση, έχουν αντίκτυπο στις αποφάσεις των καταναλωτών. Πολιτιστικοί, κοινωνικοί, προσωπικοί και ψυχολογικοί παράγοντες μπορούν επίσης να επηρεάσουν την συμπεριφορά των καταναλωτών (Kotler, 2000, σ. 333). Το πολιτιστικό περιβάλλον, η οικογένεια, η κοινωνική κατάσταση, η ηλικία, η οικονομική κατάσταση, η απασχόληση, η προσωπικότητα είναι παράγοντες που επιδρούν στην αγοραστική συμπεριφορά τους. Οι καταναλωτές προσαρμόζουν την στάση τους ανάλογα με την περίσταση που βρίσκονται και ο τρόπος που χειρίζονται την ανασφάλειά τους διαφέρει από άτομο σε άτομο.

Έτσι, είναι δύσκολο να προβλεφθεί το ποσοστό επιρροής της τρέχουσας

οικονομικής κρίσης στη συμπεριφορά τους, αλλά μπορούμε να δεχθούμε με βεβαιότητα πως την επηρεάζει. Η αύξηση της αβεβαιότητας και η σύγχυση που επικρατεί σε τέτοιες περιόδους, επηρεάζουν την συμπεριφορά των καταναλωτών. Η στάση και οι προσδοκίες τους μεταβάλλονται συνεχώς, ως αντίδραση στη συνεχή ροή γεγονότων, πληροφοριών και προσωπικών εμπειριών. Η συμπεριφορά των καταναλωτών δεν μπορεί να είναι προβλέψιμη, καθώς τα άτομα διαφέρουν μεταξύ τους και αντιλαμβάνονται τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο. Ακόμα και όταν οι οικονομικές αποφάσεις που έχουν να πάρουν δεν αλλάζουν, δεν υπάρχει εγγύηση ότι θα ανταποκριθούν με τον ίδιο τρόπο, καθώς μαθαίνουν και προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Curtin, 1982

Η οικονομική απαισιοδοξία οδηγεί σε μείωση της επιθυμίας για μεγάλες δαπάνες και δεσμεύσεις χρεών. Σε περιόδους αβεβαιότητας, υπάρχουν διάφορες στρατηγικές με σκοπό την αντιμετώπιση των παρατηρούμενων κινδύνων. Μία στρατηγική που χρησιμοποιείται είναι η εμπιστοσύνη στην φήμη. Σε περιόδους ξαφνικής οικονομικής ύφεσης είναι γενικά αποδεκτό ότι η καλή φήμη μπορεί να παρέχει μια προστασία στον οργανισμό (Jones, 2000). Η φήμη μπορεί να μειώσει την αβεβαιότητα του καταναλωτή, όταν έχει να κάνει με ένα ανταγωνιστικό και ενδεχομένως εχθρικό περιβάλλον, όπως η χρηματοοικονομική κρίση.

Μία άλλη στρατηγική είναι η συλλογή πληροφοριών. Η πληροφόρηση αποτελεί καύσιμο για το νέο καταναλωτή. Με την επέκταση της τεχνολογίας πληροφοριών και του Διαδικτύου, οι πληροφορίες είναι φθηνότερες και πιο προσιτές από ποτέ. Ανάγκη του είναι η ενημέρωση, ώστε να έχει τη δυνατότητα να επιλέξει και πάρει πιο προσεκτικές αποφάσεις σχετικά με τις μελλοντικές του αγορές και να έχει μεγαλύτερο έλεγχο των δαπανών του (Voinea και Filip, 2011). Με έγκυρη και αξιόπιστη πληροφόρηση μπορεί να πάρει καλύτερες αποφάσεις έτσι ώστε να εξαλείψει στο ελάχιστο τον κίνδυνο.

### 3.2 Στρατηγικές των επιχειρήσεων σε περιόδους κρίσης

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η μεγαλύτερη πρόκληση για τις επιχειρήσεις είναι η στρατηγική, ολιστική σκέψη. Η στρατηγική εκ φύσεως είναι προσανατολισμένη στο μέλλον. Το όραμα συνοψίζει αυτό τον προσανατολισμό- τι προσβλέπει να επιτύχει στο μέλλον μια εταιρεία. Σε κάθε περίπτωση το όραμα δεν μπορεί να διαχωριστεί από την αποστολή της επιχείρησης - τον ανώτερο σκοπό για την ύπαρξη της, τις δραστηριότητες και τις αξίες της. Η λέξη στρατηγική προέρχεται από την λέξη στρατηγός και είναι σύνθεση του ουσιαστικού «στρατός» και του ρήματος «άγω» που σημαίνει οδηγώ.

«Στρατηγική είναι το σχέδιο για το πώς μια επιχείρηση χρησιμοποιεί τις δυνάμεις και τις δυνατότητές της σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες και τις επιθυμίες της αγοράς » (Ferrell και Hartline, 2002). Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, προϋποθέτει πλήρης κατανόηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Επομένως όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον, η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες και τις ξεχωριστές ικανότητες που τη χαρακτηρίζουν. Στο εσωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση θα πρέπει να αναγνωρίσει τις θεμελιώδεις και μοναδικές της ικανότητες αλλά και τις αδυναμίες της (Παπαδάκης, 2007).

Σύμφωνα με τον Σιώμκο (2004, σ. 64 ) η ιδεολογία του ΜΚΤ, η εξέλιξη της και η σχέση της με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, είναι σήμερα μία επιχειρησιακή φιλοσοφία που εκφράζεται ως εξής : «Το κλειδί για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, είναι η δημιουργία και η διατήρηση στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών, προκειμένου να ικανοποιούνται οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών μέσα από την προσφορά όσο το δυνατόν υψηλότερης αξίας προς αυτούς, λαμβάνοντας υπόψη τη μακροχρόνια κοινωνική ευημερία»

Σιώμκος, 2004

Υπάρχουσα βιβλιογραφία και έρευνες (Hambrick et al, 1983; Hofer; 1980, Schendel et al, 1976) δείχνουν ότι η ανταπόκριση στην ύφεση ταυτίζεται ή απλά σχετίζεται με την εφαρμογή των λεγόμενων στρατηγικών αναστροφής από τη μεριά των επιχειρήσεων (turnaround strategies) :

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

Παπαδάκης, 2002

Ωστόσο, πριν από αυτό, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι μία τέτοια κίνηση, η εφαρμογή δηλαδή στρατηγικών αναστροφής κατά τη διάρκεια της ύφεσης, δε βρίσκει σύμφωνους όλους τους ερευνητές. Για παράδειγμα οι Robbins και Pearce (1992) έχουν καταλήξει μετά από σχετική έρευνα ότι είναι πολύ προτιμότερο για τις επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν προβλήματα λόγω του δυσχερούς εξωτερικού περιβάλλοντος και όχι εξαιτίας εσωτερικών τους προβλημάτων, να εφαρμόζουν άλλες εταιρικές στρατηγικές ανάπτυξης εκτός των στρατηγικών αναστροφής, που εστιάζουν στην επιβίωση κατά την ύφεση και την ανάπτυξη μετά από αυτήν, όπως είναι οι στρατηγικές διαφοροποίησης οι οποίες αναλύονται στο πέμπτο κεφάλαιο.

### **3.2.1 Ο ρόλος του Μάρκετινγκ**

Είναι συνηθισμένο οι διοικούντες εταιριών να λαμβάνουν μέτρα, όπως περικοπές δαπανών και μείωση προσωπικού, πιστεύοντας πως θα μπορέσουν να μειώσουν τις τιμές και να σώσουν μία κατάσταση. Δεν πρέπει όμως να ξεχνούν, ότι η σχέση που δημιουργούν πρέπει να συνεχιστεί και όταν η κατάσταση ξεπεραστεί. Πολλές επιχειρήσεις προκειμένου να αποφύγουν την κρίση αναζητούν άλλες μεθόδους, εφαρμόζοντας σπασμωδικά νέες ιδέες και εργαλεία, κάνοντας αλλαγές στο μάρκετινγκ, και αλλάζοντας τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούσαν έως σήμερα.

Η επιτυχημένη διοίκηση της επιχείρησης σε περίοδο οικονομικής ύφεσης,



ξεπερνά την περπατημένη συνταγή της δραστηκής μείωσης του κόστους και αφοσιώνεται στην αναδιατύπωση του προϊόντικού πακέτου της επιχείρησης, για την προσέγγιση των υφισταμένων και μη πελατών της, καθιστώντας σαφές ότι επιδιώκει την αναδιάρθρωση των ορίων της αγοράς της επιχείρησης.

Το μάρκετινγκ είναι μία από τις επιχειρησιακές λειτουργίες, στην οποία οι επιχειρηματίες πρέπει να συνεχίσουν να επενδύουν την περίοδο της ύφεσης, έστω και σε μικρότερο βαθμό.

Διάφορες μελέτες έδειξαν ότι εταιρίες που συνέχισαν να επενδύουν στο μάρκετινγκ, σε σύγκριση με αυτές που μείωσαν τα κόστη τους, δεν παρουσίασαν μείωση κερδών την περίοδο κρίσης αλλά αντίθετα αύξησαν την κερδοφορία τους μετά την κρίση. Οι επιχειρήσεις που περιορίζουν τις δαπάνες μάρκετινγκ είναι πιθανόν να θέσουν σε κίνδυνο τις μελλοντικές τους πωλήσεις και την κερδοφορία τους, παραχωρώντας πιθανόν μερίδιο αγοράς στους ανταγωνιστές τους. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που αντιδρούν προληπτικά, επιτυγχάνουν μεγαλύτερα κέρδη μέσω της συγκεκριμένης λειτουργίας, ειδικά όταν οι ανταγωνιστές τους αδυνατούν να ανταποκριθούν.

Πρέπει επομένως να αποτελέσει προτεραιότητα των διαχειριστών, η αναθεώρηση των οικονομικών τάσεων και η ανάπτυξη στρατηγικών σχεδιασμών μάρκετινγκ που θα ανταποκρίνονται στις ευμετάβλητες συνθήκες, συμπεριλαμβανομένης της ύφεσης. Δαπάνες σε E & A, νέα τεχνολογία, ανάπτυξη και βελτίωση του προϊόντος μπορούν να αυξήσουν την ανταγωνιστική δύναμη των εταιριών και να λειτουργήσουν προς όφελος τους.

O'Malley, Story και O'Sullivan, 2011

### **3.2.2 Από τα 4P στα 4C του μείγματος μάρκετινγκ**

Η εξέλιξη του μάρκετινγκ τις τελευταίες δεκαετίες έχει μετατοπίσει τον προσανατολισμό των σύγχρονων επιχειρήσεων από την παραγωγή, στις πωλήσεις και στο μάρκετινγκ. Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων είναι σημαντικός παράγοντας για την επιβίωση της επιχείρησης σε ένα ανταγωνιστικό και αβέβαιο

περιβάλλον. Η προσαρμογή των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών στις εξατομικευμένες ανάγκες κάθε πελάτη είναι απαραίτητη. «Αυτό σημαίνει, ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να κατανοούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών και να εστιάζουν τις προσπάθειες τους στην προσφορά της καλύτερης δυνατής αξίας στους καταναλωτές» (Σιώμκος, 2004 σ. 64). Η αποδοτικότερη αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού στον τομέα πώληση και μάρκετινγκ, και η βελτίωση των μεθόδων προσέγγισης, δημιουργεί οφέλη όπως μείωση του λειτουργικού κόστους ή αύξηση των εσόδων.

Η ολοκληρωμένη διαχείριση σχέσεων με πελάτες (CRM: Customer Relationship Management) είναι μια στρατηγική που μπορεί να συμβάλει στην οικοδόμηση μακροχρόνιων σχέσεων με αυτούς τους πελάτες και αύξησης των κερδών, μέσω της χρήσης των κατάλληλων συστημάτων αξιολόγησης, διαχείρισης και εφαρμογής στρατηγικών και μεθόδων για τον κάθε έναν απ' αυτούς. Είναι μια διαδικασία σύναψης, σταθερής συναλλακτικής σχέσης και συνεργασίας με τους επιλεγμένους πελάτες, η οποία στηρίζεται σε αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό θέτοντας τις βάσεις για δημιουργία αξίας, τόσο για την εταιρία όσο και για τον πελάτη. Τα CRM παρέχουν τα κατάλληλα εργαλεία στις σύγχρονες επιχειρήσεις για τη συλλογή μεγάλου όγκου πληροφοριών σχετικά με τη συμπεριφορά και τις ανάγκες των πελατών. Η βελτίωση και εξάπλωση των νέων τεχνολογιών επιτρέπει την εφαρμογή τεχνικών εξατομικευμένου μάρκετινγκ. Έτσι το μείγμα μάρκετινγκ εξετάζεται από την πλευρά του τελικού καταναλωτή, με βάση πλέον τα 4C:

- 1. Καταναλωτής (Customer Value)**
- 2. Κόστος (Cost to the Customer)**
- 3. Ευκολία (Convenience)**
- 4. Επικοινωνία (Communication)**

Με τη δημιουργία ολοκληρωμένου προφίλ του καταναλωτή, μειώνεται και σχεδόν εξαλείφεται κάθε περιττή επικοινωνία, καθώς και ενοχλητική προσέγγιση

από την πλευρά της επιχείρησης. Η σχέση εταιρίας πελάτη αναβαθμίζεται, με τελικό στάδιο της εξατομικευμένη τιμολόγηση σε μια ευρεία γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών. Οι πελάτες δεν ενδιαφέρονται μόνο για την τιμή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, αλλά και για το συνολικό κόστος που καλούνται να πληρώσουν με την απόκτηση και χρήση τους. Δεν αγοράζουν απλά ένα προϊόν ή μια υπηρεσία αλλά «αξίες» και «λύσεις». Θέλουν να προμηθευτούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που τους ενδιαφέρουν με τη μέγιστη δυνατή ευκολία. Αυτό, εκτός από την ευρεία διανομή του προϊόντος, προϋποθέτει ευκολία πρόσβασης σε όλα τα κανάλια διανομής, απλές διαδικασίες παραγγελίας (π.χ. on line), άμεση παραλαβή των προϊόντων ή υπηρεσιών. Τέλος, οι πελάτες ενδιαφέρονται για περισσότερη αμφίδρομη επικοινωνία και συνεχή ενημέρωση και υποστήριξη.

### **3.3 Στρατηγικές του μείγματος μάρκετινγκ**

Γνωρίζοντας τα χαρακτηριστικά και τις συνθήκες της αγοράς, η επιχείρηση είναι σε θέση να επιλέξει τα τμήματα εκείνα που είναι ελκυστικά γι' αυτή, δηλαδή να επιλέξει την «αγορά - στόχο». Τμηματοποίηση της αγοράς, μπορεί να ανακύψει με διάφορα κριτήρια όπως τα δημογραφικά στοιχεία ( ηλικία, εκπαίδευση, κοινωνικό-οικονομικό status κτλ), ψυχογραφικά στοιχεία (lifestyle-αξίες προσωπικότητας κτλ).

Πρέπει να υπάρχει σαφής αντίληψη για τα χαρακτηριστικά των ατόμων ή επιχειρήσεων που επιθυμεί να ικανοποιήσει, τη φύση των αναγκών τους, και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή των υπηρεσιών που επιθυμούν οι μελλοντικοί της πελάτες .

Το μείγμα μάρκετινγκ είναι το σύνολο εργαλείων με το οποίο οι εταιρίες βάζουν τα σχέδια τους σε εφαρμογή. Τα στοιχεία του μείγματος ( 4P ), προϊόν, τιμή, προώθηση, περιοχή, είναι ελεγχόμενες μεταβλητές που πρέπει να διαχειριστούν με τέτοιο τρόπο ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες της «αγοράς – στόχου» (Kotler, 2000, σ.755). Οι επιχειρήσεις την περίοδο κρίσης αποσύρονται από κάποιες αγορές με σκοπό να τονώσουν την παρουσία τους σε αυτές που ήδη ηγούνται ή σε αυτές που τους παρέχουν ευκαιρίες. Με τους λιγοστούς πόρους και το απόθεμα που διαθέτουν, εδραιώνουν τις ενέργειες τους. Η διατήρηση της παρουσίας και της

εισόδου σε αγορές που ήδη ηγούνται ή είναι στενοί αντίπαλοι και η εγκατάλειψη αγορών, στις οποίες είναι αδύναμες, κρίνεται σκόπιμη.

Η οικονομική κρίση προσφέρει ευκαιρίες για νέες κατακτήσεις . Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις μπορούν να ενισχύσουν την θέση και το μερίδιο αγοράς μιας επιχείρησης, ώστε να εκτοπίσει τους ανταγωνιστές της. Τέλος, η διερεύνηση νέων αγορών σε όλο τον κόσμο μπορεί να οδηγήσει σε μακροπρόθεσμη ανάπτυξη.

Λαμβάνοντας υπόψη τις προσαρμογές των καταναλωτών, μερικές στρατηγικές που μπορούν να υιοθετηθούν από τις επιχειρήσεις με την χρήση των 4P είναι:

### **3.3.1 Οι στρατηγικές προϊόντων. (Product)**

Την περίοδο αυτή οι επιχειρήσεις πρέπει να αποσύρουν τα αδύναμα προϊόντα και να αποφύγουν την επέκταση των δραστηριοτήτων τους. Η μικρή σειρά προϊόντων είναι πιο εύχρηστη και επιτρέπει στους λιγοστούς πόρους, να ανακατανεμηθούν αποκλειστικά για τα προϊόντα με τις υψηλότερες αποδόσεις. Δεν πρέπει να γίνει εισαγωγή προϊόντων για να καλυφθούν τα κενά. Η εισαγωγή νέων προϊόντων μπορεί να είναι αποτελεσματική μόνο όταν επικεντρώνεται σε προϊόντα που συνάδουν με τις ανάγκες του νέου καταναλωτή.

Η οικονομική κρίση προσφέρει στις οικονομικά ισχυρές επιχειρήσεις την ευκαιρία να μπλοκάρει τον ανταγωνισμό, εισάγοντας δεύτερης γραμμής προϊόντα ή μαχητικά προϊόντα, που θα εξασφαλίζουν στον καταναλωτή την ίδια ποιότητα σε χαμηλότερη τιμή. Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις πρέπει να επενδύουν στην μακροπρόθεσμη ανάπτυξή τους.

Πρέπει να προσαρμοστούν στις διαθέσεις και στις συνήθειες των νέων καταναλωτών διατηρώντας τα κύρια οφέλη των προϊόντων τους. Αντί της πολυτέλειας πρέπει τα προϊόντα τους να επικεντρώνονται στην λιτότητα, την οικονομική σοφία, το προσιτό κόστος και την ανθεκτικότητα. Μπορούν επίσης

να αυξήσουν τα προϊόντα που προσφέρουν, με εκτεταμένες εγγυήσεις, ώστε να πείθουν τους πελάτες τους για την αγορά αυτών. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να γνωρίζουν, ότι σε περιόδους οικονομικής κρίσης οι πελάτες αλλάζουν καταναλωτικές συνήθειες και είναι διατεθειμένοι να πειραματιστούν. Επομένως θα πρέπει να ξανασχεδιάσουν την προϊοντική τους προσφορά, ενσωματώνοντας εκείνα τα χαρακτηριστικά που οι πελάτες προσδοκούν, πετυχαίνοντας παράλληλα αύξηση των πωλήσεων και μείωση του κόστους από την απόρριψη των χαρακτηριστικών που προσδίδουν ελάχιστα στην αξία του προϊόντος.

Kotler, 2000

### **3.3.2 Οι στρατηγικές τιμολόγησης (Price)**

Μία στρατηγική τιμολόγησης, που μπορεί να αυξήσει την πίστη των πελατών την περίοδο αυτή, είναι η πρόσθετη ποιότητα στο προϊόν διατηρώντας την ίδια τιμή. Η βελτίωση του προϊόντος, σε όρους ανθεκτικότητας και λειτουργικότητας, αποτελούν σημαντικά χαρακτηριστικά για τους καταναλωτές την περίοδο αυτή. Με αυτό τον τρόπο η εικόνα της επιχείρησης για την παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων διατηρείται ή και βελτιώνεται. Η εταιρεία πρέπει να είναι προετοιμασμένη για ένα μικρότερο μερίδιο αγοράς και μείωση της κερδοφορίας σε σύντομο χρονικό διάστημα. Αλλά όταν η οικονομία ανακάμψει, θα είναι ευκολότερο για αυτήν να επεκτείνει τη σειρά προϊόντων της και να αυξήσει την κερδοφορία της.

Άλλη στρατηγική είναι η μείωση της τιμής διατηρώντας το επίπεδο ποιότητας, που επιτρέπει στην επιχείρηση να διευρύνει το μερίδιο αγοράς της. Είναι κατάλληλη στρατηγική, όταν η διείδυση και απόκτηση μεριδίου αγοράς είναι δύσκολη. Σε κάποιους κλάδους όμως, αν το μερίδιο αγοράς χαθεί, είναι δύσκολο να αποσβεστεί λόγω των ανταγωνιστών. Επειδή η μείωση των τιμών είναι δύσκολο να αναστραφεί, όταν βελτιωθούν οι συνθήκες, είναι προτιμότερο να γίνονται εκπτώσεις στα προϊόντα.

Άλλη στρατηγική επιλογή είναι οι χαμηλότερες τιμές με χαμηλότερη ποιότητα προϊόντων. Τα κέρδη ίσως διατηρηθούν βραχυπρόθεσμα, μακροπρόθεσμα

όμως οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται το προϊόν ως κατώτερης ποιότητας και ίσως το αλλάξουν. Οι επιχειρήσεις που καταφεύγουν σε επιθετική τακτική τιμών πρέπει να θυμούνται ότι οι καταναλωτές μπορεί να το αντιληφθούν σαν κάτι μόνιμο. Έτσι, οι εκπτώσεις, το χαμηλότερο επιτόκιο, τα προγράμματα πιστότητας και οι επιπλέον εγγυήσεις είναι εναλλακτικές που μπορούν να μειώσουν την τιμή αποτελεσματικότερα.

Kotler, 2000

### **3.3.3 Στρατηγικές διανομής (Place).**

Η τοποθεσία εξακολουθεί να είναι το κλειδί προστασίας ενός καταστήματος. Σε περιόδους κρίσης μπορούν να εξετάσουν εναλλακτικά δίκτυα διανομής για την προσέγγιση πελατών. Η άμεση πώληση και διάθεση μπορεί να εξεταστεί με στόχο την μείωση των δαπανών των μεσαζόντων.

Προτείνεται η εγκατάλειψη σημείων πώλησης που είναι ασύμφορα και η ανακατανομή των περιορισμένων πόρων τους, εκεί που παρουσιάζουν τα καταστήματα καλύτερες αποδόσεις και οι περιοχές είναι πολλά υποσχόμενες. Παράγοντες, όπως η πρόσβαση, η ορατότητα, η θέση των ανταγωνιστών, η απόσταση, η κρατική συγκοινωνία, τα πραγματικά έξοδα, η γειτονία με άλλες ευμενείς επιχειρήσεις, είναι απαραίτητο να επανεξεταστούν (Παυλάκης 2000 σ.110). Τέλος τα ηλεκτρονικά και τηλεπικοινωνιακά κανάλια διανομής (τηλέφωνο, αυτόματες μηχανές, ίντερνετ, πιστωτικές κάρτες), μπορούν να προσφέρουν σημαντικά οφέλη στις επιχειρήσεις την περίοδο αυτή.

Παυλάκης 2000

### **3.3.4 Στρατηγικές προώθησης πωλήσεων των προϊόντων ή υπηρεσιών (Promotion).**

Όταν υπάρχει ύφεση, οι δαπάνες διαφήμισης είναι οι πρώτες συνήθως που κόβονται. Η βιβλιογραφία συνιστά τη διατήρηση του προϋπολογισμού διαφήμισης και προτείνει στις επιχειρήσεις να δουν τη διαφήμιση όχι σαν κόστος αλλά σαν επένδυση. Η ανταμοιβή της διαφήμισης στην ύφεση φαίνεται, όταν η

οικονομία ανακάμπτει. Προσφέρεται μια ευκαιρία στις επιχειρήσεις να προχωρήσουν μέσα από τους ανταγωνιστές τους. Το γεγονός ότι οι ανταγωνιστές διαφημίζονται λιγότερο σε συνδυασμό με το χαμηλότερο κόστος και την καλύτερη εξυπηρέτηση από τους ιδιοκτήτες των μέσων μαζικής ενημέρωσης και των διαφημιστικών εταιριών, κάνει την πρόσβαση στην αγορά ευκολότερη μέσω των MME με ιδιαίτερα σημαντικά οφέλη για την επιχείρηση ( αύξηση πωλήσεων κτλ ).

Αυξημένη εμφανίζεται η χρήση των μέσων ενημέρωσης σε έντυπη μορφή, καθώς πλέον οι καταναλωτές αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στη συλλογή πληροφοριών, προσφέροντας έτσι την ευκαιρία στον καταναλωτή να ενημερωθεί και να αποφανθεί για το προϊόν με το δικό του ρυθμό. Η τηλεόραση, το ραδιόφωνο λόγω της φύσης τους και της στήριξης των μηνυμάτων τους σε ερεθίσματα, τείνουν να μην ικανοποιούν τις πληροφοριακές ανάγκες των καταναλωτών. Η αυξημένη αναζήτηση πληροφοριών δείχνει στους διαφημιστές ότι θα πρέπει να εφευρίσκουν τρόπους ,ώστε να κάνουν τις πληροφορίες για τα προϊόντα περισσότερο προσβάσιμες στους καταναλωτές. Αυτό προϋποθέτει πρώτα την κατανόηση των στοιχείων του κοινού, που θέλουν να προσεγγίσουν.

Το περιεχόμενο της διαφήμισης αλλάζει, καθώς οι διαφημιστές επανεξετάζουν το θεσμικό της ρόλο και επιθυμούν την ενημερωτική στρατηγική με στόχο μειώσουν την σύγχυση και την αβεβαιότητα που επικρατεί και να φέρουν παρηγοριά στην δημοσιονομική υγεία των πελατών κερδίζοντας την εμπιστοσύνη τους. Η παρουσίαση προϊόντων με ορθολογικό τρόπο είναι πιο ελκυστική σε σχέση με αυτή που βασίζεται στη φαντασία. Η χρήση εμπειρογνομόνων καθησυχάζει τους καταναλωτές και οι διαφημίσεις που υποδεικνύουν τις απόψεις άλλων, είναι πιθανόν να έχουν απήχηση καθώς συνηθίζεται την περίοδο αυτή η συζήτηση με ανθρώπους του στενού οικογενειακού και κοινωνικού περιβάλλοντος πριν τη λήψη μιας απόφασης. Ευνοϊκές εμπειρίες από πελάτες και συμβουλές από σεβαστές πηγές, προσδίδουν αξιοπιστία και περιγράφουν καλύτερα τα οφέλη του προϊόντος. Η χρήση παραδοσιακών σεβαστών φιγούρων (γιαγιάδων, μητέρων) και οι μαρτυρίες ικανοποιημένων πελατών αποκτούν δημοτικότητα αντί των διασημοτήτων. Εκτός του ότι κοστίζουν λιγότερο, οι καταναλωτές τους αναγνωρίζουν σαν

ανθρώπους με παρόμοιες ανάγκες. Οι διαφημίσεις συστήνεται να έχουν συμβουλευτικό ύφος.

Οι επιχειρήσεις είναι σημαντικό να δίνουν βαρύτητα και στις δημόσιες σχέσεις και στην προσέλκυση της δημοσιότητας. Οι δημοσιεύσεις από τον τύπο και τα περιοδικά είναι δωρεάν και θεωρούνται ειλικρινείς και αντικειμενικές πηγές από το κοινό. Τέλος τα προγράμματα πιστότητας παρέχουν σημαντικά οφέλη. Ανταμείβοντας τους πελάτες, παραμένουν πιστοί στην μάρκα, κάτι που είναι σημαντικό αφού έχουν την τάση να στρέφονται σε άλλες όταν υπάρχει οικονομική δυσχέρεια.

Lee, Chung και Taylor, 2010

### **3.4 Το μείγμα μάρκετινγκ στις υπηρεσίες**

Για να προωθηθεί αποτελεσματικά ένα προϊόν ή μία υπηρεσία, πρέπει να συνεκτιμηθούν και οι τέσσερις στρατηγικές, καθώς υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Η βαρύτητα που δίνεται σε κάθε μία διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, ανάλογα με τους στόχους του Μάρκετινγκ και της επιχείρησης και τις συνθήκες αγοράς. Στις υπηρεσίες πολλοί συγγραφείς προσθέτουν τρία επιπλέον στοιχεία στο μείγμα Μάρκετινγκ, λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των υπηρεσιών. Τα στοιχεία αυτά είναι:

#### **3.4.1 Προσωπικό/πελάτες (people).**

Για την επιχείρηση είναι απαραίτητο να βρίσκεται σε επαφή με τους καταναλωτές και να προσαρμόζεται με βάση τις αλλαγές και τις ανησυχίες τους. Στις υπηρεσίες, όπου ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ουσιώδης, τόσο ο πελάτης όσο και ο υπάλληλος της επιχείρησης αποτελούν μέρος της υπηρεσίας που προσφέρεται. Όσο μεγαλύτερη είναι η ανθρώπινη αλληλεπίδραση κατά τις στιγμές εξυπηρέτησης, τόσο αυξάνεται και η πιθανότητα οι πελάτες να επηρεαστούν από τις διαθέσεις και τα συναισθήματα τους. Η συμπεριφορά και η ποιότητα εξυπηρέτησης που παρέχουν οι υπάλληλοι, μπορεί να έχει πολλαπλασιαστικά



αποτελέσματα, καθώς μπορεί να επηρεάσει και άλλους πελάτες μέσω της διαδικασίας από στόμα σε στόμα (word of mouth). Η επιχείρηση είναι απαραίτητο να εξασφαλίζει τις επιθυμητές για τον πελάτη υπηρεσίες, και να απασχολεί προσωπικό το οποίο εκτός από τις απαραίτητες γνώσεις, να διαθέτει και ένα τύπο συμπεριφοράς που να ταιριάζει κατάλληλα στον τύπο εργασίας. Η αξιολογική επιλογή, η αξιολόγηση και ο έλεγχος κρίνονται απαραίτητα.

Η ανάπτυξη του εσωτερικού Μάρκετινγκ, με συνεχή ενημέρωση, αμφίδρομη πληροφόρηση, εκπαίδευση και επιμόρφωση, ενισχύει τον προσανατολισμό του προσωπικού και βοηθάει στην καλύτερη αξιοποίηση των ευκαιριών που προκύπτουν (Λυμπερόπουλος 2006, σ. 400). Η κατάρτιση πρέπει να επικεντρωθεί στην πρόβλεψη των ερωτημάτων των καταναλωτών και στον χειρισμό των αντιρρήσεων και συγκριτικών αναλύσεων.

### **3.4.2 Οι διαδικασίες (procedures).**

Η φύση των διαδικασιών, η πολυπλοκότητα και ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση τους αποτελούν σημαντικά στοιχεία του μείγματος. Η αναποτελεσματικότητα μιας πώλησης μπορεί να οφείλεται στην αναποτελεσματικότητα των διαδικασιών. Οι κατάλληλες δομές, διαδικασίες και μέθοδοι για την ταχύτερη πώληση, οι προβλέψεις των διακυμάνσεων της ζήτησης, η διαμόρφωση συστημάτων, που να ανταποκρίνονται στις ποιοτικές και ποσοτικές απαιτήσεις των πελατών, μπορούν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων. Η έγκαιρη προμήθεια των απαραίτητων υλικών και του τεχνικού εξοπλισμού και ο προγραμματισμός του αναγκαίου ανθρώπινου προσωπικού για την προσφορά υπηρεσιών στο επιθυμητό επίπεδο ποιότητας είναι απαραίτητη. Τα εγχειρίδια διαδικασιών, οι χρονοπρογραμματισμοί δράσης για όλες τις προγραμματισθείσες αλλαγές και ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας της ροής πληροφοριών είναι παράγοντες που βελτιώνουν τις διαδικασίες παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών (Λυμπερόπουλος 2006, σ. 416). Η οικονομική κρίση, πρέπει να αποτελέσει ευκαιρία για τις επιχειρήσεις, να εστιάσουν στην καλύτερη διαχείριση του κόστους που επιφέρουν τα συστήματα και οι διαδικασίες τους. Έτσι θα

καταφέρουν να επιβραβευθούν και να έχουν σημαντική θέση στην αγορά του μέλλοντος.

### **3.4.3 Το περιβάλλον της επιχείρησης (physical evidence)**

Η τοποθεσία στην οποία λειτουργεί μια επιχείρηση, ο εξωτερικός και εσωτερικός της διάκοσμος, η λειτουργικότητά της, η ασφάλεια και η υγιεινή των χώρων της είναι επίσης απόλυτα συνδεδεμένα με την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Ο περιβάλλον χώρος επηρεάζει την ψυχολογία και τα συναισθήματα των συναλλασσόμενων. Ο δυναμισμός μιας επιχείρησης, η σταθερότητα και η αξιοπιστία της, το κοινωνικό της προφίλ και η ταχύτητα εξυπηρέτησης είναι στοιχεία που μπορούν να επηρεάσουν την εικόνα της. Οποιοσδήποτε αλλαγές που αφορούν την προσωπικότητα και την εικόνα της, πρέπει να σχεδιάζονται και να υλοποιούνται με πολύ προσεκτικά βήματα και πάντα με αφετηρία τα κορυφαία διευθυντικά στελέχη. Η δημιουργία ενιαίας και ισχυρής κουλτούρας είναι απαραίτητη για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

Με την προσθήκη των τριών αυτών στοιχείων, το σύνολο των συστατικών του μείγματος Μάρκετινγκ στην περίπτωση των υπηρεσιών, ανέρχεται σε επτά. Αυτά μαζί με τη προσαρμογή στις αλλαγές της συμπεριφοράς των καταναλωτών, την επέκταση σε νέες αγορές, την προσήλωση στην καινοτομία και την υπεύθυνη και κοινωνική διαφοροποίηση, μπορούν να δημιουργήσουν το πλαίσιο χάραξης στρατηγικών μάρκετινγκ αντιμετώπισης.

Λυμπερόπουλος, 2006

## 4.Εταιρική Στρατηγική μέσω Στρατηγικής Μάρκετινγκ σε Περίοδο Ύφεσης

### 4.1 Η Επικοινωνία κατά τη διάρκεια της Ύφεσης

Είναι κοινά αποδεκτό ότι η επικοινωνία μιας επιχείρησης με τους πελάτες της αποτελεί τον ενδιάμεσο κρίκο που τη συνδέει με αυτούς, ιδιαίτερα δε όταν αυτή είναι αμφίδρομη και γίνεται αποτελεσματικά. Διάφορες έρευνες που έχουν λάβει χώρα κατά το παρελθόν (Dhalla, 1980; A.B.P., 2002; Dobbs et al, 2002α και 2002), αλλά και σχετικά εγχειρίδια μάρκετινγκ (Kotler, 1999), υποδεικνύουν πόσο σημαντικό είναι για μία επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται σε οικονομία που βρίσκεται σε ύφεση, να επενδύει σε δραστηριότητες marketing και ιδιαίτερα σε όσες από αυτές σχετίζονται με την επικοινωνία. Οι διαφημίσεις, οι προωθητικές ενέργειες για τα προϊόντα ή το χτίσιμο μιας εικόνας για την ίδια την επιχείρηση απέναντι στα μάτια των εν δυνάμει και μη πελατών της, είναι δραστηριότητες στις οποίες πρέπει να επενδυθούν πόροι για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την εδραίωση ή ανάπτυξη της επιχείρησης στην αγορά μετά την ύφεση.

Ωστόσο, αν και λιγότερη, υπάρχει και η βιβλιογραφία εκείνη που υποστηρίζει ότι αυτή η επένδυση μπορεί τελικά να βλάψει την επιχείρηση και αυτό γιατί στην ευρύτερη βιβλιογραφία δεν υπάρχουν σαφείς ενδείξεις για τη στρατηγική και τον τύπο των επιχειρήσεων εκείνων που μπορούν να ωφεληθούν από την επένδυση στην επικοινωνία κατά την περίοδο της ύφεσης (Sadhu, 1990; Wagner, 1984). Η πρώτη σκέψη της πλειοψηφίας των επιχειρήσεων που δρουν σε ύφεση είναι η μείωση των δαπανών για διαφημίσεις ή προωθητικές ενέργειες, κάτι που αποτελεί μία εσφαλμένη στρατηγική (Picard, 2001). Μπορεί μεν με τη μείωση των δαπανών να κλείνουν προσωρινά κάποιες «αιμορραγίες» αφήνει δε το χώρο και το χρόνο σε άλλες πιο επιθετικές εταιρίες να δράσουν, να «κλέψουν» μερίδιο αγοράς και να βγουν κερδισμένες από την ύφεση.

#### **4.1.1 Η ύφεση ως ιδανική περίοδος για επικοινωνιακή στρατηγική**

Η ύφεση είναι η ιδανική περίοδος για προωθητικές ενέργειες και διαφημιστικές εκστρατείες, αφού η κατάλληλη επικοινωνιακή στρατηγική μπορεί να προσδώσει από τη μια μεριά περισσότερη εκλαμβανόμενη αξία στον πελάτη ενώ από την άλλη να βοηθήσει την ανώδυνη επαναφορά της τιμολογιακής πολιτικής της επιχείρησης κατά τη φάση της ανάκαμψης, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από μελέτες (McLaughlin, 1990).

Μία πρώτη προσέγγιση είναι ότι οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, νιώθοντας τα προβλήματα της ύφεσης και αντιδρώντας σπασμωδικά, μειώνουν τις διαφημιστικές τους δαπάνες, οπότε μειώνεται και η επικοινωνιακή τους επιρροή, κάτι που αφήνει το πεδίο ελεύθερο για όσες επιχειρήσεις το επιθυμούν και μπορούν, να εφορμήσουν. Με τον τρόπο αυτόν και επειδή οι ανταγωνιστές εμφανίζονται πιο «ήσυχου», η διαφημιστική καμπάνια της επιχείρησης που ξοδεύει είναι πιο ηχηρή και έχει υψηλότερη αποτελεσματικότητα.

Δεύτερη πιθανή εξήγηση είναι ότι η ύφεση δεν πλήττει μεμονωμένες επιχειρήσεις. Οι διαφημιστικές εταιρίες περνούν και αυτές από κρίση και προσπαθούν να αποδώσουν πολύ καλύτερα για να κερδίσουν όσους πιο πολλούς πελάτες μπορούν και μάλιστα με πολύ μικρότερο κόστος, εφόσον οι τιμές είναι μειωμένες σε τέτοιες περιόδους.

Jacob, 1992

#### **4.2 Διαφημίσεις και Προωθητικές Ενέργειες**

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις όπως έχει αναφερθεί αρκετές φορές έως τώρα δεν περικόπτουν τις διαφημιστικές τους δαπάνες κατά τη διάρκεια των υφέσεων. Μάλιστα τις διατηρούν σε σταθερά επίπεδα ενώ δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις εκείνες που τις αυξάνουν στοχεύοντας σε σημαντική ανάπτυξη ιδιαίτερα κατά τη φάση της ανάκαμψης. Πολλές εταιρίες τέλος, εφαρμόζουν μία μικτή στρατηγική,

περικόπτοντας επικοινωνιακές δαπάνες για τα προϊόντα τα οποία είναι δευτερεύουσας σημασίας και αυξάνοντας τις αντίστοιχες επενδύσεις τους σε περισσότερο σημαντικά προϊόντα, όντας επικεντρωμένες σε αυτά (IBM).

Κάτι πολύ σημαντικό είναι ότι η επικοινωνιακή στρατηγική οφείλει να είναι πολύ πιο επικεντρωμένη (focused) σε περιόδους ύφεσης. Και αυτό συμβαίνει για τρεις κυρίως λόγους (Jha et al, 2002):

1. Πρώτον, η τμηματοποίηση των καναλιών επικοινωνίας συμβαίνει με μεγαλύτερη ταχύτητα από ότι μπορεί να «προλάβουν» οι δαπάνες προς αυτά. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι απαιτείται περισσότερο επικεντρωμένη επικοινωνιακή προσέγγιση, προκειμένου να είναι εύστοχη αναφορικά με το κοινό που θα την παρακολουθήσει και να είναι το κόστος της αποτελεσματικό.
2. Δεύτερον, για τους premium πελάτες, η αξία – όχι το κόστος – ενός premium προϊόντος αυξάνει εξαιτίας της συνολικής οικονομικής δυσχέρειας, αφού αυτοί θα είναι οι «λίγοι» που μπορούν να το αγοράσουν. Ως εκ τούτου, καλά προσανατολισμένη στρατηγική προωθητικών ενεργειών προς αυτούς είναι πολύ πιθανό να είναι και πιο αποτελεσματική, ιδιαίτερα κατά την ύφεση, εφόσον πάντα η τμηματοποίηση των πελατών έχει γίνει σωστά.
3. Τρίτον, παρόλο που το διαφημιστικό κόστος κατά τη διάρκεια της ύφεσης μειώνεται σημαντικά, εντούτοις η αγοραστική δύναμη είναι και αυτή μειωμένη κάνοντας τις αγορές πιο σπάνιες και μειώνοντας δραστικά την αποτελεσματικότητα της επικοινωνιακής πολιτικής. Η σωστή στρατηγική κάτω από αυτές τις συνθήκες, είναι η εστιασμένη προσέγγιση των μη premium πελατών και η προσφορά προς αυτούς περισσότερων χειροπιαστών (tangible) ωφελειών από το προϊόν, αυξάνοντας έτσι την επιθυμία τους να το αγοράσουν. Ο λόγος που εξηγεί γιατί κάτι τέτοιο συμβαίνει είναι ότι σε καιρούς ύφεσης, η πλειοψηφία των αγοραστών ενδιαφέρεται από το τι παίρνει σε σχέση με το κόστος του (value for money) και δε βάζει σε προτεραιότητα την αγορά προϊόντων που απλά θα τον ευχαριστήσουν. Για το λόγο αυτόν, αν πρέπει κανείς να διαλέξει ανάμεσα στις διαφημιστικές δαπάνες και τις

προωθητικές, θα πρέπει να προτιμήσει τις δεύτερες, που προσφέρουν το κάτι παραπάνω στον αγοραστή.

### **4.3 Η Εικόνα της Επιχείρησης**

Είναι πολύ σημαντικό, ιδιαίτερα σε καιρούς ύφεσης, η επικοινωνιακή στρατηγική να δίνει προσοχή στην εικόνα της επιχείρησης απέναντι στα μάτια κυρίως των πελατών της δυνητικών και μη. Θα πρέπει δε πάντα, να λαμβάνονται υπόψη δύο βασικά σημεία. Πρώτον, οι πελάτες απεχθάνονται να νιώθουν ότι αγνοούνται από την επιχείρηση ή ότι αυτή τους έχει δεδομένους. Απαιτούν την ειλικρίνεια, τη συνεργασία και οι έρευνες δείχνουν ότι προτιμούν να αγοράσουν ένα προϊόν από μια εταιρία που λειτουργεί πελατοκεντρικά, ακόμη και αν αυτό το προϊόν δεν είναι το καλύτερο και τεχνολογικά αρτιότερο στην αγορά. Το δεύτερο σημείο, το οποίο θα πρέπει να λειτουργεί ως αφετηρία μιας σωστής επικοινωνιακής στρατηγικής, είναι ότι οι σχέσεις της επιχείρησης όχι μόνο με τους πελάτες αλλά και με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης είναι εξαιρετικά σημαντικές, ιδιαίτερα εν καιρώ υφέσεως (“Crisis Management [...]”, 2002).

Βάση αυτών των θέσεων αλλά και επειδή όπως αναλύθηκε παραπάνω, η ύφεση αποτελεί μία ιδανική περίοδο εφαρμογής επικοινωνιακής στρατηγικής, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερο βάρος στην εξύψωση της εικόνας της επιχείρησης, αναφορικά με τη συνολική ποιότητά της με τις κατάλληλες επενδύσεις σε επικοινωνιακή καμπάνια. Εξάλλου, η καλύτερη περίοδος να «κλέψει» κανείς μερίδια στο μυαλό των πελατών από τους ανταγωνιστές του και να ενισχύσει την πιστότητα των πρώτων μαζί του είναι αυτή της ύφεσης. Έρευνες (Jha et. al, 2002) έχουν δείξει ότι η αύξηση στην πιστότητα ενός πελάτη κατά 5% οδηγεί σε αύξηση από 40% έως και 90% στην εφόρου ζωής αξία του για την επιχείρηση.

### **4.4 Στρατηγική Μάρκετινγκ**

Η στρατηγική μάρκετινγκ μιας επιχείρησης είναι ιδιαιτέρως σημαντική όχι μόνο κατά τη διάρκεια της ύφεσης, αλλά σε κάθε περίπτωση. Παρόλο που αναλύθηκε εκτενώς στο προηγούμενο κεφάλαιο, κρίνεται απαραίτητο να παρατεθούν κάποια

επιπλέον στοιχεία λόγω της σπουδαιότητας που έχει η στρατηγική του μάρκετινγκ στη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής.

Κατά τη διάρκεια κρίσιμων περιόδων, όπως άλλωστε είναι η ύφεση, η επένδυση στο marketing είναι εξαιρετικά σημαντική. Επιπλέον, σύμφωνα με έρευνες (Srinivasan et al, 2002), είναι πολύ σημαντικό οι επιχειρήσεις να δουν την ύφεση ως ευκαιρία και όχι ως απειλή και να αντιδράσουν με προδραστική στρατηγική μάρκετινγκ σε αυτήν. Δηλαδή να εκμεταλλευτούν τις συγκεκριμένες συνθήκες και αν είναι δυνατό να δημιουργήσουν ένα νέο και πρόσφορο περιβάλλον, όχι εχθρικό και προβληματικό, μέσα στο οποίο θα μπορούν να αναπτυχθούν (Lane et al, 1998; Teece et al, 1997). Το νέο αυτό περιβάλλον, μπορεί να δημιουργηθεί με κατάλληλες επιλογές στο μάρκετινγκ και την προσαρμογή της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται.

Οι προτάσεις σχετικά με τη στρατηγική μάρκετινγκ που θα ακολουθήσουν, αποτελούν προϊόν έρευνας αλλά και εμπειρίας από προηγούμενες υφέσεις και στόχο έχουν τόσο την επιβίωση της επιχείρησης κατά τη διάρκεια της ύφεσης όσο και την ανάπτυξή της κατά την ανάκαμψη. Ο διαχωρισμός που θα χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση της στρατηγικής θα είναι αυτός της ανάλυσης της αγοράς και του μίγματος marketing. Θα αφορά δηλαδή στρατηγικές για την αγορά, το προϊόν, την τιμή, την προώθηση και τη διανομή.

#### **4.4.1 Ανάλυση αγοράς**

Αναφορικά με την αγορά και την προσαρμογή σε αυτήν, οι δράσεις που θα πρέπει να γίνουν κατά την ύφεση μέσω της κατάλληλης στρατηγικής, ξεκινούν με την απόσυρση από αδύναμες αγορές και την ενίσχυση σε όσες αγορές η επιχείρηση είναι εδραιωμένη και ισχυρή. Η απόκτηση ανταγωνιστών με κατάλληλες εξαγορές είναι πολύ σημαντικός παράγοντας, ενώ πάντα θα πρέπει να αναζητούνται νέες αγορές – στόχοι.

Swee, 2001

#### **4.4.2 Προϊόν**

Μέσω της κατάλληλης στρατηγικής μάρκετινγκ εν καιρώ ύφεσης θα πρέπει πρώτα από όλα να καταργηθούν προϊόντα, τα οποία είναι αδύνατα στην αγορά, ενώ πολύ σημαντική είναι η υιοθέτηση μιας στρατηγικής προσαρμογής στην αγορά, με την εισαγωγή νέων προϊόντων καθώς και την επένδυση σε E & A για την βελτίωση της καινοτομικότητας. Ακόμη, θα πρέπει η επιχείρηση να επικεντρωθεί σε προϊόντα που αποτελούν τον πυρήνα της και τέλος να δώσει ακόμη μεγαλύτερες εγγυήσεις για αυτά, σε μια προσπάθεια να αυξήσει τα χειροπιαστά οφέλη από τη χρήση τους.

Swee et al, 2000

#### **4.4.3 Τιμή**

Ο πειρασμός να μειώσει κανείς τις τιμές των προϊόντων για να αυξήσει τις πωλήσεις, κατά τη διάρκεια της ύφεσης, είναι μεγάλος. Ωστόσο αυτή η πρακτική κρύβει παγίδες, διότι αν ο προγραμματισμός των εξόδων της επιχείρησης δε σταθμιστεί και προσαρμοστεί με βάση τη μείωση της τιμής, τα περιθώρια κέρδους μπορούν πολύ εύκολα να γίνουν αρνητικά και η επιχείρηση όχι μόνο να σημειώνει ζημίες αλλά και να φτάσει έως τη χρεοκοπία (Garter, 1991). Εκτός αυτού όταν οι πελάτες συνηθίζουν στη μείωση των τιμών, είναι πολύ πιο δύσκολο να δεχτούν αύξησή τους, κατά τη διάρκεια της ανάκαμψης.

“Preparing for [...]”, 1988

#### **4.4.4 Προώθηση - Επικοινωνία**

Η στρατηγική marketing θα πρέπει να λαμβάνει πολύ σοβαρά υπόψη της τις προωθητικές ενέργειες, ιδιαίτερα κατά την κρίσιμη περίοδο της ύφεσης. Όπως έχει ήδη αναλυθεί, είναι πολύ σημαντικό να επενδύει μια επιχείρηση στη διαφήμιση και την επικοινωνία της με τους καταναλωτές. Έτσι λοιπόν, προτείνεται η διατήρηση ή και η αύξηση όπου είναι δυνατό των διαφημιστικών δαπανών. Παράλληλα θα πρέπει με τις επικοινωνιακές ενέργειες να τονίζεται η ανωτερότητα του προϊόντος, ενώ σκόπιμο είναι να υπάρχουν αναφορές από ικανοποιημένους πελάτες που έχουν ήδη χρησιμοποιήσει το προϊόν (όχι απαραίτητα διάσημους που το προτείνουν). Επίσης, θα πρέπει να αποφεύγεται η χρήση διαγωνισμών και κληρώσεων για δώρα και τη θέση



τους να πάρουν τα εκπτώτικα κουπόνια και οι προσφορές σε είδος. Είναι εξαιρετικά σημαντικό, να εκπαιδευτούν κατάλληλα οι πωλητές για να γνωρίζουν την υφιστάμενη οικονομική κατάσταση και τις δυνατότητες των δυνητικών πελατών. Η σύσφιξη των σχέσεων εταιρίας – πελατών και η εφαρμογή προγραμμάτων ενίσχυσης της πιστότητας των δευτέρων είναι επίσης πολύ σημαντικές κινήσεις κατά τη διάρκεια της ύφεσης αναφορικά με τις προωθητικές ενέργειες που θα καθορίζει η στρατηγική μάρκετινγκ.

Swee et al, 2000

#### **4.4.5 Διανομή**

Η στρατηγική μάρκετινγκ θα πρέπει πρώτα από όλα να είναι ευέλικτη, ώστε να μπορεί να καθιερώσει νέα κανάλια διανομής, αν κάτι τέτοιο γίνει επιτακτική ανάγκη εξαιτίας της ύφεσης. Συγκεκριμένα, θα πρέπει η επιχείρηση να εξετάσει ποιοι είναι εκείνοι οι διανομείς που λειτουργούν με υψηλά ποσοστά κέρδους και άρα συνεισφέρουν στην αύξηση της τελικής τιμής πώλησης των προϊόντων, έτσι ώστε αν χρειαστεί να τους καταργήσει. Στις περιοχές που είναι ζωτικής σημασίας, μπορεί να δοκιμάσει νέα κανάλια διάθεσης των προϊόντων της, ακόμη και απευθείας πωλήσεις προς τον τελικό καταναλωτή μέσω εγκατάστασης κεντρικών αποθηκών.

Swee et al, 2000

### **4.5 Στρατηγική Διαφοροποίησης**

Λόγω της αποτελεσματικότητας που έχει η εν λόγω στρατηγική στο θέμα της αντιμετώπισης της ύφεσης κρίνεται αναγκαίο να παρατεθεί σχετική βιβλιογραφία και έρευνες που το καταδεικνύουν έτσι ώστε να καταστεί σαφές ότι μία περίοδος ύφεσης είναι ιδανική όχι μόνο για επικοινωνιακή στρατηγική αλλά και για κινήσεις σε επίπεδο εταιρικής στρατηγικής. Σε αντίθεση με τις στρατηγικές αναστροφής, οι οποίες παρατέθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο επιγραμματικά, και οι οποίες έχουν μία βραχυπρόθεσμη προοπτική στοιχειώδους επιβίωσης μέσα στη κρίση, η στρατηγική διαφοροποίησης όχι μόνο σταματάει την «αιμορραγία» αλλά δημιουργεί και

συνθήκες ανάπτυξης και επικράτησης της εταιρίας στην αγορά ή στις αγορές με το πέρασ αυτής.

Η στρατηγική διαφοροποίησης έχει εξεταστεί σε διάφορες έρευνες, κάποιες από τις οποίες θα αναφερθούν ενδεικτικά στη συνέχεια. Στην πρώτη κατηγορία η σχετική έρευνα προσπαθεί να συνδέσει την κερδοφορία με το αν οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν διαφοροποίηση. Ο Gort (1962) βρήκε εμπειρικά ότι η κερδοφορία είναι η ίδια, ενώ νεότερες ανάλογες έρευνες των Rumelt (1974, 1982), των Christensen and Montgomery (1981) και του Palepu (1985) έδειξαν ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν συσχετισμένη διαφοροποίηση εμφανίζουν υψηλότερα κέρδη από άλλες. Εκτός όμως από τη συσχετισμένη διαφοροποίηση, υπάρχει και η ασυσχέτιστη. Πρόκειται για την περίπτωση που δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στις υπάρχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης και εκείνες στις οποίες υπεισέρχεται, οπότε και δεν υφίστανται κανενός είδους συνέργειες. Τα οφέλη αυτής της στρατηγικής είναι άλλου τύπου. Έρευνες που εξετάζουν το θέμα της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης σε κρίσιμες περιόδους από τους Lewellen (1971), Higgins and Schall (1975) και Galai and Masulis (1976) έχουν δείξει ότι θα πρέπει να υφίστανται οικονομικά κίνητρα για να είναι επιτυχημένη η εφαρμογή μίας τέτοιας στρατηγικής. Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι δύο είναι τα βασικά κίνητρα που έχουν εντοπιστεί για τη στρατηγική διαφοροποίησης, συσχετισμένης ή ασυσχέτιστης. Πρώτον, η επιθυμία για ανάπτυξη συνεργειών και δεύτερον οικονομικά αντιστοίχως.

Amit et al, 1988

Είναι επίσης γεγονός ότι τα οφέλη της στρατηγικής διαφοροποίησης κατά τη διάρκεια ύφεσης είναι πιο προφανή σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές γεωγραφικές αγορές. Έτσι, μια επιχείρηση που εφαρμόζει γεωγραφική διαφοροποίηση έχει τη δυνατότητα να διαχειριστεί διαφορετικά τις κατά τόπους δραστηριότητές της αναλόγως με τις επικρατούσες οικονομικές συνθήκες. Επίσης, μπορεί να εξισορροπήσει τη μείωση στη ζήτηση των προϊόντων της σε οικονομίες που βρίσκονται σε ύφεση από την αύξηση σε οικονομίες που βρίσκονται σε άνθηση.

Pearce II et al, 2002

Εκτός όμως της γεωγραφικής διαφοροποίησης, υπάρχει και η κλαδική διαφοροποίηση η οποία επιτυγχάνεται μέσω διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων.

Παράλληλα με τη γεωγραφική χαρακτηρίζεται από πολλούς μελετητές ως μία από τις πιο επιτυχημένες στρατηγικές αντιμετώπισης της ύφεσης. Διαφορετικά, θα μπορούσαμε να πούμε, είναι ένα μέγεθος αντιστρόφως ανάλογο με το πόσο ευάλωτη είναι μια επιχείρηση στις υφεσιακές πιέσεις (Picard et al, 1999) «Η διαφοροποίηση είναι μια στρατηγική», υπογραμμίζουν οι McGlashan and Singleton (1987), «η οποία υιοθετείται από τις επιχειρήσεις με σκοπό την εξομάλυνση των διακυμάνσεων στις πωλήσεις και τα κέρδη, την κινητοποίηση ταχύτερης ανάπτυξης σε σχέση με το αν δραστηριοποιούνταν σε μια μόνο αγορά και ως εγγύηση ότι η απόδοση τους δεν θα εξαρτάται από τους οικονομικούς κύκλους μιας περιοχής ή ενός κλάδου».

Θα μπορούσε επομένως να ειπωθεί ότι η στρατηγική της διαφοροποίησης εν γένει αποτελεί το θεμέλιο λίθο για την αντιμετώπιση μιας επικείμενης ύφεσης και μάλιστα θα πρέπει να είναι δυνατό να εφαρμόζεται και πριν από αυτή, με τρόπο προδραστικό. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν αναπτύξει τη διαφοροποίηση πριν από την εμφάνιση της ύφεσης, προκειμένου να είναι μπροστά από τις εξελίξεις και να προλάβουν ενδεχόμενες καταστροφικές επιπτώσεις, επιμερίζοντας την έκθεσή τους σε πιθανούς κινδύνους του περιβάλλοντός τους (Jha et al, 2002). Άλλωστε, έρευνες έχουν αποδείξει (Miller, 1988) ότι η διαφοροποίηση, εξαιτίας της διασποράς του επιχειρηματικού κινδύνου, είναι μια ενδεδειγμένη στρατηγική για περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα αλλά και δυναμικότητα, συνθήκες που κατά κόρον επικρατούν κατά την ύφεση.

## **4.6 Εναλλακτικές Στρατηγικές Εταιρειών**

### **4.6.1 Ενοποιήσεις Εταιριών**

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών και η ένταση του ανταγωνισμού επιβάλλουν την επέκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας όχι μόνο για τη συνεχή επιτυχία μιας επιχείρησης, αλλά και για την εξασφάλιση της επιβιώσής της. Έτσι η ενοποίηση εταιριών αποτελεί συχνό φαινόμενο τα τελευταία χρόνια, στην προσπάθεια να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της σημερινής παγκοσμιοποιημένης οικονομίας και στον διεθνή ανταγωνισμό, να αξιοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες, την εμπειρία την τεχνογνωσία και να προωθήσουν νέα σύγχρονα προϊόντα και

υπηρεσίες, αυξάνοντας το μερίδιό τους στην αγορά. Βασικά κίνητρα αυτών των ενοποιήσεων είναι:

- Η εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας, από το αυξημένο μέγεθός τους και κατά συνέπεια από την μείωση του κόστους, λόγω εξορθολογισμού της οργάνωσης και της συγχώνευσης των διοικητικών λειτουργιών.
- Η αύξηση του μεριδίου αγοράς και της εν γένει δυναμικής του, αφού θα απευθύνεται σε μεγαλύτερο αριθμό πελατών.
- Η μεγιστοποίηση της αξίας της μετοχής τους.
- Η υπέρβαση εμποδίων εισόδου σε νέες κατηγορίες υπηρεσιών και προϊόντων μέσω της αντιμετώπισης ζητημάτων που αφορούν το κόστος ανάπτυξης, διαφήμισης, προώθησης και έναρξης διάθεσης.
- Ο περιορισμός και η αποφυγή του υπερβάλλοντος ανταγωνισμού αφενός με την επέκταση σε νέες αγορές, αφετέρου με την αλλαγή της δομής του κλάδου η οποία τείνει να γίνει περισσότερο ολιγοπωλιακή.

Σακέλης, 2001

#### **4.6.2 Εξαγορές – Συγχωνεύσεις**

Η στρατηγική εξαγοράς ή συγχώνευσης επιλέγεται σε περιόδους κρίσης καθώς γνωστές και μεγάλες επιχειρήσεις επιλέγουν να ενώσουν τις δυνάμεις τους, με κοινή συνεργασία με άλλες. Οι εξαγορές αφορούν τη μεταβίβαση του συνόλου ή του μεγαλύτερου μέρους της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης (εξαγοραζόμενη) σε μια άλλη (εξαγοράζουσα), με το αντίστοιχο αντίτιμο. Η μεταβίβαση γίνεται με μετρητά ή με αγορά (ανταλλαγή μετοχών) μέσω Χρηματιστηρίου. Πολλές φορές και η απόκτηση μειοψηφικού πακέτου μετοχών ή ανάλογου ποσοστού επί της συνολικής ιδιοκτησίας, μπορεί να εξασφαλίσει στην εξαγοράζουσα ουσιαστικό έλεγχο, εάν μπορεί να επηρεάσει κρίσιμες επιλογές της διοίκησης και της στρατηγικής της εξαγοραζόμενης ή εάν τα λοιπά μερίδια ιδιοκτησίας είναι κατακερματισμένα σε μικρομετόχους.

Η συγχώνευση, από την άλλη, είναι η συνένωση δύο ή περισσότερων εταιρειών σε μία. Μια επιχείρηση αγοράζει μια άλλη και την απορροφά δημιουργώντας μια νέα επιχειρησιακή δομή, συνήθως διατηρώντας την αρχική εταιρική ταυτότητα της εξαγοράζουσας επιχείρησης. Η συγχώνευση εκφράζεται με την εκκαθάριση όλων των εταιριών που συμμετέχουν στη διαδικασία και στη συνέχεια με την ανταλλαγή τίτλων των παλαιών εταιριών με τίτλους της νέας εταιρίας.

Μια εξαγορά δεν οδηγεί πάντοτε σε συγχώνευση της εξαγοράζουσας. Εάν η εξαγορά μιας επιχείρησης, η ένταξη και ο συντονισμός της στο πλαίσιο ενός ευρύτερου ομίλου είναι ένα σύνθετο εγχείρημα, η συγχώνευση με την εξαγοράζουσα εταιρεία ή και με άλλες θυγατρικές της είναι ακόμα δυσκολότερο και σπάνια αποφέρει τα αναμενόμενα οφέλη, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα. Η υλοποίηση μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης μπορεί στην πράξη να λάβει πολύ διαφορετικές μορφές, όπως άμεση ή σταδιακή, ολική ή επιλεκτική, οδηγώντας αντίστοιχα σε ολική ή μερική συνένωση μονάδων, καταστημάτων, υπηρεσιών, με μεταπώληση ή κλείσιμο άλλων κλπ.

Σακέλλης, 2001

#### **4.6.3 Απορρόφηση και στρατηγικές συμμαχίας**

Απορρόφηση έχουμε, όταν μια μεγάλη επιχείρηση αναλαμβάνει όλο ή μέρος των στοιχείων του ενεργητικού και παθητικού μιας μικρότερης. Η διαδικασία αυτή πραγματοποιείται με τρεις ενέργειες: Πρώτον, με εκκαθάριση της επιχείρησης, η οποία απορροφάται. Δεύτερον, με αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης, η οποία προβαίνει στην απορρόφηση και η οποία αύξηση προορίζεται να ανταμείψει τις εισφορές που πραγματοποιήθηκαν από την απορροφημένα επιχείρηση. Τρίτον, με ανταλλαγή τίτλων της απορροφημένης επιχείρησης με μετοχές της άλλης, με βάση τη συμφωνία που προηγήθηκε.

Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι συνήθως μακροχρόνιες συμφωνίες συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων εταιριών, όπου όλες οι πλευρές συνεισφέρουν συγκεκριμένους πόρους με την προοπτική να προσκομίζουν αμοιβαία

οφέλη χωρίς να υπάρχει απορρόφηση της μιας από την άλλη. Κάθε μέλος της συμμαχίας κατανοεί ότι παίζει σπουδαίο ρόλο στην επιτυχία του άλλου και φυσικά στην επιτυχία συνολικά. Τα μέλη δε δρουν αυτόνομα, αλλά εκλαμβάνουν τη συμμαχία ως μια ενιαία οντότητα. Τα πλεονεκτήματα είναι ότι υπάρχει δυνατότητα υπαναχώρησης και δεν είναι δεσμευτικές, όπως η συγχώνευση ή η εξαγορά με αμοιβαία συμμετοχή στους κινδύνους και στα οφέλη. Η στρατηγική αυτή θεωρείται ενέργεια απεγκλωβισμού από τις δυσμενείς συγκυρίες που διαμορφώνονται στην αγορά, προκειμένου να αντιστρέψει το αρνητικό κλίμα και να αποκτήσει νέα δυναμική.

Σακέλλης, 2001

## **5.Οικονομική Κρίση και Μάρκετινγκ – Επιθανάτιος ρόγχος ή Ευκαιρία για αναθεώρηση;**

Με βάση τα όλα όσα αναλύθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, ήδη έχει αρχίσει να διαμορφώνεται ένα γενικό συμπέρασμα για την επιστήμη του μάρκετινγκ σε περίοδο οικονομικής κρίσης, και που δεν είναι άλλο παρά από το ότι η επιστήμη του μάρκετινγκ είναι η καταλληλότερη επιστήμη η οποία με την αναπροσαρμογή της στα εκάστοτε οικονομικά δεδομένα της εποχής, προσφέρει τις λύσεις που μία επιχείρηση αναζητά.

### **5.1 Οικονομικές Κρίσεις: Ένα κυκλικό επαναλαμβανόμενο και συστημικό φαινόμενο.**

Είναι στο σημείο αυτό αναγκαίο να εξετάσουμε τι ακριβώς εννοούμε με τον όρο οικονομική κρίση όπως αναλύσαμε και στα κεφάλαια 1 και 2. Πολύ συχνά ο όρος αυτός χρησιμοποιείται ως συνώνυμος του οικονομικού κύκλου ή της διακύμανσης. Από τα προηγούμενα, θα πρέπει να έχει γίνει φανερό ότι αυτό είναι σφάλμα. Η οικονομική κρίση είναι ένα μόνο τμήμα του οικονομικού κύκλου. Είναι εκείνο το σημείο κατά το οποίο οι οικονομικές αντιφάσεις κορυφώνονται και η διαδικασία της συσσώρευσης ανακόπτεται με αποτέλεσμα την ύφεση. Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι η οικονομική κρίση έπεται της αιχμής της οικονομικής δραστηριότητας και προηγείται της ύφεσης.

Όπως είναι γνωστό, στην οικονομία το κύκλωμα του κεφαλαίου αρχίζει με το χρηματικό κεφάλαιο ( $X$ ) το οποίο μετατρέπεται σε παραγωγικό, στη συνέχεια σε εμπορικό και πάλι σε χρηματικό, αλλά μεγαλύτερης αξίας ( $X'$ ). Ο σκοπός αυτής της συνεχούς διαδικασίας είναι η μεγιστοποίηση της διαφοράς  $X' - X$ , που είναι η χρηματική έκφραση της υπεραξίας, δηλαδή το κέρδος. Αν το κέρδος σαν ποσοστό επί του αρχικού κεφαλαίου δηλαδή το  $(X' - X)/X$  δεν κρίνεται ως ικανοποιητικό, τότε η επένδυση του χρηματικού κεφαλαίου σε παραγωγικό αναβάλλεται και το χρηματικό κεφάλαιο αποσύρεται από το κύκλωμα. Προσωρινά παύει να είναι κεφάλαιο. Αυτό σημαίνει ότι κάποιοι άλλοι δε θα μπορέσουν να διοχετεύσουν τα προϊόντα τους στην

αγορά, αφού δε θα βρίσκουν αγοραστές για αυτά. Έτσι αυτό το τελευταίο εμπορικό κεφάλαιο δε θα μπορέσει να μετατραπεί σε χρηματικό. Επιπλέον, τα αποθέματα θα αυξηθούν, η παραγωγή θα μειωθεί και κάποιιοι άλλοι δε θα μπορέσουν να πουλήσουν τα προϊόντα τους με τη σειρά τους. Γενικά λοιπόν βλέπουμε ότι η διακοπή του κυκλώματος του κεφαλαίου σε κάποιο σημείο δημιουργεί μια συσσωρευτική διαδικασία που σε σύντομο χρονικό διάστημα διαχέεται σε ολόκληρο το οικονομικό σύστημα, διευρύνει τα όρια της υπερπαραγωγής και τη μετατρέπει σε γενική υπερπαραγωγή.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι εφόσον στην (καπιταλιστική κατά τον Μαρξ) οικονομία δεν υπάρχει εγγύηση ότι το ποσοστό κέρδους θα είναι πάντοτε το ικανοποιητικό, υπάρχει πάντοτε η δυνατότητα των οικονομικών κρίσεων. Μάλιστα, όχι μόνο δεν υπάρχει εγγύηση σταθερότητας του ποσοστού κέρδους, αλλά αντίθετα υπάρχει πάντοτε η τάση της πτώσης του ποσοστού αυτού, γεγονός που ενισχύει την πιθανότητα εμφάνισης οικονομικών κρίσεων.

### **5.1.1 Διαφορά της κρίσης από την καταστροφή**

Η καταστροφή και η κρίση είναι δύο έννοιες διαφορετικές αλλά συγγενείς. Το πρόβλημα είναι ότι πολλές φορές σε άρθρα και συγγράμματα οικονομικού περιεχομένου και όχι μόνο οι όροι αυτοί χρησιμοποιούνται εναλλάξ σαν ταυτόσημοι. Ωστόσο θα πρέπει να αναφερθεί μία πολύ σημαντική διαφορά ανάμεσά τους. Ενώ η καταστροφή συνοδεύεται πάντα από αρνητικές επιπτώσεις, η κρίση μπορεί να έχει είτε θετικές είτε αρνητικές επιδράσεις (Shaluf, 2003). Δεν είναι τυχαίο άλλωστε το γεγονός ότι οι δύο κινέζικοι χαρακτήρες *wei-ji* χρησιμοποιούνται για να εκφράσουν την έννοια της κρίσης και σημαίνουν «κίνδυνο» και «ευκαιρία» αντιστοίχως, με την έννοια ότι από την κρίση ή τον κίνδυνο παρουσιάζεται η ευκαιρία (Darling, 1994).

Συνεπώς αυτό που γίνεται εύκολα και γρήγορα αντιληπτό είναι πως οι οικονομικές διακυμάνσεις και ειδικότερα οι οικονομικές κρίσεις, για διάφορους λόγους που αναφέρονται επιγραμματικά στο κεφ. 1, είναι ένα κυκλικό επαναλαμβανόμενο φαινόμενο το οποίο πηγάζει από την ίδια τη λειτουργία του καπιταλιστικού συστήματος. Για τις επιχειρήσεις μία οικονομική κρίση ίσως αποβεί καταστροφική,



όμως με σωστό προγραμματισμό και μεθοδευμένες στρατηγικές κινήσεις από μεριά της, είναι πολύ πιθανό ο κίνδυνος της καταστροφής να μετατραπεί σε ευκαιρία. Ευκαιρία για αλλαγές εντός και εκτός επιχείρησης τέτοιες ώστε όχι μόνο να επιζήσει της κρίσης αλλά και να βγει δυνατώτερη και ενισχυμένη με το πέρας αυτής.

## **5.2 Η Επιστήμη του Μάρκετινγκ δείχνει τον δρόμο**

Με βάση όλα όσα αναλύθηκαν παραπάνω για την επιστήμη του μάρκετινγκ είναι ξεκάθαρο πως η ίδια η επιστήμη ορίζει το πώς πρέπει να διαμορφώνεται το μάρκετινγκ και η στρατηγική μάρκετινγκ μίας επιχείρησης που δραστηριοποιείται σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

Η πλειοψηφία των συγγραμμάτων μάρκετινγκ υποστηρίζει πως όχι μόνο δεν πρέπει να μειωθούν οι δαπάνες της επιχείρησης για το μάρκετινγκ αλλά απεναντίας να ενισχυθούν και να πραγματοποιηθούν αλλαγές σε ολόκληρο το προϊόντικό πακέτο. Η αναθεώρηση του μάρκετινγκ πρέπει να γίνει με τέτοιο τρόπο ώστε να ενισχυθούν τα περισσότερα επικερδή προϊόντα και αγορές και να μειωθούν οι δαπάνες για τα λιγότερο επικερδή. Στην ίδια κατεύθυνση θα πρέπει να κινηθεί η προσοχή της επιχείρησης όσον αφορά τους πελάτες της και την επικοινωνία της με αυτούς. Θα πρέπει να δίνεται μεγαλύτερη προσοχή στην ικανοποίηση των αναγκών των πιο επικερδών και πιστών πελατών της επιχείρησης και λιγότερη για τους λιγότερο επικερδείς.

Η επικοινωνία με τους πελάτες, η αναθεώρηση του μίγματος μάρκετινγκ, οι δαπάνες για τη προώθηση και διαφήμιση των προϊόντων, οι δαπάνες για E & A κ.α. θα πρέπει να διαμορφώνονται σε συνάρτηση με τις αλλαγές στις ανάγκες και στην αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή αλλά και της επιθυμητής εικόνας που θέλουν να περάσουν οι διοικούντες στην αγορά για την επιχείρηση και τα προϊόντα τους. Με την αναθεώρηση ολόκληρης της στρατηγικής μάρκετινγκ στη σωστή κατεύθυνση επιτυγχάνεται όχι μόνο η διατήρηση των μεριδίων αγοράς της επιχείρησης μέσα στη κρίση και η παύση της οικονομικής της «αιμορραγίας» αλλά και η ενίσχυση της θέσης της στην αγορά όταν η κρίση φτάνει στο τέλος της αφού

δεν έχει επιτρέψει σε άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις να αρπάξουν τις ευκαιρίες και να «κλέψουν» μερίδια ενισχύοντας τη δική τους θέση.

Εν ολίγοις θα μπορούσε να ειπωθεί για την επιστήμη του μάρκετινγκ σε περίοδο κρίσης πως «η καλύτερη άμυνα, είναι η επίθεση». Χρειάζεται όμως ιδιαίτερη προσοχή και καλά σχεδιασμένες κινήσεις για να έρθει το επιθυμητό αποτέλεσμα και όχι «επίθεση για χάρη της επίθεσης». Ο κακός επανασχεδιασμός της στρατηγικής μάρκετινγκ ίσως αποβεί καταστροφικός αφού είναι ικανός να αλλάξει ολόκληρη την ταυτότητα της επιχείρησης και των προϊόντων ή υπηρεσιών της στην αντίληψη του καταναλωτή.

### **5.3 Αναθεώρηση Εταιρικής Στρατηγικής μέσω Αναθεώρησης της Στρατηγικής Μάρκετινγκ.**

Στο κεφάλαιο 5 αναλύσαμε τις δυνατότητες αναθεώρησης της εταιρικής στρατηγικής μέσω της αναθεώρησης της στρατηγικής μάρκετινγκ και διαφόρων μεγεθών της. Φαίνεται ξεκάθαρα η σπουδαιότητα και ο ρόλος που έχει το μάρκετινγκ στη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής η οποία αποτελεί την ανώτερη βαθμίδα διοικητικών κινήσεων για την επιχείρηση. Είδαμε επίσης πως και ο τομέας της εταιρικής στρατηγικής ορίζει τρόπους για αντιμετώπιση και έξοδο από την οικονομική κρίση τόσο με τις στρατηγικές αναστροφής όσο και με τις στρατηγικές διαφοροποίησης οι οποίες συνίστανται σε τέτοιες περιπτώσεις από τη πλειοψηφία των συγγραμμάτων.

Συνεπώς καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η κρίση ακόμα και σε επίπεδο εταιρικής στρατηγικής μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία για κάποια επιχείρηση και όχι μόνο απειλή. Δεν μπορούμε να υποστηρίξουμε δηλαδή πως οικονομική κρίση σημαίνει αυτομάτως και καταστροφή για την επιχείρηση.

## **5.4 Η οικονομική κρίση είναι η ιδανική περίοδος για αναθεώρηση**

Συνοψίζοντας τα παραπάνω συμπεράσματα οδηγούμαστε με ασφάλεια στο γενικότερο συμπέρασμα της πτυχιακής εργασίας.

Η οικονομική κρίση είναι η ιδανική περίοδος για αναθεώρηση τόσο του μάρκετινγκ όσο και της συνολικής εταιρικής στρατηγικής για μία επιχείρηση, έτσι ώστε να μετατρέψει την απειλή της καταστροφής από τη κρίση σε μία ευκαιρία για επιβίωση περαιτέρω ανάπτυξη της.

Εφόσον οι οικονομικές κρίσεις αποτελούν ένα κυκλικά επαναλαμβανόμενο φαινόμενο που δεν μπορούμε να αποφύγουμε, και η επιστήμη μάρκετινγκ ορίζει τρόπους αντιμετώπισης της, τότε για το μάρκετινγκ αλλά και για τις επιχειρήσεις γενικότερα δεν υπάρχουν αδιέξοδα. Η μόνη προοπτική από τη κρίση είναι η ευκαιρία για αναθεώρηση.

# **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

## **Ελληνική Βιβλιογραφία**

Βισβίτζη Α., (2012), *The crisis in Greece and the EU-IMF rescue package: Determinants and pitfalls*,

Γεωργακόπουλος Θ., Λιανός Θ., Μπένος Θ., Τσεκούρας Γ., Χατζηπροκοπίου Μ., Χρήστου Γ. (1995), *Εισαγωγή στην Πολιτική Οικονομία*, (4η έκδοση), Μπένου, Αθήνα

Κολλίντζας Τ., Ψαλιδόπουλος Μ., Καραμούζης Ν., Χαρδούβελης Γ.Α., (2009), *Οικονομία & Αγορές: Η κρίση του 2007-2009: τα αίτια, η αντιμετώπιση και οι προοπτικές*, Τόμος IV, Τεύχος 8, Eurobank Research, Αθήνα,

Kotler, P. (2000), *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος*, Interbooks, Αθήνα,

Λελεδάκης Γ., (2012), *Μάρκετινγκ, Οικονομία – Επιχειρήσεις*, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας & Θρησκευμάτων, Αθήνα,

Λυμπερόπουλος Κ.Χ (2006), *Μάρκετινγκ Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών*, Interbook, Αθήνα.

Πανηγυράκης Γ., (2001), *Σύγχρονη Διοικητική Δημοσίων Σχέσεων*, Μπένου, Αθήνα

Παπαδάκης Β.(2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία - Τόμος Α»*, ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα

Παυλάκης Δ.Φ. (2000), *Τραπεζικό μάρκετινγκ στην πράξη*, Πολυοδηγός, Αθήνα

Σακέλλης Ε. (2001), *Συγχωνεύσεις – Διασπάσεις – Εξαγορές – Μετατροπές Εταιριών και εκτίμηση αξίας επιχειρήσεως*, ΒΡΥΚΟΥΣ, Αθήνα

Σιώμοκος Γ.(2004), *Στρατηγικό Μάρκετινγκ - Β έκδοση*, Σταμούλη, Αθήνα

Σφακιανάκης, .Κ. (1998), *Διοικητική κρίσεων*, Έλλην, Αθήνα

Χαρδούβελης, Γ. (2011), *Το χρονικό της διεθνούς και της συνακόλουθης ελληνικής και ευρωπαϊκής κρίσης: Αίτια, αντιδράσεις, επιπτώσεις, προοπτική*, Τμήμα Χρηματοοικονομικής και Τραπεζικής Διοικητικής (Eurobank), Αθήνα

### **Ξένη Βιβλιογραφία**

A.B.P. American Business Press (2002)

Amit R., Livnat J. (1988a), *Diversification Strategies, Business Cycles and Economic Performance*, *Strategic Management Journal*, Vol. 9 , pp. 99-110

Amit R., Livnat, J. (1988b), *Diversification and the risk-return tradeoff*, *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No 1, March, pp. 154–165

Ang, S.H., Leong, S.M. and Kotler, P. (2000), *The Asian Apocalypse: Crisis Marketing for Consumers and Businesses*, *Long Range Planning*, Vol.33,

Attinasi M., Checherita C. and Nickel C., (2009), *What explains the surge in euro area sovereign spreads during the financial crisis of 2007-2009?*, European Central Bank, Working Paper Series, No 1131, Brussels

Barrios, S., Iversen P., Lewandowska M. and Setzer R., (2009), *Determinants of intra-euro area government bond spreads during the financial crisis*, European Commission, European Economy, Economic Papers 338, Brussels

Christensen H. and Montgomery C. (1981), “Corporate economic performance: diversification strategy versus market structure”, *Strategic Management Journal*, Vol. 2, No 4, October-December, pp. 327–344

Cohen W.A., (1987), *Developing Wining Marketing Plan*, Wiley, Chichester,

Committee on Definitions, (1960), *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*, American Marketing Association, Chicago

- "Crisis Management - There's a Right Way and a Wrong Way" (2002), *Strategic Direction*, Vol. 18, No 2, pp. 17-19
- Curtin, R. (1982), *Indicators of Consumer Behavior: The University of Michigan Surveys of Consumers*, Public Opinion Quarterly, Vol. 46,
- Darling R. John (1994), *Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making*, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 15, No 8, pp 3-8
- Dhalla N. (1980), *Advertising as an Antirecession Tool*, Harvard Business Review, Vol. 58, No 1, January-February, pp. 158-165
- Dobbs F., Karakolev T. and Malige H. (2002), *Learning to Love Recessions*, McKinsey Quarterly, (Special Issue), pp. 6-8.
- Dobbs F. C. Richard, Jeduason D. Robert, Malige H. Francis (2002), *Moving Up in a Downturn*, McKinsey on Finance, Winter, pp. 9-14
- Drucker P (1954), *The practice of Management*, Heinmann, London
- Ferrell, O.C. and Hartline M.D., (2002), *Marketing Strategy*, 4th Edition, Thomson South-Western,
- Fifield, G , (1997), *Relationship Marketing strategy*, Policy Publications, London,
- Galai D., Masulis R. (1976), *The option pricing model and the risk factor of stock*, Journal of Financial Economics, Vol. 3
- Garter L. N. (1991), *Managing for Survival*, Small Business Reports, Vol. 16, No 5, pp. 16-19
- Gort M. (1962), *Diversification and Integration in American Industry*, Princeton, Princeton University Press
- Higgins R.C., Schall L. D. (1975), *Corporate bankruptcy and conglomerate merger"*, Journal of Finance, Vol 30
- IBM, *Weathering the Economic Downturn... While Moving Ahead*
- Jacob R. (1992), *Thriving in a Lame Economy*, Fortune, October 5, Vol. 126, No 7, pp. 44-48

- Jha Abhishek, Krishna K. V. V. (2002), *Marketing in Recession - a Strategic Perspective*, Indian Institute of Management, Calcutta
- Jones, G.H., Jones, B.H. and Little, P. (2000), *Reputation as Reservoir: Buffering Against Loss in Times of Economic Crisis*, Corporate Reputation Review, Vol.3, No.1,
- Kaminsky, G.L. (2003), *Varieties of Currency crisis*, NBER working paper, No. 10193, Chicago
- Khaled M.A.A. and Ahmad N.A (2010), *The Impact of Global Financial Crisis on Consumer Behavior in Jordan*, European Journal of Social Sciences, Vol.12, No.4, United States of America
- Kotler Philip (1999), *Marketing Management*, Prentice Hall
- Lewellen Wilbur G. (1971), *A pure financial rationale for the conglomerate merger*, Journal of Finance, Vol. 26, pp. 527-537
- Lane P. J, Lubatkin M. (1998), *Relative Absorptive Capacity and Inter-organizational Learning*, Strategic Management Journal, Vol. 19, No 5, pp. 461-477
- Marmot Mg, Bell R., (2009), *How the financial crisis affect health?*, Department of Epidemiology and Public Health, London,
- McLaughlin M. (1990), *How to Survive a Recession*, New England Business, July 12, Vol. 7, pp. 35-37
- McGlashan R., Singleton T. (1987), *Strategic Management*, Columbus, OH, Merrill
- Miller Danny (1988), *Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications*, Academy of Management Journal, Vol. 31, No 2, pp. 280-308
- O'Malley, L., Story, V. and O'Sullivan, V. (2011), *Marketing in a recession: retrench or invest?* Journal of Strategic Marketing, Vol. 19,
- Palepu K. (1985), *Diversification strategy, profit performance, and the entropy measure*, Strategic Management Journal, Vol. 6, No 2, July-September, pp. 239-255

- Pearce A. John (II), Robinson B. Richard (2002), *Business Tactics for Confronting Economic Recession and Planning for Recovery*, The Entrepreneurial Executive, Vol. 7, pp. 1-16
- Picard G. Robert (2001), *Effects of Recessions on Advertising Expenditures: An Exploratory Study of Economic Downturns in Nine Developed Countries*, Journal of Media Economics, Vol. 14, No 1, pp. 1-14
- Picard G. Robert, Rimmer Tony (1999), *Weathering a Recession: Effects of Size and Diversification on Newspapers Companies*, The Journal of Media Economics, Vol. 12, No 1, pp. 1-18
- Preparing for Recession: A Strategy for Survival and Recovery* (1988), *Small Business Report*, June, Vol. 13, No 6, pp. 22-26
- Rumelt R.P. (1974), *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Harvard University Press
- Rumelt R.P. (1982), *Diversification strategy and profitability*, Strategic Management Journal, Vol. 3, No 4, October-December, pp. 359–369
- Sadhu, Kunal, K. Prescott E. John, Grant H. John (1990), *Investment Intensity Effects across Business Cycles*, Academy of Management Proceedings, pp. 37-41
- Shaluf M. Ibrahim, Ahmadun Fakharu'l-razi, Aini Mat Said (2003), *A Review of Disaster and Crisis, Disaster Prevention and Management*, Vol. 12, No 1, pp. 24-32
- Stiglitz J.E., (2006) , *Making globalization work*, Norton WW & Co, New York
- Swee Hoon Ang (2001), *Crisis Marketing: A Comparison Across Economic Scenarios*, International Business Review, Vol. 10, pp. 263-284
- Swee Hoon Ang, Siew Meng Leong, Philip Kotler (2000), *The Asian Apocalypse: Crisis Marketing for Consumers and Businesses*, Long Range Planning, Vol. 33, pp. 97-119
- Taejun D, Lee, Wonjun Chung, Ronald E. Taylor, (2011), *A strategic response to the financial crisis: an empirical analysis of financial services advertising before and during the financial crisis*, Journal of Services Marketing, Vol. 25, No.3,
- Teece J. David, Pisano Gary, Shuen Amy (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, Vol. 18, No 7, pp. 509-533
- Voinea, L. and Filip, A. (2011), *Analyzing the Main Changes in New Consumer Buying Behavior during Economic Crisis*, International Journal of Economic



Practices and Theories, Vol. 1, No. 1,

Wagner H., (1984), *Profit Wonders and Investment Blunders*, Harvard Business Review, Vol. 64, No 5, pp. 121-135

**Πηγές Διαδικτύου**

<http://www.tovima.gr/opinions/article/?aid=390723>

[http://www.enthesis.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=259:enthesis5147  
&catid=4:internationaleconomy&Itemid=3](http://www.enthesis.net/index.php?option=com_content&view=article&id=259:enthesis5147&catid=4:internationaleconomy&Itemid=3)

<http://www.sansimera.gr/articles/235>