

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Εκπόνηση Μάρκετινγκ Plan  
Offline – Online Στρατηγικές  
Μελέτη περίπτωσης Media Markt**

Δημόπουλος Αντώνιος

Επιβλέπων καθηγητής  
Δρ. Φωτιάδης Θωμάς

Λάρισα, Μάιος, 2018

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης  
Επιχειρήσεων (ΜΔΕ)

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Εκπόνηση Μάρκετινγκ Plan / Offline – Online  
Στρατηγικές / Μελέτη περίπτωσης Media Markt**

**Αντώνιος Δημόπουλος**

**Επιβλέπων Καθηγητής**

**Δρ. Φωτιάδης Θωμάς**

**Μάιος 2018**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης  
Επιχειρήσεων (ΜΔΕ)

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Εκπόνηση Μάρκετινγκ Plan / Offline – Online  
Στρατηγικές / Μελέτη περίπτωσης Media Markt**

**Αντώνιος Δημόπουλος**

**Επιβλέπων Καθηγητής**

**Δρ. Φωτιάδης Θωμάς**

Η Παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών

από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου



## Περίληψη

Η μελέτη αυτή έρχεται να ρίξει φως σε ένα ζήτημα που απασχολεί το σύνολο των μεγάλων εταιριών που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας την περίοδο της κρίσης .«Με τη χρήση ποιων στρατηγικών Marketing μπορεί να αντισταθμιστεί η έλλειψη ανάπτυξης δικτύου φυσικών καταστημάτων. Μελέτη περίπτωσης: Media Markt.

Η επαγγελματική ιδιότητα του εκπονητή, ως στέλεχος Διεύθυνσης στη Media Saturn Ελλάς (κατάστημα Λάρισας), τον ώθησε να επιλέξει ως αντικείμενο μελέτης, την περίπτωση της εταιρίας, στην οποία εργάζεται, θεωρώντας πως η εργασία του θα λάβει χώρο σε πραγματικό χρόνο και πως η καθημερινή επαγγελματική του ενασχόληση είναι απολύτως συνυφασμένη με το θέμα της πτυχιακής του εργασίας.

Στην έρευνά του, κατέγραψε τη θεωρητική προσέγγιση του θέματος, τη μεθοδολογία που χρησιμοποίησε, πραγματοποίησε μια εκτεταμένη αναφορά στις στρατηγικές μεθόδους που ακολουθεί η εταιρία και στον διαχωρισμό τους με γνώμονα τη χρήση του διαδικτύου. Παραθέτοντας τα μετρήσιμα αποτελέσματα των στρατηγικών αυτών (multichannel, omnichannel) οδηγήθηκε συμπερασματικά στη δυνατότητα αντιστάθμισης της έλλειψης φυσικού δικτύου της Media Markt μέσω της διατήρησης και ενίσχυσης των υπάρχουσών στρατηγικών, στη σημαντικότητα εφαρμογής εργαλείων για τη διερεύνηση και μέτρηση του αγοραστικού ενδιαφέροντος, αλλά και στην αναγκαιότητα της επαναληπτικής διαφήμισης για την ενίσχυση της διείσδυσης στην αγορά καθώς και στον πελατοκεντρικό προσανατολισμό.

## Summary

This study comes to shed light on a major issue that concerns all the big companies operating in our country during the crisis. "By using what marketing strategies can compensate for the lack of development of a network of physical stores. Case study: Media Markt.

The professional status of the trainee as Director of Media Saturn Hellas (Larissa Branch) has prompted him to choose as the subject of study the case of the company he works in, considering his work to take place in real time and that the daily his professional engagement is completely interwoven with the subject of his dissertation thesis.

In his research, he recorded the theoretical approach of the subject, the methodology he used, made an extensive reference to the company's strategic methods and their separation according to the use of the internet. In quoting the measurable results of these strategies (multichannel, omnichannel), it was concluded that it is possible to compensate for the lack of physical network of Media Markt by maintaining and enhancing existing strategies, the importance of implementing tools for investigating and measuring purchasing interest, and the necessity of the repetitive advertising to enhance market penetration as well as customer-centric orientation.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Την παρούσα διατριβή, θέλω να αφιερώσω με πολλή αγάπη στην σύζυγό μου Ελένη, η οποία σε κάθε δύσκολη αλλά και ευχάριστη στιγμή της ζωής μου, είναι δίπλα μου αρωγός. Χωρίς εκείνη δεν θα είχα φτάσει έως εδώ που βρίσκομαι σήμερα. Θέλω να ευχαριστήσω την πολύ καλή μου φίλη, Έφη, η οποία με βοήθησε πραγματικά πάρα πολύ σε δύσκολες στιγμές. Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Φωτιάδη Θωμά τόσο για την πολύτιμη καθοδήγησή του, όσο και για την κατανόηση που έδειξε για τα όποια προβλήματά μου και την υποστήριξή του, ώστε να τα ξεπεράσω.

<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b>	
<b>1</b>	<b>Εισαγωγή..... 1</b>
<b>1</b>	<b>Στρατηγικός Σχεδιασμός..... 1</b>
1.1	Η διαδικασία του σχεδιασμού και ανάπτυξη στρατηγικής MKT..... 1
1.2	Στρατηγικός σχεδιασμός και ευκαιρίες στην αγορά..... 4
1.3	Στόχοι MKT..... 5
1.4	Στρατηγικές MKT..... 6
1.5	Υλοποίηση στρατηγικής MKT..... 9
<b>2</b>	<b>Marketing Plan..... 11</b>
2.1	Ο στόχος του MKT Plan..... 11
2.2	Τα στάδια κατάρτισης MKT Plan..... 12
2.3	Περιγραφή περιεχομένου ενός MKT Plan..... 14
2.4	Διαδικασία υλοποίησης MKT Plan..... 17
<b>3</b>	<b>Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος και ευκαιριών..... 19</b>
3.1	Οφέλη από την ανάλυση του περιβάλλοντος..... 19
3.2	Εξέλιξη της διαδικασίας της ανάλυσης του περιβάλλοντος..... 20
3.3	Ανάλυση επίδρασης του εξωτερικού περιβάλλοντος..... 22
3.4	Swot Analysis..... 24
3.5	Αξία, πλεονεκτήματα και εφαρμογή της Swot Analysis..... 26
3.6	Μειονεκτήματα της Swot Analysis..... 27
<b>4</b>	<b>Ερευνητική Μεθοδολογία..... 31</b>
4.1	Ερευνητική διαδικασία..... 31
4.2	Μέθοδος Πρωτογενούς συγκέντρωσης στοιχείων..... 32
4.3	Μέθοδος ανάλυσης αποτελεσμάτων..... 32
4.4	Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα..... 33
<b>5</b>	<b>Ανάλυση δεδομένων..... 34</b>
5.1	Εισαγωγή..... 34
5.2	Swot Analysis Media Markt..... 40
5.3	Offline Strategies Media Markt..... 43
5.3.1	Flyer (Φυλλάδιο)..... 43
5.3.2	Τύπος – Περιοδικά..... 44
5.3.3	T.V Spots..... 45
5.3.4	Streets Activities..... 46
5.3.5	Radio Spots..... 47
5.4	CRM Media Markt..... 48
5.5	NPS Media Markt..... 50
5.6	Online Strategies Media Markt..... 54
5.6.1	Ιστολόγηση Online, Εικόνες, Videos, Mobile Internet..... 55
5.6.2	Μηχανές αναζήτησης SEO – SEM..... 58
5.6.3	Κοινωνικά δίκτυα (Social Media)..... 62
5.6.4	Email Marketing..... 66
	<b>Συμπεράσματα..... 67</b>
	<b>Βιβλιογραφία..... 69</b>
<b>Παράρτημα</b>	
	<b>Ερωματολόγιο Συνέντευξη..... 72</b>



# Εισαγωγή

Η Media Markt Saturn είναι μία πολυεθνική εταιρία που δραστηριοποιείται πανευρωπαϊκά στο χώρο των ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών. Στη χώρα μας δραστηριοποιείται από το 2005 με το πρώτο της κατάστημα και ως σήμερα έχει φτάσει τα 12 φυσικά καταστήματα και ένα ηλεκτρονικό κατάστημα. Η εταιρία σήμερα πραγματοποιεί πωλήσεις ύψους 350.000.000 ευρώ ετησίως, κατέχει το 18% της αγοράς και απασχολεί περίπου 1000 εργαζόμενους. Η οικονομική δυστοκία που τα τελευταία χρόνια μαστίζει τη χώρα μας, ανέκοψε την αναπτυξιακή της πολιτική, με αποτέλεσμα η εταιρία να αναστείλει τις επενδύσεις και να μην προχωρήσει στη δημιουργία όλων των επιπλέον καταστημάτων που αρχικά είχαν προγραμματιστεί. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να αδυνατεί να αυξήσει το μερίδιο της στην αγορά, λόγω έλλειψης δικτύου. Αυτό ακριβώς το πρόβλημα απασχολεί την παρούσα διατριβή.

Αν εξαιρέσει κανείς τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της αγοράς κάθε χώρας, στην προκειμένη περίπτωση της Ελλάδος, η πρακτική που εφαρμόζεται διεθνώς ώστε να διατηρηθούν και να αυξηθούν τα μερίδια στην εκάστοτε αγορά, είναι ίδια. Η συνταγή σαφώς είναι η ανάπτυξη του δικτύου και η στήριξη του με multichannel / omnichannel στρατηγικές Marketing (MKT).

Σκοπός αυτής της διατριβής είναι να εκπονήσουμε και να αναλύσουμε ένα marketing plan βάσει των αναγκών της εταιρίας, να αναλύσουμε τις offline και online στρατηγικές που έχει ως επιλογές, καθώς και να εξετάσουμε τη συμπεριφορά του καταναλωτή σε αυτό το περιβάλλον.

Ολοκληρώνοντας τη διατριβή, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι στην περίπτωση της Media Markt, η Omnichannel λειτουργία της και η ενίσχυση αυτής, είναι το κλειδί για την περαιτέρω επιτυχία της.

Στο χώρο των επιχειρήσεων, ο στρατηγικός σχεδιασμός MKT καθώς και τα MKT Plans κάθε εταιρίας αποτελούν αντικείμενα έρευνας από τις ανταγωνίστριες εταιρίες. Υπάρχει, λοιπόν, εξ ορισμού μια μυστικότητα, η

οποία καθιστά αδύνατη την πρόσβαση του εκπονητή αυτής της διατριβής, στο σύνολο των δεδομένων καθώς και την κοινοποίηση αυτών. Η παραπάνω συνθήκη υπήρξε και ο μεγαλύτερος περιορισμός της διατριβής.

Ο τρόπος προσέγγισης της διατριβής αφορά σε θεωρητικό επίπεδο: αποτύπωση θεωρίας, σύγκριση με τη μεθοδολογία που εφαρμόζει η συγκεκριμένη εταιρία και αποτύπωση των δεδομένων. Ο εκπονητής είναι εργαζόμενος της Media Markt Saturn, ως υψηλόβαθμο στέλεχος διοίκησης, έχει άμεση πρόσβαση σε στοιχεία της εταιρίας με την άδεια της εταιρίας, και συμμετέχει ενεργά σε meetings, που αφορούν το σχεδιασμό και τη χάραξη MKT plans.

Η διατριβή αυτή αποτελείται από πέντε κεφάλαια που συνοπτικά παρουσιάζονται ως εξής:

Εισαγωγή

## 1<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ

Στο πρώτο κεφάλαιο ο εκπονητής αποτυπώνει με σαφήνεια την έννοια του όρου «στρατηγικό MKT», και αναφέρει αναλυτικά τα στάδια που διέπουν αυτό, στην ενότητα 1.1 σημειώνεται η διαδικασία σχεδιασμού και η ανάπτυξη στρατηγικής MKT. Στην ενότητα «1.2 Στρατηγικός Σχεδιασμός και ευκαιρίες στην αγορά», ο εκπονητής επισημαίνει την ανάγκη εντοπισμού και εκμετάλλευσης των ευκαιριών που υπάρχουν στην αγορά. Προχωρώντας στην ενότητα «1.3 Στόχοι MKT», αναλύονται τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτουν οι στόχοι MKT, προκειμένου να οδηγήσουν σε ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα. Στην ενότητα «1.4 Στρατηγικές MKT» δίδεται ιδιαίτερη βάση στις στρατηγικές MKT, ως βασικό συστατικό κάθε σχεδίου MKT, με ανάλυση των χαρακτηριστικών τους, με αναφορά στους τρόπους με τους οποίους εκφράζονται καθώς και στα κριτήρια επιλογής της σωστής στρατηγικής. Το πρώτο κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την ενότητα «1.5 Υλοποίηση Στρατηγικής MKT» στο οποίο αναφέρονται οι ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν για μια επιτυχημένη έκβαση. Το κεφάλαιο περιέχει αναφορές και διαγράμματα, όπου κρίθηκε αναγκαίο για την καλύτερη κατανόηση.

## 2<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### MARKETING PLAN

Στην ενότητα «2.1 Ο στόχος του MKT PLAN» γίνεται αναφορά στη χρησιμότητα του MKT Plan, αναλυτική παρουσίαση των σκοπών που επιδιώκονται καθώς και αναφορά στους λόγους, για τους οποίους κάποιες εταιρίες δεν προβαίνουν σε διαδικασία προγραμματισμού και υλοποίησης MKT Plan. Στη δεύτερη ενότητα «2.2 Τα στάδια κατάρτισης του MKT Plan», περιγράφονται διεξοδικά τα πέντε στάδια που απαιτούνται για τον σχεδιασμό και την ολοκλήρωση ενός MKT plan. Η ενότητα «2.3 Περίγραμμα περιεχομένου ενός MKT plan» είναι ότι ακριβώς υποδηλώνει το τίτλος της. Μια επιγραμματική αναφορά του περιεχομένου με υπόδειγμα. Στην τελευταία ενότητα του κεφαλαίου «2.4 Διαδικασία υλοποίησης του MKT plan» παρουσιάζεται η δομή της διαδικασίας υλοποίησης του εκάστοτε MKT plan, καθώς και ο ορισμός των υπευθύνων.

## 3<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ

Στις έξι ενότητες αυτού του κεφαλαίου διατυπώνονται τα οφέλη από την ανάλυση του περιβάλλοντος (3.1), πώς πραγματοποιείται και πώς εξελίσσεται η διαδικασία της ανάλυσης (3.2), πώς επιδρά η ανάλυση (3.3), η μέθοδος SWOT (3.4), η αξία και τα πλεονεκτήματα της μεθόδου SWOT (3.5) καθώς και τα μειονεκτήματα αυτής (3.6).

## 4<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στις 5 ενότητες του συγκεκριμένου κεφαλαίου περιγράφεται η μεθοδολογία που ακολούθησε ο εκπονητής. Στη ενότητα 4.1 αναφέρεται η βηματολογία της ερευνητικής διαδικασίας. Στην ενότητα 4.2 παρουσιάζεται η μέθοδος πρωτογενούς συγκέντρωσης στοιχείων. Η ενότητα 4.3 επικεντρώνεται στην μέθοδο ανάλυσης αποτελεσμάτων και στην ενότητα 4.4. καταγράφονται οι περιορισμοί και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

## 5<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Στην 5.1 ενότητα ο εκπονητής κάνει μια εισαγωγή και παρουσιάζει την εταιρία Media Markt με τη δομή λειτουργίας της. Η ενότητα 5.2 είναι αφιερωμένη στην Ανάλυση SWOT. Στην 5.3 ενότητα γίνεται αναφορά σε συγκεκριμένες offline στρατηγικές της Media Markt. Η ενότητα 5.4 επικεντρώνεται στο CRM και στο Media Markt Club. Στην ενότητα 5.5 παρουσιάζεται το NPS και η χρήση του από την εταιρία. Στην τελευταία ενότητα 5.6 γίνεται λεπτομερής αναφορά στις online στρατηγικές της Media Markt.

# Κεφάλαιο 1

## Στρατηγικός Σχεδιασμός

## Marketing

### 1.1 Η διαδικασία σχεδιασμού και η ανάπτυξη στρατηγικής MKT (Σιώμκος, 2015)

Η εφαρμογή του MKT είναι συνδεδεμένη με την έννοια του σχεδιασμού ή προγραμματισμού MKT (MKT Planning).

Σύμφωνα με τον McDonald (2007) (<https://doi.org/10.1108/02634500710774923>, n.d.), ο σχεδιασμός / προγραμματισμός MKT ορίζεται ως:

«Ο συστηματικός τρόπος αναγνώρισης επιμέρους εναλλακτικών, επίλογος ορισμένων από αυτές, χρονοπρογραμματισμού και κοστολόγησης του, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Αυτή η διαδικασία αναφέρεται στην προγραμματισμένη χρήση των πόρων MKT. Ο προγραμματισμός MKT είναι απλά μια λογική σειρά δραστηριοτήτων, οι οποίες οδηγούν στον καθορισμό των στόχων MKT και στην διαμόρφωση πλάνων για την επίτευξή τους».

Ο όρος “στρατηγική” στο χώρο του επιχειρησιακού σχεδιασμού - business planning- αναφέρεται στη διαχείριση των πόρων της επιχείρησης για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων αυτής. Η στρατηγική MKT περιγράφει πως η επιχείρηση σχεδιάζει να παραδώσει αξία στην επιλεγμένη αγορά με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα από εκείνη των ανταγωνιστών και που προσδιορίζει όλες εκείνες τις ενέργειες που απαιτούνται για την επίτευξη του στόχου.

Υπάρχουν αρκετά στάδια στη διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικών ΜΚΤ:

1<sup>ο</sup> στάδιο → Επιλογή συνδυασμών προϊόντων – αγορών

2<sup>ο</sup> στάδιο → Τοποθέτηση της αξίας (value position), δηλαδή, πώς θα ανταγωνιστεί στην αγορά η επιχείρηση. Για την επιλογή της τοποθέτησης της αξίας, πρέπει να ληφθούν δύο άμεσα συνδεδεμένες μεταξύ τους αποφάσεις:

α) Η επιλογή αγοράς-στόχου ή του τμήματος της αγοράς στο οποίο θα απευθύνεται η επιχείρηση.

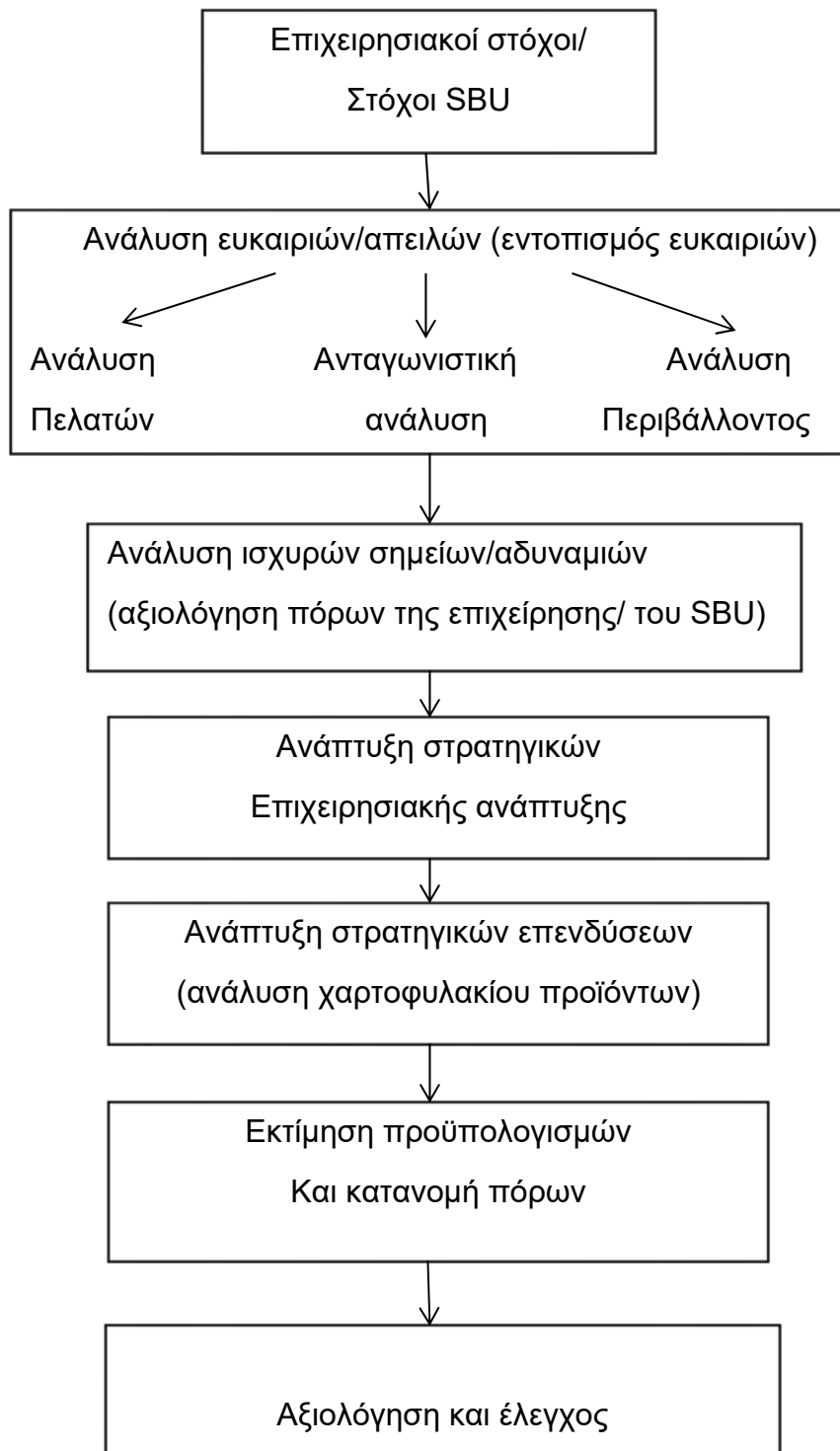
β) Ο προσδιορισμός των ωφελημάτων που θα προσφερθούν στον καταναλωτή.

3<sup>ο</sup> στάδιο → Σχεδιασμός ολοκληρωμένης προσφοράς της επιχείρησης στον καταναλωτή, η οποία θα πρέπει να είναι συμβατή με την επιθυμητή τοποθέτηση.

4<sup>ο</sup> στάδιο → Προσδιορισμός του πώς η αξία θα διανεμηθεί και θα κοινοποιηθεί στους δυνητικούς καταναλωτές.

Το διάγραμμα 1 απεικονίζει τον κύριο κορμό της διαδικασίας στρατηγικού ΜΚΤ.

Διάγραμμα 1 διαδικασία στρατηγικού ΜΚΤ (Σιώμκος, 2015).



Σχετικά με τους πόρους της επιχείρησης, στον πίνακα 1 αναφέρονται επιγραμματικά οι πιθανοί στρατηγικοί πόροι:

**Πίνακας 1** (Σιώμκος, 2015) - Στρατηγικοί πόροι της επιχείρησης

<b>Λειτουργική περιοχή της επιχείρησης</b>	<b>Στρατηγικοί πόροι</b>
Μάρκετινγκ	<ul style="list-style-type: none"><li>• Θέση στην αγορά</li><li>• Χαρακτηριστικά προϊόντος</li><li>• Αναγνωρισιμότητα (awareness) μάρκας</li><li>• Κανάλια διανομής</li></ul>
Παραγωγή	<ul style="list-style-type: none"><li>• Εργοστάσιο</li><li>• Ποιότητα</li><li>• Τεχνολογία</li></ul>
Χρηματοοικονομικά	<ul style="list-style-type: none"><li>• Κεφάλαιο</li><li>• Χρηματική ροή</li><li>• Αδιάθετη ικανότητα δανεισμού</li></ul>
Ανθρώπινοι πόροι	<ul style="list-style-type: none"><li>• Εμπειρία</li><li>• Ικανότητες στρατηγικού μάρκετινγκ</li></ul>



## 1.2 Στρατηγικός σχεδιασμός και ευκαιρίες στην αγορά (Σιώμκος, 2015)

Ο πιο ουσιαστικός σκοπός του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να βοηθάει την επιχείρηση να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες, που εντοπίζει στην αγορά ή στις αγορές που δραστηριοποιείται. Για την εκμετάλλευση όμως των ευκαιριών στην αγορά δεν αρκεί μόνο ο εντοπισμός τους (πριν από τους ανταγωνιστές) αλλά και η ικανότητα της επιχείρησης να τις εκμεταλλευτεί. Η επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει αποφάσεις με βάση τις σχέσεις που περιγράφει η μήτρα στρατηγικού σχεδιασμού (Strategic Planning Matrix) ([https://scholar.google.de/scholar?q=strategic+planning+matrix&hl=el&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar](https://scholar.google.de/scholar?q=strategic+planning+matrix&hl=el&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar), n.d.), στον ακόλουθο πίνακα 2.

**Πίνακας 2** (Σιώμκος, 2015) μήτρα στρατηγικού σχεδιασμού

		ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	
		ΜΕΓΑΛΗ	ΜΙΚΡΗ
Δυνατότητα επιχείρησης να εκμεταλλευτεί την ευκαιρία	Στρατηγικό παράθυρο ευκαιρίας (Strategic window of opportunity) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Νέα προϊόντα</li> <li>• Νέες αγορές</li> <li>• Υπάρχοντα προϊόντα</li> </ul>	Απόκτηση πόρων	Διαποίκιση (Diversification)
	Στρατηγικές χαμηλής ανάπτυξης (low growth strategies) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niche αγοράς</li> <li>• Αποτελεσματικότητα κόστους</li> </ul>	Αποφυγή (Avoid)	Αποεπένδυση (Divest)

**1.3 Στόχοι MKT** (Σιώμκος, 2015) Ένας καλός στόχος MKT θα πρέπει να έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά :

- Να είναι ποσοτικοποιημένος
- Το αποτέλεσμα να είναι μετρήσιμο
- Να είναι φιλόδοξος
- Να είναι εφικτός
- Να εκφράζεται με συγκεκριμένους όρους / αποτελέσματα
- Να έχει ένα συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα επίτευξης
- Να είναι συμβατός με τις υποθέσεις που χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια του στρατηγικού σχεδιασμού

Οι στόχοι MKT συνήθως εκφράζονται με τη μορφή πωλήσεων, κέρδος μεριδίου αγοράς ή ποσοστού ανάπτυξης.

Έτσι, οι στρατηγικές αλλά και οι τακτικές είναι δυνατόν να υλοποιηθούν ευκολότερα, προσφέροντας παράλληλα και μία κατάλληλη βάση για την αποτελεσματικότερη αξιολόγηση της επιτυχίας, με την οποία η εφαρμογή των προγραμμάτων ικανοποιεί τους στόχους που έχουν τεθεί.

#### **1.4 Στρατηγικές MKT** (Σιώμκος, 2015)

Τα χαρακτηριστικά των στόχων είναι παρόμοια με τα χαρακτηριστικά των στρατηγικών. Οι επιτυχημένες στρατηγικές πρέπει να έχουν, δηλαδή, ανάλογα χαρακτηριστικά (σύμφωνα με τα οποία αξιολογείται η αποτελεσματικότητά τους):

- Να έχουν εσωτερική συνοχή και συνέπεια
- Να είναι διατυπωμένες ξεκάθαρα με απλό τρόπο και σαφήνεια και να ορίζουν επιπλέον πώς η εφαρμογή τους θα επηρεάσει τη συμπεριφορά του καταναλωτή προς την επιθυμητή κατεύθυνση.
- Να είναι συνεπείς με τη συγκεκριμένη κατάσταση και να είναι λογικά συνδεδεμένες με την επίτευξη των στόχων MKT.
- Να περικλείουν κάποιον βαθμό κινδύνου
- Να υπάρχουν οι απαραίτητοι πόροι για την υλοποίησή τους

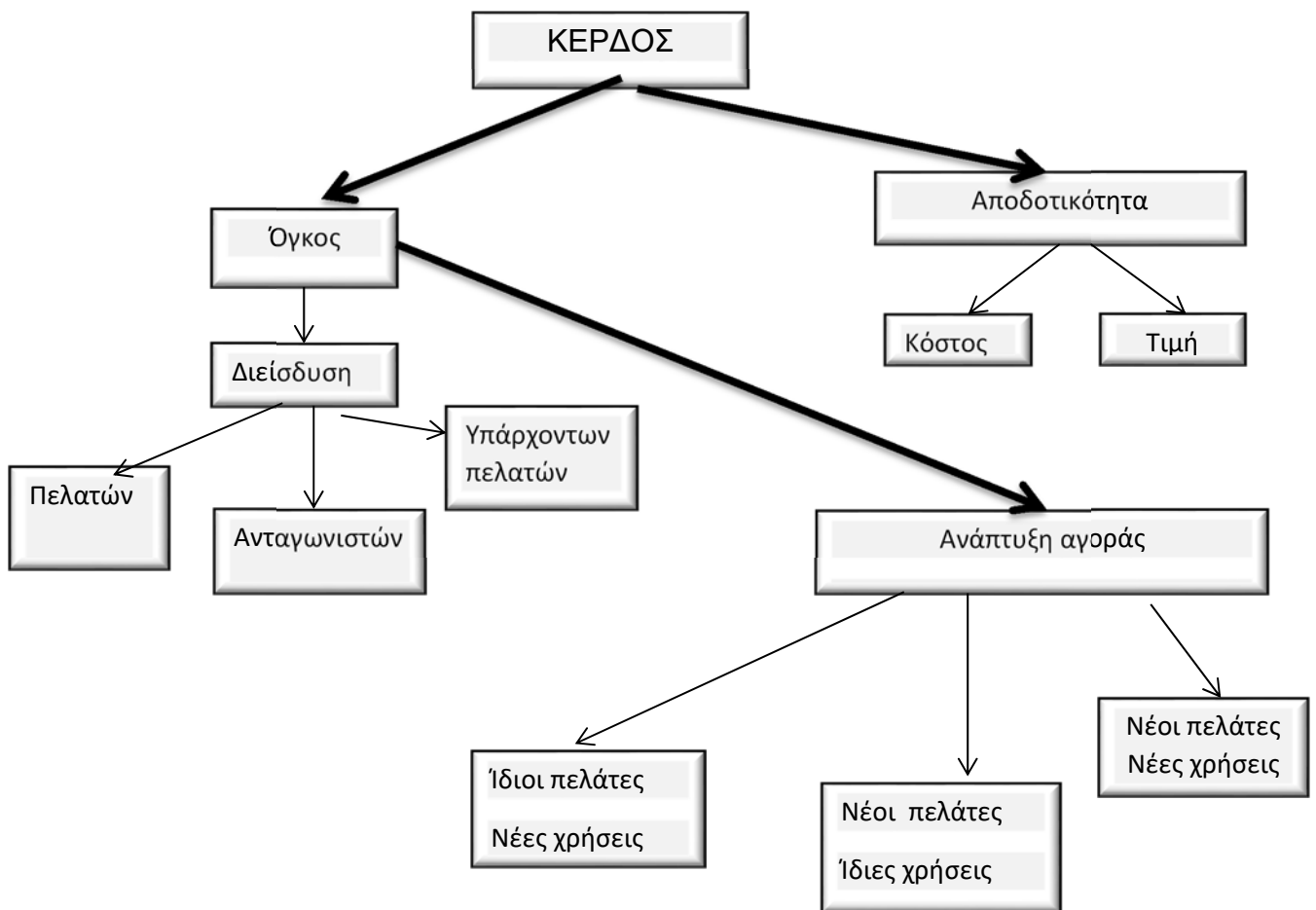
- Να είναι υλοποιήσιμες πρακτικά, να αναφέρονται σε συγκεκριμένα αποτελέσματα και να είναι μετρήσιμες.
- Να έχουν ορισμένο χρονικό ορίζοντα υλοποίησης

Οι στρατηγικές ΜΚΤ εκφράζονται συνήθως με βάση τα παρακάτω στοιχεία:

- Επιλογές (Alternatives)
- Καταναλωτές - στόχοι
- Ανταγωνιστές - στόχοι
- Στρατηγική πυρήνα (Core Strategy) ή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κάθε στρατηγική ΜΚΤ έχει μια στρατηγική εστίαση (Strategic Focus) που προσανατολίζεται χρονικά (βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα). Ανάλογα με τον προσανατολισμό οι στρατηγικές ΜΚΤ μπορούν να διακριθούν ως εξής :

**Διάγραμμα 2** (Σιώμκος, 2015) προσανατολισμός στρατηγικών ΜΚΤ



Βραχυπρόθεσμες  
στρατηγικές

Μακροπρόθεσμες  
στρατηγικές

Η στρατηγική ΜΚΤ αποτελεί το βασικό συστατικό στοιχείο του ετήσιου σχεδίου ΜΚΤ οποιασδήποτε επιχείρησης. Ορίζει τη συμπεριφορά ή τις αλλαγές στην συμπεριφορά μιας συγκεκριμένης ομάδας καταναλωτών στους οποίους στοχεύει η επιχείρηση, προκειμένου να πετύχει τους στόχους της. Επιπλέον, η στρατηγική ΜΚΤ ορίζει το πώς το καθένα από τα στοιχεία του μίγματος ΜΚΤ θα πρέπει να διοικηθεί προκειμένου να επηρεάσει τη συμπεριφορά του καταναλωτή προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων ΜΚΤ της επιχείρησης. Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τη διαδικασία επιλογής εναλλακτικών στρατηγικών ΜΚΤ, καθώς και τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την επιλογή της στρατηγικής ΜΚΤ που ακολουθείται:

**Πίνακας 3** (Σιώμκος, 2015) διαδικασία επιλογής εναλλακτικών στρατηγικών ΜΚΤ

(Aaker) ([https://en.wikipedia.org/wiki/David\\_Aaker](https://en.wikipedia.org/wiki/David_Aaker), n.d.)

<p style="text-align: center;"><b>Εντοπισμός εναλλακτικών στρατηγικών</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Κριτήρια για επιλογή στρατηγικής</b></p>
<p>Στρατηγική επένδυση σε προϊόντα – αγορές</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-εύρος προϊόντων – αγορές</li> <li>-κατευθύνσεις ανάπτυξης</li> <li>-στρατηγικές επένδυσης</li> </ul>	<p>Επιδιώκει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Εκμεταλλεύεται οργανωσιακά ισχυρά οφέλη</li> <li>-Εξουδετερώνει οργανωσιακές αδυναμίες</li> </ul>

<p>Στρατηγικές λειτουργιών περιοχών</p>	<p>Είναι συνεπώς με οργανωσιακά οράματα</p> <p>/αποστολή/στόχους:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Να πετυχαίνει μια καλή μακροπρόθεσμη απόδοση επενδυμένων κεφαλαίων</li> <li>-Να είναι συμβατή με το όραμα, την αποστολή και τους στόχους</li> </ul>
<p>Βάσεις ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ικανότητας, συνέργειας</p>	<p>Είναι εφικτή</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Απαιτεί μόνο διαθέσιμους πόρους</li> <li>-Είναι συμβατή με τον εσωτερικό οργανισμό</li> </ul>

Η στρατηγική που μια επιχείρηση ακολουθεί έχει ως σκοπό την δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και είναι μία συνεχής διαδικασία εναρμονισμού των ικανοτήτων της με το ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Έτσι η στρατηγική μιας επιχείρησης μπορεί πχ να είναι επιθετική για την δημιουργία κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή αμυντική για τη διαφύλαξη του, ή μπορεί να εναλλάσσεται μεταξύ των δύο. Από την άποψη αυτή υπάρχουν τόσες στρατηγικές όσες και επιχειρήσεις, μια και όλοι έχουν σοφιστεί και θα σοφίζονται τα πάντα για να επιβληθούν των αντιπάλων τους. Οι στρατηγικές αυτές όμως παρ' όλες τις πολυάριθμες παραλλαγές τους, πέφτουν σε τρεις γενικές κατηγορίες (Porter, 1980).

**στρατηγική χαμηλού κόστους:** μία επιχείρηση προσπαθεί να είναι ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο της. Σκοπός της είναι η δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους που να επιτρέπει είτε πωλήσεις σε χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, είτε πωλήσεις στις τρέχουσες τιμές της αγοράς και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Σημειώνεται ότι σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές και όχι η μείωση που μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα προϊόντα ή υπηρεσίες.

**στρατηγική διαφοροποίησης:** μία επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της. Η επιχείρηση που ακολουθεί την στρατηγική αυτή μελετάει προσεκτικά τις ανάγκες των αγοραστών ώστε να ξέρει τι θεωρούν σπουδαίο και πολύτιμο και μεταφράζει τις προτιμήσεις αυτές σε προϊόντα που είναι περισσότερο ελκυστικά από αυτά των ανταγωνιστών. Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση και διατήρηση αγοραστών με μεγάλη προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν. Η διαφοροποίηση επιτρέπει σε μια επιχείρηση να απαιτεί υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα της, να έχει υψηλότερες πωλήσεις γιατί περισσότεροι αγοραστές προτιμούν το διαφοροποιημένο προϊόν, να έχει αγοραστές με μεγαλύτερη προτίμηση για το προϊόν της, ή κάποιο συνδυασμό των παραπάνω. Η διαφοροποίηση μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως πχ ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος, αξιοπιστία, κύρος, ποιότητα, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, τεχνολογική ανωτερότητα, μοναδική αξία κλπ.

**Στρατηγική niche ή εστίασης:** η επιχείρηση συγκεντρώνει τις προσπάθειες της σε ένα niche, ένα τμήμα της αγοράς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Το niche μπορεί να είναι γεωγραφικό, ή μπορεί να ορίζεται από ειδική χρήση ή από ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Στο niche αυτό μία επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης.

Η στρατηγική χαμηλού κόστους και η στρατηγική διαφοροποίησης αφορούν μεγάλα εύρη της αγοράς, σε αντίθεση με την στρατηγική niche. Οι τρεις αυτές στρατηγικές παρουσιάζουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που μπορεί να τις κάνουν ελκυστικές ή επικίνδυνες ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες ενός κλάδου. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που προσπαθεί να ακολουθήσει στρατηγική χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης χωρίς να τα καταφέρει σε καμία έχει “κολλήσει στη μέση” και η μέση είναι συνταγή για αποτυχία. Μία τέτοια επιχείρηση είναι εκτεθειμένη ανταγωνιστικά τόσο στις επιχειρήσεις χαμηλού κόστους όσο και σε αυτές που διαφοροποιούνται. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις δύο αυτές στρατηγικές απαιτεί συχνά αντικρουόμενες επιλογές. Μία τέτοια θέση είναι συνήθως ένδειξη ότι η επιχείρηση αδυνατεί να κάνει σωστά τις επιλογές αυτές.

Στο πλαίσιο όλων των παραπάνω, η επιχείρηση έχει να επιλέξει μεταξύ των παραδοσιακών στρατηγικών που βρίσκουν εφαρμογή μέσω της τηλεόρασης, ραδιοφώνου ή τύπου και γενικότερα offline (εκτός διαδικτύου) προβολής των προϊόντων της και της χρήσης του διαδικτύου.

Απέναντι στους γρήγορους ρυθμούς του σήμερα η δημοτικότητα του μάρκετινγκ στο διαδίκτυο αυξάνεται συνεχώς. Όλο και περισσότερα χρήματα δαπανώνται πάνω σε online πλατφόρμες για το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ.

Προκειμένου να συμβαδίσει κάποιος με αυτές τις τάσεις είναι καλό να εξετάσει τις βασικές online μεθόδους μάρκετινγκ και να αφήσει εν μέρει άλλες παραδοσιακές μεθόδους. Εδώ τίθεται το ερώτημα: Τι είδους στρατηγικές ηλεκτρονικού μάρκετινγκ θα πρέπει να απασχολούν την επιχείρηση, ενώ θα πρέπει αρχικά να γίνουν κατανοητές αυτές οι στρατηγικές.

## **Search Engine Optimization**

(Βελτιστοποίηση Μηχανών Αναζήτησης – SEO)

Η βελτιστοποίηση για τις μηχανές αναζήτησης είναι η διαδικασία μελέτης της ιστοσελίδας της επιχείρησης για συγκεκριμένες λέξεις-κλειδιά και φράσεις-κλειδιά, έτσι ώστε να την κατατάξει υψηλότερα στις μηχανές αναζήτησης όταν κάποιος ψάχνει τις συγκεκριμένες λέξεις. Υπάρχουν πολλά βήματα για τη διαδικασία αυτή, συμπεριλαμβάνοντας και την εργασία βελτιστοποίησης και εκτός σελίδας της καθώς και την ανταλλαγή συνδέσμων με άλλες σελίδες. Βήματα που δεν είναι ορατά τα οποία μπορεί οποιαδήποτε εταιρεία SEO να εξηγήσει σε βάθος. Γενικά η διαδικασία βελτιστοποίησης (SEO) είναι μια από τις πιο χρονοβόρες μεθόδους ηλεκτρονικού μάρκετινγκ και παίρνει 6-8 μήνες για να εμφανίσει τα πρώτα της αποτελέσματα.

## **Search Engine Marketing**

(Μάρκετινγκ Μηχανών Αναζήτησης – SEM)

Το μάρκετινγκ των μηχανών αναζήτησης αφορά τις πληρωμένες διαφημίσεις που εμφανίζονται σε ένα έντονο πλαίσιο στην κορυφή της σελίδας ή στα δεξιά της, όταν ένας χρήστης πραγματοποιεί μια αναζήτηση. Συχνά αυτές οι διαφημίσεις ονομάζονται PPC διαφημίσεις (Pay Per Click ads) γιατί η χρέωση του διαφημιζόμενου γίνεται ανά κλικ. Στην ουσία κοστολογείται μόνο κάθε κλικ που γίνεται και τα αποτελέσματα που δημιουργούνται από την μηχανή αναζήτησης οδηγούν άμεσα στην ιστοσελίδα της επιχείρησης. Έτσι είναι σημαντικό να έχει η επιχείρηση μια ποιοτικά σχεδιασμένη ιστοσελίδα ικανή να προσελκύσει πιθανούς πελάτες.

Αυτή η στρατηγική μάρκετινγκ μπορεί να συνεπάγεται κάτι περισσότερο από τις PPC διαφημίσεις, υπάρχουν και οι διαφημίσεις PPV (Pay Per View - χρέωση ανά προβολή) καθώς και οι διαφημίσεις content network (διαφημίσεις μέσα σε περιεχόμενο) όπου συχνά αναφέρονται ως διαφημίσεις «Οθόνης». Αυτές οι διαφημίσεις είναι πολύ φθηνότερες όμως προβάλλονται σε ευρύτερο κοινό, ο στόχος είναι να επιτευχθούν ικανοποιητικά ποσοστά μετατροπής (μετατροπή επισκέπτη σε πιθανό πελάτη).



## Social Media Marketing

(Μάρκετινγκ Κοινωνικής Δικτύωσης – SMM)

Το μάρκετινγκ κοινωνικής δικτύωσης αφορά οποιαδήποτε προβολή σε διάφορα κοινωνικά δίκτυα. Θα μπορούσε να είναι οτιδήποτε από πληρωμένες διαφημίσεις στο Facebook και προωθητικές καμπάνιες στο Twitter, άρθρα αναρτημένα στο Google+ καθώς και αναφορές σε κοινωνικά δίκτυα με αναφορά σε τοποθεσίες (google places, foursquare, facebook places) που με την καθοδήγηση μιας εταιρείας ηλεκτρονικού μάρκετινγκ μπορεί να δοθεί μεγαλύτερη ώθηση στις κοινωνικές πλατφόρμες.

### Facebook

Η πλατφόρμα του Facebook κυριαρχεί στα Social Media (και στο κομμάτι του εμπορίου). Τον Ιούνιο του 2017 το Facebook είχε 2.01 δισεκατομμύρια μηνιαίους, ενεργούς χρήστες παγκοσμίως, δηλαδή 17% περισσότερους σε σχέση με το 2016. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι μισοί από αυτούς επισκέπτονται το Facebook από το κινητό τους.

Τα παραπάνω στοιχεία, και όχι μόνο, είχαν καθιερώσει έως τώρα το Facebook ως πλατφόρμα για B2C (Business to Customer – λιανεμπόριο) marketing, αλλά πλέον αναδεικνύεται ως ιδανικό και για B2B

(Business to Business – Χονδρική).

### Chatbots και social messaging

Οι χρήστες που ανταλλάσσουν μηνύματα - κυρίως μέσω Facebook - φτάνουν τα δύο δισεκατομμύρια, τα chats μέσω social media είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα ενσωματωθούν σε κάθε διαδικτυακή αλληλεπίδραση. Αν συνυπολογίσουμε ότι περίπου το 75% των επιχειρήσεων συμπεριλαμβάνουν το AI (Artificial Intelligence – Τεχνητή Νοημοσύνη) και άλλες λειτουργίες όπως self-learning, στο messaging, τότε σίγουρα τα chatbots προσθέτουν αξία σε κάθε επιχείρηση.

Ας μην ξεχνάμε ότι το 62% των millennials διαδρούν περισσότερο με τα brands που τους επικοινωνούν μέσω messaging apps, προσδίδοντας στην επικοινωνία τους μια πιο προσωπική πινελιά. Το Facebook ενθαρρύνει τέτοιου είδους επικοινωνίες με το να λανσάρει διαφημίσεις που οδηγούν τους χρήστες απευθείας σε chat με ένα brand. Είναι ένας γρήγορος, πιο προσωπικός τρόπος engagement που εξασφαλίζει ακόμη καλύτερο user experience.

### Micro-moments

Ένας μέσος χρήστης κινητών διαθέτει έξι συσκευές, τις χρησιμοποιεί τρεις φορές τη μέρα, και ανοίγει το κινητό του τηλέφωνο 200 φορές τη μέρα για να διαβάσει email, να κάνει τις online αγορές του ή να τσεκάρει τα social accounts του. Παράλληλα «βομβαρδίζεται» με διάφορες μορφές διαφήμισης που τις περισσότερες φορές, αγνοεί. Εδώ ακριβώς ενεργοποιείται η δύναμη των micro-moments. Δηλαδή αυτές οι μικρές, παρορμητικές στιγμές όπου ένας χρήστης μέσω της συσκευής του ψάχνει για μια απάντηση, ή έμπνευση για την έξοδό του, τί να κάνει ή τί να αγοράσει.

Τα πιο επιτυχημένα brands είναι αυτά που καταφέρνουν να προβλέπουν και να αντιμετωπίζουν αυτές τις παρορμήσεις των χρηστών, και να παρέχουν τις σωστές πληροφορίες, στη σωστή στιγμή για το σωστό κοινό.

Για να δουλέψουν αυτό το είδος επικοινωνίας, οι marketers μελετούν τα στατιστικά και τα micro-moments των κοινών που στοχεύουν, και στη συνέχεια να πειραματίζονται παρέχοντάς τους στοχευμένη διαφήμιση

βασισμένη στις πληροφορίες που δίνουν οι ίδιοι οι χρήστες όπως λέξεις κλειδιά για αναζήτηση ή τις πιο πρόσφατες επισκέψεις τους σε websites. Οπλισμένοι με όλη αυτή την πολύτιμη πληροφορία, οι marketers μπορούν να προσφέρουν μια διαδραστική εμπειρία με προσφορές, εκπλώσεις, πληροφορίες και εμπειρίες που «μιλούν» πραγματικά στη συνείδηση του χρήστη.

#### video και τα Video ads

Τα videos υψηλής ποιότητας «μιλούν» στην καρδιά των χρηστών, και παράλληλα αποτελούν έναν υπέροχο τρόπο για να επικοινωνηθεί ένα μήνυμα. Ωστόσο, το κλειδί για ένα επιτυχημένο video ad είναι να είναι σύντομο και ενδιαφέρον. Οι μέρες που τα brands προωθούσαν video διάρκειας 3' με λεπτομερείς περιγραφές για τις υπηρεσίες και τα προϊόντα τους, έχουν περάσει ανεπιστρεπτή. Σήμερα, το περιεχόμενο είναι το σημαντικότερο. Όσο πιο καινοτόμο και πιο σύντομο είναι, τόσο περισσότερες είναι οι πιθανότητες να προκαλέσουν διάδραση.

Η ζήτηση για video αυξάνεται με εκπληκτικό ρυθμό. Το 52% των marketers παγκοσμίως, υποστηρίζουν ότι το video είναι το είδος περιεχομένου με το καλύτερο ROI (Return On Investment), και το 43% των χρηστών θέλουν να δουν περισσότερα videos από τα brands.

#### Native advertising

Το native advertising είναι είδος διαφήμισης που διαφέρει σε σχέση με τις ενέργειες των pop up ads, και επιτρέπει στις επιχειρήσεις να διαφημιστούν με απλό τρόπο προσθέτοντας το μήνυμα που θέλουν να προβάλουν μέσα στο περιεχόμενο της ιστοσελίδας που θέλουν να διαφημιστούν. Έρευνες έδειξαν ότι υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες ένας χρήστης από το κινητό του να πατήσει πάνω σε μια native ad, παρά σε μια κλασική διαφήμιση τύπου banner.

### 1.5 Υλοποίηση στρατηγικής ΜΚΤ (Σιώμκος, 2015)

Αρχικά να διευκρινίσουμε ότι ανάλογα με το επίπεδο των στελεχών μιας επιχείρησης, ο χρόνος που αφιερώνει κάθε στέλεχος για τον στρατηγικό ΜΚΤ και για να σχεδιάσει την υλοποίησή του ποικίλλει όπως φαίνεται παρακάτω

#### Διάγραμμα 3 (Σιώμκος, 2015)

ο χρόνος που αφιερώνει κάθε στέλεχος για τον στρατηγικό ΜΚΤ



Από τη στιγμή που ξεκινάει η υλοποίηση στρατηγικού σχεδιασμού, σίγουρα κάποια πράγματα δεν θα εξελιχθούν βάσει προγραμματισμού. Πιθανότατα κάτι τέτοιο οφείλεται σε ατελή σχεδιασμό ή σε κάποια αλλαγή στο περιβάλλον, η οποία δεν είχε προβλεφθεί.

Επιδιώκοντας την επιτυχή εφαρμογή ενός στρατηγικού σχεδιασμού θα πρέπει να πραγματοποιηθούν οι ακόλουθες ενέργειες:

**Πίνακας 4** (Σιώμκος, 2015) ενέργειες που απαιτούνται για τον στρατηγικό σχεδιασμό

<p>Πλήρης ευθύνη εκ μέρους των υπεύθυνων για την υλοποίηση του σχεδίου</p>	<p>Η ευθύνη δεν περιορίζεται μόνο στη λήψη πρωτοβουλιών για τις προγραμματισμένες ενέργειες που εμπεριέχονται στο σχέδιο, αλλά και την επίτευξη των στόχων του σχεδίου.</p>
<p>Συνεχής παρακολούθηση και μέτρηση των αποτελεσμάτων, καθώς και σύγκριση μεταξύ σχεδιασθέντων και πραγματικών αποτελεσμάτων.</p>	<p>Παράλληλα, όπου απαιτούνται, πρέπει να γίνονται οι κατάλληλες προσαρμογές στόχων, στρατηγικών, τακτικών και όχι αυτά να υλοποιούνται απλώς επειδή υπάρχουν στο σχέδιο.</p>
<p>Οι μεταβολές στο επιχειρησιακό περιβάλλον πρέπει να παρακολουθούνται συνεχώς κατά τη διάρκεια της εφαρμογής του σχεδίου.</p>	<p>Οι μεταβολές συχνά καθοδηγούν τα στελέχη του ΜΚΤ σε διορθωτικές κινήσεις πρόληψης, πριν αποδειχθεί ότι είναι αργά για κινήσεις που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων.</p>

# Κεφάλαιο 2

## Marketing Plan

### 2.1 Ο στόχος του Marketing Plan (Παντουβάκης Μ.Α, Σιώμκος Ι.Γ, Χρήστου Σ.Ε, 2015)

Το σχέδιο ΜΚΤ είναι ουσιαστικά ένα γραπτό κείμενο που απαντά σε βασικά ερωτήματα της στρατηγικής ΜΚΤ.

- Πώς φτάσαμε εδώ;
- Πού βρισκόμαστε τώρα;
- Πού θέλουμε να πάμε στο μέλλον;
- Πώς θα πάμε εκεί που θέλουμε;

Πρόκειται, δηλαδή, για ένα μηχανισμό που σκοπός του είναι να καθοδηγήσει τα στελέχη ΜΚΤ / Επιχείρηση για την επιτυχία του εγχειρήματος στην αγορά.

Το σχέδιο περιγράφει όλες τις απαραίτητες λεπτομέρειες για την επίτευξη του στόχου.

Οι σκοποί που επιδιώκονται μέσω ενός ΜΚΤ Plan είναι:

- Να αποτελέσει μηχανισμό αποτελεσματικής επικοινωνίας
- Να παρέχει στην ανώτερη διοίκηση της επιχείρησης τρόπο ελέγχου της συμβατότητας μεταξύ των μονάδων σχεδιασμού, εφόσον αυτές καταρτίζουν επιμέρους σχέδια ΜΚΤ και τα αποστέλλουν για έγκριση σε υψηλότερα διοικητικά κλιμάκια.
- Να διευκολύνει την παρακολούθηση της υλοποίησής του από τα διευθυντικά στελέχη όλων των επιπέδων καθώς εμμέσως τα καθοδηγεί να θέτουν τις κατάλληλες ερωτήσεις κατά την εφαρμογή του.

- Να συμβάλλει στην ακριβή αξιολόγηση των κινήσεων της επιχείρησης και να την πληροφορεί για την εξέλιξη του εξωτερικού περιβάλλοντος (πληροφόρηση), έτσι ώστε να κατανοούνται καλύτερα οι μηχανισμοί της συγκεκριμένης αγοράς και να αναπτυχθούν οι κατάλληλες στρατηγικές ΜΚΤ για την επίτευξη των στόχων.

Παρότι ένα ΜΚΤ Plan (Σχέδιο ΜΚΤ) έχει όλες τις προαναφερθείσες χρησιμότητες, κάποιες εταιρείες επιλέγουν να μην προχωρήσουν σε εκπόνηση τέτοιου σχεδίου. Οι σύνηθεις λόγοι είναι:

- Προγραμματίζουν / σχεδιάζουν ανεπίσημα.
- Χρησιμοποιούν περισσότερο γενικά επιχειρησιακά σχέδια.
- Αποθαρρύνθηκαν από άσχημες εμπειρίες σχεδιασμού του παρελθόντος.
- Δεν έχουν τις απαραίτητες πληροφορίες και τα στοιχεία για τη διαδικασία του σχεδιασμού.
- Δεν διαθέτουν τον απαιτούμενο χρόνο για σχεδιασμό.
- Θεωρούν πολύ δύσκολο να συντονίσουν τις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης για την επίτευξη των γενικών στόχων της.
- Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη δεν είναι δεσμευμένα στη διαδικασία του σχεδιασμού.

## **2.2 Τα στάδια κατάρτισης Marketing Plan (Παντουβάκης Μ.Α, Σιώμκος Ι.Γ, Χρήστου Σ.Ε, 2015)**

Τα στάδια του ΜΚΤ Plan, στην πραγματικότητα θα πρέπει να απαντούν στα παρακάτω:

### **α. Ανάλυση παρούσας κατάστασης**

Μέσω αυτής της ανάλυσης γίνεται μια διεξοδική εκτίμηση των θεμελιωδών ερωτημάτων “πού βρίσκομαι τώρα” αλλά και “ πώς φθάσαμε ως εδώ”.

Απεικονίζεται η παρούσα κατάσταση με βάση πραγματικά δεδομένα.

Αποτελείται από επιμέρους αναλύσεις των εξωγενών παραγόντων (ανταγωνιστής, καταναλωτής, ανθρώπινο δυναμικό, κ.λπ.) και των ενδογενών παραγόντων.

Η ανάλυση των εξωγενών παραγόντων θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία που θα επιτρέπουν στην επιχείρηση την πρόβλεψη μελλοντικών θέσεων της.

Η ανάλυση των ενδογενών παραγόντων είναι πιο εύκολη, καθώς τα απαραίτητα στοιχεία είναι άμεσα διαθέσιμα από τα αρχεία της επιχείρησης. Το πρόβλημα εδώ είναι η αντικειμενική αξιολόγηση αυτών και για αυτό το λόγο πολλές εταιρείες την αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες (ειδικές εταιρείες συμβούλων).

Σ' αυτό το στάδιο γίνονται και οι υποθέσεις σχεδιασμού για τους εξωγενείς παράγοντες, οι οποίες είναι σημαντικές για την επιτυχία των στρατηγικών ΜΚΤ.

#### β. Εντοπισμός και ιεράρχηση των προβλημάτων και των ευκαιριών

Στηρίζεται στην ανάλυση της παρούσας κατάστασης που προηγήθηκε.

Απαιτεί γνώση της αγοράς, κριτικό πνεύμα και ικανότητες ανάγνωσης των πλέον σημαντικών από τα ευρήματα της ανάλυσης. Έτσι η επιχείρηση καταλήγει στο κύριο πρόγραμμα που πρέπει να αντιμετωπίσει άμεσα και στη βασική ευκαιρία, που οφείλει να εκμεταλλευτεί, στηριζόμενη στα πλεονεκτήματά της, τους διαθέσιμους πόρους και τις δεδομένες συνθήκες της αγοράς. Κι αυτό το στάδιο απαντά στο “πού βρισκόμαστε τώρα”.

#### γ. Καθορισμός των στόχων ΜΚΤ

Στο στάδιο αυτό ουσιαστικά δίνεται η απάντηση στο “πού θέλουμε να πάμε”.

Οι στόχοι πρέπει να είναι ποσοτικοποιημένοι, να μπορεί να μετρηθεί το αποτέλεσμά τους, να είναι σαφείς, φιλόδοξοι αλλά εφικτοί και να μπορούν να επιτευχθούν σε ένα συγκεκριμένο διάστημα, όπως αυτό ορίζεται από τον στρατηγικό σχεδιασμό.



#### δ. Καθορισμός στρατηγικών και τακτικών υλοποίησης των στόχων

Ξεκάθαρα στο στάδιο αυτό απαντάται το “Πώς θα πάμε εκεί που επιθυμούμε”.

Ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του κλάδου / χώρου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση καθορίζεται και ο χρονικός ορίζοντας εφαρμογής των σχεδίων. Συνήθως αυτός ο χρονικός ορίζοντας είναι από 1 έως 5 έτη.

Πολύ σημαντικό στοιχείο εδώ είναι ότι μέσω των τακτικών (προγράμματα) μπορεί να γίνει ακριβής εκτίμηση των απαραίτητων πόρων (Budget) για την επίτευξη των στόχων ΜΚΤ.

#### ε. Εκτίμηση των αναμενόμενων κερδών και άλλων οικονομικών αποτελεσμάτων

Σε αυτό το στάδιο αναφέρονται οι βασικοί πόροι που θα χρησιμοποιηθούν, το κόστος και τα συστατικά στοιχεία όπως και τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από την εφαρμογή των προγραμμάτων.

Η μέτρηση των αποτελεσμάτων γίνεται με κριτήρια παρόμοια με εκείνα που χρησιμοποιήθηκαν στον ορισμό των στόχων (πωλήσεις τόσο σε όγκο, όσο και σε αξία, μερίδιο αγοράς ανά κατηγορία προϊόντων, διείσδυση αγοράς, κ.λπ.).

Σημαντικό εδώ είναι να υπάρχουν Backup Plan για την περίπτωση που για κάποιο λόγο ανατραπούν οι υποθέσεις που χρησιμοποιήθηκαν για το σχεδιασμό.

### **2.3 Περίγραμμα περιεχομένου ενός Marketing Plan (Παντουβάκης Μ.Α, Σιώμκος Ι.Γ, Χρήστου Σ.Ε, 2015)**

Υπάρχουν πολλοί τύποι ΜΚΤ Plans, όμως σε κάθε περίπτωση τα στοιχεία που αξιοποιούνται θα πρέπει να περιλαμβάνουν τα παρακάτω μέρη σε διάφορες παραλλαγές φυσικά:

#### 1) Εκτελεστική περίληψη:

- Περίληψη όλης της αναφοράς σχεδίου ΜΚΤ

#### 2) Ανάλυση περιβάλλοντος:

- Περιβάλλον ΜΚΤ
- Αγορά στόχος

- Τωρινά αποτελέσματα ΜΚΤ της επιχείρησης και τον στόχων ΜΚΤ

3) Ισχυρά σημεία και αδυναμίες

Όλα όσα ισχύουν για την επιχείρηση στην προσπάθεια της να ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών και της αγοράς – στόχου.

4) Ευκαιρίες και απειλές

Παράγοντες εκτός επιχείρησης, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία της.

5) Στόχοι ΜΚΤ

Αναμενόμενα αποτελέσματα από την εφαρμογή των δραστηριοτήτων ΜΚΤ της επιχείρησης.

6) Στρατηγική ΜΚΤ

Περιλαμβάνει την αγορά στόχο και το μείγμα ΜΚΤ.

7) Εφαρμογή ΜΚΤ

Η διαδικασία με την οποία τίθενται σε εφαρμογή οι στρατηγικές ΜΚΤ.

8) Αξιολόγηση και έλεγχος

Ένα τυπικό πλήρες σχέδιο ΜΚΤ αφορά τα τμήματα που αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα.

Φυσικά η τροποποίηση / προσαρμογή από επιχείρηση σε επιχείρηση υφίσταται βάσει των διαφοροποιημένων αναγκών από επιχείρηση σε επιχείρηση.

**Πίνακας 5** (Παντουβάκης Μ.Α, Σιώμκος Ι.Γ, Χρήστου Σ.Ε, 2015)

Επιχείρηση	Γραμμή προϊόντος	Προϊόντα
------------	------------------	----------

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ
Ιστορία και τα πεδία δράσης επιχείρησης	Περιγραφή υπαρχόντων προϊόντων γραμμής	Περιγραφή προϊόντος (Χαρακτηριστικά, αγορά-στόχος)
Αποστολή επιχείρησης		
Γενικοί εργασιακοί στόχοι		
Χρηματοοικονομική κατάσταση επιχείρησης		
Οργανωτική δομή μάρκετινγκ και πωλήσεων επιχείρησης		
Δραστηριότητες και αποτελέσματα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων επιχείρησης	Δραστηριότητες και αποτελέσματα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων γραμμής προϊόντος	Δραστηριότητες και αποτελέσματα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων προϊόντων

## **2.4 Διαδικασία υλοποίησης του Marketing Plan (Σιώμκος, 2015)**

Είναι ωφέλιμο και πολύ σημαντικό, κατά τη διαδικασία κατάρτισης στρατηγικού σχεδιασμού MKT και MKT Plan να είναι παρόντα και στελέχη της εκάστοτε επιχείρησης που μεταγενέστερα έχουν την ευθύνη της εφαρμογής τους.

Επίσης, επιβάλλεται και η παρουσία ανώτερων στελεχών διοίκησης των οποίων ο ρόλος δε θα πρέπει να περιορίζεται στο “εγκρίνω - απορρίπτω” αλλά να κατανοούν τη διαδικασία του σχεδιασμού και να αποτελούν μέρη της. Έτσι, στην πραγματικότητα, δεσμεύονται περισσότερο με τα σχέδια και είναι σε θέση να εκτιμήσουν καλύτερα όλους τους στόχους. Εκτός από τα παραπάνω είναι σημαντικό να υπάρχουν μηχανισμοί ελέγχου και “σημεία ελέγχου” περίπου στη μέση της εφαρμογής των σχεδίων για την αποτελεσματική μέτρηση της προόδου υλοποίησης των στόχων που τέθηκαν.

Γενικά, η δομή της διαδικασίας υλοποίησης του σχεδίου MKT, θα πρέπει να απαντά στα ακόλουθα:

α) Ποιος είναι υπεύθυνος για την ολοκλήρωση του σχεδιασμού και την εφαρμογή των προγραμμάτων MKT και ποιος για κάθε μέρος του σχεδίου;

Την ευθύνη για την προετοιμασία και τη σύνταξη του MKT Plan συνήθως έχουν:

- Ο διευθυντής MKT
- Ο product Manager
- Στελέχη τμημάτων πωλήσεων διαφήμισης ή έρευνας
- Το προσωπικό του τμήματος σχεδιασμού.

β) Πόσο συχνά πραγματοποιείται η διαδικασία σχεδιασμού;

Σε τακτά χρονικά διαστήματα ή βάσει συνθηκών αγοράς;

Το χρονικό πλαίσιο σχεδιασμού κυρίως εξαρτάται από τη φύση της αγοράς και των κατηγοριών προϊόντων και συνήθως έχουν ορίζοντα από 1 έως 5 έτη.

γ) Ποιος φέρει την ευθύνη της αξιολόγησης και της έγκρισης των σχεδίων ΜΚΤ και με ποιους μηχανισμούς γίνεται ο έλεγχος της υλοποίησης των προγραμμάτων του σχεδίου που εγκρίθηκαν;

Την ευθύνη για την αξιολόγηση, έγκριση και σύνταξη του σχεδίου ΜΚΤ, συνήθως έχουν:

- Ο πρόεδρος ή διευθύνων σύμβουλος
- Ο διευθυντής ΜΚΤ
- Εξουσιοδοτημένο γι' αυτό άτομο από τη διοίκηση της εταιρείας.

# Κεφάλαιο 3

## Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

### 3.1 Οφέλη από την ανάλυση του περιβάλλοντος (Σιώμκος, 2015)

Ο Aguilar ([https://en.wikipedia.org/wiki/Francis\\_J.\\_Aguilar](https://en.wikipedia.org/wiki/Francis_J._Aguilar), n.d.)(1967) ([https://en.wikipedia.org/wiki/Francis\\_J.\\_Aguilar](https://en.wikipedia.org/wiki/Francis_J._Aguilar), n.d.; <http://www.worldcat.org/title/scanning-the-business-environment/oclc/166317>, n.d.) ήταν ο πρώτος που επίσημα και σοβαρά ασχολήθηκε με το θέμα της παρακολούθησης / ανάλυσης του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Η μελέτη του συμπεριέλαβε χημικές εταιρίες των ΗΠΑ και της Ευρώπης και έδειξε ότι καμία από αυτές δεν ακολουθούσε κάποια συστηματική προσέγγιση ή διαδικασία παρακολούθησης του περιβάλλοντος.

Οι περισσότεροι αναλυτές του περιβάλλοντος της επιχείρησης Μάρκετινγκ συμφωνούν με κάποιες διαστάσεις, οι οποίες εμπεριέχουν τους σημαντικότερους παράγοντες /μεταβλητές της σχετικής ανάλυσης.

Οι διαστάσεις αυτές ορίζονται ως εξής:

#### Τεχνολογία:

- Σε ποιο βαθμό οι υπάρχουσες τεχνολογίες ωριμάζουν;
- Ποιες τεχνολογικές πρόοδοι ή τάσεις επηρεάζουν ή θα μπορούσαν να επηρεάσουν τον κλάδο.

#### Κυβέρνηση / νομοθεσία:

- Ποιες αλλαγές της σχετικής νομοθεσίας είναι πιθανές; Ποια η επίδρασή τους;
- Τι είδους κίνητρα αναπτύσσονται και μπορούν να επηρεάσουν τη στρατηγική;

-Ποια είναι η πολιτική επικινδυνότητα λειτουργίας της επιχείρησης υπό κυβερνητική δικαιοδοσία;

#### Οικονομικά:

-Ποιες είναι οι οικονομικές προοπτικές και οι προβλέψεις για τις χώρες όπου λειτουργεί η εταιρία;

-Πώς θα επηρεάσουν αυτές τη στρατηγική τους;

#### Κουλτούρα:

-Ποιες είναι οι υφιστάμενες τάσεις στον τρόπο ζωής, τη μόδα και τους άλλους συντελεστές της κουλτούρας; Γιατί; Ποιες είναι οι επιπτώσεις τους;

#### Δημογραφικά:

-Ποιες δημογραφικές τάσεις θα επηρεάσουν το μέγεθος της αγοράς, στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση;

-Ποιες δημογραφικές τάσεις αντιπροσωπεύουν ευκαιρίες ή απειλές;

#### Γενικές ερωτήσεις εξωτερικής ανάλυσης:

-Ποιες είναι οι σημαντικές τάσεις και τα σημαντικά μελλοντικά γεγονότα;

-Ποιες ευκαιρίες και απειλές εμφανίζονται;

-Ποιες είναι οι βασικές στρατηγικές ερωτήσεις, περιοχές, αβεβαιότητα σχετικά με τις τάσεις ή γεγονότα που έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τη στρατηγική;

#### Σενάρια:

-Ποια σενάρια αξίζουν να αποτελέσουν τη βάση μιας ανάλυσης σεναρίων.

### 3.2 Εξέλιξη της διαδικασίας της ανάλυσης του περιβάλλοντος (Σιώμκος, 2015)

Με τον όρο περιβάλλον ΜΚΤ ή επιχειρησιακό περιβάλλον εννοούμε έξι διαφορετικούς τύπους περιβάλλοντος:

I. Οικονομικό (ανταγωνιστικό)

II. Πολιτικό και νομικό

III. Κοινωνικό και πολιτιστικό

IV Τεχνολογικό

V. Δημογραφικό

VI. Φυσικό περιβάλλον

Το micro - περιβάλλον περιλαμβάνει:

I. Τους πελάτες

II. Τους ανταγωνιστές

III. Τους διανομείς

IV. Τους προμηθευτές

V. Τα διάφορα ήδη κοινού.

Οι δυνάμεις και οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης επηρεάζουν την ανάπτυξη στρατηγικών.

Ο βαθμός όμως, στον οποίο το περιβάλλον επηρεάζει τις επιχειρήσεις, δεν είναι ίδιος για όλες. Το βέβαιο είναι ότι οι αλλαγές που συμβαίνουν και οι τάσεις που διαμορφώνονται στο περιβάλλον μιας επιχείρησης δημιουργούν τις πιο σημαντικές ευκαιρίες ΜΚΤ και τις απειλές που η επιχείρηση αντιμετωπίζει.

Η ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης της επιτρέπει να βελτιώσει την ικανότητά της για την αντιμετώπιση των συχνών και δραστικών αλλαγών του περιβάλλοντος με τρόπους όπως αναφέρονται παρακάτω:

- Βοηθάει την επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις πρώιμες ευκαιρίες, αντί να χάσει προς όφελος των ανταγωνιστών της.



- Προσφέρει μια πρώιμη ένδειξη για επικείμενα προβλήματα, τα οποία μπορεί να αποφευχθούν εάν αναγνωριστούν αρκετά νωρίς.
- Ευαισθητοποιεί την επιχείρηση στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και επιθυμίες των πελατών της.
- Προσφέρει ένα πλαίσιο αντικειμενικών ποιοτικών πληροφοριών σχετικά με το περιβάλλον, το οποίο μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα στελέχη της επιχείρησης που έχουν την ευθύνη ανάπτυξης στρατηγικών.
- Προσφέρει στα στελέχη διανοητική διέγερση κατά τη διάρκεια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.
- Βελτιώνει την εικόνα της επιχείρησης στο κοινό της, δείχνοντας ότι είναι ευαισθητοποιημένη στο εξωτερικό περιβάλλον και ανταποκρίνεται στις αλλαγές του.
- Αποτελεί ένα μέσο συνεχόμενης και ευρείας εκπαίδευσης των στελεχών της επιχείρησης, ιδιαίτερα αυτών που αναπτύσσουν την στρατηγική τους.

### **3.3 Ανάλυση επίδρασης του εξωτερικού περιβάλλοντος (Σιώμκος, 2015)**

Με βάση την ανάλυση επίδρασης του εξωτερικού περιβάλλοντος (impact analysis), πολλά θέματα μπορούν να εντοπιστούν και τα οποία πιθανώς να μπορούσαν και να το αλλάξουν. Όμως το σύστημα παρακολούθησης έχει τη δυνατότητα να συγκεντρώσει πάρα πολλές πληροφορίες, γεγονός που καθιστά την ανάλυσή τους πολύ δύσκολη υπόθεση.

Ο βαθμός στον οποίο μια περιοχή για την οποία απαιτούνται πληροφορίες θα πρέπει να αναλυθεί και φυσικά να αποτελέσει σημείο επικέντρωσης του συστήματος παρακολούθησης του περιβάλλοντος, καθορίζεται από δύο διαστάσεις:

- I. Την πιθανότητα ότι το συγκεκριμένο θέμα μπορεί να μετουσιωθεί σε ευκαιρία ή απειλή
- II. Τον βαθμό της επίδρασης που μπορεί να έχει στην επιχείρηση

Η διάσταση της πιθανότητας συχνά αναφέρεται και ως αμεσότητα (immediacy) και σχετίζεται με την πιθανότητα ότι θα πραγματοποιηθούν οι τάσεις ή θα επέλθουν τα γεγονότα που το συγκεκριμένο θέμα – περιοχή πληροφόρησης εμπεριέχει. Επίσης, σχετίζεται με τον χρονικό ορίζοντα της τάσης ή του γεγονότος και με τον χρόνο αντίδρασης που πιθανώς είναι διαθέσιμος στην επιχείρηση σε σύγκριση με το χρόνο που απαιτείται για την ανάπτυξη και την εφαρμογή κατάλληλης στρατηγικής.

Η διάσταση του βαθμού επίδρασης σχετίζεται με τη σημαντικότητα του συγκεκριμένου τμήματος ή του SBU (Strategic Business Unit) της επιχείρησης, με τον αριθμό τμημάτων ή των SBU που εμπλέκονται στο συγκεκριμένο θέμα, αλλά κυρίως με τον βαθμό στον οποίο το θέμα εμπεριέχει τάσεις ή γεγονότα που θα επηρεάσουν υπάρχοντα ή δυνητικά SBU.

Τα σχετικά εξεταζόμενα θέματα του περιβάλλοντος αρχικά αξιολογούνται στις δύο διαστάσεις και στη συνέχεια τοποθετούνται γραφικά σε μία μήτρα ευκαιριών/απειλών (opportunity / threat matrix), όπως απεικονίζεται παρακάτω:

**Πίνακας 6**  
(Σιώμκος, 2015)

		Πιθανότητα πραγματοποίησης	
		Υψηλή	χαμηλή
Επίπεδο επίδρασης	Υψηλό	1	2
	χαμηλό	2	4

Η γενική αυτή μήτρα ευκαιριών/απειλών δείχνει τη σχετική σημασία του κάθε θέματος – περιοχής πληροφόρησης και επομένως δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση της επιχείρησης να εστιάζει στις προσπάθειες συλλογής πληροφοριών και ανάλυσης στα πιο σημαντικά γεγονότα.

Γενικά, ο προσδιορισμός του βαθμού επίδρασης ενός βασικού περιβαλλοντικού θέματος προϋποθέτει την απάντηση των εξής τεσσάρων ερωτήσεων:

- I. Αντιπροσωπεύει το θέμα ευκαιρία ή απειλή για την επιχείρηση;
- II. Πόσο σημαντική θα είναι η επίδραση του θέματος στις λειτουργίες και το αποτέλεσμα της επιχείρησης;
- III. Ποιο είναι το χρονικό σημείο εκδήλωσης της επίδρασης;
- IV. Ποιες συγκεκριμένες περιοχές-λειτουργίες του ΜΚΤ θα επηρεαστούν;

### 3.4 Η ανάλυση ισχυρών σημείων – αδυναμιών και ευκαιριών – απειλών (SWOT ANALYSIS) (Σιώμκος, 2015)

Η ανάλυση ισχυρών σημείων-αδυναμιών και ευκαιριών – απειλών, δηλαδή, η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats / SWOT Analysis), είναι ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (ισχυρά σημεία, αδυναμίες) όπως και του εξωτερικού περιβάλλοντος (ευκαιρίες απειλές) αυτής.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης τοποθετούνται σε μία μητρα, δημιουργούν συνδυασμούς στοιχείων, τα οποία δίνουν κατευθύνσεις για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Η μήτρα συνδυασμών SWOT αποτελείται από τέσσερις συνδυασμούς:

- Maxi-maxi: Ο συνδυασμός ισχυρών σημείων-ευκαιριών
- Maxi-mini: Ο συνδυασμός ισχυρών σημείων-απειλών
- Mini-maxi: Ο συνδυασμός αδυναμιών – ευκαιριών
- Mini-mini: Ο συνδυασμός ισχυρών σημείων-απειλών

**Πίνακας 7** (Σιώμκος, 2015)

	<b>Ισχυρά σημεία</b>	<b>Αδυναμίες</b>
<b>Ευκαιρίες</b>	Στρατηγικές SO Ισχυρά σημεία-ευκαιρίες	Στρατηγικές WO Αδυναμίες-ευκαιρίες
<b>Απειλές</b>	Στρατηγικές ST Ισχυρά σημεία-απειλές	Στρατηγικές WT Αδυναμίες-απειλές

Η ανάλυση ισχυρών σημείων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών που έχει τις καταβολές της, όπως άλλωστε και γενικά ο στρατηγικός σχεδιασμός, στην εργασία των πανεπιστημίων της επιχειρησιακής στρατηγικής του Harvard Business School, αλλά και των άλλων business schools των ΗΠΑ, από τις αρχές της δεκαετίας του 1960.

Η ανάλυση SWOT, λοιπόν, είναι μία σχετικά απλή και πολύ διαδεδομένη στη χρήση της μέθοδος, που παραθέτει τα ισχυρά σημεία και τις αδυναμίες της επιχείρησης (ή ενός τμήματος ή προϊόντος της) έναντι των ευκαιριών και απειλών που καθορίζουν το εξωτερικό της περιβάλλον.

### **3.5 Αξία, πλεονεκτήματα και εφαρμογή της SWOT (Σιώμκος, 2015)**

Στην ανάλυση SWOT συσχετίζονται, αφού κατανοηθούν και αναλυθούν, τα ισχυρά σημεία και οι αδυναμίες της επιχείρησης με τις ευκαιρίες και τις απειλές γι' αυτήν που προκύπτουν από το εξωτερικό της περιβάλλον.

Στη συνέχεια γίνεται προσπάθεια από την επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τα ισχυρά σημεία (πλεονεκτήματά της), να ξεπεράσει τις αδυναμίες της και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που διαμορφώνονται στην αγορά και να προστατευθεί από τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντός της μέσω της ανάπτυξης ειδικών σχεδίων έκτακτων αναγκών.

Ακριβώς αυτά αποτελούν το σημαντικότερο μέρος της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού.

Η ανάλυση SWOT είναι ένα παραγωγικό και χρήσιμο εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης μόνο αν χρησιμοποιείται κατάλληλα, καθώς σε κάθε άλλη περίπτωση εξελίσσεται σε χρονοβόρα διαδικασία χωρίς νόημα.

Το μυστικό της επιτυχίας της είναι η απλότητά της. Η εφαρμογή της δεν απαιτεί ιδιαίτερες γνώσεις και τεχνικές ικανότητες. Αρκούν ουσιαστικές γνώσεις του κλάδου και της επιχείρησης για τις οποίες πραγματοποιείται ο σχεδιασμός.

Ταυτόχρονα προσφέρει και τη δυνατότητα οργάνωσης των απαιτούμενων πληροφοριών οι οποίες συνήθως είναι ευρέως γνωστές αλλά παρέχει και

την ευκαιρία οργάνωσης πολύ πρόσφατων πληροφοριών. Αυτό την καθιστά μια ευέλικτη μέθοδο.

Ακόμη, η διαδικασία της Ανάλυσης SWOT δίνει τη δυνατότητα στα μέλη της ομάδας σχεδιασμού να εντοπίσουν τις διαφωνίες τους μέσα από τις οποίες μπορούν να προκύψουν σημαντικά συμπεράσματα και αποφάσεις.

Η ανάλυση SWOT μπορεί να μετατρέψει την ποικιλία των πληροφοριών, από μια αδυναμία της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού σε ένα βασικό πλεονέκτημα.

Μετά τον εντοπισμό των ισχυρών σημείων-αδυναμιών-ευκαιριών-απειλών και τον υπολογισμό του βαθμού (της έντασης) του καθενός από αυτά, εκτιμάται η σημαντικότητά τους. Με βάση αυτές τις εκτιμήσεις, η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση σε ένα ισχυρό σημείο της (πλεονέκτημα) σε μια σημαντική περιοχή, αφού το σημείο αυτό είτε παραμένει ή πρόκειται να εξελιχθεί σε βασική ικανότητα.

Παρομοίως, μια σχετικά μικρή και ασήμαντη ευκαιρία δεν περιμένουμε να παίξει κάποιον κεντρικό ρόλο στη διαδικασία σχεδιασμού. Μια σημαντική και μεγάλη ευκαιρία για κάποια αγορά μπορεί ενδεχομένως να είναι μικρής σημασίας για κάποια άλλη αγορά. Επομένως, το μέγεθος της σημαντικότητας μιας τάσης, ενός θέματος ή ενός γεγονότος του περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι αυτό που καθορίζει τη σχετική σημαντικότητά του για τον συνυπολογισμό του στον σχεδιασμό. Ανάλογα αξιολογούνται και οι αδυναμίες και οι απειλές.

### **3.6 Μειονεκτήματα της Ανάλυσης SWOT (Σιώμκος, 2015)**

Η μήτρα δίνει άμεση ένδειξη για το ποια από τις τρεις στρατηγικές επιλογές θα πρέπει να επιλεγεί. Οι τρεις στρατηγικές επιλογές είναι στρατηγικές εναρμόνισης, στρατηγικές μετατροπής και στρατηγικές ελαχιστοποίησης / αποφυγής (minimizing / avoiding strategies).

Οι **στρατηγικές εναρμόνισης ισχυρών σημείων-ευκαιριών** είναι αυτονόητες και δεν χρειάζονται εξήγηση. Για παράδειγμα, μια εταιρία με ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε επίπεδο τεχνολογίας φροντίζει να καλύπτει τις διαφαινόμενες/μελλοντικές ανάγκες της αγοράς, λανσάροντας νέο αναβαθμισμένο προϊόν σε τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ. η Sony).

Οι **στρατηγικές μετατροπής** αφορούν την προσπάθεια μετατροπής σημαντικών αδυναμιών σε ισχυρά σημεία και απειλών σε ευκαιρίες. Οι **στρατηγικές ελαχιστοποίησης/αποφυγής** εφαρμόζονται στις περιπτώσεις που δεν είναι δυνατή η μετατροπή αδυναμιών και απειλών σε ισχυρά σημεία και ευκαιρίες αντίστοιχα. Επιδιώκεται η αποφυγή των απειλών ή τουλάχιστον η ελαχιστοποίηση της αρνητικής τους επίδρασης. Για παράδειγμα, το συνοικιακό μίνι μάρκετ δεν μπορεί να τοποθετηθεί στην αγορά ως επιχείρηση χαμηλών τιμών προϊόντων έναντι των σουπερμάρκετ που επιτυγχάνουν καλύτερες τιμές προμήθειας προϊόντων από τους παραγωγούς λόγω μεγάλων παραγγελιών ή συσκευάζουν μόνα τους τα προϊόντα για να επιτύχουν ακόμη μεγαλύτερη μείωση κόστους ή αναπτύσσουν κωδικούς προϊόντων ιδιόκτητης ετικέτας (private label) – δράσεις που μεταφράζονται σε χαμηλότερη τελική τιμή προς τον καταναλωτή. Όμως το μίνι μάρκετ μπορεί να υπερτονίσει και να εκμεταλλευτεί το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα που είναι το διευρυμένο ωράριο λειτουργίας (πέραν του συνήθους 12ώρου ενός σουπερμάρκετ, συμπεριλαμβανομένης της Κυριακής και κάποιων επίσημων αργιών) και η προσωπική επαφή που μπορεί να αναπτύξει με τον πελάτη της γειτονιάς. Έτσι, προσελκύει τους πελάτες που είναι ευαίσθητοι στο ωράριο και τον τρόπο εξυπηρέτησης.

Ο Σαρσέντης (1996) (Σαρσέντης, 1996) υποστηρίζει ότι κατευθυντήριες στρατηγικές επιλογές προκύπτουν από τον συνδυασμό των στοιχείων της μήτρας SWOT. Ο πίνακας παρακάτω παρουσιάζει τις κατευθύνσεις στρατηγικής και τακτικής που προκύπτουν από τους διάφορους συνδυασμούς των στοιχείων-συνθηκών SWOT.

**Πίνακας 8** (Σιώμκος, 2015)

Συνδυασμοί στοιχείων SWOT	Στρατηγικές κατευθύνσεις
<p>Ισχυρά σημεία και ευκαιρίες</p>	<p>Δυναμική στρατηγική (των 5 Ε)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Ενεργοποίηση (ισχυρών σημείων)</li> <li>2.Επενδύσεις</li> <li>3.Ενδυνάμωση (των θέσεων)</li> <li>4.Επέκταση (δικτύου, δραστηριοτήτων κ.λπ.)</li> <li>5.Εκμετάλλευση (ευκαιριών)</li> </ol>
<p>Αδυναμίες και ευκαιρίες</p>	<p>Στρατηγική προσεγγμένων προσαρμογών και βελτιώσεων (5 Δ)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Διαφοροποίηση</li> <li>2.Διεύρυνση (αυτοδύναμη ή με συνεργασία)</li> <li>3.Διείσδυση (αυτοδύναμη ή με συνεργασία)</li> <li>4.Διαμόρφωση (νέων κατευθύνσεων)</li> <li>5.Διασφάλιση (περιθωρίων κέρδους, βελτιώσεων κ.λπ.)</li> </ol>
<p>Ισχυρά σημεία και απειλές</p>	<p>Επιφυλακτική στρατηγική (5 Π)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Παράκαμψη (απειλών).</li> <li>2.Προβολή (ισχυρών σημείων)</li> <li>3.Προσεκτικές προσεγγίσεις</li> <li>4.Περιορισμοί</li> <li>5.Προπαρασκευή (έναντι επερχόμενων απειλών)</li> </ol>



Αδυναμίες και απειλές	<p>Στρατηγική συρρίκνωσης ή σύμπτυξης (5 Α)</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1.Αποφυγή (απειλών και δαπανών)</li><li>2.Αμυντική ανασυγκρότηση</li><li>3.Αποχώρηση (από τις πλέον επικίνδυνες περιοχές)</li><li>4.Αποεπένδυση-ρευστοποίηση</li><li>5.Αποχή (από κάθε δραστηριότητα επέκτασης)</li></ol>
-----------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

# Κεφάλαιο 4

## Μεθοδολογία Έρευνας

### 4.1 Ερευνητική Διαδικασία

Ο εκπονητής, προκειμένου να πραγματοποιήσει την περιγραφική αυτή έρευνα, ακολούθησε την εξής βηματολογία:

α) Χρήση στοιχείων (στατιστικών και μη) της Media Markt με την άδεια της Media Markt. Να σημειωθεί ότι ο ερευνητής/φοιτητής εργάζεται στη Media Markt και πιο συγκεκριμένα στο κατάστημα της Λάρισας.

β) Αναφορά/καταγραφή βιβλιογραφίας/αρθρογραφίας σχετικά με την εκπόνηση MKT Plan, σχετικά με τον σχεδιασμό και την εφαρμογή στρατηγικών MKT.

γ) Για την αποτύπωση/καταγραφή περισσότερων πληροφοριών για τη λειτουργία της εταιρίας στο κομμάτι που έχει αναλάβει να ερευνήσει ο ερευνητής/φοιτητής έχει επιλέξει την πραγματοποίηση συνεντεύξεων και πιο συγκεκριμένα πέντε στον αριθμό από τους παρακάτω:

Γαλάνης Γιώργος: Head of Marketing

Κορίνα Παλαμίδη: Head of E-Commerce, Multichannel Retail

Αθανασόπουλος Σπύρος: Διευθυντής καταστήματος Σταυρούπολης, Θεσσαλονίκη

Λιάρος Θωμάς: Διευθυντής καταστήματος Αμαρουσίου Αττικής

Χριστοφοράτος Σπύρος: Διευθυντής καταστήματος Πάτρας

Πλην του Γαλάνη Γιώργου, οι υπόλοιποι δεν αποδέχτηκαν τη δημοσίευση των συνεντεύξεών τους και έτσι ο εκπονητής περιορίζεται στις πληροφορίες που άντλησε από τις συνεντεύξεις χωρίς την παρουσία αυτών.

Έχουν επιλεγεί οι συγκεκριμένοι λόγω της ιδιότητάς τους και του ρόλου τους στην εταιρεία. Η Head of E Commerce και ο Head of Marketing είναι οι βασικοί υπεύθυνοι για την δημιουργία σχεδίου Μάρκετινγκ καθώς και εκπόνησης MKT Plan της επιχείρησης και οι υπόλοιποι ανήκουν στην ομάδα υπευθύνων υλοποίησης των στρατηγικών που έχουν επιλεγεί.

δ) Έπειτα από τη συλλογή των πληροφοριών και των όποιων στοιχείων υπήρχαν διαθέσιμα, ο εκπονητής/φοιτητής τα παραθέτει, τα αξιολογεί και εξάγει τα συμπεράσματά του. Έτσι, για παράδειγμα, όταν γνωρίζουμε ότι ο M.O. NPS (Net Promoter Score) είναι στο N=71 (κλίμακα 1-100) στα καταστήματα της εταιρίας με στόχο το N=65, τότε το αποτέλεσμα του αξιολογείται θετικά και το συμπέρασμα που εξάγεται είναι ότι το σύνολο των ενεργειών της επιχείρησης που έχουν οδηγήσει τον πελάτη προς την επιλογή του να κάνει τις αγορές του από τη Media Markt, σε συνδυασμό με την εμπειρία που είχε κατά τη συναλλαγή του, ήταν αποτελεσματικό και πετυχημένο.

## **4.2 Μέθοδος πρωτογενούς συγκέντρωσης στοιχείων**

Ως δείγμα της έρευνας, ο εκπονητής έχει χρησιμοποιήσει τα κεντρικά γραφεία της εταιρίας (Media Saturn Ελλάς Α.Ε., Λ. Κηφισιάς 49, 15123 Μαρούσι), το υποκατάστημα της Λάρισας (4<sup>ο</sup> χλμ. Π.Ε.Ο. Λάρισας - Αθηνών), το υποκατάστημα του Αμαρουσίου (στεγάζεται στην ίδια διεύθυνση με τα κεντρικά γραφεία), το υποκατάστημα της Πάτρας (Ακτή Δυμαίων 17, 26221, Πάτρα) και της Σταυρούπολης Θεσσαλονίκης (Λαγκαδά 341, 56430, Θεσσαλονίκη).

Οι λόγοι που έχει επιλεγεί το συγκεκριμένο δείγμα είναι:

- Κεντρικά γραφεία: εκεί βρίσκονται οι βασικοί υπεύθυνοι για την δημιουργία σχεδίου Μάρκετινγκ καθώς και εκπόνησης MKT Plan της επιχείρησης
- Σε όλες τις υπόλοιπες διευθύνσεις βρίσκονται υπεύθυνοι υλοποίησης των παραπάνω.

### **4.3 Μέθοδος ανάλυσης αποτελεσμάτων**

Όπως προαναφέρει ο εκπονητής η μέθοδος συγκέντρωσης πρωτογενών στοιχείων, που ακολουθήθηκε, ήταν η μη δομημένη συνέντευξη με ανοιχτού και κλειστού τύπου ερωτήσεις (βλέπε παράρτημα Ι) που προετοίμασε ο ίδιος. Αυτή η μέθοδος είναι ευέλικτη, προσαρμοστική και ιδιαίτερα σύντομη για να μάθει κανείς πληροφορίες και να πάρει απαντήσεις σε ερευνητικά ερωτήματα. Οι συνεντεύξεις πρόσωπο με πρόσωπο προσφέρουν τη δυνατότητα τροποποίησης της διερευνητικής κατεύθυνσης. Επιλέχθηκε αυτός ο τρόπος για τη συγκέντρωση όλων των χρήσιμων στοιχείων της έρευνας γιατί ο φοιτητής έκρινε ότι είναι ο πιο άμεσος και ο πιο ουσιαστικός τρόπος για να κατανοήσει σημαντικά στοιχεία του τρόπου σκέψης της Media Markt, καθώς και να αντιληφθεί τις κατευθύνσεις που επιλέγει να κινηθεί η επιχείρηση. Στοιχεία, τα οποία δεν αποτυπώνονται σε ποσοτικά μεγέθη.

Οι ερωτήσεις επικεντρώνονται στους βασικούς στόχους της έρευνας, προσεγγίζοντας στοιχεία της βιβλιογραφίας. Το περιεχόμενο των ερωτήσεων καλύπτει τρεις περιοχές πληροφοριών:

α) Γενικός στόχος της εταιρίας που επιδιώκεται μέσω της δραστηριότητας ΜΚΤ. Στοιχεία όπως: Χρονικός ορίζοντας, συμμετέχοντες, δεδομένα.

β) Στρατηγική που εφαρμόζεται

γ) Υλοποίηση και ανατροφοδότηση

Ουσιαστικά πρόκειται για ένα μείγμα γενικών και ειδικών ερωτήσεων.

### **4.4 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Καθώς τα επίπεδα του ανταγωνισμού είναι πάρα πολύ υψηλά και οι καθημερινές «μάχες» που δίνονται είναι σκληρές, δύσκολα επιτρέπεται η διαρροή οποιωνδήποτε δεδομένων και στοιχείων. Αυτό αφορά στα πιο απλά ζητήματα (πτυχές του τρόπου σκέψης της επιχείρησης και η προσέγγισή της στην καθημερινότητα) μέχρι και πιο ευαίσθητα δεδομένα όπως στατιστικά

στοιχεία P+L (Profit and Loss Table) που προδίδουν πλειονότητα ζητημάτων για την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της.

Έτσι, λοιπόν, η παρούσα έρευνα αφορά σε γενικές και ειδικές στρατηγικές που εφαρμόζει η Media Markt και στην αποτίμηση της αποτελεσματικότητάς τους βάσει των ελάχιστων στοιχείων που επιτράπηκε στον εκπονητή να χρησιμοποιήσει.

Ενδεχομένως με τη χρήση περισσότερων ή όλων των στοιχείων/μεγεθών (οικονομικά στοιχεία/μεγέθη) που αφορούν στη συγκεκριμένη έρευνα, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μια αντικειμενικότερη αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης και να προταθούν συγκεκριμένες πλέον ενέργειες, οι οποίες μεταγενέστερα ίσως επηρεάζουν θετικά τα μεγέθη αυτά.

# Κεφάλαιο 5

## Ανάλυση δεδομένων

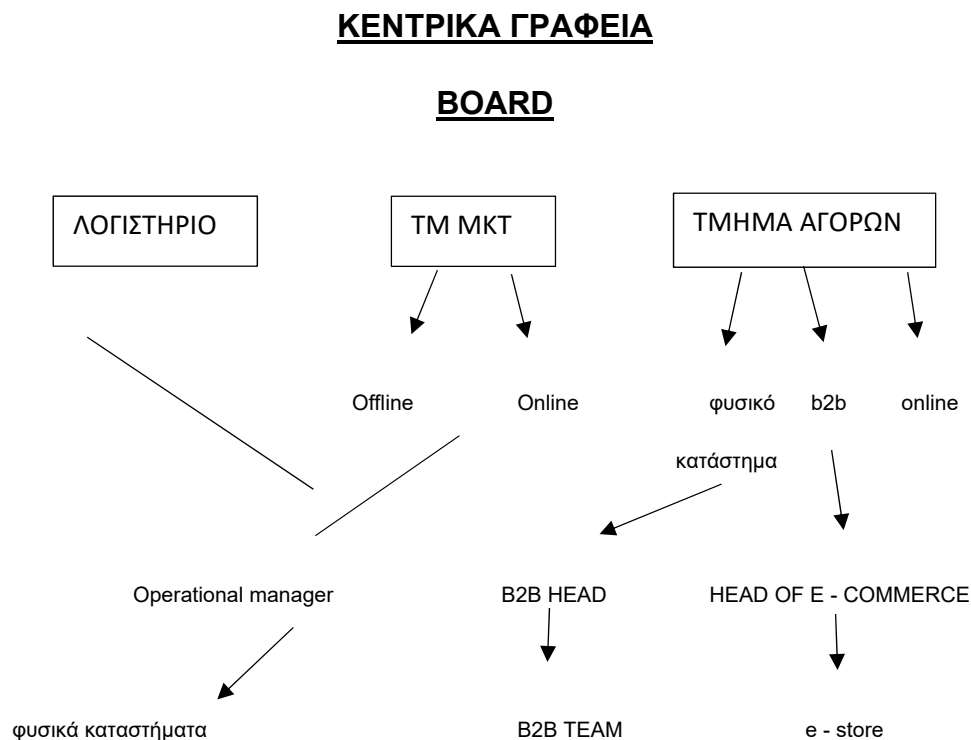
### 5.1 Εισαγωγή

Η Media Markt είναι πολυεθνική Εταιρία του Ceconomy Group με έδρα το Ingoldstadt Γερμανίας. Δραστηριοποιείται περίπου 35 έτη στον χώρο των ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών και στην Ελλάδα από το 2005. Σήμερα διαθέτει στον Ελλαδικό χώρο 12 φυσικά καταστήματα και ένα ηλεκτρονικό κατάστημα.

Τα δώδεκα φυσικά καταστήματα βρίσκονται σε στρατηγικά σημεία: Αθήνα ( 7 καταστήματα), Θεσσαλονίκη (3 καταστήματα), Λάρισα (1 κατάστημα), Πάτρα ( 1 κατάστημα) και γενικά προσανατολίζεται σε δημιουργία περισσότερων καταστημάτων, τόσο σε Αθήνα – Θεσσαλονίκη, όσο και στις υπόλοιπες πόλεις του Ελλαδικού χώρου. Λόγω της κρίσης που επικρατεί στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, αν και ο ρυθμός ανάπτυξης της εταιρείας έχει επιβραδύνει, παρόλα αυτά υφίσταται δραστηριότητα ανάπτυξης ( πιο πρόσφατο κατάστημα εκείνο της Πάτρας, opening 2017).

Η γενικότερη δομή της εταιρείας στην Ελλάδα, έχει ως εξής:

#### Διάγραμμα 4



Ως γνωστόν τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα έχουν πραγματοποιηθεί πάρα πολλές μεταβολές σε όλα τα επίπεδα και φυσικά δεν θα μπορούσε να εξαιρεθεί ο κλάδος των ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών.

Έτσι, αρχικά αυτό που έχει συμβεί σταδιακά είναι να μειωθεί κατά πολύ ο τζίρος του κλάδου, ο οποίος από τα 5 δις περίπου το 2007, έχει συρρικνωθεί στα 2,06 δις περίπου το 2017.

Σε αυτή την πύτα, η Media Markt κατέχει σήμερα περίπου το 13%.

Να διευκρινιστεί εδώ ότι ο κλάδος αποτελείται από τις εξής αγορές / κατηγορίες προϊόντων:

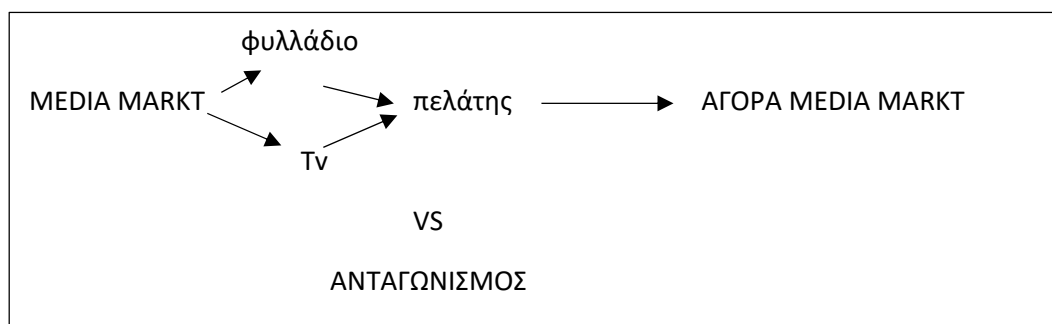
- Ηλεκτρονικά καταναλωτικά αγαθά (CE)
- Φωτογραφικά είδη (PH)

- Μεγάλες οικιακές συσκευές (MDA)
- Μικρές οικιακές συσκευές (SDA)
- Προϊόντα πληροφορικής (IT)
- Τηλεπικοινωνίες (TC)
- Είδη εξοπλισμού γραφείου και αναλώσιμα (OE)

Οι αλλαγές που είχαν συμβεί τα τελευταία χρόνια εκτός από τον τζίρο, αφορούν και στην κατανομή στον χάρτη του κλάδου, καθώς κάποιος δεν άντεξαν διαχρονικά ( Ηλεκτρονική Αθηνών) και βέβαια έχει αλλάξει σχεδόν ολόκληρη η λειτουργία της αγοράς.

Ενώ από το 2005 και ένθεν και τα πρώτα χρόνια παρουσίας της Media Markt στην Ελλάδα οι μηχανισμοί ήταν συγκεκριμένοι και σχετικά απλοί:

### Διάγραμμα 5



Σταδιακά άρχισε να γίνεται όλο και πιο σύνθετη η πραγματικότητα, φυσικά με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και του διαδικτύου έχουν ανοίξει νέοι ορίζοντες και σήμερα ο προαναφερθείς απλός και παραδοσιακός τρόπος προσέγγισης των καταναλωτών που κάποτε ήταν ο μοναδικός – είναι πλέον μόνο μια επιλογή.

Χαρακτηριστικό της παρούσης κατάστασης είναι η αυξημένη ταχύτητα και η όλο πιο συχνά μεταβαλλόμενη πραγματικότητα.

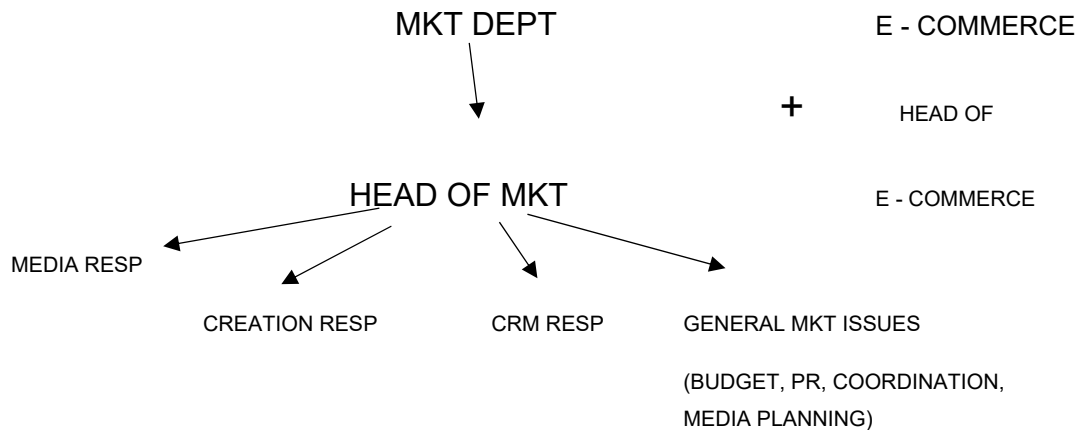
Αυτό απαιτεί ευελιξία, μηχανισμούς / αντανακλαστικά ακριβής παρακολούθησης της αγοράς και βέβαια το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό υποστήριξης αυτών.



Το κομμάτι του MKT στην Media Markt είναι υπόθεση του τμήματος MKT που απαρτίζεται από τον διευθυντή MKT και το Team του καθώς και το E – Commerce (E-STORE) που απαρτίζεται από τον Head of E – Commerce, το τμήμα αγορών και το τμήμα σχεδιασμού που “τρέχει” το Site / κατάσταση.

Πιο συγκεκριμένα:

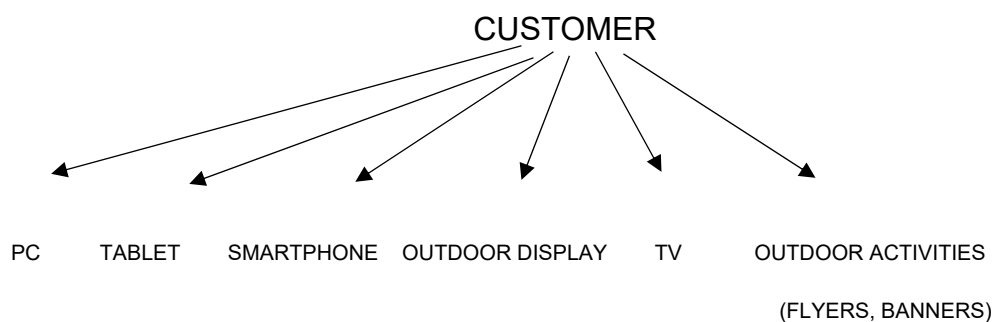
**Διάγραμμα 6**



Όπως προαναφέρθηκε, ο τρόπος που μπορεί να προσεγγίσει κανείς σήμερα τον καταναλωτή, έχει αλλάξει ριζικά λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας και του διαδικτύου.

Ο κάθε άνθρωπος σήμερα έχει σχεδόν πάντα μια οθόνη μπροστά του, βλέπει και βλέπεται:

**Διάγραμμα 7**



Όλα τα παραπάνω αποτελούν πύλες τόσο για να έχει πρόσβαση ο ίδιος, όσο και να είναι προσβάσιμος.

Αυτός είναι και ο λόγος της σύνθετης δομής του τμήματος MKT της Media Markt:

### **Head of MKT**

- Media Responsible: ασχολείται με όλα τα θέματα των μέσων προβολής offline / online (tv, radio)
- Creative: δημιουργικό και γενικότερα διατύπωση + αποτύπωση μηνυμάτων
- CRM: βάση δεδομένων Media Markt Club διαχείριση της βάσης + φροντίδα πελατών
- General MKT issues: ασχολείται με θέματα διαχείρισης Budget, PR, Coordination των Media και Media Planning
- E – Commerce + TEAM: διαχείριση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (κυρίως FB)  
NPS System (διαχείριση και ανάπτυξη) – online MKT activities

Ο στρατηγικός σχεδιασμός MKT της Media Markt πραγματοποιείται μια φορά ετησίως αρχικά και αναφέρεται στο επικείμενο FY (οικονομικό έτος / Fiscal Year), όπως αναθεωρείται κατά κανόνα κάθε τρίμηνο ως ανάγκη, η οποία προκύπτει από την μηνιαία αξιολόγησή του.

Από τα βασικά πράγματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη πριν απ' όλα, είναι το Budget που υπάρχει στην διάθεση του τμήματος.

Το Budget καθορίζεται από:

- Το οικονομικό αποτέλεσμα του προηγούμενου έτους και των διαφόρων προϊόντικών κατηγοριών
- Το γενικό οικονομικό αποτέλεσμα της Media Markt
- Ιδιαιτερότητες του επικείμενου οικονομικού έτους
- Ανταγωνισμός

- Το γενικό στόχο του επικείμενου FY

Συνήθως κυμαίνεται μεταξύ 3-5% του ετησίου τζίρου.

Η κατανομή του Budget έχει αρχικά τα εξής κριτήρια:

Offline MKT % ? – Online MKT % ?

Ενώ αρχικά αυτό ήταν πολύ ξεκάθαρο, δηλαδή, σχεδόν 98% offline και 2% online, πλέον αρχίζει και μεταβάλλεται το ισοζύγιο και φτάνει για το τρέχον FY να είναι περίπου 80% offline και 20% online. Αυτό συμβαίνει γιατί ο Online κόσμος αναπτύσσεται όλο και περισσότερο και οι μηχανισμοί διείσδυσης στον συγκεκριμένο κόσμο έχουν πλέον υψηλό κόστος.

Από την άλλη, το κόστος της offline προβολής είναι από σταθερό εως πτωτικό.

Αν ξεπεράσουμε το ζήτημα της κατανομής αυτής, τότε ακολουθεί ο επιμερισμός στις περιόδους του τρέχοντος οικονομικού έτους.

Αρχικά επιμερίζουμε το Budget ισόποσα στο σύνολο του έτους →  $X \times 12$  (80% - 20%) και έπειτα λαμβάνουμε υπόψη:

- Χαρακτηριστικά της κάθε περιόδου ( Χριστούγεννα, Πάσχα, καλοκαίρι κλπ.)
- Επιλογή επιμέρους δράσεις βάση εποχής (π.χ. back to school – September)
- Κατηγορία προϊόντων (εποχικότητά τους)
- Ανταγωνισμός

Τόσο το offline MKT όσο και το online MKT της Media Markt υπάρχει και αναπτύσσεται με έναν κοινό παρονομαστή, που δεν είναι άλλος από τον multichannel / λειτουργία της εταιρείας.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι η Media Markt για αυτήν της τη λειτουργία καθώς και για την λειτουργία του διαδικτυακού καταστήματός της, έχει βραβευτεί:

- Χρυσό για την πολυκαναλική της λειτουργία και χρυσό για την εφαρμοσμένη e – στρατηγική της για το 2018 και επίσης χρυσό ως το καλύτερο ελληνικό e-shop επίσης για το 2018.

Για να φτάσει στο αποτέλεσμα αυτό όμως απαιτείται πολύ καλή ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου καθώς και υλοποίηση του MKT plan.

Παρακάτω ο εκπροσωπητής παρουσιάζει τις συνηθέστερες στρατηγικές offline και online που χρησιμοποιεί η Media Markt, πως αυτές αξιολογούνται και πως αυτές αξιοποιούνται.

## **5.2 SWOT Ανάλυση Media Markt**

Η Media Markt δραστηριοποιείται και στην ελληνική αγορά, όπου τα τελευταία χρόνια παρατηρείται σημαντική αύξηση του ανταγωνισμού και αυτό γιατί ο τζίρος συρρικνώνεται και οι εταιρίες προσπαθούν να διατηρήσουν τουλάχιστον τα κεκτημένα μερίδια και στη συνέχεια να τα αυξήσουν μέσα από έναν διαρκή πόλεμο τιμών, επικοινωνίας και προσέγγισης ποικιλοτρόπως της αγοράς στόχου.

Πραγματοποιώντας την ανάλυση Swot για τη Media Markt το profil που προκύπτει έχει ως εξής:

### **Δυνατά σημεία**

Είναι μια επωνυμία tradename που φιγουράρει στον ελλαδικό χώρο με πολύ υψηλά ποσοστά αναγνωρισιμότητας.

Στον ευρύτερο ευρωπαϊκό χώρο δε, κατέχει τα τελευταία χρόνια την πρώτη θέση στις πωλήσεις.

Διαθέτει μεγάλους εκθεσιακούς χώρους με τη μεγαλύτερη ίσως γκάμα της αγοράς.

Έχει «διαβάσει» πάρα πολύ καλά την εξέλιξη του κλάδου τα τελευταία χρόνια και είναι δραστηριοποιημένη τόσο με φυσικά καταστήματα όσο και με e-shop.

Η εταιρία έχει απόλυτο Omnichannel προσανατολισμό.

Διαθέτει το Know-How για να δημιουργήσει συνθήκες περαιτέρω ανάπτυξης, καθώς ούσα πολυεθνική αθροίζει και αξιοποιεί τις εμπειρίες άλλων χωρών με παρόμοιες συνθήκες.

### **Αδυναμίες**

Αν και διαθέτει πλήρη οπλοστάσιο (μηχανισμό, κεφάλαια) και έχει τη δυνατότητα να διεισδύσει στο όποιο τμήμα της αγοράς αποτελεί αγορά - στόχο, της λείπει, ωστόσο, το απαιτούμενο δίκτυο, ώστε να το μεταφράσει και στον ανάλογο τζίρο και μερίδιο της αγοράς.

Οι κύριοι ανταγωνιστές στο συγκεκριμένο επίπεδο έχουν συγκριτικό πλεονέκτημα, καθώς διαθέτουν αναπτυγμένο δίκτυο πανελλαδικώς. Η Media Markt εξασφαλίζει προσωρινά παρουσία μόνο σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Λάρισα και Πάτρα.

Λόγω του ότι η φιλοσοφία της εταιρίας είναι να εξασφαλίζει μεγάλους χώρους πώλησης, άνετη πρόσβαση με μεγάλα πάρκινγκ, γεωγραφικά είναι τοποθετημένα τα καταστήματά της περισσότερο περιφερειακά, παρά κεντρικά.

Αυτό, στην Ελλάδα της κρίσης έχει ως συνέπεια, αν κανείς δεν έχει ισχυρό κίνητρο να μην χρησιμοποιεί το αυτοκίνητό του για να μετακινηθεί σε απομακρυσμένους προορισμούς, προκειμένου να προβεί σε αγορά ηλεκτρικών- ηλεκτρονικών ειδών.

Το παραπάνω φαινόμενο μεταφράζεται και σε μειωμένη επισκεψιμότητα γενικά στα καταστήματα της εταιρίας. (Υπάρχουν βέβαια και εξαιρέσεις, όπως το κατάστημα της Λάρισας που βρίσκεται εντός εμπορικού κέντρου).

### **Ευκαιρίες**

Εξαιτίας της έλλειψης μεγάλου δικτύου συγκριτικά με τον ανταγωνισμό (Κωτσόβολος, Public, Πλαίσιο, Electronet), η Media Markt έχει επενδύσει σημαντικά σε στρατηγικό MKT (ο ερευνητής πραγματοποιεί εκτενή αναφορά στην παρούσα έρευνα – διατριβή), τόσο offline όσο και online, ώστε να αντισταθμίσει το κενό. Αυτό έχει αυξήσει κατά πολύ τη διείσδυση στην αγορά και την αναγνωρισιμότητα. Η παραπάνω εκτίμηση ενισχύεται από τη δραστηριότητα του online καταστήματος της εταιρίας, το οποίο ετησίως παρουσιάζει ανάπτυξη της τάξεως των 15 – 25%.

Η ευκαιρία επικεντρώνεται και στη δυναμική που παρέχεται πίσω από μια σύντομη στρατηγική ανάπτυξη με επιπλέον φυσικά καταστήματα στον ελλαδικό χώρο.

Ευκαιρία επίσης, είναι η δυνατότητα που παρέχεται μέσα από την ανάπτυξη των offline και online στρατηγικών να αυξήσει περαιτέρω την αξία της επωνυμίας της, να προβληθούν ακόμη περισσότερο τα πλεονεκτήματά της έναντι του ανταγωνισμού και μέσα από αυτό να αυξήσει τα μερίδιά της στις περιοχές, που ήδη δραστηριοποιείται με φυσικά καταστήματα.

(Ο ερευνητής πραγματοποιεί στην παρούσα έρευνα - διατριβή εκτενή αναφορά σε αυτό το ζήτημα).

### **Απειλές**

Η αστάθεια που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια στην ελληνική κοινωνία: ασταθές πολιτικό – οικονομικό περιβάλλον, οι συνεχείς μεταρρυθμίσεις και η υψηλή φορολογία, έχουν μειώσει κατά πολύ την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών που διαμένουν στη χώρα αυτή.

Επακόλουθο της εν λόγω αστάθειας είναι να επιλέγει ο κάθε καταναλωτής να καλύπτει αρχικά τις βασικές του ανάγκες και στη συνέχεια όλες τις υπόλοιπες. Εύκολα συμπεραίνει κανείς ότι τα ηλεκτρικά - ηλεκτρονικά είδη δεν συμπεριλαμβάνονται στα είδη ζωτικής σημασίας και για τον λόγο αυτό και ο κλάδος έχει συρρικνωθεί.

Δυστυχώς δεν μπορεί κανείς να προβλέψει την εξέλιξη και τη συμπεριφορά της αγοράς στο μέλλον, καθώς οι προαναφερθείσες αστάθειες εξακολουθούν να υφίστανται.

## **Συμπέρασμα**

Το γεγονός ότι η εταιρία είναι προσανατολισμένη Multichannel / Omnichannel, ακολουθεί την τάση της αγοράς εφαρμόζοντας σωστή ανάγνωση των αναγκών της, αποτελεί αδιαμφισβήτητα ένα συγκριτικό πλεονέκτημα. Στοιχίζει, όμως, η απουσία επαρκούς δικτύου ανά την Ελλάδα και περιορίζεται με φυσική παρουσία σε ένα βασικό άξονα, όπου είναι στημένος και ο ανταγωνισμός.

Δεδομένου ότι ο ανταγωνισμός είναι μεταξύ άλλων και ένας πόλεμος τιμών, για να επιβιώσει μια εταιρία στον χώρο διατηρώντας τα μερίδιά της θα πρέπει (όπως και συμβαίνει) να επενδύσει σε αυτόν τον πόλεμο, χρησιμοποιώντας επιθετική τιμολογιακή πολιτική. Αυτό προφανώς έχει ως συνέπεια να επηρεάζεται το μικτό κέδρος της εταιρίας και να καθορίζει (αν η διάρκεια αυτής της κατάστασης είναι μεγάλη) το τελικό οικονομικό αποτέλεσμα του εκάστοτε έτους.

Στους παρακάτω ισολογισμούς αποτυπώνεται η προαναφερθείσα εικόνα της Media Markt σε σχέση με τον βασικό ανταγωνιστή της που είναι ο Κωτσόβολος.

Αφορούν τα έτη 2015 και 2016.

# DIXONS SOUTH EAST EUROPE A.E.B.E.

## ΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Παράδειγμα:  
 μεθόδους Έξυπνης Διαχείρισης  
 μεθόδους Μετρήσιμων Ανυπόγειων Έργων  
 μεθόδους ΓΕΜΗ  
 μεθόδους Διαδοχικών Επιχειρήσεων  
 Διασφάλιση έγκρισης των έργων οικονομικών καταστάσεων  
 κρατικές ελεγκτικές λειτουργίες  
 Λειτουργία Έταρτα  
 Όλες άλλες άλλες ελεγκτικές λειτουργίες

DIXONS SOUTH - EAST EUROPE A.E.B.E.  
 14ο Χλμ. Ε.Ο. Αθ. & Στεφλίου 2, Μεταμόρφωση Αττικής  
 1750/01ΑΤ/0/04/319(05)  
 00032001000  
<http://www.kotsovolos.gr>  
 7 Οκτωβρίου 2016  
 Μιχάλης Καρβέλης  
 Διευθύνων Σύμβουλος  
 Με σύμφωνη γνώμη

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΒΕΒΗΣ				3. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ			
	30/04/2016	30/04/2015	30/04/2014		01/05/2015-30/04/2016	01/05/2014-30/04/2015	
<b>Υπερκεφάλαιο</b>				<b>Αυτογενείς Δραστηριότητες</b>			
<b>α) Εκπαιδευτικά στοιχεία</b>				Κέρδη προ φόρων	6.773.496	-6.338.637	
υπόμνημα Πόρων Στοιχεία	16.699.827	18.657.826	22.348.319	(Πόσων / μιστών) προσαρμογών για:			
άλλα περιουσιακά στοιχεία	1.163.121	1.190.159	1.380.570	Αποβλήτων	5.226.226	6.362.687	
συντάξεις μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	11.334.758	23.407.682	13.228.741	Αποβλήτων έσοδα / αναβαλλόμενα έσοδα	-3.155.278	5.510.414	
συντάξεις βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις	12.524.121	10.985.900	9.889.524	Προβλέψεις - αποβαλλόμενα έσοδα	-2.859.151	2.162.708	
όλοκληρο ή μερικώς ολοκληρωμένο Ένεργητικό	41.721.827	54.256.567	45.956.169	Προβλέψεις απαιτήσεων παγίων περιουσιακών στοιχείων	202.456	-	
<b>β) Διαφοροί</b>				Προβλέψεις - Αποβλήτων	713.504	547.942	
επιπτώσεις από πωλήσεις	57.056.182	55.502.434	48.854.719	Προβλέψεις - Ανομιλίες	-191.551	24.515	
πρωτογενείς	27.543.707	57.072.450	39.967.038	Ζημιές (Κέρδη) από πώληση παγίων	157.241	300.725	
επιπτώσεις	1.123.469	960.787	1.027.854	Κραματονομιακά έσοδα	4.782.867	2.206.569	
συντάξεις	22.134.574	33.306.635	29.050.426	Κραματονομιακά έσοδα	-37.685	-58.459	
από μισθωτές εταιρείες	42.879.037	12.369.488	27.400.339	(Πόσων / μιστών) προσαρμογών για μεταβολές λογ/σμών ασφαλιστικών κινήσεων	-2.848.760	-7.294.379	
όλοκληρο ή μερικώς ολοκληρωμένο Ένεργητικό	150.774.959	159.211.795	146.300.505	Μείωση (αύξηση) αποθεμάτων	-2.946.760	-7.294.379	
<b>ΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΩΝ</b>	<b>192.496.795</b>	<b>213.462.362</b>	<b>192.256.669</b>	Μείωση (αύξηση) εισπραξιμών	54.516.981	-38.381.756	
<b>Παθητικό</b>				Αύξηση (μείωση) πληρωτέων (πλην δανείων)	-13.296.001	12.855.442	
<b>α) Κεφάλαια</b>				Μείωση			
Κεφάλαιο	61.974.595	61.974.595	61.974.595	Κρατιστικά τόκοι και συναφή έσοδα καταβλητέων	-4.593.742	-1.160.090	
αποβλήτων από έκδοση μερισμάτων υπό το φάρμα	25.968.577	25.968.577	25.968.577	Καταβλητέων Φόρων	-3.000.378	-	
επιπτώσεις	9.988.345	9.796.155	10.445.567	<b>Όλοκληρο ή μερικώς ολοκληρωμένο Ένεργητικό (α)</b>	<b>43.170.225</b>	<b>-21.302.519</b>	
επιπτώσεις ως νέων (ζημιές)	-62.276.789	-68.127.057	-62.078.096	<b>Επιπτώσεις Δραστηριότητας</b>			
όλοκληρο ή μερικώς ολοκληρωμένο Ένεργητικό	35.652.728	29.630.268	36.308.654	Αγορά στοιχείων και δανείων παγίων περιουσιακών στοιχείων	-3.740.979	-2.796.929	
<b>β) Διαφοροί</b>				Εισπραξιών από πωλήσεις στοιχείων και δανείων παγίων περιουσιακών στοιχείων	42.618	9.949	
επιπτώσεις από πωλήσεις	16.416.484	18.766.530	16.072.420	Τόκοι εισπραξιμών	37.685	58.459	
επιπτώσεις από πωλήσεις	3.285.541	3.452.898	2.512.432	Τόκοι (κερσών) από επενδυτικές δραστηριότητες (β)	-8.660.676	-2.728.521	
επιπτώσεις από πωλήσεις	123.216	147.310	185.473	Κραματονομιακά Δραστηριότητες			
όλοκληρο ή μερικώς ολοκληρωμένο Ένεργητικό	19.825.141	22.366.738	18.770.526	Εισπραξιών από εκδόσεις / αναβαλλόμενα έσοδα	13.000.000	20.000.000	
<b>γ) Διαφοροί</b>				Επιπτώσεις δανείων	-22.000.000	-11.000.000	
επιπτώσεις	-	9.000.000	-	Τόκοι ΕΕΡ/ΟΚΕΝ (κερσών) από κραματονομιακά Δραστηριότητες (γ)	-9.000.000	9.000.000	
επιπτώσεις	98.105.822	118.023.904	104.753.643	Καθαρή αύξηση στα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα χρήσης (α)-(β)-(γ)	30.509.549	-15.030.840	
επιπτώσεις	37.771.748	33.082.926	32.423.846	Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα έναρξης χρήσης	12.369.488	27.606.328	
επιπτώσεις	1.141.356	1.378.527	-	Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα λήξης χρήσης	42.879.037	12.369.488	
όλοκληρο ή μερικώς ολοκληρωμένο Ένεργητικό	127.018.926	161.485.357	137.177.489				
<b>ΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΩΝ</b>	<b>192.496.795</b>	<b>213.462.362</b>	<b>192.256.669</b>				

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΛΟΙΠΩΝ ΣΥΝΘΕΣΩΝ ΕΣΟΔΩΝ				4. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΙΣΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ				
	01/05/2015-30/04/2016	01/05/2014-30/04/2015			Μεταβολή κεφάλαιο	Αποβλήτων	Συνισσώμενη κερδη (ζημιές)	Τόκοι ίδιων κεφαλαίων
<b>Έκτος εργασιών</b>	365.528.454	377.089.616		<b>Υπόλοιπο 1 Μαΐου 2014</b>	61.974.595	36.412.144	-62.078.086	36.308.654
έσοδα πωλήσεων	-397.554.718	-397.079.274		Ζημιές/Κέρδη χρήσης προ φόρων	-	-	-6.338.637	-6.338.637
Από κέρδη	78.373.735	70.010.342		Αυτά συνολικά έσοδα	-	-640.424	-	-640.424
άλλα έσοδα συμπίπτουσας	30.488.743	29.500.861		Φόρος εισοδήματος	-	-289.666	-289.666	-289.666
έσοδα διακοπής λειτουργίας	-14.992.525	-13.383.620		<b>Υπόλοιπο 30 Απριλίου 2015</b>	61.974.595	35.762.730	-68.127.057	29.630.268
επιπτώσεις	-62.266.968	-85.371.862		Ζημιές/Κέρδη χρήσης προ φόρων	-	-	6.773.496	6.773.496
επιπτώσεις	57.685	58.459		Αυτά συνολικά έσοδα	-	192.192	-	192.192
επιπτώσεις	-4.782.867	-2.266.569		Φόρος εισοδήματος	-	-	-923.227	-923.227
επιπτώσεις	-144.307	-1.111.771		<b>Υπόλοιπο 30 Απριλίου 2016</b>	61.974.595	35.954.922	-62.276.788	35.652.728
επιπτώσεις	6.773.496	-6.338.637		<b>5. ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΩΣΗ</b>				
επιπτώσεις	-523.228	289.666		5.1 Η Έταρτα εφόσον για πρώτη φορά τα διαθέσιμα (α/μ/α/α), όπως υποβλήθηκαν από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.), και έχουν κατά την ημερομηνία προετοιμασίας των Οικονομικών Καταστάσεων.				
επιπτώσεις	5.890.288	-6.048.971		5.2 Ο αριθμός του απαγορευμένου προσαποσώσεως 30/4 Απριλίου 2016 ανήγγελεται σε 1.915 άτομα (30.04.2014: 1.915 άτομα)				
επιπτώσεις				5.3 Ο απαιτούμενος και υποχρεωτικός από συνδεδεμένους επιχειρήσεις αναλύονται ως ακολούθως:				
επιπτώσεις					30/04/2016	30/04/2015	30/04/2014	
επιπτώσεις				Αναζητήσεις από συνδεδεμένες εταιρείες	1.067.249	970.707	1.063.067	
επιπτώσεις				Υποχρεώσεις προς συνδεδεμένες εταιρείες	125.252	156.474	101.090	
επιπτώσεις				Πωλήσεις αγαθών & Υπηρεσιών	1.307.021	1.679.268	1.386.773	
επιπτώσεις				Αγορές αγαθών & Υπηρεσιών	1.028.131	951.310	1.277.556	
επιπτώσεις				Κρατιστικά Τόκοι περιόδου από ληξιπρόθεσμα δάνεια	140.069	684.683	-	
επιπτώσεις								

Μεταμόρφωση, 7 Οκτωβρίου 2016

1) Απομνημόνιο του Δ.Σ και Διαβιβασμό Σύμβουλους      Ο Οικονομικός Διευθυντής και μέλος του Δ.Σ.      Η Διαβιβήτρια του Λογιστηρίου

Παράδειγμα: Αριθμός: Α.Φ.Μ.043463227      Πωλητής: Γαύρος Α.Φ.Μ.030006795 Αρ.Αδείας: 002878-Α'ΤΑΞΕΩΣ      Μελετητής: Αστράς Α.Φ.Μ.037567210 Αρ.Αδείας: -1186 Α'ΤΑΞΕΩΣ

Πηγή: [www.kotsovolos.gr](http://www.kotsovolos.gr)





Ο έντονος ανταγωνισμός που επικρατεί και η έλλειψη δικτύου δείχνουν ότι η Media Markt, το πληρώνει αυτό με πολύ μικρή ανάπτυξη σε ετήσιο σύνολο πωλήσεων έναντι του ανταγωνιστή της, καθώς επίσης και αντίστοιχη χαμηλή βελτίωση στο οικονομικό της αποτέλεσμα έναντι του Κωτσόβολου.

## **5.3 Offline strategies Media Markt**

### **5.3.1 Έντυπο Φυλλάδιο (Flyer)**

Το φυλλάδιο είναι ένα μέσο το οποίο παραδοσιακά χρησιμοποιείται από την επιχείρηση ως τρόπος διείσδυσης σε τμήμα του καταναλωτικού κοινού. Παλαιότερα η συχνότητα ήταν αρκετά υψηλή (περίπου ένα κάθε δύο μήνες) αλλά πλέον έχει περιοριστεί σε τρία με τέσσερα ετησίως. Συνήθως αφορά σε κομβικά σημεία του εκάστοτε οικονομικού έτους όπως Χριστούγεννα, Πάσχα ή έναρξη περιόδου εκπτώσεων ή έναρξη κάποιας εποχής που έχει ιδιαιτερότητες όπως η έναρξη του καλοκαιριού με έμφαση στον κλιματισμό. Το τρέχον οικονομικό έτος έχει ένα επιπλέον γεγονός που αποτελεί αφορμή προσέγγισης του καταναλωτικού κοινού και αφορά στο παγκόσμιο πρωτάθλημα ποδοσφαίρου.

Οι αφορμές αυτές, όπως το συγκεκριμένο, εξυπηρετούν χαρακτηριστικά τμήματα της αγοράς και συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων. Στην προκειμένη περίπτωση εμπλέκεται το κομμάτι των CE (Consumer Electronics) και δη των τηλεοράσεων και projectors. Εδώ το κομμάτι της αγοράς αφορά ως επί τω πλείστων επαγγελματίες (sports café και χώρους όπου προβάλλονται τέτοιου είδους διοργανώσεις), καθώς και νοικοκυριά που με αφορμή το συγκεκριμένο γεγονός ωφελούνται από τις τρέχουσες προσφορές και αντικαθιστούν τη συσκευή τους ή προμηθεύονται καινούργια.

Η αξιολόγηση – μέτρηση της αποτελεσματικότητας του φυλλαδίου γίνεται κατά προσέγγιση καθώς έχει ως αποτέλεσμα πωλήσεις, οι οποίες πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια κυκλοφορίας του εκάστοτε φυλλαδίου και στις κατηγορίες των προϊόντων που συμπεριλαμβάνονται σε αυτό, αλλά δεν αποδίδονται μόνο σε αυτό.

Συνήθως κατά τη διάρκεια κυκλοφορίας ενός φυλλαδίου παρατηρείται αύξηση πωλήσεων από 3% - 15%. Σε εξαιρετικές περιπτώσεις η αύξηση είναι μεγαλύτερη όπως την περίοδο του Black Friday. Το φυλλάδιο σήμερα έχει μεγαλύτερη διείσδυση σε μικρές κοινωνίες/μικρά αστικά κέντρα παρά σε μεγάλα αστικά κέντρα.

Συνήθως η κυκλοφορία ενός φυλλαδίου γίνεται σε συνάρτηση με τηλεοπτικό σποτ που περιλαμβάνει προϊόντα του φυλλαδίου και ραδιοφωνικά σποτ, τα οποία είναι γενικά και ενισχύουν την αναγνωρισιμότητα της εταιρίας.

Επίσης, το φυλλάδιο διανέμεται με τρεις τρόπους:

- I. Door 2 door (με εξωτερικό συνεργάτη)
- II. Ως ένθετο σε έντυπο τύπο
- III. Διανομή σε κεντρικά σημεία (φανάρια, σταθμούς)

### **5.3.2 Τύπος – Περιοδικά**

Η καταχώριση σε τύπο (εφημερίδες) ή περιοδικά είναι μια επιμέρους πρακτική που εφαρμόζει η Media Markt. Οι καταχωρίσεις ενδέχεται να είναι θεματικές και να αφορούν συγκεκριμένα προϊόντα ή να αναφέρονται σε κατηγορία προϊόντων (π.χ. μεγάλες λευκές συσκευές), καθώς επίσης μπορεί να αναφέρονται σε μια γενική ενέργεια (π.χ. για 3 ημέρες επιστρέφουμε το ΦΠΑ – 24% έκπτωση).

Ο σκοπός των καταχωρίσεων είναι η μεγαλύτερη διείσδυση στην αγορά. Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας πραγματοποιείται επίσης με τον ίδιο τρόπο, όπως εκείνου του φυλλαδίου και αξιολογείται ανάλογα.

Μια άλλη μορφή καταχώρισης σε έντυπη μορφή είναι εκείνη που αφορά σε εξειδικευμένα περιοδικά π.χ. «ο φωτογράφος». Είναι μια τέτοια περίπτωση, όπου γίνονται καταχωρίσεις άρθρων και προσφορών.

Ο σκοπός εδώ είναι η ανάδειξη μιας δύσκολης γενικά κατηγορίας, η γκάμα της κατηγορίας και η προσέγγιση εντός του B2C κομματιού, του B2B κομματιού στη συγκεκριμένη αγορά.

Η μέτρηση εδώ δεν μπορεί να αποτυπωθεί άμεσα, αλλά αποδίδει την ενέργεια μεσοπρόθεσμα – μακροπρόθεσμα. Αποδίδει, δηλαδή, τμηματικά, μέσω

πωλήσεων που πραγματοποιούνται, οι οποίες επικαλούνται τις συγκεκριμένες καταχωρίσεις. Επαγγελματίες φωτογράφοι, δηλαδή, ή ερασιτέχνες οι οποίοι αναζητούν εξειδικευμένα προϊόντα.

### **Σημείωση:**

Τόσο η διανομή φυλλαδίου, όσο και η καταχώριση σε εφημερίδες ή περιοδικά πραγματοποιείται σε εθνικό επίπεδο και σε τοπικό επίπεδο. Το εθνικό επίπεδο αναφέρεται συνολικά στη γενικότερη στρατηγική της εταιρείας, ενώ το τοπικό κομμάτι ενισχύει τμηματικά το δίκτυο της επιχείρησης, γιατί κρίνεται ότι υπάρχουν ειδικοί λόγοι, όπως η αντιμετώπιση του τοπικού ανταγωνισμού, που διαφοροποιείται σε σχέση με εκείνον της υπόλοιπης χώρας.

### **5.3.3 Τηλεοπτική διαφήμιση**

Τα ΜΜΕ είναι γενικά ένα σημαντικό κομμάτι της καθημερινότητας της κοινωνίας μας και μια πύλη μέσω της οποίας μπορεί κανείς να προσεγγίσει αρκετά μεγάλο τμήμα της αγοράς.

Η Media Markt τα χρησιμοποιεί αρκετά συχνά προβάλλοντας προϊόντικά μηνύματα και μηνύματα διαφόρων δράσεων/Promo. Η συχνότητα εξαρτάται από τη χρονική περίοδο εντός του FY (Fiscal Year– οικονομικό έτος) από τη δραστηριότητα του ανταγωνισμού, την επισκεψιμότητα στα φυσικά καταστήματα και από την αναγκαιότητα εξυπηρέτησης ειδικών αποστολών.

Τα τελευταία χρόνια έχει καθιερωθεί στην ελληνική αγορά ο θεσμός πλέον του «Black Friday» και ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιείται η τηλεόραση σε αυτή την περίπτωση είναι ακριβώς η κάλυψη ειδικής ανάγκης: Να «φωνάξω» πρώτος. Να το διατρανώσω καλύτερα από τους υπόλοιπους κτλ.

Το κόστος της τηλεόρασης αν και εξαρτάται από:

- Σε ποιο - ποια κανάλια θα προβληθεί
- Σε ποιες ώρες θα προβληθεί
- Πόσο χρόνο θα προβληθεί

είναι αρκετά υψηλό και καλύπτεται από μεγάλο ποσοστό του ετήσιου ΜΚΤ Budget της εταιρείας.

Σκοπός εδώ είναι να προσεγγιστούν τμήματα των αγορών - στόχων της Media Markt με προσφορές σε κατηγορίες προϊόντων που έχει επιλέξει να προωθήσει. Επίσης, παράλληλα πετυχαίνει να διατηρήσει, και σε κάποιες περιοχές μάλιστα να αυξήσει, την αναγνωρισιμότητα της εταιρίας και το ειδικό της βάρος.

Αν και τα MME έχουν δικό τους τρόπο για να αξιολογούν τη διείσδυση στα νοικοκυριά (λαμβάνουν σταθερό δείγμα ανά τη χώρα) και βάσει των μετρήσεων GRPS (Cross Rating Points) εξάγονται συμπεράσματα κι έτσι και τα MME καθορίζουν και τον τιμοκατάλογο τους (Airtime), ωστόσο η αξιολόγηση από τον εμπλεκόμενο πελάτη (Media Markt) δεν μπορεί να είναι ακριβής. Γίνεται εκτίμηση βάσει των εισροών πελατών στα καταστήματα τη χρονική περίοδο που δημοσιοποιείται το τηλεοπτικό σποτ, καθώς και της μεταβολής στις πωλήσεις την ίδια περίοδο.

#### **5.3.4 Δραστηριότητες στον δρόμο**

Οι δραστηριότητες που συνήθως επιδιώκει η Media Markt στο εξωτερικό περιβάλλον είναι:

- Ντύσιμο αυτοκινήτων ή άλλων μεταφορικών μέσων
- Banners σε κεντρικά σημεία (στάσεις λεωφορείων ή άλλων μέσων μαζικής μεταφοράς κτλ.).
- Γήπεδα

Πρόκειται για περιοδικές ή μόνιμες προβολές, οι οποίες ουσιαστικά διασφαλίζουν την αναγνωρισιμότητα της εποχής και υπενθυμίζουν ότι η Media Markt αποτελεί πάντα μία από τις πρώτες επιλογές, αν όχι και η πρώτη!

Το κόστος στην περίπτωση αυτή δεν είναι μεγάλο και η διασφάλιση της υπενθύμισης και της αναγνωρισιμότητας, όταν υπάρχει συνέπεια στη συχνότητα, είναι δεδομένη.

### 5.3.5 Ραδιοφωνική διαφήμιση

Το ραδιόφωνο είναι ένας επιπλέον τρόπος για να προσεγγίσει μια εταιρία αξιολόγο τμήμα του target group που στοχεύει. Όσα εξετάζει η Media Markt, πριν προχωρήσει στη χρήση του, είναι:

- Τι θέλει να πει και γιατί
- Με ποια ένταση θα το πει και πότε

Η επιλογή των ραδιοφωνικών σταθμών γίνεται, αξιολογώντας τις μετρήσεις που παρέχουν εξωτερικοί συνεργάτες (γραφεία MKT), συνεκτιμώντας το κόστος Airtime του κάθε σταθμού. Παράλληλα, σημαντικό κίνητρο επιλογής αποτελεί η γεωγραφική εμβέλεια του σταθμού, σε ποιες περιοχές, δηλαδή, θα αναπαράγονται τα ραδιοφωνικά spots.

Επιλέγονται μόνο περιοχές που υπάρχει φυσική παρουσία της Media Markt.

Τα μηνύματα που επιλέγονται αφορούν σε:

- Generic (Media Markt + Moto)
- Δράση σε συγκριμένη προϊοντική κατηγορία (AC, Offers + δώρο εγκατάστασης)
- Προσφορές σε συγκεκριμένα προϊόντα (T.V. Samsung SS = 599 ευρώ).
- Αναφορά σε διαγωνισμούς και χορηγίες:

Η Media Markt υποστηρίζει αθλητικές ομάδες. (Να αναφερθεί η περίπτωση της χορηγίας Media Markt στην ΑΕΛ, την ποδοσφαιρική ομάδα της Λάρισας και η διάθεση δωρεάν εισιτηρίων αγώνων μέσω διαγωνισμού).

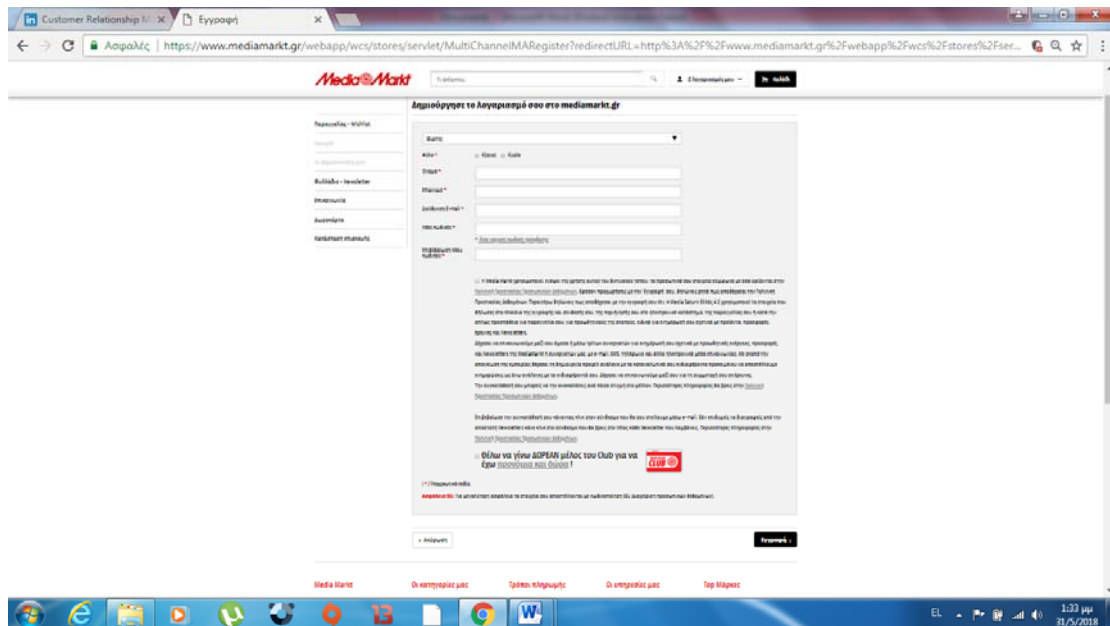
Η αξιολόγηση/μέτρηση της αποτελεσματικότητας του ραδιοφώνου γίνεται με τη μεταβολή που διαπιστώνεται στο διάστημα κατά το οποίο δημοσιεύονται τα spots, αναφορικά με τον ρυθμό επισκεψιμότητας, τη μεταβολή σε πωλήσεις συγκεκριμένης προϊοντικής κατηγορίας κ.ά.

## 5.4 CRM (Customer Relationship Management)

### Media Markt Club

Το Media Markt Club (MMC) είναι άλλη μια στρατηγική offline της Media Markt την οποία όμως, η εταιρία έχει συνδέσει και με την online στρατηγικής της (βλ. Κεφ. 5, 5.6 online στρατηγικές 5.6.). Πρόκειται για μια στρατηγική που απηχεί το σύστημα CRM (Customer Relationship Management). Το CRM αποτελεί ένα σύνολο από στρατηγική, πρακτικές και τεχνολογία που επιτρέπει στις εταιρίες τη δημιουργία μιας βάσης δεδομένων και την διαχείριση των προσωπικών στοιχείων των πελατών, των αγορών που έχουν πραγματοποιήσει καθώς και των διεργασιών που έχουν προηγηθεί ή ακολουθήσαν της αγοράς. Όλο αυτό αποσκοπεί στην δημιουργία ή ενίσχυση μιας ισχυρής πελατειακής σχέσης με στοχοθεσία τη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών, την προσέλκυση νέων και κατ' επέκταση την αύξηση της κερδοφορίας της εταιρίας. Κατά την εφαρμογή, λοιπόν, ο καταναλωτής γνωστοποιεί ο ίδιος τα προσωπικά του στοιχεία στην εταιρία και συναινεί στη λήψη ενημερωτικών μηνυμάτων μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Το MMC αποτελεί ένα εργαλείο που έχει στηριχθεί στην πελατοκεντρική φιλοσοφία της εταιρίας. Επιτρέπει στην εταιρία να αποκτήσει τη δική της βάση δεδομένων των πελατών της με όλα τα απαραίτητα δημογραφικά στοιχεία (ηλικία, τόπος διαμονής, φύλλο, επαγγελματική ιδιότητα). Ταυτόχρονα, με την σύνδεση του πελάτη, η εταιρία έχει τη δυνατότητα να αποκτά πληροφορίες για την περιήγησή του στο ηλεκτρονικό κατάστημα, τις αγορές του (ή την προσπάθεια που εγκαταλείφθηκε), δημιουργώντας έτσι μια άποψη για τα ενδιαφέροντα του συγκεκριμένου καταναλωτή.



Πηγή: [www.mediamarkt.gr](http://www.mediamarkt.gr)

Περιέχει την Πολιτική Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων και ζητά την ρητή συγκατάθεση του μέλους για χρήση των στοιχείων, ώστε να λαμβάνει ενημέρωση σχετικά με προσφορές, προϊόντα κ.λπ.

Έχοντας σχηματίσει μια ολοκληρωμένη εικόνα εξατομικευμένη, η Media Markt αυξάνει τις πιθανότητές της να επιτύχει κάποιους βασικούς σκοπούς, με στόχο την αύξηση των πωλήσεων:

- Να προσελκύσει νέους πελάτες
- Να δημιουργήσει ιδιαίτερη σχέση με τους ήδη υπάρχοντες πελάτες, η οποία θα αποσκοπεί στην ανάπτυξη σύνδεσης και δεσμών του καταναλωτή με την εταιρία. Έτσι δημιουργεί τις προϋποθέσεις για μια σχέση μακροχρόνια με χαρακτηριστικά αφοσίωσης από την μεριά του καταναλωτή.
- Να αυξήσει την μέση αξία αγορών καθώς και την συχνότητα αγορών των ήδη υπαρχόντων πελατών.
- Να αυξήσει τον βαθμό ικανοποίησης και εξυπηρέτησης πελατών.

Προκειμένου να καταστεί, αυτό το εργαλείο, θελκτικό για τον πελάτη η εταιρία προσφέρει ένα σύστημα παροχών, το οποίο ονομάζει «προνόμια». Στις παροχές περιλαμβάνονται δώρα (έχει οριστεί δώρο από την 1η αγορά και για κάθε 3<sup>η</sup>, 5<sup>η</sup>, 7<sup>η</sup>...), απλοποίηση διαδικασιών κατά την διαδικασία αγοράς,



μηνιαία κλήρωση για ένα τυχερό μέλος με δώρα μεγάλης αξίας, ιδιαίτερη μεταχείριση στην πολιτική επιστροφών της εταιρίας κ.λπ.

Απεικόνιση Media Markt Club on internet



Πηγή: [www.mediamarkt.gr](http://www.mediamarkt.gr)

## 5.5 Net Promoter Score

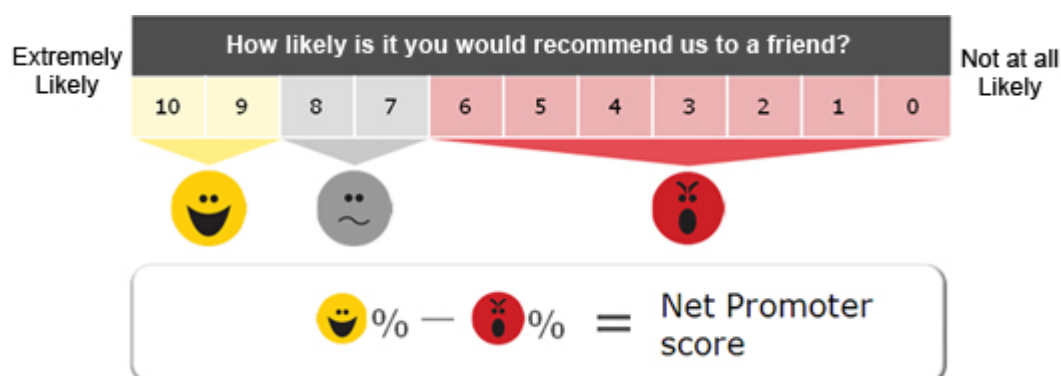
Ένας από τους βασικούς σκοπούς που επιδιώκει το τμήμα MKT κάθε εταιρίας είναι η διατήρηση και η ανάπτυξη των ευχαριστημένων και πιστών πελατών. Προσπαθώντας, λοιπόν, οι εταιρίες να μάθουν κατά πόσο ένα προϊόν ή μια υπηρεσία απηχεί τις προσδοκίες του καταναλωτή, έχουν στη διάθεσή τους συγκεκριμένα εργαλεία όπως το **Net Promoter Score**, το οποίο εισήχθη στην αγορά το 2003 και θεωρείται το πλέον κατάλληλο εργαλείο για τη μέτρηση της μακροχρόνιας πίστης του καταναλωτή, εργαλείο που χρησιμοποιεί και η Media Markt.

Στη συγκεκριμένη μέθοδο, ο Δείκτης Net Promoter υπολογίζεται σύμφωνα με τις απαντήσεις στην ερώτηση: «Πόσο πιθανό είναι να προτείνεται την εταιρία / το προϊόν / την υπηρεσία μας σε ένα φίλο / συνάδελφο / συγγενή;» και

αποτιμάται συνήθως σε μια κλίμακα από το 0 έως το 10 (διάγραμμα 8) ομαδοποιώντας γενικά τις απαντήσεις σε 3 κατηγορίες:

- 10-9 Promoters: Ικανοποιημένοι πελάτες που θα παραμείνουν πιστοί και θα προτείνουν και σε άλλους
- 8-7 Passive: Πελάτες με παθητική στάση που δεν ανήκουν στους δυσαρεστημένους αλλά ούτε και στους πιστούς. Εύκολα μπορεί να στραφούν στον ανταγωνισμό.
- 6-0 Detractors: Δυσανεστημένοι πελάτες που με τα σχόλια τους δύναται να θίξουν τη φήμη της εταιρίας.

**Διάγραμμα 8** NPS ([www.netpromotersystem.com/about/measuring-your-net-promoter-score.aspx](http://www.netpromotersystem.com/about/measuring-your-net-promoter-score.aspx), n.d.)



Στην περίπτωση μας, η Media Markt χρησιμοποιεί κλίμακα από το 0 έως το 100. Οι μετρήσεις γίνονται σε μηνιαία βάση, αφορούν ένα μεγάλο δείγμα, για την αποφυγή λαθών και αναλύονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες.

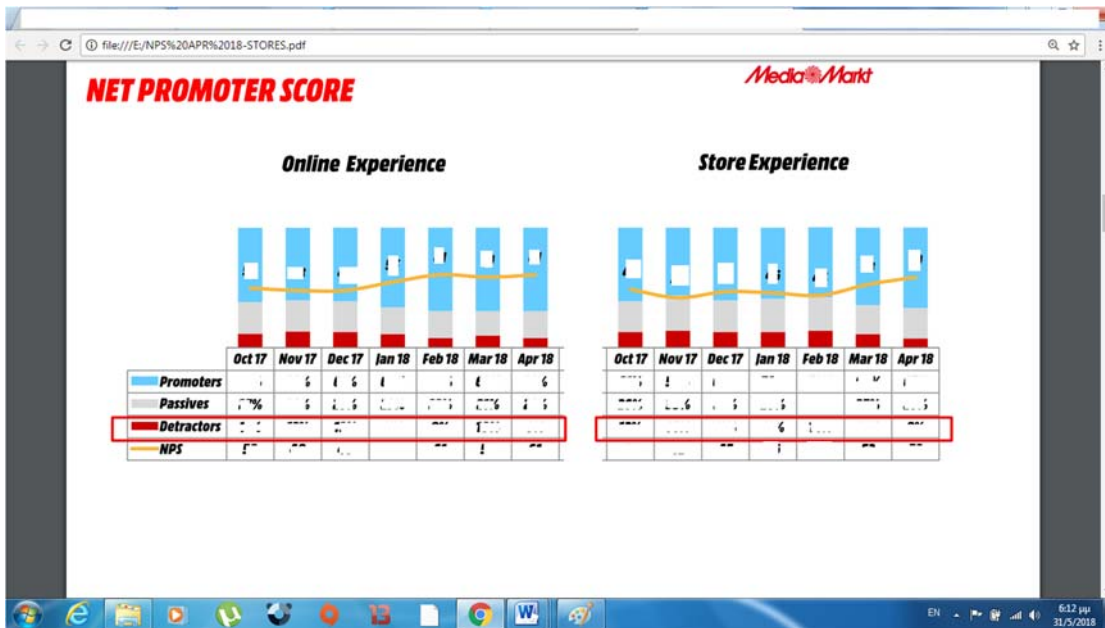
- Πελάτες που επισκέφθηκαν ένα φυσικό κατάστημα
- Πελάτες που επισκέφθηκαν το e-shop της εταιρίας.

Άλλες αναλύσεις αφορούν :

- Ανά κατάσταση σε πωλήσεις (σύνολο πωλήσεων)
- Ανά κατάσταση σε παροχή υπηρεσιών
- Ανά κατάσταση, στις πωλήσεις σε συγκεκριμένες ομάδες προϊόντων
- Διαδικτυακές πωλήσεις (σύνολο πωλήσεων)
- Διαδικτυακές παροχές υπηρεσιών
- Διαδικτυακές πωλήσεις σε συγκεκριμένες ομάδες προϊόντων
- After Sales σε κατάσταση
- After Sales στο διαδίκτυο
- Συγκριτικές αναλύσεις με προηγούμενο χρονικό διάστημα, εξαγωγή αποτελέσματος

Τα στοιχεία, που συλλέγονται, αποτελούν αντικείμενο ενασχόλησης για συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων στην εταιρία, που επεξεργάζεται, και με τα συμπεράσματα που προκύπτουν ενημερώνονται τα διευθυντικά στελέχη, ώστε αυτά με την σειρά τους, να παρέμβουν όπου χρειάζεται διορθώνοντας ή και επαναπροσδιορίζοντας τις στρατηγικές.

Οι απεικονίσεις, που ακολουθούν, συνιστούν πραγματικά στοιχεία από έρευνα της εταιρίας, η οποία πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα από τον Οκτώβριο 2017 έως τον Απρίλιο 2018, και αποτελούν τμήμα παρουσίασης. Για λόγους ανταγωνισμού έχουν αφαιρεθεί στοιχεία (νούμερα, ονόματα, ποσοστά) για την προστασία των δεδομένων της εταιρίας. Ωστόσο η δομή τους αποδεικνύει τα όσα αναφέρει η μελέτη αυτή.



Πηγή: .mediamarkt

**NET PROMOTER SCORE** MediaMarkt

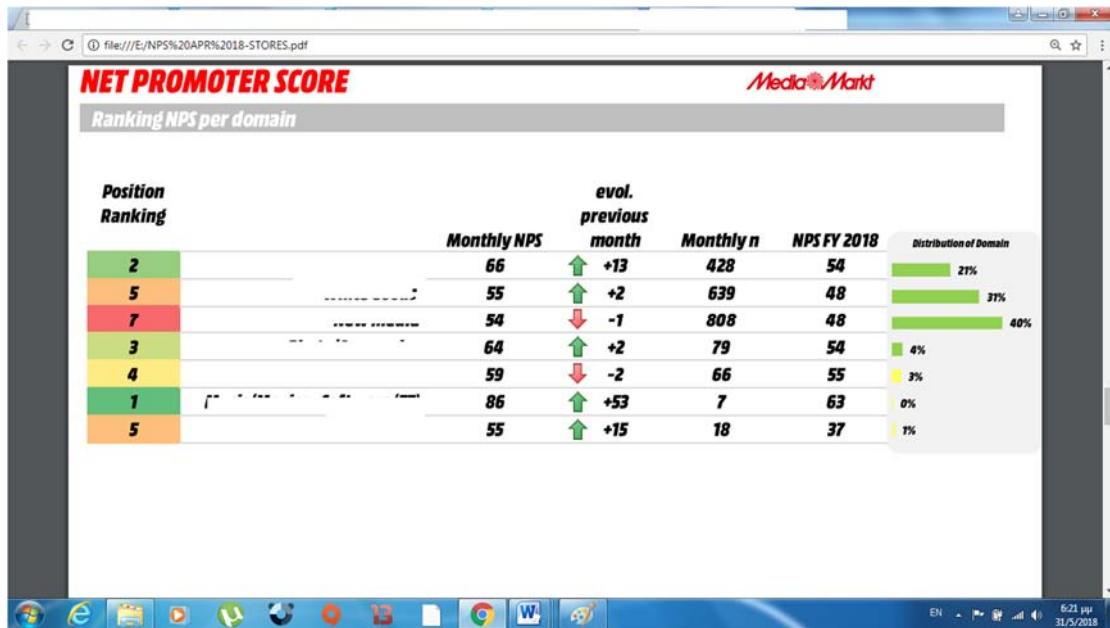
**Monthly Results per Store and Process**

Apr 18

n	Total			Online Experience			Store Experience			Power Service			After Sales		
	Monthly NPS	evol. previous month	n	Monthly NPS	evol. previous month	n	Monthly NPS	evol. previous month	n	Monthly NPS	evol. previous month	n	Monthly NPS	evol. previous month	n
102	64	19	2	0	-29	89	66	37	6	67	82	7	57	24	1
480	63	1	480	63	1										
179	60	5	24	67	-5	126	68	59	25	28	-25	4	-25	87	1
109	60	8	13	62	16	85	66	9	5	0	-20	6	34	29	1
87	59	1	10	70	7	64	64	3	8	28	-12	5	0	82	1
170	50	8	22	50	-18	116	61	38	21	53	13	13	54	7	1
147	58	7	21	42	1	96	65	59	20	50	-17	10	40	18	1
159	56	-7	28	64	8	102	55	10	16	64	-1	15	40	35	1
130	52	8	11	46	24	100	53	0	10	60	65	9	34	29	1
189	50	6	28	39	7	136	50	14	14	57	-5	11	-9	87	1
133	50	2	20	50	-9	91	43	-7	7	72	44	15	80	49	1
64	50	0	11	82	32	39	49	9	5	60	-15	9	11	46	1
93	48	8	14	65	37	89	50	14	6	16	16	4	0	82	1
2043	50	3	684	61	2	1710	59	6	141	47	3	108	34	2	1

Πηγή: mediamarkt

Πίνακας 9



Πηγή: mediamarkt

## 5.6 Online στρατηγικές της Media Markt.

Με τον όρο αυτό αναφερόμαστε σε στρατηγικές προβολές που αναπτύσσει η εταιρία στο διαδίκτυο, ακολουθώντας και αξιολογώντας διαρκώς όλες τις τρέχουσες τάσεις της αγοράς και του διαδικτύου. Με στοχευμένες λύσεις προσπαθεί να προσελκύσει το κοινό που επιθυμεί και να δημιουργήσει τα αποτελέσματα που θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη της εταιρίας. Σύμφωνα με έρευνα της Focus Bari, της Focus on Tech Life για το χρονικό διάστημα Ιανουαρίου - Μαρτίου 2017, τα στοιχεία δείχνουν ότι το ποσοστό χρήσης του διαδικτύου από τους Έλληνες, φθάνει στο 81,4% στις ηλικίες 13-74 ετών, όπου και πραγματοποιήθηκε η έρευνα, το δείγμα της οποίας φθάνει στα 20.000 άτομα (ΠΗΓΗ ΣΕΠΕ). Η ολοένα και μεγαλύτερη διείσδυση του διαδικτύου και στην Ελλάδα οδηγεί τις εταιρίες, φυσικά και την Media Markt, να επενδύσουν μέρος του ετήσιου προϋπολογισμού τους στο ψηφιακό μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα η Media Markt, χρησιμοποιεί περίπου 5% του

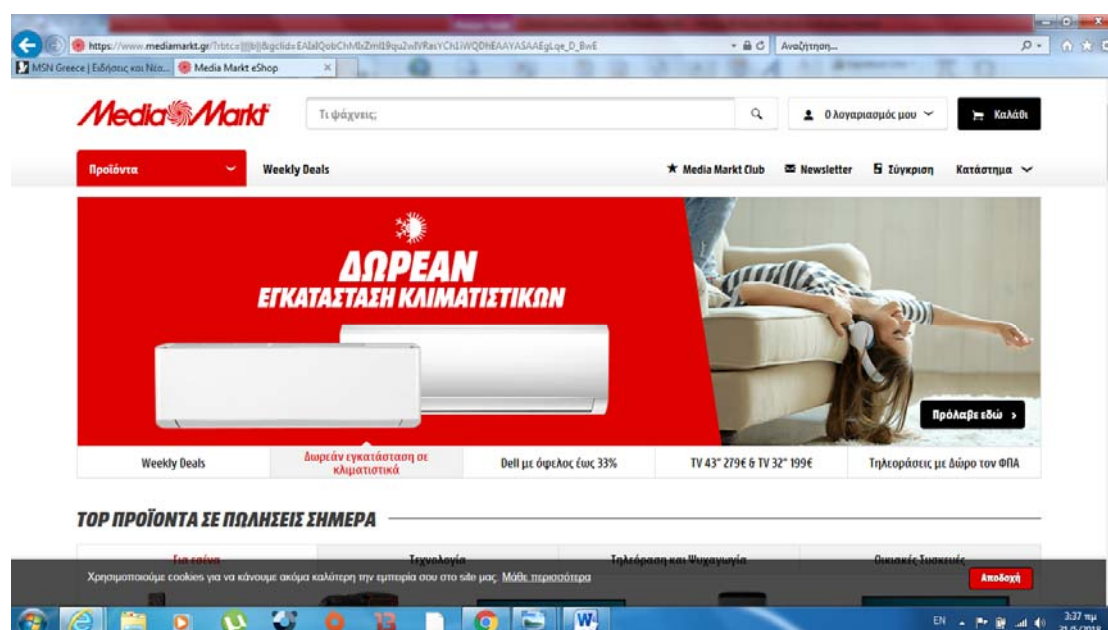
τζήρου της προηγούμενης χρονιάς, ως marketing budget, εκ του οποίου περίπου το 20% προσανατολίζεται σε online στρατηγικές, ποσοστό που παρουσιάζει αυξητική τάση κάθε χρόνο.

Οι στρατηγικές που εφαρμόζει είναι οι εξής:

### 5.6.1 Ιστολόγηση on line, Εικόνες, Videos, Mobile Internet

#### Ιστοσελίδα –e-shop

Η εταιρία διαθέτει ηλεκτρονική σελίδα στο διαδίκτυο στη διεύθυνση [www.mediamarkt.gr](http://www.mediamarkt.gr) (διάγραμμα ... ), η οποία έχει τη μορφή e-shop. Είναι



Πηγή: [www.mediamarkt.gr](http://www.mediamarkt.gr)

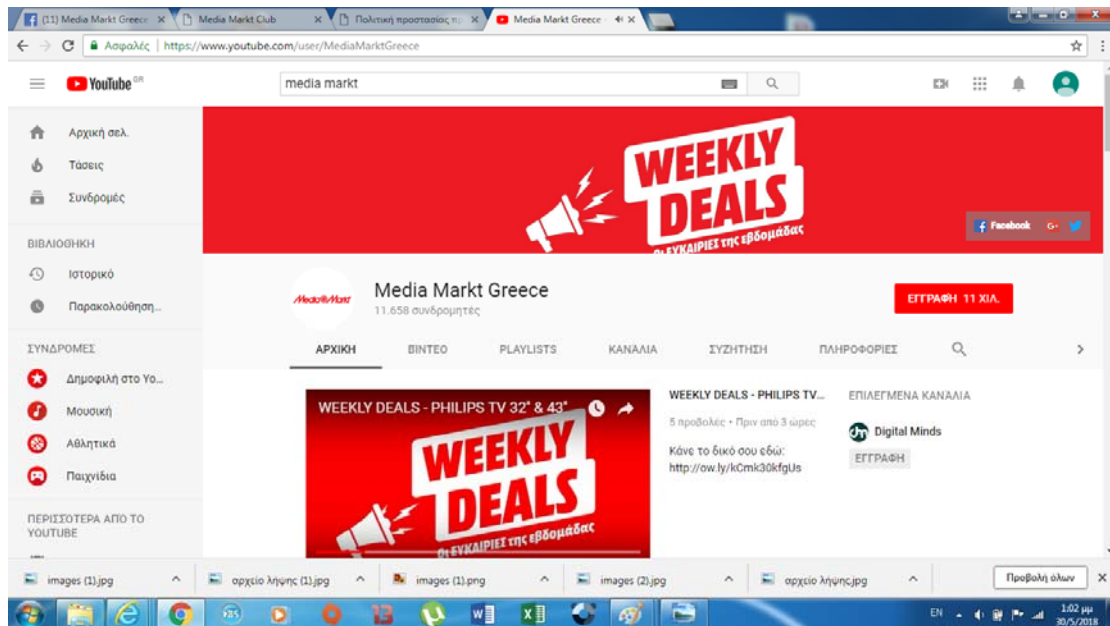
κατασκευασμένη αποκλειστικά για να προβάλλει τα προϊόντα και να οδηγήσει στην online αγορά τους. Περιέχει φωτογραφίες, περιγραφές, τεχνικά χαρακτηριστικά προϊόντων, διαθεσιμότητα, τιμές κ.λπ. Υπάρχει το καλάθι αγορών, στο οποίο καταναλωτής μπορεί να προσθέσει τα επιθυμητά. Στη συνέχεια προχωρά στη συμπλήρωση των απαραίτητων στοιχείων, επιλέγει τον τρόπο πληρωμής και ολοκληρώνει την αγορά. Οι καταναλωτές μπορούν

να «μοιραστούν» τις διάφορες πληροφορίες που βρίσκουν στην ιστοσελίδα της εταιρίας με άλλους χρήστες απευθείας μέσω διαφόρων επιλογών (facebook, twitter κ.λπ). Στην ιστοσελίδα παρέχεται και το δικαίωμα εγγραφής στην υπηρεσία Media Markt Club. Η εταιρία, ακόμη, παρέχει στους χρήστες το δικαίωμα εγγραφής στην υπηρεσία newsletter. Πρόκειται για ενημερωτικά δελτία που δεν αποσκοπούν πάντα στην πώληση και μπορεί να περιέχουν επερχόμενες δράσεις ή δραστηριότητες.

Ο βασικότερος, ίσως, ρόλος του e-shop είναι πως, για ένα μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού, μπορεί να αντισταθμίσει την έλλειψη φυσικού καταστήματος. Δεν υπάρχουν γεωγραφικοί περιορισμοί και η πρόσβαση είναι εφικτή από το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού. Το e-commerce (ηλεκτρονικό εμπόριο) παρέχει, γενικά, μια σειρά από πλεονεκτήματα τόσο για την εταιρία (χαμηλότερο λειτουργικό κόστος, χαμηλότερο κόστος ΜΚΤ κ.λπ.) όσο και για τους καταναλωτές (νέες αγορές, εξοικονόμηση χρόνου κ.λπ.). Όλα αυτά το καθιστούν ως ανερχόμενο κανάλι εναλλακτικής διάθεσης προϊόντων.

### Εικόνες, Videos

Στην ενότητα αυτή θα πρέπει να αναφέρουμε και τον ιστότοπο YouTube. Πρόκειται για μια δημοφιλή εφαρμογή, στην οποία οι επισκέπτες έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθήσουν videos δωρεάν, χωρίς να είναι απαραίτητη η εγγραφή. Η εταιρία έχει ενεργό παρουσία στην ιστοσελίδα του YouTube με 11.650 συνδρομητές και παρουσιάζει videos με προσφορές, ενέργειες, διαγωνισμούς κ.λπ.

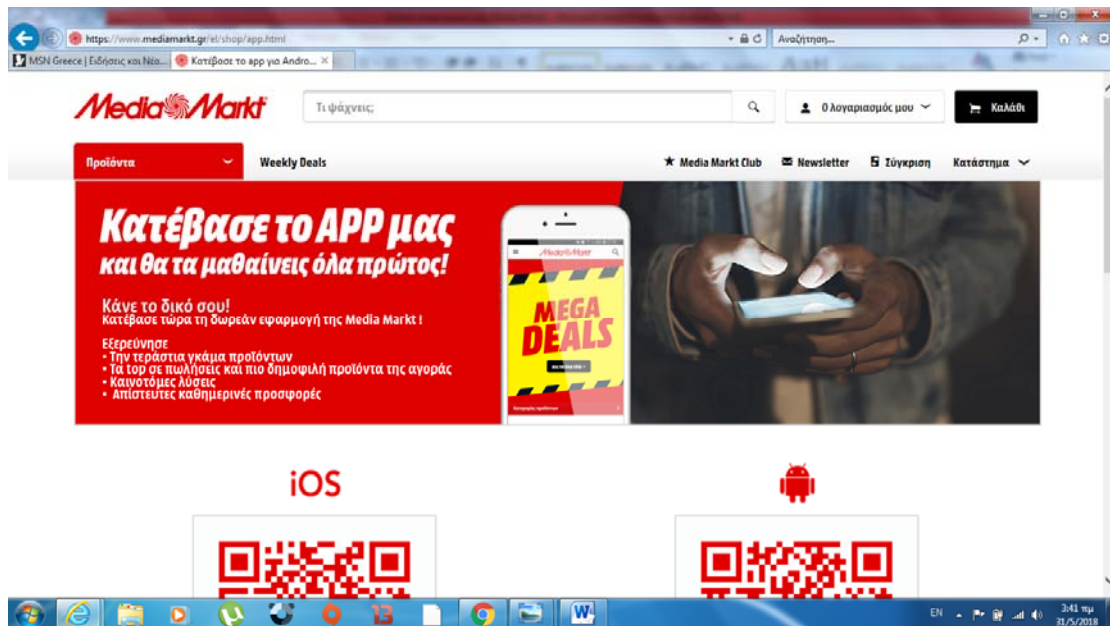


Πηγή: [www.mediamarkt.gr](http://www.mediamarkt.gr)

### Mobile Internet. Mobile apps

Πλέον όλο και περισσότεροι άνθρωποι χρησιμοποιούν το κινητό τους τηλέφωνο για πλοήγηση στο internet. Ένας πολύ δημοφιλής τρόπος για τους χρήστες του mobile internet (χρήστες smartphones και tablets) είναι τα Mobile Apps. Πρόκειται για εφαρμογές που επιτρέπουν στον χρήστη την πρόσβαση σε συγκεκριμένο περιεχόμενο στο διαδίκτυο χωρίς να κάνουν χρήση του web browser. Έτσι ο καταναλωτής έχει άμεση και γρήγορη πρόσβαση από την φορητή του συσκευή στην ιστοσελίδα της εταιρίας. Οι εφαρμογές είναι διαθέσιμες για λειτουργικά Android και IOS.





Πηγή: [www.mediamarkt.gr](http://www.mediamarkt.gr)

### 5.6.2 Μηχανές αναζήτησης. SEO – SEM

Στην καθημερινότητα ο καταναλωτής προκειμένου να εντοπίσει τις πληροφορίες που αναζητά στο αχανές διαδίκτυο καταφεύγει στις μηχανές αναζήτησης. Οι μηχανές αναζήτησης προέκυψαν από την ανάγκη κατηγοριοποίησης και ομαδοποίησης των απείρων ιστοσελίδων που είναι διαθέσιμες στο διαδίκτυο. Κατά τους Xie-WangGoh (Xie, M. Wong, H. Goh, T.N., 1998) οι μηχανές αναζήτησης είναι εργαλεία αυτοματοποιημένης ανάκτησης για την εύκολη ανεύρεση πληροφοριών μέσω του Internet. Κατά τη Webber (Webber, 1998), οι μηχανές αναζήτησης περιλαμβάνουν κάθε βάση δεδομένων, που μπορεί να ερευνηθεί και που ευρετηριάζει μια σειρά ιστοσελίδων.

Η πιο διαδεδομένη μηχανή αναζήτησης είναι η Google, η οποία το 2010 κατείχε ποσοστό 86.3%.

#### SEO (Search Engine Optimization – Βελτιστοποίηση Μηχανών Αναζήτησης)

Αναμφίβολα, η ιστολόγηση on line δεν αποτελεί εύκολη υπόθεση. Για τον καταναλωτή ο ευκολότερος τρόπος αναζήτησης μιας ιστοσελίδας είναι οι

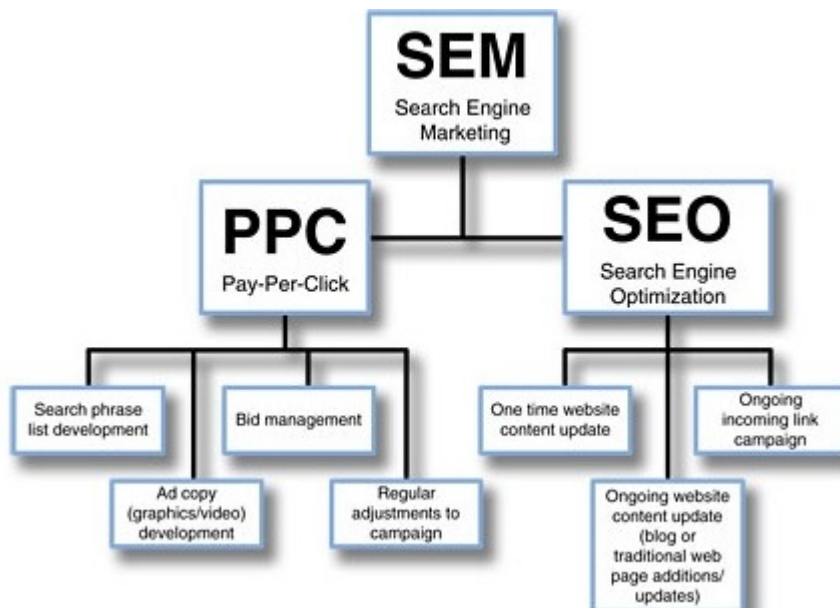
μηχανές αναζήτησης, χρησιμοποιώντας λέξεις- κλειδιά. Αυτές μπορεί να είναι η επωνυμία της εταιρίας ή μια κατηγορία προϊόντων. Τα αποτελέσματα που μας δίνει μια μηχανή αναζήτησης (π.χ. Google) μπορεί να ποικίλλουν από μερικές χιλιάδες έως πολλά εκατομμύρια ιστοσελίδες, που σχετίζονται με την λέξη-κλειδί. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται σε σελίδες (10 αποτελέσματα ανά σελίδα). Εύκολα γίνεται αντιληπτό πως ο καταναλωτής θα περιηγηθεί στις πρώτες σελίδες. Στόχος, λοιπόν, της εταιρίας είναι η ιστοσελίδα της να εμφανίζεται στην κορυφή των αποτελεσμάτων.

Η διαδικασία μελέτης μιας σελίδας, ώστε να γίνει η σωστή επιλογή και προβολή των κατάλληλων λέξεων- κλειδιών, ο σωστός σχεδιασμός της ιστοσελίδας ώστε να είναι φιλική προς τις μηχανές αναζήτησης σε συνδυασμό με τη δημιουργία backlinks (σύνδεσμοι που οδηγούν από άλλες ιστοσελίδες στη δικιά μας) καθιστούν ικανή την εμφάνιση της ιστοσελίδας στην κορυφή των αναζητήσεων και αυτό είναι το SEO.

### SEM (Search Engine Marketing – Μάρκετινγκ Μηχανών Αναζήτησης)

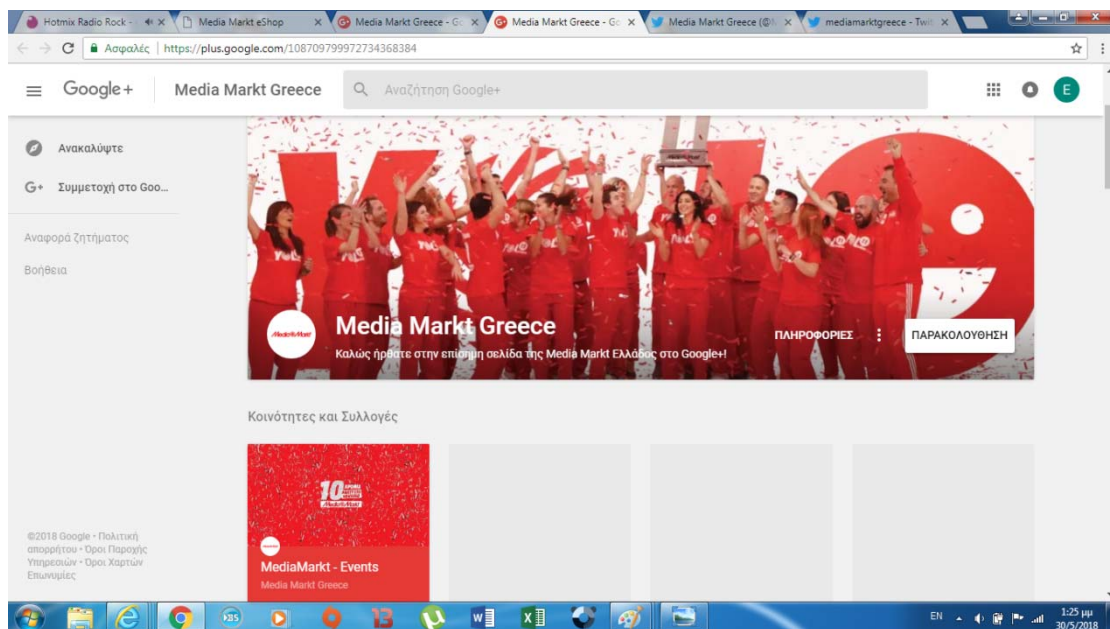
SEM ονομάζεται το σύνολο των διαδικασιών προώθησης της ιστοσελίδας μας με την αύξηση της επισκεψιμότητας. Πρακτικά, αναφερόμαστε σε μια διαφημιστική καμπάνια, η οποία γίνεται μέσω των μηχανών αναζήτησης με τη χρήση διαφόρων εργαλείων όπως είναι το Google AdWords (<https://el.wikipedia.org/wiki/AdWords>, n.d.), το οποίο είναι το κύριο διαφημιστικό εργαλείο της Google.

Στην πράξη, λοιπόν, βλέπουμε πως το SEO είναι μέρος του SEM (<http://coolweb.gr/diafora-seo-vs-sem/>, n.d.)

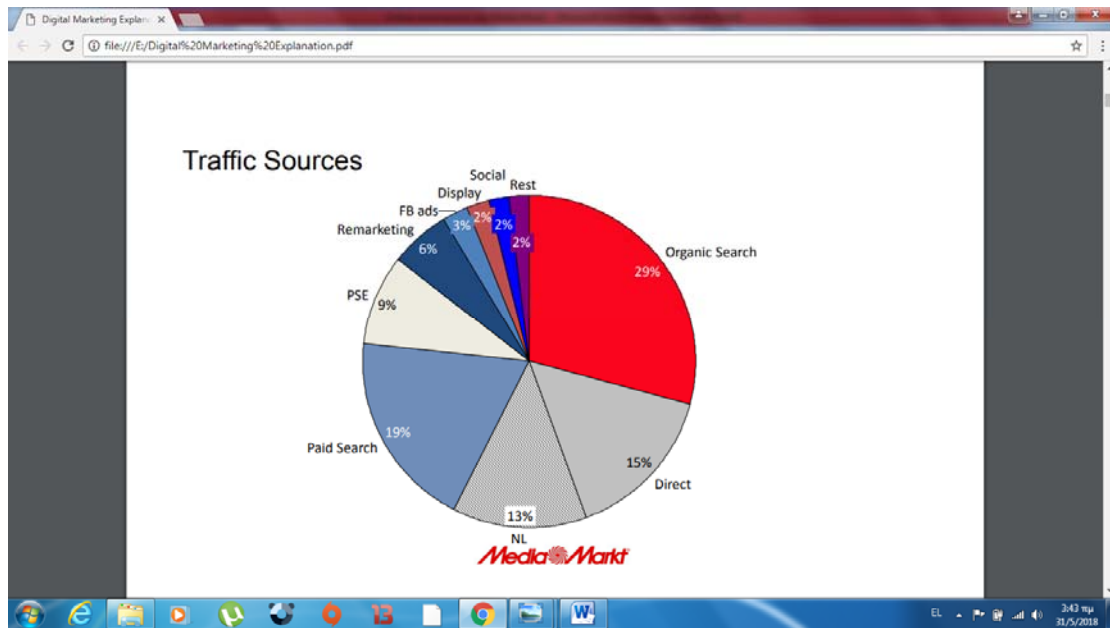


Πηγή: <http://coolweb.gr/diafora-seo-vs-sem/>

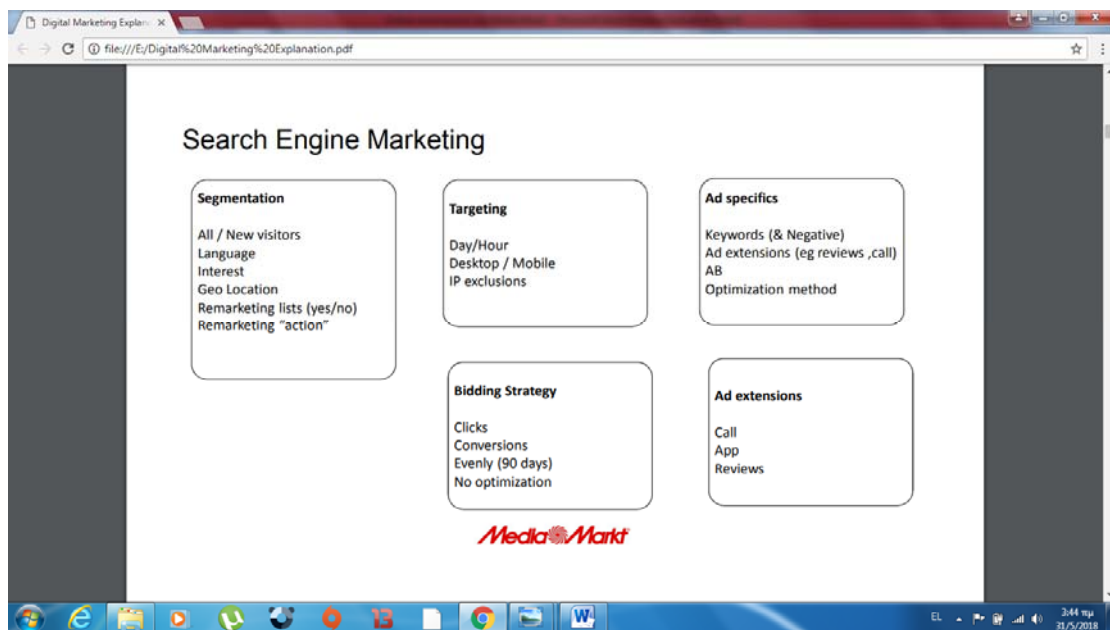
Στις απεικονίσεις που ακολουθούν μπορούμε να δούμε την χρήση όλων των παραπάνω από την εταιρία της Media Markt.



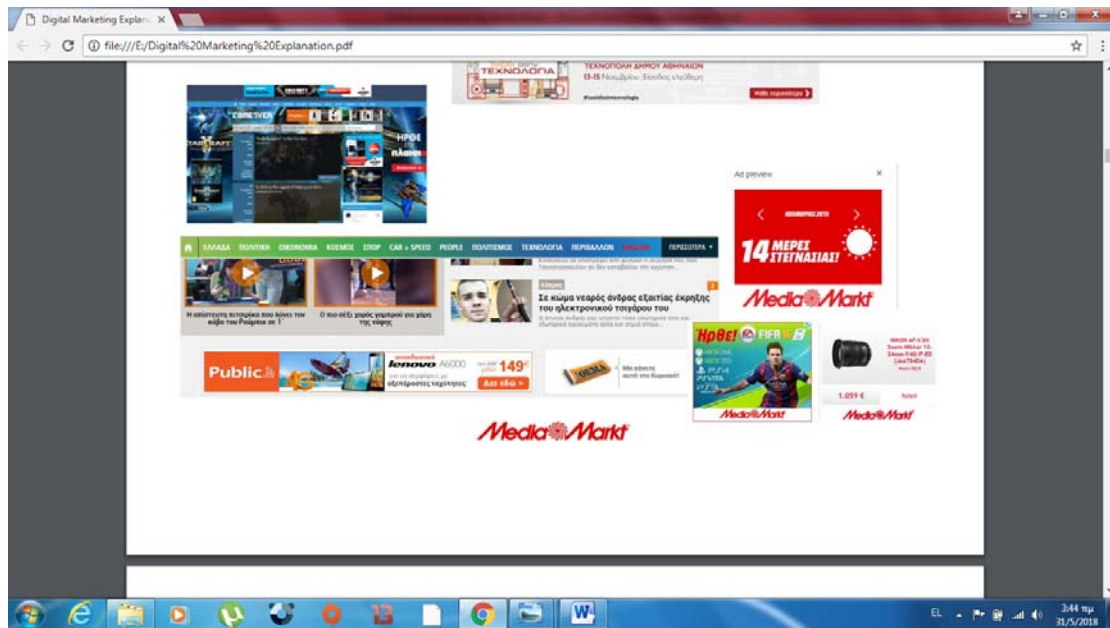
Πηγή: [www.mediamarkt.gr](http://www.mediamarkt.gr)



Πηγή: mediamarkt



Πηγή: mediamarkt



Πηγή: [www.mediamarkt.gr](http://www.mediamarkt.gr)

### 5.6.3 Κοινωνικά Δίκτυα (social media)

Στη διεθνή βιβλιογραφία ο όρος αυτός διατυπώνεται με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους. Ο Χτούρης (2004) (Χτούρης, 2004) ορίζει ως κοινωνικά δίκτυα τα «πολυδιάστατα συστήματα επικοινωνίας και διαμόρφωσης της ανθρώπινης πρακτικής και της κοινωνικής ταυτότητας» (Χτούρης, 2004). Οι Walker, MacBride και Vachon (1977) ([http://dx.doi.org/10.1016/0037-7856\(77\)90143-3](http://dx.doi.org/10.1016/0037-7856(77)90143-3), n.d.) όρισαν ως κοινωνικό δίκτυο το άθροισμα των προσωπικών επαφών μέσω των οποίων το άτομο διατηρεί την κοινωνική του ταυτότητα, λαμβάνει συναισθηματική υποστήριξη, υλική ενίσχυση και συμμετοχή στις υπηρεσίες, έχει τέλος πρόσβαση στις πληροφορίες και δημιουργεί νέες κοινωνικές επαφές.

Μέσω των κοινωνικών δικτύων η εταιρία έχει τη δυνατότητα:

- Να διατηρήσει και να προσελκύσει νέους πελάτες

- Να αναπτύξει νέα προϊόντα ή υπηρεσίες
- Να πραγματοποιήσει έρευνα αγοράς και να δημιουργήσει προφίλ καταναλωτών
- Να διαφημιστεί και να ενισχύσει το εμπορικό της σήμα, πετυχαίνοντας μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα.
- Στη χώρα μας τα μεγαλύτερα κοινωνικά δίκτυα είναι τα facebook, twitter, instagram, foursquare κ.λπ.
- Η Media Markt διαθέτει ιστοσελίδα στο facebook η

The image shows a screenshot of the Media Markt Greece Facebook page. The page has a red header with a megaphone icon and the text "WEEKLY DEALS" and "ΟΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ της εβδομάδας". The profile picture is a red and white spiral logo. The page content includes a post from Media Markt Greece about a contest, a "Like" button, and a "Join Group" button.

Πηγή: [www.mediamarkt.gr](http://www.mediamarkt.gr)

οποία διαθέτει 439.206 μέλη. Μέσω του συγκεκριμένου προφίλ έχει τη δυνατότητα να βρίσκεται σε συνεχή επαφή με τον καταναλωτή και να προωθεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Υπάρχουν δημοσιεύσεις, video, φωτογραφίες, πληροφορίες για τα καταστήματα, ενημερώσεις για εκδηλώσεις και προσφορές. Ο καταναλωτής έχει τη δυνατότητα αλληλοεπίδρασης, προώθησης ή κοινοποίησης σχολιάζοντας ή δημιουργώντας ένα θέμα συζήτησης, που θα προσελκύσει ακόμη μεγαλύτερη επισκεψιμότητα.

Στη σελίδα υπάρχει ένα «κουμπί προτροπής» που οδηγεί τον επισκέπτη κατευθείαν στο on – line shop της εταιρίας, καθώς και link που οδηγεί στο επίσημο κανάλι της εταιρίας, στο YouTube.

Δηλώνει ακόμη την παρουσία της, διατηρώντας ιστοσελίδα στο Twitter με 6.525 tweets και 7.300 followers. Πρόκειται για μέσο

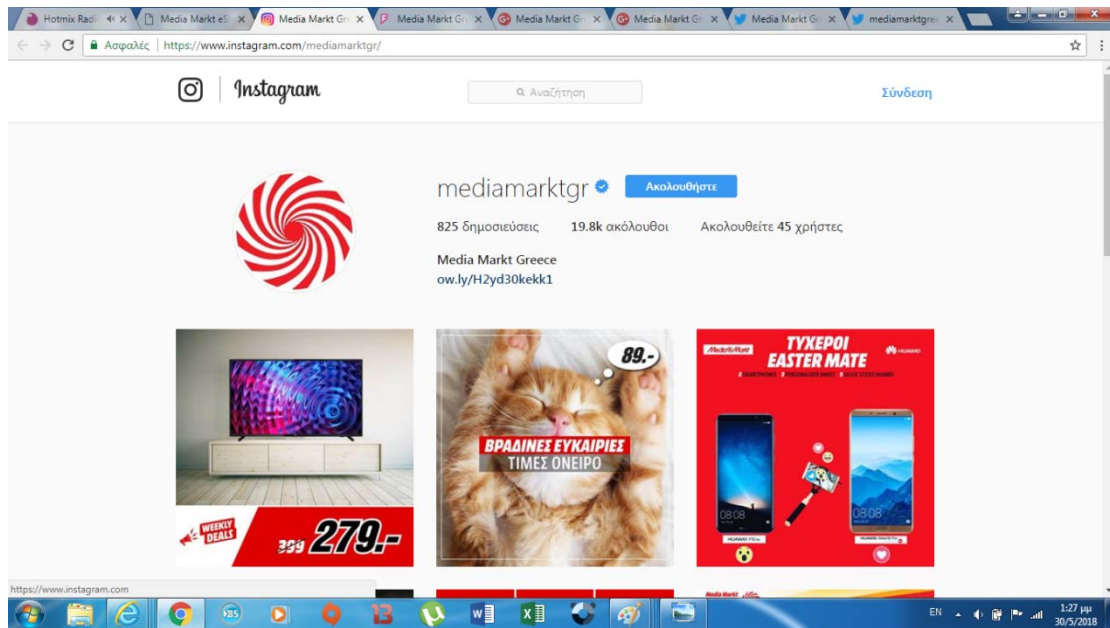


Πηγή: [www.mediamarkt.gr](http://www.mediamarkt.gr)

κοινωνικής δικτύωσης και θεωρείται το δεύτερο δημοφιλέστερο μετά το Facebook.

Το Instagram είναι άλλη μια εφαρμογή κοινωνικής δικτύωσης και κατά κύριο λόγο χρησιμοποιείται από συσκευές κινητών τηλεφώνων και tablets καθώς διαθέτει εφαρμογές για Android, IOS και Windows phones, χωρίς να αποκλείεται η χρήση του από υπολογιστή αλλά με περιορισμένες δυνατότητες. Το Instagram επικράτησε ως εργαλείο λήψης και διαμοιρασμού φωτογραφιών και videos. Στο σχεδιάγραμμα που ακολουθεί (σχεδιάγραμμα...) η ιστοσελίδα της εταιρίας εμφανίζεται με 825 δημοσιεύσεις και 19.800 ακόλουθους.

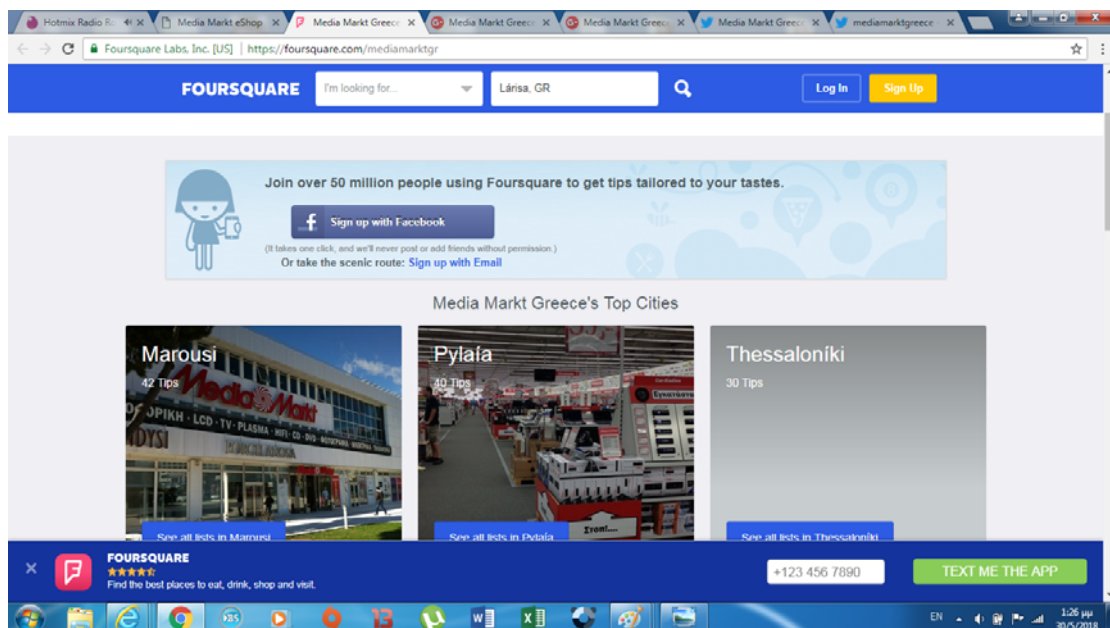




Πηγή: [www.medimarkt.gr](http://www.medimarkt.gr)

Το Foursquare αποτελεί άλλη μια εφαρμογή κοινωνικής δικτύωσης η οποία προτείνει στους χρήστες να επισκεφθούν μια τοποθεσία. Δίνει στους καταναλωτές την ευκαιρία να ενημερωθούν για τη δραστηριότητα των φίλων τους, να διαβάζουν συμβουλές άλλων χρηστών, να βλέπουν φωτογραφίες να αξιολογούν και να δέχονται προτάσεις για επίσκεψη σε κάποια τοποθεσία. Στην απεικόνιση που ακολουθεί εμφανίζεται η ιστοσελίδα της Media Markt.

Media Markt on Foursquare



Πηγή: [www.foursquare.com](http://www.foursquare.com)



στο Foursquare με 420 tips (Anon., n.d.) και 321 followers.

#### **5.6.4 E-mail marketing (ηλεκτρονική επικοινωνία)**

Το μάρκετινγκ ηλεκτρονικού Ταχυδρομείου είναι μέρος του Μάρκετινγκ στο Διαδίκτυο. Στην πραγματικότητα είναι το ίδιο με το διαφημιστικό Ταχυδρομείο αλλά τα μηνύματα αποστέλλονται ηλεκτρονικά.

Στα πλεονεκτήματα του e-mail marketing περιλαμβάνονται το χαμηλό κόστος και η εύκολη διαδικασία. Ακολουθώντας τη συγκεκριμένη στρατηγική η εταιρία είναι δυνατόν να συγκεκριμενοποιήσει το κοινό στόχευσης, βάσει δημογραφικών στοιχείων (ηλικία, εισόδημα κ.λπ). Τέλος το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο επιδέχεται πολύ περισσότερων αναφορών και ανάλυσης όπως οι χρεώσεις κλικ, τα ποσοστά εγκατάλειψης κ.λπ.

Διεθνώς η στρατηγική αυτή έχει υποστεί κατά ένα μεγάλο μέρος σημαντική κακοδιαχείριση με αποτέλεσμα οι μεγαλύτεροι πάροχοι ηλεκτρονικής αλληλογραφίας όπως Gmail (Anon., n.d.), Hotmail (Anon., n.d.), Yahoo (Anon., n.d.), διαθέτουν εξελιγμένα φίλτρα, τα οποία αναγνωρίζουν ποια mail δεν τηρούν βασικές προδιαγραφές οδηγώντας τα αυτομάτως στο φάκελο spam (άσχετα ή μη αποδεκτά μηνύματα που αποστέλλονται ταυτόχρονα σε μεγάλο αριθμό χρηστών). Όλα τα παραπάνω θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως μειονέκτημα. Στην πραγματικότητα όμως η σωστή χρήση και διαχείριση αυτής της στρατηγικής το καθιστά ένα καταξιωμένο εργαλείο.

Σε αυτή τη λογική η εταιρία της Media Markt δεν προμηθεύεται έτοιμες λίστες πελατών αλλά έχει την δική της βάση δεδομένων μέσω της εφαρμογής Media Markt Club. Πρόκειται για το σύστημα CRM (Customer Relationship Management) στο οποίο αναφερθήκαμε παραπάνω, στην ενότητα 5.4

# Συμπεράσματα

Με την ολοκλήρωση της εργασίας, ο εκπονητής είναι σε θέση να εξάγει συγκεκριμένα συμπεράσματα. Αρχικά γίνεται προφανές πως ολοένα και περισσότερες εταιρίες αναγνωρίζουν την ανάγκη χρήσης του διαδικτύου ως μέσο προβολής, λόγω της ραγδαίας αύξησης χρηστών. Για τον λόγο αυτό διαθέτουν ολοένα και μεγαλύτερο ποσό από τον προϋπολογισμό της επιχείρησης, ποσό που αναλογικά μειώνεται από τις στρατηγικές offline. Οι offline στρατηγικές παραμένουν πρώτες στα MKT Plans, κατέχοντας το μεγαλύτερο μερίδιο στο κομμάτι του Budget.

Σταχυολογώντας στοιχεία και δεδομένα τόσο από την προσωπική του εμπειρία και τριβή στο αντικείμενο της μελέτης, όσο και από στοιχεία της εταιρίας, που αξιοποιήθηκαν με την άδεια αυτής, ο εκπονητής καταλήγει συμπερασματικά στην αντιστάθμιση της έλλειψης φυσικού δικτύου της Media Markt μέσω της διατήρησης και ενίσχυσης των υπάρχουσών στρατηγικών, οι οποίες στοχεύουν στην αύξηση της αναγνωρισιμότητας της εταιρίας, καθώς και των μεριδίων στις γεωγραφικές περιοχές που, ήδη, δραστηριοποιείται.

Με εφιαλτήριο έννοιες, όπως multichannel και omnichannel, ο εκπονητής αναλύει την πολυμορφική δυνατότητα που παρέχουν οι συγκεκριμένες πολυκαναλικές εφαρμογές στον καταναλωτή, καθώς εκείνος μπορεί διαδικτυακά να έχει ταυτόχρονα ενημέρωση, αλλά και αγοραστική πρόσβαση από κάθε γεωγραφική περιοχή της Ελλάδας, ακόμη κι από εκεί όπου δεν εδράζεται φυσικό κατάστημα της Media Markt.

Παράλληλα, η παρούσα μελέτη αναδεικνύει τα εργαλεία (CRM) που αξιοποιούνται ως βάσεις ανάλυσης δεδομένων για την καταγραφή ιστορικού προτιμήσεων και δημογραφικών χαρακτηριστικών του καταναλωτή, ασφαλώς με τη συναίνεσή του, όπως επίσης και για τη μέτρηση της μακροχρόνιας πίστης του με την εφαρμογή του NPS.

Σε άλλο σημείο ο εκπονητής συμπεραίνει τη σημαντικότητα της επαναληπτικής διαφήμισης για την ενίσχυση της διείσδυσης στην αγορά και την αύξηση της αναγνωρισιμότητας της εταιρίας.

Έχοντας πελατοκεντρικό προσανατολισμό η Media Markt διαμορφώνει στρατηγικές προσέλκυσης των καταναλωτών μέσω μηχανισμών, που της επιτρέπουν να γνωρίζει καλύτερα τις επιθυμίες του πελάτη. Αφού η εγγύτητα και η δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης αποτελεί πάγιο ζητούμενο, η εταιρία αναπτύσσει και προσφέρει διαφοροποιημένες και εξατομικευμένες υπηρεσίες, που απηχούν τις προσδοκίες του καταναλωτικού κοινού για να φθάσει στον πρωταρχικό της στόχο: Στην ανάπτυξη ευχαριστημένων και πιστών πελατών!

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Άγγελος Μ. Παντουβάκης, Γεώργιος Ι. Σιώμκος, Ευάγγελος Σ. Χρήστου (2015), 'ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ', Εκδοτικός οίκος ΑΑ Λιβάνη (2015)

Βασίλειος Ν, Σαρσέντης (1996), 'Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Εκδόσεις Μπένου Γ. (1996)

Γεώργιος Ι. Αυλωνίτης (2010), 'Marketing Plans', Εκδόσεις Αθ.Σταμούλη (2010)

Γεώργιος Ι. Σιώμκος, Ph.D (2011), 'ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ', Εκδόσεις Αθ.Σταμούλη (2011)

Γεώργιος Ι. Σιώμκος, Ph.D (2015), 'ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ', Εκδόσεις Λιβάνη (2015)

Χτούρος Σ. (2004), 'Όρθολογικά Συμβολικά Δίκτυα', Εκδόσεις Νήσος (2004)

<http://www.bluewavemaq.com/blueart031.htm>

«Net Market share - Google». Marketshare.hitslink.com. Ανακτήθηκε στις 2012-05-14

<https://computersgr.wordpress.com/2018/05/28/mediamarki/>

<http://coolweb.gr/diafora-seo-vs-sem/>

<http://coolweb.gr/diafora-seo-vs-sem/>

<http://www.biblionet.gr/book/148970/%CE%A3%CE%B1%CF%81%CF%83%CE%AD%CE%BD%CF%84%CE%B7%CF%82,%CE%92%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%BB%CE%B5%CE%B9%CE%BF%CF%82%CE%9D./%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AE%CF%83%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE>

<http://www.biblionet.gr/book/84689/%CE%A7%CF%84%CE%BF%CF%8D%CF%81%CE%B7%CF%82,%CE%A3%CF%89%CF%84%CE%AE%CF%81%CE%B7%CF%82%CE%9D./%CE%9F%CF%81%CE%B8%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AC%CF%83%CF%85%CE%BC%CE%B2%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CE%BA%CE%AC%CE%B4%CE%AF%CE%BA%CF%84%CF%85%CE%B1>

<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02634500710774923>

[http://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgict55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1550635](http://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgict55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1550635)

[https://eclass.aueb.gr/modules/document/file.php/ODE104/Slides\\_gia\\_eclass.pdf](https://eclass.aueb.gr/modules/document/file.php/ODE104/Slides_gia_eclass.pdf)

<http://www.worldcat.org/title/scanning-the-business-environment/oclc/166317>

<https://de.wikipedia.org/wiki/Ceconomy>

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%B8%CE%BB%CE%B7%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE\\_%CE%88%CE%BD%CF%89%CF%83%CE%B7\\_%CE%9B%CE%AC%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B1%CF%82\\_\(%CF%80%CE%BF%CE%B4%CF%8C%CF%83%CF%86%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%BF\\_%CE%B1%CE%BD%CE%B4%CF%81%CF%8E%CE%BD\)](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%B8%CE%BB%CE%B7%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%88%CE%BD%CF%89%CF%83%CE%B7_%CE%9B%CE%AC%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B1%CF%82_(%CF%80%CE%BF%CE%B4%CF%8C%CF%83%CF%86%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%BF_%CE%B1%CE%BD%CE%B4%CF%81%CF%8E%CE%BD))

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7\\_S\\_WOT](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_S_WOT)

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7\\_S\\_WOT](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_S_WOT)

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%97%CE%BB%CE%B5%CE%BA%CF%84%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C\\_%CE%B5%CE%BC%CF%80%CF%8C%CF%81%CE%B9%CE%BF](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%97%CE%BB%CE%B5%CE%BA%CF%84%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%B5%CE%BC%CF%80%CF%8C%CF%81%CE%B9%CE%BF)

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%AD%CF%83%CE%B1\\_%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82\\_%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CF%84%CF%8D%CF%89%CF%83%CE%B7%CF%82](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%AD%CF%83%CE%B1_%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82_%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CF%84%CF%8D%CF%89%CF%83%CE%B7%CF%82)

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%B5%CE%AF%CE%B3%CE%BC%CE%B1\\_%CE%BC%CE%AC%CF%81%CE%BA%CE%B5%CF%84%CE%B9%CE%BD%CE%B3%CE%BA](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%B5%CE%AF%CE%B3%CE%BC%CE%B1_%CE%BC%CE%AC%CF%81%CE%BA%CE%B5%CF%84%CE%B9%CE%BD%CE%B3%CE%BA)

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%BB%CE%AC%CE%BD%CE%BF\\_%CE%9C%CE%AC%CF%81%CE%BA%CE%B5%CF%84%CE%B9%CE%BD%CE%B3%CE%BA](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%BB%CE%AC%CE%BD%CE%BF_%CE%9C%CE%AC%CF%81%CE%BA%CE%B5%CF%84%CE%B9%CE%BD%CE%B3%CE%BA)

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82\\_%CF%83%CF%87%CE%B5%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82_%CF%83%CF%87%CE%B5%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82)

<https://el.wikipedia.org/wiki/AdWords>

<https://el.wikipedia.org/wiki/Android>

<https://el.wikipedia.org/wiki/Facebook>

<https://el.wikipedia.org/wiki/Gmail>

<https://el.wikipedia.org/wiki/Google>

<https://el.wikipedia.org/wiki/Hotmail>

<https://el.wikipedia.org/wiki/Instagram>

<https://el.wikipedia.org/wiki/IOS>

<https://el.wikipedia.org/wiki/Smartphone>

<https://el.wikipedia.org/wiki/Twitter>

<https://el.wikipedia.org/wiki/Yahoo!>

<https://el.wikipedia.org/wiki/YouTube>

[https://en.wikipedia.org/wiki/Customer\\_relationship\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management)

[https://en.wikipedia.org/wiki/David\\_Aaker](https://en.wikipedia.org/wiki/David_Aaker)

[https://en.wikipedia.org/wiki/Fiscal\\_year](https://en.wikipedia.org/wiki/Fiscal_year)

<https://en.wikipedia.org/wiki/Foursquare>

[https://en.wikipedia.org/wiki/Francis\\_J.\\_Aguilar](https://en.wikipedia.org/wiki/Francis_J._Aguilar)

[https://en.wikipedia.org/wiki/Gross\\_rating\\_point](https://en.wikipedia.org/wiki/Gross_rating_point)

[https://en.wikipedia.org/wiki/Marketing\\_strategy](https://en.wikipedia.org/wiki/Marketing_strategy)

[https://en.wikipedia.org/wiki/Mobile\\_app](https://en.wikipedia.org/wiki/Mobile_app)

<https://en.wikipedia.org/wiki/Multichannel>

[https://en.wikipedia.org/wiki/Multichannel\\_marketing](https://en.wikipedia.org/wiki/Multichannel_marketing)

[https://en.wikipedia.org/wiki/Net\\_Promoter](https://en.wikipedia.org/wiki/Net_Promoter)

<https://en.wikipedia.org/wiki/Omnichannel>

[https://en.wikipedia.org/wiki/Profit\\_and\\_Loss](https://en.wikipedia.org/wiki/Profit_and_Loss)

[https://en.wikipedia.org/wiki/Search\\_engine\\_optimization](https://en.wikipedia.org/wiki/Search_engine_optimization)

<sup>1</sup><https://en.wikipedia.org/wiki/SEM>

<https://en.wikipedia.org/wiki/Tweet>

<http://www.epixeiro.gr/article/74392>

[https://scholar.google.de/scholar?q=strategic+planning+matrix&hl=el&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar](https://scholar.google.de/scholar?q=strategic+planning+matrix&hl=el&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar)

<https://www.google.gr/search?q=business+planning+wik>

<https://www.google.gr/search?q=tablet+wiki>

<https://www.mediamarkt.gr/webapp/wcs/stores/servlet/MultiChannelClubHome?storeId=19701&langId=-18>

Porter Michael E. (1980), ' Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors', Free Press (1980)

Webber, Sheila, "Search engines and news services: developments on the Internet," Business Information Review, v.15 (Dec. 1998) no.4, p. 230.

[www.mediamarkt.gr](http://www.mediamarkt.gr)

[www.netpromotersystem.com/about/measuring-your-net-promoter-score.aspx](http://www.netpromotersystem.com/about/measuring-your-net-promoter-score.aspx)

Xie, M., H. Wang and T.N. Goh, "Quality dimensions of Internet search engines," Journal of Information Science, v.24 (1998) no.5, p.365..

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

## Ερωτηματολόγιο / Συνέντευξη

### Ερωτηματολόγιο / Συνέντευξη

**Συνεντευξιαστής:** Καλησπέρα. Πώς λέγεστε και ποια η θέση σας στην εταιρία Media Markt;

**Γιώργος Γαλάνης:** Καλησπέρα λέγομαι Γαλάνης Γιώργος και είμαι ο επικεφαλής του τμήματος MKT της εταιρίας. Η ακριβής περιγραφή της θέσεώς μου είναι Head of Marketing.

### **Σ. Ποια είναι η σύνθεση του τμήματος MKT;**

**Γ. Γ.** Αποτελούμε μια αριθμητικά αρκετά μεγάλη ομάδα. Υπάρχει υπεύθυνος για τα Media. Υπεύθυνος για το κομμάτι του Creation και υπεύθυνος για το CRM και υπάρχει και ένα στέλεχος που ασχολείται με γενικότερα θέματα MKT, budgets, χορηγίες και λειτουργεί ως Coordinator.

**Σ. Η ίδια ομάδα ασχολείται τόσο με το Offline MKT όσο και με το Online MKT;**

**Γ. Γ.** Η συγκεκριμένη ομάδα ασχολείται κυρίως με το Offline αντικείμενο της εταιρίας και λιγότερο με το Online. Το Online αναλαμβάνει να διεκπεραιώσει το τμήμα E-Commerce, την επιμέλεια του οποίου έχει η ομάδα της Κορίνας Παλαμίδα και το τμήμα σχεδιασμού της.



**Σ. Βάσει θεωρητικής προσέγγισης οι περισσότερες επιχειρήσεις σχεδιάζουν στρατηγικές MKT, εκπονούν MKT Plan και τα υλοποιούν και μάλιστα έχοντας χρονικούς ορίζοντες. Στη Media Markt τι ισχύει;**

Γ. Γ. Το οικονομικό έτος στον Όμιλό μας διαρκεί από την 1<sup>η</sup> Οκτωβρίου του εκάστοτε έτους έως και την 30<sup>ή</sup> Σεπτεμβρίου του επόμενου έτους. Αυτές είναι και οι περίοδοι στις οποίες αναφερόμαστε. Συνήθως έναν έως δύο μήνες πριν ολοκληρωθεί το τρέχον έτος σχεδιάζουμε το επόμενο έτος, κάνοντας σταδιακά απολογισμό του τρέχοντος έτους.

Το τελικό πλάνο και budget προκύπτει με την ολοκλήρωση του εκάστοτε οικονομικού έτους. Η εν γένει λογική στην περίπτωση αυτή είναι να αξιολογούμε κάθε μήνα ξεχωριστά, περίπου κάθε τρίμηνο να αναθεωρούμε (όταν απαιτείται) και να αναπροσαρμόζουμε τις κινήσεις μας. Υπάρχουν κάθε μήνα, αλλά και για το σύνολο του οικονομικού έτους, στατιστικά στοιχεία, τα οποία βέβαια απαγορεύεται να δημοσιευθούν και δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη διατριβή μας.

**Σ. Ποια είναι η αφετηρία όλων των παραπάνω; Ποια είναι η βασική στοχοθεσία του Ομίλου;**

Γ. Γ. Προφανώς και καθοριστικός παράγοντας είναι το οικονομικό αποτέλεσμα του προηγούμενου οικονομικού έτους και ο στόχος του νέου οικονομικού έτους. Λαμβάνονται υπόψη όλες οι προϊόντικές κατηγορίες και βάσει των αναγκών που προκύπτουν για κάθε κατηγορία καθορίζονται και οι αντίστοιχες στρατηγικές και η ένταση και απόδοση αυτών (κατανομή budget). Παράλληλα λαμβάνεται υπόψη η δραστηριότητα του ανταγωνισμού.

**Σ. Πώς ορίζεται το budget που διατίθεται;**

Γ. Γ. Το budget προκύπτει σύμφωνα με τις ανάγκες που υπάρχουν (προαναφέρθηκαν) και συνήθως κυμαίνεται από 3-5% του ετήσιου τζίρου. Η κατανομή είναι περίπου 80% Offline και 20% Online.

**Σ. Ποιοι συμμετέχουν σε όλες αυτές τις διαδικασίες;**

Γ. Γ. Το τμήμα MKT, το E-Commerce και το Board.

**Σ. Ποιες είναι οι κύριες στρατηγικές που χρησιμοποιούνται;**

Γ. Γ. Επιγραμματα και εν συντομία θα σας αναφέρω:

Offline: Flyer, T.V. Spot, Radio Spot, Street Activities, Τύπος.

Online: Site, γενικότερο Digital Presence, FB, Newsletters, Tags, Push Notifications.

Μέσα από όλα αυτά επιδιώκουμε ένα General Branding Awareness Category MKT.

**Σ. Με ποιους τρόπους γίνεται η μέτρηση και η αξιολόγηση των στρατηγικών που εφαρμόζονται;**

Γ. Γ. Τα MME έχουν δικά τους GRPS που αποτυπώνουν την αποτελεσματικότητα των μηνυμάτων που αναπαράγονται. Τα αποτελέσματα των μετρήσεων λαμβάνουμε κι εμείς κι έτσι έχουμε μια συνολική εικόνα. Κατά τ' άλλα η βασική μέτρηση προκύπτει από τη μεταβολή της επισκεψιμότητας, στα καταστήματά μας, καθώς επίσης από την διακύμανση των πωλήσεων. Εδώ υπάρχουν διάφορες ιδιαιτερότητες, όπως αυτή του Haloeffect. Μπορεί, δηλαδή, να «παιξουμε» σε με τηλεοπτική διαφήμιση την τηλεόραση Philips στα 300 ευρώ και το συγκεκριμένο μοντέλο εντέλει να μην πουλήσει, όμως να αυξηθούν οι πωλήσεις στις τηλεοράσεις τη συγκεκριμένη περίοδο.

Τα Flyers και οι καταχωρίσεις στον τύπο, αξιολογούνται επίσης, από τη μεταβολή στην επισκεψιμότητα των καταστημάτων, καθώς και τη μεταβολή των πωλήσεων των προϊόντων που συμμετέχουν στα Flyer ή τις επιμέρους καταχωρίσεις στον τύπο.

Συνήθως για να κριθεί ένα φυλλάδιο ή μία καταχώριση πετυχημένη η μεταβολή πρέπει να είναι μεγαλύτερη του 15%. Στις Online στρατηγικές οι μετρήσεις είναι πιο ακριβείς, καθώς η Google Analytics έχει πολύ υψηλό βαθμό ανάλυσης. Το Facebook έχει επίσης ακριβείς δείκτες και επίσης τα tags που χρησιμοποιούνται είναι επίσης πολύ ακριβή.

**Σ. Ποια είναι εκτίμησή σας για τη συνέχεια, αξιολογώντας τη μέχρι τώρα υλοποίηση των πλάνων και έχοντας και τη σχετική ανατροφοδότηση;**

Γ. Γ. Γενικά είμαστε πολύ ικανοποιημένοι με την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών, που έχουμε επιλέξει μέχρι στιγμής. Όλες οι μετρήσεις δείχνουν ότι οι καταναλωτές ανταποκρίνονται άμεσα και η αναγνωρισιμότητα της Media Markt διαρκώς αυξάνει.

Είμαστε πολύ αισιόδοξοι για το επόμενο διάστημα και αντίστοιχα αισιόδοξοι είναι και οι σχεδιασμοί μας.