



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**“Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική”**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

---

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΑΝΑΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ ΜΙΑΣ**

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ**

**Ανάλυση Μελέτης Περίπτωσης, ΧΡΥΣΟΣ ΟΔΗΓΟΣ Α.Ε.**

---

Η εργασία υποβάλλεται για τη μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο  
την απόκτηση του διπλώματος.

Εισηγήτρια: **Γκέντα – Αικατερίνη Κιοφίρη / ΜΟΕΣ 0817**

Επιβλέπων Καθηγητής: **Ιωάννης Πολλάλης**

Πειραιάς, 2010

## ΔΗΛΩΣΗ

Βεβαιώνω υπεύθυνα ότι είμαι η συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι έχω αναφέρει τις πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς, είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η διπλωματική εργασία είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε από εμένα προσωπικά για την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος “Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική” του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Γκέντα-Αικατερίνη Κιοφίρη

Πειραιάς, 2010

## ΣΥΝΟΨΗ

Η επανατοποθέτηση (repositioning) κάποιας εμπορικής επωνυμίας (brand) ουσιαστικά μεταφράζεται στην επανατοποθέτηση της εικόνας της επιχείρησης στην αγορά (rebranding) και αποτελεί συνήθη πρακτική των εταιρειών προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα σημάδια φθοράς που επέρχονται με το πέρασμα των ετών αλλά και να αντιμετωπίσουν τον αυξανόμενο ανταγωνισμό που αποτελεί τον σημαντικότερο ‘κίνδυνο’ που μια επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψη της.

Η επανατοποθέτηση της επιχείρησης στην αγορά είναι η απόπειρα να αυξηθεί ή να θεμελιωθεί η αξία της επιχείρησης (brand equity) καθώς οι αυξημένες απαιτήσεις των καταναλωτών σε συνδυασμό με την υπερπληθώρα προσφορά προϊόντων, διαβρώνουν την αξία της επιχείρησης με αποτέλεσμα να την καθιστούν μη ανταγωνιστική.

Το case study που θα αποτελέσει αντικείμενο διερεύνησης στην παρούσα εργασία είναι η εταιρεία Χρυσός Οδηγός Α.Ε. Θα εξετάσουμε την μετάβαση της από μια προβληματική δημόσια επιχείρηση σε μια επιτυχημένη και κερδοφόρα ιδιωτική επιχείρηση. Θα αναλυθούν οι αλλαγές που υιοθέτησε η εταιρεία τόσο σε εσωτερικό όσο και σε εξωτερικό επίπεδο, οι οποίες οδήγησαν στην επιτυχημένη επανατοποθέτηση της στην ελληνική αγορά και στον τομέα των εταιρειών παροχής υπηρεσιών.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον κ. Στέφανο Ανδρέου, CFO της εταιρείας Χρυσός Οδηγός Α.Ε. για τις πολύτιμες πληροφορίες που μου παρείχε για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ. Ιωάννη Πολλάλη για την εμπιστοσύνη που έδειξε στο πρόσωπο μου και για την επιλογή του να συνεργαστούμε στο τελικό στάδιο των ακαδημαϊκών μου σπουδών για τη συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, η οποία με στήριξε σε κάθε επιλογή που έκανα κατά την διάρκεια των σπουδών μου.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

	Σελ.
<b>Εικόνα 1:</b> Αξία Εμπορικών Επωνυμιών	25
<b>Εικόνα 2:</b> Ο κύκλος ζωής της μάρκας	28
<b>Εικόνα 3:</b> Κατάλογος Χρυσός Οδηγός	76
<b>Εικόνα 4:</b> Τοπικός Χρυσός Οδηγός	77
<b>Εικόνα 5:</b> Χρυσός Οδηγός Επιχειρείν	78
<b>Εικόνα 6:</b> Greek Yellow Pages	78
<b>Εικόνα 7:</b> Χρυσός Συν-Οδηγός	79
<b>Εικόνα 8:</b> Θαλάσσιος Χρυσός Οδηγός	80
<b>Εικόνα 9:</b> Λογότυπο ηλεκτρονικής διεύθυνσης – <a href="http://www.xo.gr">www.xo.gr</a>	80
<b>Εικόνα 10:</b> Λογότυπο Υπηρεσίας mobile	83
<b>Εικόνα 11:</b> Λογότυπο Τηλεφωνικής Υπηρεσίας – 11811	84
<b>Πίνακας 1:</b> Στοιχεία Πωλήσεων Αυτοκινήτων στην Ελλάδα	99

**ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b>ΔΗΛΩΣΗ</b> .....	<b>2</b>
<b>ΣΥΝΟΨΗ</b> .....	<b>3</b>
<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	<b>4</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ</b> .....	<b>5</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>8</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ</b> .....	<b>10</b>
2.1 Συνοπτική Αναφορά στις Έννοιες του Marketing .....	10
2.1.1 Έννοια και Ορισμός του Marketing .....	11
2.1.2 Το Μίγμα Marketing .....	11
2.1.3 Τοποθέτηση και Τμηματοποίηση .....	12
2.2 Εισαγωγή στην έννοια της Μάρκας .....	14
2.2.1 Ορισμός της Μάρκας .....	15
2.2.2 Εικόνα Μάρκας .....	18
2.2.3 Ταυτότητα μάρκας .....	20
2.2.3.1 Η μάρκα ως προϊόν .....	22
2.2.3.2 Η μάρκα ως οργανισμός .....	22
2.2.3.3 Η μάρκα ως πρόσωπο .....	23
2.2.3.4 Η μάρκα ως σύμβολο .....	24
2.2.4 Περιουσιακή Αξία της Μάρκας .....	25
2.2.5 Ο Κύκλος Ζωής της Μάρκας .....	27
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ</b> .....	<b>30</b>
3.1 Ορισμός Έννοιας Τοποθέτησης .....	30
3.2 Διαδικασία Τοποθέτησης .....	31
3.3 Τα 4D's της Αποτελεσματικής Τοποθέτησης .....	34
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΑΝΑΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ</b> .....	<b>35</b>
4.1 Ορισμός της Επανατοποθέτησης .....	35
4.2 Λόγοι που οδηγούν σε Επανατοποθέτηση .....	36
4.2.1 Επανατοποθέτηση λόγω Ανταγωνισμού .....	36
4.2.2 Επανατοποθέτηση λόγω Αλλαγής .....	39
4.2.3 Επανατοποθέτηση λόγω Κρίσης .....	43
4.2.4 Τρόποι Επανατοποθέτησης .....	45
4.2.4.1 Εσωτερική Επανατοποθέτηση .....	45
4.2.4.2 Εξωτερική Επανατοποθέτηση .....	46
4.2.5 Στρατηγικές Επανατοποθέτησης .....	46
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. CASE STUDY: ΧΡΥΣΟΣ ΟΔΗΓΟΣ</b> .....	<b>50</b>
5.1 Εισαγωγικά Στοιχεία Εταιρείας .....	50
5.2 Οργανωτική Δομή Εταιρείας .....	53
5.2.1 Το Διοικητικό Συμβούλιο .....	53
5.2.2 Όργανα Διοίκησης της Εταιρείας .....	53
5.3 Οικονομικά Στοιχεία της Εταιρείας .....	54
5.4 Στρατηγική Επανατοποθέτησης της Εταιρείας .....	55
5.4.1 Εσωτερική Επανατοποθέτηση .....	56
5.4.1.1 Μετονομασία από Infote σε Χρυσό Οδηγό .....	56
5.4.1.2 Διατύπωση Οράματος και Αποστολής της Νέας Εταιρείας .....	57
5.4.1.3 Εταιρική Κουλτούρα .....	59
5.4.1.4 Εγκατάσταση Νέου Πληροφοριακού Συστήματος .....	60
5.4.1.5 Δημιουργία Νέων Τμημάτων .....	65

5.4.1.5.1 Τμήμα Πωλήσεων .....	65
5.4.1.5.2 Οικονομική Διεύθυνση .....	69
5.4.2 Εξωτερική Επανατοποθέτηση .....	70
5.4.2.1 Στρατηγική Marketing .....	71
5.4.2.2 Εισαγωγή Νέων Προϊόντων .....	74
5.4.2.1.1 Έντυποι Οδηγοί.....	76
5.4.2.1.2 Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες .....	80
5.4.2.1.3 Υπηρεσίες στο Κινητό .....	83
5.4.2.1.4 Τηλεφωνικές Υπηρεσίες .....	84
5.4.2.3 Στρατηγικές Συμμαχίες .....	85
5.5 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	87
5.5.1 Για την Κοινωνία και τον Πολιτισμό.....	88
5.5.2 Για τους Εργαζομένους.....	89
5.5.3 Για το Περιβάλλον .....	89
5.6 Συμπεράσματα της Μελέτης Περίπτωσης .....	90
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>92</b>
6.1 Επιτυχημένες και Αποτυχημένες Περιπτώσεις Επανατοποθέτησης.....	97
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>103</b>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επανατοποθέτηση μιας εμπορικής επωνυμίας ή της εικόνας ενός ολόκληρου οργανισμού αποτελεί δημοφιλή στρατηγική, ειδικά σε εταιρείες που βρίσκονται στο στάδιο της ωρίμανσης, όπου ο ανταγωνισμός είναι πολύ έντονος και οι αυξημένες και διαφορετικές απαιτήσεις των καταναλωτών διαβρώνουν την αξία της μάρκας (brand equity). Η έννοια της επανατοποθέτησης αποτελεί σημαντικό κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού της εκάστοτε εταιρείας καθώς συνδέει τις έννοιες εικόνας μάρκας (brand image), αξίας μάρκας (brand equity), αλλά και τις αντιλήψεις των καταναλωτών για το προϊόν, τη διαδικασία τμηματοποίησης (segmentation) και τοποθέτησης (positioning), καθώς και την έννοια της αλλαγής (change).

Οι Ries & Trout στο βιβλίο τους, *Positioning: The Battle for Your Mind*,<sup>1</sup> ήδη 30 χρόνια πριν αναφέρουν ότι η έννοια της τοποθέτησης δεν είναι μόνο εφαρμόσιμη σε μια επωνυμία ή μάρκα, αλλά και σε μια εταιρεία, μια υπηρεσία, ένα φυσικό πρόσωπο ή έναν τόπο. Αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι επανατοποθέτηση είναι η διαδικασία κατά την οποία γίνεται προσπάθεια επαναπροσδιορισμού της εικόνας της επιχείρησης, της μάρκας, της υπηρεσίας κλπ. στο μυαλό του καταναλωτή. Με τη στρατηγική της επανατοποθέτησης γίνεται προσπάθεια προσαρμογής στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον και διατήρησης ή αύξησης της αντιλαμβανόμενης αξίας της επωνυμίας με απώτερο στόχο τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της.

<sup>1</sup>Al Ries and Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind*, Warner Books Edition, McGraw-Hill Inc., 1981.



Η εργασία αποτελείται κατά βάση από δύο ενότητες. Στη μεν πρώτη, η οποία αποτελεί το θεωρητικό μέρος, επιχειρείται η κατανόηση και η ανάλυση βασικών όρων και εννοιών μέσω μίας ενδελεχούς μελέτης της ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας.

Στη δε δεύτερη, διενεργείται μια προσέγγιση εφαρμογής του θεωρητικού πλαισίου στην εταιρεία Χρυσός Οδηγός η οποία μετά την εξαγορά της από τον ΟΤΕ το 2007, από ένα Private Equity Fund, επιχείρησε ολικό repositioning – επανατοποθέτηση στην αγορά, τόσο σε εσωτερικό όσο και σε εξωτερικό επίπεδο. Σκοπός ήταν να μετουσιωθεί σε μια υγιή και οικονομικά κερδοφόρα επιχείρηση. Θα αναλυθούν τα προβλήματα που κλήθηκε να αντιμετωπίσει η νέα διοίκηση και οι αποφάσεις που ελήφθησαν για την επίλυση τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

### 2.1 Συνοπτική Αναφορά στις Έννοιες του Marketing

Για την επίτευξη των στόχων της έρευνας, απαραίτητη θεωρείται η αποσαφήνιση της έννοιας της επανατοποθέτησης. Στο τμήμα αυτό της μελέτης, γίνεται μια εκτεταμένη έρευνα στη βιβλιογραφία για την κατανόηση τόσο του θεωρητικού πλαισίου του όρου επανατοποθέτηση, όσο και των εννοιών που συνδέονται άρρηκτα με αυτό.

Αρχικά, δίδεται η έννοια του Marketing και του μίγματος Marketing, όπου για πρώτη φορά συναντάται η έννοια της τοποθέτησης. Έπειτα, αναλύεται η έννοια της εικόνας της μάρκας (brand image), της ταυτότητας (brand identity) και της προσωπικότητας (brand personality), που αποτελούν έννοιες άμεσα συνδεδεμένες με την αντιλαμβανόμενη εικόνα που έχει ο καταναλωτής για μια μάρκα και την θέση που αυτή κατέχει στην αγορά.. Στη συνέχεια γίνεται ανάλυση της έννοιας της τοποθέτησης όπου στο μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας ο όρος επανατοποθέτηση αντιμετωπίζεται ως μια μορφή τοποθέτησης.

Ακολουθεί βιβλιογραφική επισκόπηση γύρω από τον όρο επανατοποθέτηση καθώς γίνεται αναφορά στην έννοια της αλλαγής σε επιχειρησιακό επίπεδο (change management) για να γίνουν κατανοητά τα επιμέρους στάδια της διαδικασίας της επανατοποθέτησης και τις επιπτώσεις που μπορεί να επιφέρει στο brand.

### 2.1.1 Έννοια και Ορισμός του Marketing

Ο ορισμός της έννοιας του Marketing είναι δύσκολη υπόθεση και έχουν διατυπωθεί πολλές απόψεις σχετικά. Παρακάτω παρατίθεται ο ορισμός του Marketing σύμφωνα με το American Marketing Association: *“Marketing είναι η δραστηριότητα, το σύνολο των θεσμών, καθώς και διαδικασιών για τη δημιουργία, την επικοινωνία, την απόδοση, και την ανταλλαγή προσφορών που έχουν αξία για τους καταναλωτές, τους πελάτες, τους συνεργάτες και την κοινωνία γενικότερα”*.<sup>2</sup>

Αξίζει να σημειωθεί επίσης και ο ορισμός του δόθηκε από τον ‘πατέρα’ του Marketing Philip Kotler: *“Marketing είναι η κοινωνική διαδικασία κατά την οποία, τα άτομα και οι ομάδες αποκτούν αυτό που χρειάζονται και επιθυμούν, δημιουργώντας και συναλλάσσοντας προϊόντα και αξία με τρίτους”*.<sup>3</sup>

### 2.1.2 Το Μίγμα Marketing

Το Marketing συνίσταται στην οργανωμένη προσπάθεια μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να ικανοποιήσει τις ανάγκες αλλά και τις επιθυμίες των καταναλωτών. Προσπαθεί δηλαδή, με κύριο εργαλείο την έρευνα αγοράς, να αντιστοιχίσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγει με τον πελάτη-στόχο που τα χρειάζεται ή τα επιθυμεί, ή ακόμα καλύτερα αφού κατανοήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες του, να κατασκευάσει τα αντίστοιχα προϊόντα ή υπηρεσίες με τα χαρακτηριστικά και τις

<sup>2</sup> *“Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large”*. Εγκρίθηκε τον Οκτώβριο του 2007 από το Διοικητικό Συμβούλιο του American Marketing Association – <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>

<sup>3</sup> *“Marketing is the social process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating and exchanging products and value with others”*, <http://marketingteacher.com/lesson-store/lesson-what-is-marketing.html> (στις 22 Ιουλίου 2010).

ιδιότητες που ο πελάτης επιθυμεί, να του τα γνωστοποιήσει μέσω της διαφήμισης και της προώθησης, να τα καταστήσει διαθέσιμα μέσα από τα κανάλια διανομής, στην τιμή που θα πρέπει αυτά να πωλούνται.

Σύμφωνα με τον Μάλλιαρη,<sup>4</sup> το μίγμα Marketing είναι το αποτέλεσμα του προγραμματισμού, στρατηγικού, τακτικού, εκτελεστικού, σε επίπεδο λειτουργίας, που γίνεται στα πλαίσια της επιχειρησιακής προσπάθειας υλοποίησης της ιδεολογίας του Marketing. Τα κύρια στοιχεία του Marketing είναι τα λεγόμενα 4 P που προκύπτουν από τις αγγλικές λέξεις: Product, Place, Promotion, Price (δηλ. προϊόν, τόπος-διανομή, προώθηση-προβολή και τιμολόγηση αντίστοιχα). Τα 4 P σχηματίζουν το μίγμα Marketing (Marketing mix) και υπάρχει μεγάλη αλληλεξάρτηση και αλληλοσυσχέτιση μεταξύ τους. Το μέγεθος του ενός επηρεάζει δυναμικά τα μεγέθη των άλλων και αντίστροφα.

### 2.1.3 Τοποθέτηση και Τμηματοποίηση

Όταν επιτευχθεί το μίγμα Marketing και το προϊόν 'λανσαριστεί' στην αγορά, για να θεωρηθεί πετυχημένο πρέπει να 'τοποθετηθεί' αφού η εταιρεία 'τμηματοποιήσει' την αγορά και να λάβει θέση στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Αρχικά, η 'τοποθέτηση' του προϊόντος στην αγορά, αφορούσε την τοποθέτηση του στα διάφορα σημεία πώλησης αλλά και ο χώρος που θα τοποθετηθεί, το ιδανικό θα ήταν, να τοποθετηθεί σε ράφια στο ύψος του ματιού του καταναλωτή ώστε να είναι πιο πιθανό να το επιλέξει. Οι Ries & Trout,<sup>5</sup> έδωσαν νέα έννοια στην λέξη

<sup>4</sup> Πέτρος Γ. Μάλλιαρης, *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, Γ' έκδοση, Εκδ. Αθ. Σταμούλης, 2001.

<sup>5</sup> Ries and Trout. Βλ. παραπάνω υποσημείωση 1.

τοποθέτηση. Αναφέρουν πως τοποθέτηση, δεν είναι τι κάνεις στο προϊόν, αλλά τοποθέτηση είναι τι κάνεις στο μυαλό του πιθανού καταναλωτή. Αναφέρουν επίσης ότι μια εταιρεία κάνει τα αδύνατα δυνατά ώστε να εδραιωθεί στην αγορά και άπαξ και το κατορθώσει, και ισχυροποιήσει το προϊόν της, είναι σχεδόν αδύνατο να χάσει την ισχυρή της θέση και να την ξεπεράσει κάποια άλλη ανταγωνιστική εταιρεία που προσφέρει τα ίδια ανταγωνιστικά προϊόντα. Όλα γίνονται για να κατακτήσουν οι εταιρείες μία θέση στο μυαλό των καταναλωτών.

Οι Ries & Trout στο βιβλίο τους, *The 22 Immutable Laws of Marketing*,<sup>6</sup> αναφέρουν μεταξύ άλλων τον νόμο της κατηγορίας: “*Εάν δεν μπορείς να είσαι πρώτος σε μια κατηγορία, τότε δημιούργησε μια νέα κατηγορία στην οποία να μπορείς να είσαι πρώτος.*” Συνοπτικά, θα αναφέρουμε ότι οι καταναλωτές έχουν διάφορες αντιλήψεις για τα προϊόντα τις οποίες δύσκολα μπορεί κάποιος να τις μεταβάλλει και για τον λόγο αυτό, η τοποθέτηση του νέου προϊόντος, για να είναι επιτυχημένη, θα πρέπει να γίνει σε μια νέα κατηγορία στην οποία θα υπερέχει το νέο προϊόν.

Το πιο επιτυχημένο positioning το κατορθώνουν οι εταιρείες οι οποίες έχουν καταφέρει να είναι μοναδικές και είναι πολύ δύσκολο να τις μιμηθούν οι ανταγωνιστές τους. Οι Crawford & Mathews<sup>7</sup> πρότειναν πέντε πιθανούς λόγους που μια εταιρεία χρίζει τοποθέτησης: το προϊόν, την τιμή, την ευκολία πρόσβασης, την προστιθέμενη αξία λόγω εξυπηρέτησης και την εμπειρία που απολαμβάνει ο καταναλωτής. Σύμφωνα με μελέτη τους σε επιτυχημένες επιχειρήσεις, συμπέραναν

<sup>6</sup> Al Ries and Jack Trout, *The 22 Immutable Laws of Marketing*, Harper Business, 1993.

<sup>7</sup> Fred Crawford and Ryan Mathews, *The Myth of Excellence: Why Great Companies Never Try to Be the Best at Everything*, Crown Business, 2001. (*Product, Price, Ease of access, Value-added service, Customer Experience*).

ότι μία μεγάλη εταιρεία κυριαρχεί σε ένα από τα παραπάνω, διαφοροποιείται σε ένα δεύτερο και αποδίδει ικανοποιητικά στα υπόλοιπα. Χαρακτηριστικά αναφέρεται η επιτυχημένη τοποθέτηση του ΙΚΕΑ στην Ελλάδα, η οποία εταιρεία υπερτερεί στις χαμηλές τιμές, έχει διαφοροποιήσει τα προϊόντα της προσφέροντας πολύ μεγάλη ποικιλία αλλά αποδίδει ικανοποιητικά στα υπόλοιπα τρία χαρακτηριστικά.

## 2.2 Εισαγωγή στην έννοια της Μάρκας

Ο Philip Kotler<sup>8</sup> δηλώνει πώς όλα γύρω μας είναι μάρκα, ένα brand. Brand μπορεί να είναι ένα προϊόν, μια εταιρεία, μία χώρα, ένα πρόσωπο κτλ. Χαρακτηριστικά αναφέρεται η Coca-Cola, η Mercedes-Benz, η Ελλάδα, και η Madonna αντίστοιχα. Τα τελευταία χρόνια, οι καταναλωτές, περισσότερο από κάθε άλλη εποχή, είναι εκείνοι που ορίζουν την επιτυχία ενός προϊόντος. Οι μάρκες έχουν εισβάλει στη ζωή μας και πολλά προϊόντα τα έχουμε συνδέσει με συγκεκριμένες μάρκες.<sup>9</sup> Στη σημερινή πραγματικότητα, λοιπόν, η δύναμη της μάρκας αποτελεί την περιουσία της εταιρείας.

Καθημερινά ο καταναλωτής βομβαρδίζεται με πολλαπλά μηνύματα διαφόρων προϊόντων, τα οποία στόχο έχουν να καταλάβουν μία θέση στην μνήμη του ώστε να τα θυμηθεί και να επιλέξει να τα αγοράσει. Η επιτυχία της εκάστοτε μάρκας

<sup>8</sup> Philip Kotler, *Marketing Insights from A to Z, 80 Concepts every Manger Needs to Know*, John Wiley & Sons, Inc., 2003.

<sup>9</sup> Το χαρακτηριστικότερο παράδειγμα είναι η Coca Cola, όπου στην καθημερινότητα μας, αντί να αναφερόμαστε στο ποτό τύπου κόλα αναφερόμαστε στην μάρκα, ακόμα και εάν δεν επιλέξουμε να αγοράσουμε τη συγκεκριμένη μάρκα. Το ίδιο μπορεί να αναφερθεί, για τη Barbie (αντί για παιδική κούκλα) το Wittex (αντί για πανί), το Ava (αντί για υγρό πιάτων), το Pumaro (αντί για σάλτσα) και πολλά άλλα παραδείγματα από το εξωτερικό και την Ελλάδα.

εξαρτάται από το αν θα καταφέρει να κατακτήσει το μυαλό των καταναλωτών στο δριμύ ανταγωνιστικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται. Οι εταιρείες γνωρίζουν ότι οι καταναλωτές, βομβαρδίζονται με μηνύματα και σαφώς κάποια επικρατούν στις προτιμήσεις τους. Όσες επανεμφανίζονται στο μυαλό του καταναλωτή χωρίς ιδιαίτερη σκέψη συνήθως είναι οι μάρκες με υψηλή αξία μάρκας.

### 2.2.1 Ορισμός της Μάρκας

Ως μάρκα (brand name) ορίζεται σύμφωνα με το American Marketing Association: *“Ένα όνομα, όρος, σήμα, σύμβολο, σχέδιο ή ο συνδυασμός τους που στοχεύει στην αναγνώριση των προϊόντων ή των υπηρεσιών ενός πωλητή ή μιας ομάδας πωλητών και στη διάκριση τους από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες των ανταγωνιστών”*.<sup>10</sup>

Η μάρκα αποτελεί συνεπώς τμήμα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, το οποίο προσδίδει κάποια χαρακτηριστικά, συμβάλλοντας στη διαφοροποίηση από άλλα παρόμοια ανταγωνιστικά προϊόντα. Οι διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των προϊόντων λόγω της μάρκας είναι λειτουργικές, λογικές και υλικές σύμφωνα με την επίδοση του προϊόντος αλλά και συμβολικές, συναισθηματικές ή αυλές ανάλογα με το τι αντιπροσωπεύει η μάρκα, αναφέρουν οι Kotler & Keller.<sup>11</sup>

Επιπλέον, ο David Aaker<sup>12</sup> ορίζει την έννοια του brand ως *“ένα σύνολο προσόντων ή τάσεων που συνδέονται με το όνομα και το σύμβολο του brand ώστε να προσδώσουν*

<sup>10</sup> [http://www.marketingpower.com/ layouts/dictionary.aspx?dLetter=B](http://www.marketingpower.com/layouts/dictionary.aspx?dLetter=B) (στις 25 Ιουλίου 2010).

<sup>11</sup> Philip Kotler and Kevin L. Keller, *Marketing Management*, 13<sup>th</sup> Edition, Pearson One, Prentice-Hall, 2008.

<sup>12</sup> David A. Aaker, *Building Strong Brands*, Free Press, 1996.

*προτιθέμενη αξία στο προϊόν ή στην υπηρεσία*". Συγκεκριμένα αναφέρει ότι "η εμπορική επωνυμία μιας εταιρείας είναι η κυρίαρχη πηγή του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος και ένα πολύτιμο στρατηγικό αγαθό".

Σύμφωνα με τον Keller<sup>13</sup>, οι ισχυρότερες μάρκες μοιράζονται δέκα κοινά χαρακτηριστικά. Αυτά είναι:

1. **Υπεροχή της μάρκας στο να προσφέρει στους καταναλωτές τα οφέλη που πραγματικά επιδιώκουν.** Οι καταναλωτές επιλέγουν συγκεκριμένα προϊόντα, διότι τα χαρακτηριστικά τους σε συνδυασμό με την εικόνα της μάρκας, την εξυπηρέτηση και διάφορα υλικά και άυλα χαρακτηριστικά δημιουργούν ένα ελκυστικό σύνολο.
2. **Επικαιρότητα.** Τα brands, χωρίς να χάνουν τα βασικά τους χαρακτηριστικά, τα χαρακτηριστικά που τα ορίζουν, επικαιροποιούνται και ενημερώνονται σχετικά με τις τάσεις της αγοράς και τις προτιμήσεις των καταναλωτών.
3. **Η στρατηγική τιμολόγησης βασίζεται στην αντίληψη των καταναλωτών για την αξία.** Η τιμή σε σχέση με την ποιότητα ικανοποιεί ή υπερβαίνει τις προσδοκίες των καταναλωτών.
4. **Σωστή τοποθέτηση μάρκας.** Τα brands, που έχουν επιτύχει σωστή τοποθέτηση, καταλαμβάνουν συγκεκριμένη θέση στο μυαλό των καταναλωτών. Είναι παρόμοια σε κάποια χαρακτηριστικά, αλλά και διαφορετικά σε άλλα από τα ανταγωνιστικά brands. Τα πιο επιτυχημένα brands, συναγωνίζονται τους ανταγωνιστές τους με την δημιουργία σημείων ισότητας με τα χαρακτηριστικά άλλων ανταγωνιστικών προϊόντων ενώ ταυτόχρονα δημιουργούν σημεία

<sup>13</sup> Kevin L. Keller, *The Brand Report Card*, Harvard Business Review on Marketing, 2000.



διαφοροποίησης ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε άλλα χαρακτηριστικά.

5. **Συνέπεια.** Για να διατηρηθεί ένα ισχυρό brand, θα πρέπει να υπάρχει συνέπεια και συνέχεια στα χαρακτηριστικά και στις πολιτικές Marketing που ακολουθεί η εταιρεία αλλά επίσης, θα πρέπει να υπάρχει και η απαραίτητη αλλαγή ώστε το προϊόν να παραμένει επίκαιρο.
6. **Λογική στο χαρτοφυλάκιο και την ιεραρχία των επωνυμιών.** Οι περισσότερες εταιρείες δεν διαθέτουν μόνο ένα προϊόν, αλλά πολλά διαφορετικά τα οποία απευθύνονται και σε διαφορετικό αγοραστικό κοινό. Υπάρχει τμηματοποίηση της αγοράς, άρα τα προϊόντα απευθύνονται και σε διαφορετικούς καταναλωτές.
7. **Υπάρχει πλήρης επίγνωση της αντίληψης των καταναλωτών για τη μάρκα.** Συχνά, οι εμπορικές επωνυμίες μπορεί να συνδεθούν με λογότυπα, με σύμβολα, με σλόγκαν, με τη συσκευασία, με ειδική σήμανση κτλ. Τα επιτυχημένα brands, συχνά κάνουν ταυτόχρονη χρήση πολλών από τα παραπάνω χαρακτηριστικά ώστε να ενδυναμώσουν την εικόνα του προϊόντος.
8. **Οι brand managers έχουν επίγνωση της σημασίας της εμπορικής επωνυμίας στους καταναλωτές.** Κατανοούν και υπολογίζουν όλες τις διαφορετικές αντιλήψεις, πεποιθήσεις και τις διαφορετικές συμπεριφορές των καταναλωτών που σχετίζονται με την επωνυμία της εταιρείας τους. Σαν αποτέλεσμα και κατανοώντας τα παραπάνω, οι managers είναι σε θέση να λάβουν σωστές αποφάσεις σχετικά με τα προϊόντα τους.

9. **Η μάρκα έχει κατάλληλη και συνεχή υποστήριξη**, τόσο από το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης όσο και από τα υπόλοιπα τμήματα και στελέχη της εταιρείας.
10. **Η εταιρεία παρακολουθεί της πηγές της περιουσιακής αξίας της μάρκας**. Εφαρμόζεται ένα πλήρες πλάνο για τη δημιουργία της περιουσιακής αξίας της μάρκας.

### 2.2.2 Εικόνα Μάρκας

Η εικόνα της μάρκας (brand image), δημιουργείται από τις αντιλήψεις και τις πεποιθήσεις που έχουν αναπτύξει οι καταναλωτές γύρω από τη μάρκα. Τη μάρκα μπορεί να αποτελεί ένα προϊόν, ένα πρόσωπο, μια υπηρεσία, ένας οργανισμός, μια χώρα και πολύ συχνά στις μέρες μας, ένα πρόσωπο. Επίσης το brand image αναφέρεται στα συναισθήματα και τους συνειρμούς που προκαλούνται στους καταναλωτές και σχετίζονται με τη μάρκα αυτή. Το brand image είναι η συνολική αντίληψη ενός προϊόντος, μιας υπηρεσίας, ενός οργανισμού κτλ, η οποία δημιουργείται από την επεξεργασία πληροφοριών από διαφορετικές πηγές μέσα στο χρόνο.

Η επίγνωση, η αναγνώριση της μάρκας (brand awareness) είναι η δυνατότητα των καταναλωτών να αναγνωρίζουν το όνομα ή το λογότυπο της μάρκας κάτω από διάφορες συνθήκες και να το συνδυάσουν με κάποιο συγκεκριμένο προϊόν. Κατάλληλες στρατηγικές επικοινωνίας μπορούν να επισημάνουν χαρακτηριστικά της μάρκας τα οποία να τη διαφοροποιούν από τις ανταγωνιστικές μάρκες και να

αυξήσουν την αναγνωρισιμότητα της ή το βαθμό ανάκληση της στη μνήμη του καταναλωτή. Αποτελεί λοιπόν, στρατηγικής σημασίας, ο εντοπισμός των χαρακτηριστικών που επηρεάζουν την προτίμηση των καταναλωτών και την πρόθεση αγοράς, ώστε να γίνει αποτελεσματική τμηματοποίηση και τοποθέτηση της μάρκας στο μυαλό του καταναλωτή. Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, είναι ζωτικής σημασίας η εταιρείες να δομούν και να διατηρούν το δικό τους brand awareness, καθώς και να ενισχύουν την αξία του. Η γνωστή εταιρεία πώλησης καφέ Starbucks, είναι η εταιρεία με την μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα στα site των social media.<sup>14</sup> Η σελίδα της στο Facebook συγκέντρωσε πάνω από 10 εκατ. οπαδούς.

Η αναγνώριση της μάρκας και το νόημα που προσδίδουν οι καταναλωτές σε μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών συντελούν στην διαμόρφωση της αξίας της μάρκας. Σύμφωνα με τον Aaker, οι μάρκες εκφράζουν το brand equity, το οποίο αναφέρεται στην έμφυτη αξία μίας αναγνωρισμένης μάρκας.<sup>15</sup> Η προσήλωση και η επιλογή του ίδιου προϊόντος είναι η κύρια διάσταση της αξίας της μάρκας. Δηλαδή, εάν οι καταναλωτές είναι αδιάφοροι για τη μάρκα και είναι πιο ευαίσθητοι στο θέμα της τιμής, η μάρκα έχει μικρή αξία, μικρό equity. Αντίθετα, αν οι καταναλωτές αγοράζουν την ίδια μάρκα κάθε φορά, αδιαφορώντας για την τιμή της, τότε αυξάνεται η αξία της μάρκας.

Είναι πολύ σημαντικό για μία μάρκα να έχει αυξημένο brand equity, γιατί αυτό αποτυπώνει πόσο γνωστή είναι η μάρκα στις καταναλωτικές συνήθειες και τη θέση που έχει στο μυαλό του καταναλωτή. Έτσι, οι μάρκες, που έχουν υψηλή αξία

<sup>14</sup> <http://techie-buzz.com/social-networking/starbucks-most-popular-brand-on-social-networking-sites.html> (στις 25 Ιουλίου 2010).

<sup>15</sup> David A. Aaker, Βλ. παραπάνω υποσημείωση 12

μάρκας, υψηλό brand equity, είναι αυτές που θα έρθουν πρώτες στο μυαλό του καταναλωτή, όταν θα προβεί στο δίλημμα της αγοράς ενός προϊόντος έναντι ενός άλλου μίας ίδιας προϊοντικής κατηγορίας. Για κάθε μία προϊοντική κατηγορία υπάρχει μία μάρκα που θεωρείται η πιο δημοφιλής και είναι η πρώτη που σκέφτεται ο καταναλωτής άρα και αυτή που αγοράζει.

Λόγω της έκθεσης του καταναλωτή σε ένα μεγάλο αριθμό διαφημιστικών μηνυμάτων, είναι απαραίτητη η δημιουργία ευδιάκριτης, μοναδικής και ξεχωριστής εικόνας της μάρκας, ώστε η τοποθέτηση ή η επανατοποθέτηση στο μυαλό του καταναλωτή να καταστεί επιτυχής.

Σύμφωνα με τους Laurent, Kapferer & Roussel,<sup>16</sup> υπάρχουν τρεις διαδεδομένες μέθοδοι μέτρησης της αναγνωρισιμότητας της επωνυμίας. Η πρώτη μέθοδος είναι η ‘top of mind’, η πρώτη που σου έρχεται στο μυαλό. Είναι η πρώτη μάρκα που θυμάσαι αναφορικά με μια κατηγορία προϊόντος. Στη συνέχεια, η ‘spontaneous awareness’, όπου είναι η αυθόρμητη, η ανεπιτήδευτη ανάκληση της μάρκας και τέλος, η ‘aided awareness’ όπου η αναγνώριση της μάρκας επιτυγχάνεται μόνο εφόσον αυτό ζητηθεί από τον καταναλωτή.

### **2.2.3 Ταυτότητα μάρκας**

Όπως και τα άτομα, ένα brand έχει ξεχωριστές αξίες, φυσικά χαρακτηριστικά, προσωπικότητα και χαρακτήρα. Συναντάται στην βιβλιογραφία η έννοια,

---

<sup>16</sup> Gilles Laurent, Jean-Noël Kapferer, and Françoise Roussel, *The underlying structure of brand awareness scores*, Marketing Science 14 (3), part 2, 1995.

‘αρχιτεκτονική της μάρκας’ όπου αναφέρεται ότι είναι το αποτέλεσμα της διαδικασίας ‘χτισίματος της ταυτότητας της μάρκας’.<sup>17</sup> Η αρχιτεκτονική της μάρκας μπορεί να περιλαμβάνει συναισθηματικά οφέλη, λειτουργικά οφέλη, φυσικά οφέλη, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, εικόνες χρηστών, καθώς και μια ποικιλία άλλων άυλων στοιχείων.

Η ταυτότητα της μάρκας χωρίζεται σε δυο τμήματα σύμφωνα με τον Aaker,<sup>18</sup> τη βασική που αποτελεί την κεντρική και διαχρονική ουσία της μάρκας και την εκτεταμένη που αποτελείται από διάφορα στοιχεία της ταυτότητας που είναι οργανωμένα σε λογικές ομάδες. Η ταυτότητα της μάρκας αναφέρεται στην ουσία της μάρκας, όπως αντιμετωπίζεται από την πλευρά της επιχείρησης, ενώ η εικόνα της μάρκας συνδέεται με την αντίληψη του καταναλωτή για τη μάρκα. Ο ίδιος αναφέρει ότι η ανάγκη για αλλαγή, και συγκεκριμένα η ανάγκη για επανατοποθέτηση, εμφανίζεται όταν υπάρχει διαφορά μεταξύ της εικόνας της μάρκας και της ταυτότητας της.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, σύμφωνα με τον Aaker και τους Ries & Trout, τα πάντα γύρω μας είναι ένα brand. Η ταυτότητα της μάρκας είναι ένας συνδυασμός των χαρακτηριστικών της μάρκας τα οποία καθιερώνουν την σχέση μεταξύ του προϊόντος και του καταναλωτή. Τα χαρακτηριστικά αυτά δημιουργούν αξία μέσω λειτουργικών, συναισθηματικών και εκφραστικών ωφελειών. Ο Aaker αναγάγει τα οφέλη αυτά σε τέσσερις οπτικές σχετικά με την ταυτότητα της μάρκας:

<sup>17</sup> Dave Sutton and Tom Klein, *Enterprise Marketing Management - The New Science of Marketing*, John Wiley & Sons, 2003.

<sup>18</sup> David A. Aaker. Βλ. παραπάνω υποσημείωση 12.

### 2.2.3.1 Η μάρκα ως προϊόν

Σε αυτή τη κατηγορία ανήκουν οι διαστάσεις της ταυτότητας της μάρκας που σχετίζονται με θέματα λειτουργικότητας, όπως είναι η εμβέλεια του προϊόντος, η ποιότητα και η αξία, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και η χρησιμότητα του. Στόχος είναι, όταν αναφέρεται μια κατηγορία προϊόντος, οι καταναλωτές αυτόματα να ανακαλούν στην μνήμη τους τη συγκεκριμένη μάρκα. Χαρακτηριστικά που συνδέονται με ένα προϊόν μπορούν να προσδώσουν λειτουργικά και συναισθηματικά οφέλη στους καταναλωτές. Ορισμένες μάρκες συνδέονται με μια συγκεκριμένη εμπειρία ή μπορούν να συνδεθούν με ένα πρόσωπο ή έναν τόπο προορισμού. Οι Ries & Ries<sup>19</sup> αναφέρουν στο βιβλίο τους, *The 22 Immutable Laws of Branding*, τον ‘νόμο της λέξης’: Μια μάρκα πρέπει να επιδιώκει την ‘ιδιοκτησία’ μιας δικής της λέξης που θα συνδέει τη λέξη με το προϊόν στο μυαλό του καταναλωτή.

### 2.2.3.2 Η μάρκα ως οργανισμός

Η μάρκα ως οργανισμός λαμβάνει υπόψη τη δύναμη της εικόνας του οργανισμού ως brand. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν διαστάσεις όπως είναι τα οργανωτικά χαρακτηριστικά. Τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης είναι ανθεκτικά στο χρόνο και μπορούν να προσθέσουν αξία στην ίδια τη μάρκα. Η μάρκα ταυτίζεται με τον οργανισμό που αντιπροσωπεύει και ο καταναλωτής προσδίδει χαρακτηριστικά του οργανισμού στο προϊόν ή στη μάρκα. Έτσι διαφοροποιείται η μάρκα, καθώς είναι πιο δύσκολο να αντιγραφούν μοναδικά χαρακτηριστικά ενός ολόκληρου οργανισμού.

<sup>19</sup> Al Ries and Laura Ries, *The 22 Immutable Laws of Branding*, HarperCollins Publishers, Inc., 2002.

### 2.2.3.3 Η μάρκα ως πρόσωπο

Οι διαστάσεις που περιλαμβάνονται εδώ είναι, η προσωπικότητα της μάρκας και οι σχέσεις μεταξύ μάρκας και πελατών. Η προσωπικότητα της μάρκας μπορεί να δημιουργήσει έναν ισχυρό δεσμό μεταξύ της ίδιας της μάρκας και του ατόμου. Τα χαρακτηριστικά μιας προσωπικότητας μπορούν να συνδεθούν με μια μάρκα άμεσα, αν συνδέσουμε τα χαρακτηριστικά των ατόμων που χρησιμοποιούν αυτή τη μάρκα μέσω των χαρακτηριστικών που αποδίδουν στη μάρκα οι επικοινωνιακές πολιτικές της επιχείρησης είτε είναι διαφημιστικές καμπάνιες αλλά είτε και το ίδιο το λογότυπο ή η επωνυμία της εταιρείας. Τα χαρακτηριστικά των ατόμων που συνδέονται με τη μάρκα μεταφέρονται στην ίδια τη μάρκα. Δεν είναι άλλωστε λίγες οι φορές που επιλέγονται διάσημα πρόσωπα, από διάφορους χώρους, για την διαφήμιση αυτοκινήτων, καλλυντικών και πολυτελών ειδών ένδυσης.<sup>20</sup> Οι καταναλωτές αποδίδουν ένα σύνολο ανθρώπινων χαρακτηριστικών στη μάρκα και πολλές φορές τείνουν να ταυτίζουν την εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους με την εικόνα της μάρκας. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι, όσο μεγαλύτερη είναι η σύγκλιση μεταξύ των χαρακτηριστικών που διακρίνουν τον ιδανικό ή πραγματικό εαυτό των καταναλωτών με τα χαρακτηριστικά μιας μάρκας, τόσο μεγαλύτερη είναι η προτίμηση για αυτή τη μάρκα.

Η Jennifer Aaker, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν πέντε διαστάσεις της προσωπικότητας της μάρκας:<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Η ηθοποιός Julia Roberts είναι το πρόσωπο της εταιρείας καλλυντικών Lancôme. Επιπλέον, εταιρείες αθλητικών ειδών επιλέγουν τους καλύτερους παίκτες του εκάστοτε αθλήματος για να διαφημίσουν το προϊόν τους. Η Nike επέλεξε για το διαφημιστικό της σπότ ποδοσφαιριστές όπως ο Fabio Canavaro, ο Didier Drogba, ο Wayne Rooney και ο Christian Ronaldo. <http://www.youtube.com/watch?v=idLG6jh23yE> (στις 2 Σεπτεμβρίου 2010).

<sup>21</sup> Jennifer Aaker, *Dimensions of Brand Personality*, Journal of Marketing Research, 34 (3), 1997.

- Ειλικρίνεια (Sincerity)
- Ενθουσιασμός (Excitement)
- Ικανότητα (Competence)
- Εκλεπτυσμός (Sophistication)
- Τραχύτητα (Ruggedness)

#### 2.2.3.4 Η μάρκα ως σύμβολο

Ένα ισχυρό σύμβολο μπορεί να προσδώσει συνοχή και δομή σε μια ταυτότητα και να δώσει αξία στη μάρκα και να την καταστήσει πιο αναγνωρίσιμη. Το σύμβολο μπορεί να είναι ένα λογότυπο, μια εικόνα, ή ένα οπτικοακουστικό μέσο. Σύμβολα ονομάζονται τα αντικείμενα που αποτελούνται από μοναδικά σημάδια, εικόνες, σημεία και έννοιες. Κάθε προϊόν, εκτός από τα λειτουργικά χαρακτηριστικά του, έχει και κάποια άλλα χαρακτηριστικά, που του προσθέτουν αξία και αποτελούν τα συμβολικά του χαρακτηριστικά. Κατά τη χρήση ενός προϊόντος οι καταναλωτές αντλούν αξία τόσο από τα λειτουργικά, όσο και από τα συμβολικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Οι καταναλωτές έχουν την τάση να συνδέουν χρήσεις προϊόντων ή και μαρκών με προσωπικά βιώματα και συναισθήματα. Έτσι, η καταναλωτική συμπεριφορά ως συμβολική συμπεριφορά γίνεται μερικές φορές και πιο σημαντική από τη λειτουργικότητα μέσα από τη χρήση.



## 2.2.4 Περιουσιακή Αξία της Μάρκας

Η περιουσιακή αξία της μάρκας, (brand equity) είναι η προστιθέμενη αξία με την οποία προικίζονται τα επώνυμα προϊόντα και οι υπηρεσίες, σύμφωνα με τον ορισμό των Kotler & Keller.<sup>22</sup> Η περιουσιακή αξία της μάρκας που βασίζεται στον πελάτη μπορεί να οριστεί ως η διαφορετική επίδραση της γνώσης της μάρκας στην αντίδραση του καταναλωτή απέναντι στις πολιτικές Marketing αυτής της μάρκας. Μια μάρκα έχει θετική περιουσιακή αξία, όταν οι καταναλωτές αντιδρούν ευνοϊκότερα απέναντι στον τρόπο με τον οποίο προωθείται η συγκεκριμένη μάρκα. Η γνώση της μάρκας αποτελείται από τις σκέψεις, τα συναισθήματα, τις εικόνες, τις εμπειρίες και τις πεποιθήσεις που σχετίζονται με τη μάρκα, σύμφωνα με τους Kotler & Keller.

Ο Aaker<sup>23</sup> ορίζει τη περιουσιακή αξία της μάρκας ως “το σύνολο των ενεργητικών και παθητικών στοιχείων που συνδέονται στο



Εικόνα 1: Αξία Εμπορικών Επωνυμιών

<sup>22</sup> Philip Kotler and Kevin L. Keller. Βλ. παραπάνω υποσημείωση 11.

<sup>23</sup> David A. Aaker, *Managing Brand Equity, Capitalizing on the Value of a Brand Name*, Free Press, 1991.

*όνομα και στο συμβολισμό μιας μάρκας που προσθέτουν ή αφαιρούν από την αξία που δημιουργεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία σε μια εταιρεία ή στους πελάτες της εν λόγω εταιρείας”*

Ως διακριτικά στοιχεία της μάρκας, οι Kotler & Keller<sup>24</sup> ορίζουν τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία εξυπηρετούν στην αναγνώριση και διαφοροποίηση των εμπορικών σημάτων.

Τα επιτυχημένα brand<sup>25</sup> χρησιμοποιούν πολλαπλό συνδυασμό στοιχείων. Η επιλογή των διακριτικών στοιχείων είναι πολύ σημαντική διαδικασία γιατί μπορεί να αυξήσει την περιουσιακή αξία της μάρκας.

Υπάρχουν έξι κριτήρια για την επιλογή των διακριτικών στοιχείων μιας μάρκας. Το κατά πόσο το διακριτικό στοιχείο είναι:

1. **Αξιομημόνευτο.** Πόσο εύκολα μπορεί να ανακληθεί στη μνήμη του καταναλωτή. Και πόσο εύκολα μπορεί να αναγνωρισθεί. Σύντομα ονόματα των εμπορικών επωνυμιών βοηθούν. Παράδειγμα αποτελεί το Tide, η Crest κτλ.
2. **Με νόημα.** Πόσο περιεκτικό είναι αυτό το στοιχείο; Πόσο αξιόπιστο; Αποδίδει τα λειτουργικά χαρακτηριστικά της μάρκας ή περιγράφει χαρακτηριστικά ενός τυπικού της χρήστη.
3. **Αρέσκεια.** Πόσο αισθητικά καλόγουστο θεωρούν οι καταναλωτές το συγκεκριμένο στοιχείο. Εάν είναι αρεστό και με ποιους τρόπους.

<sup>24</sup> Philip Kotler and Kevin L. Keller. Βλ. παραπάνω υποσημείωση 11, p.282.

<sup>25</sup> <http://www.tanea.gr/default.asp?pid=2&ct=3&artid=4589537> (στις 2 Σεπτεμβρίου 2010).

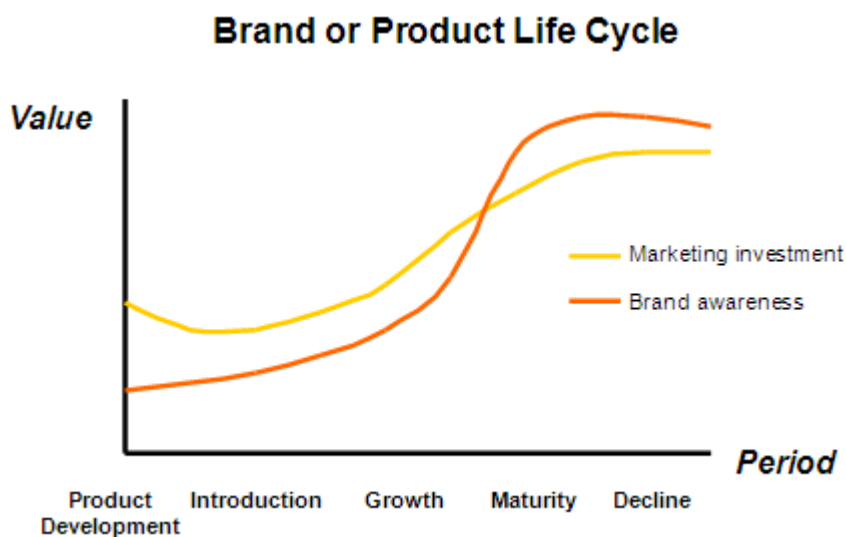
4. **Μεταβιβάσιμο.** Μπορεί να χρησιμοποιηθεί το ίδιο στοιχείο ώστε να εισάγει νέα προϊόντα, στην ίδια ή και σε άλλη κατηγορία προϊόντων;
5. **Προσαρμόσιμο.** Πόσο εύκολα μπορεί να ανανεωθεί το στοιχείο ώστε να προσαρμοστεί στις νέες τάσεις και ανάγκες της αγοράς.
6. **Προστατεύσιμο.** Πόσο εύκολα μπορεί να προστατευτεί νομικά το στοιχείο χωρίς να μπορεί να αντιγραφεί από ανταγωνιστές. Είναι πολύ σημαντικό, η μάρκα να συνδεθεί στενά με το ίδιο το προϊόν. Παράδειγμα αποτελεί η Kleenex, η Xerox κτλ.<sup>26</sup>

Τα πρώτα τρία στοιχεία θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελούν μέρος του ‘κτισίματος της μάρκας’, με την έννοια πώς μπορεί η περιουσιακή αξία της μάρκας να ‘χτιστεί’, να δομηθεί μέσα από την ορθή επιλογή και χρήση του διακριτικού στοιχείου της μάρκας. Τα υπόλοιπα τρία, έχουν περισσότερο αμυντικό χαρακτήρα και ασχολούνται με το πώς η περιουσιακή αξία που εμπεριέχεται σε ένα διακριτικό στοιχείο της μάρκας, είναι δυνατόν να ενισχυθεί και να διατηρηθεί όταν παρουσιάζονται ευκαιρίες ή αντίθετα περιορισμοί.

### 2.2.5 Ο Κύκλος Ζωής της Μάρκας

Όπως όλα έχουν ένα κύκλο ζωής, έτσι έχουν και τα προϊόντα αλλά και οι μάρκες. Ο κύκλος ζωής της μάρκας έχει μεγαλύτερη χρονική διάρκεια από αυτήν των προϊόντων. Τα στάδια όμως είναι ίδια. Μια μάρκα περνάει από τα στάδια της εισαγωγής, της ανάπτυξης, της ωριμότητας, του κορεσμού και της παρακμής.

<sup>26</sup> Βλ. παραπάνω υποσημείωση 9.



Εικόνα 2: Ο κύκλος ζωής της μάρκας

- **Εισαγωγή** της μάρκας στην αγορά η οποία συνοδεύεται με υψηλές επενδύσεις από το μέρος των εταιρειών για την προώθησή της στην αγορά.
- **Στάδιο ανάπτυξης.** Το κυριότερο χαρακτηριστικό αυτού του σταδίου είναι η ταχεία αύξηση των πωλήσεων για εκείνες τις μάρκες, που επέζησαν το πρώτο στάδιο, της εισαγωγής τους.
- **Στάδιο ωριμότητας:** Στο τέλος του σταδίου αυτού η μάρκα έχει φτάσει στο υψηλότερο σημείο της αποδοχής της από τους καταναλωτές του τμήματος της αγοράς στο οποίο απευθύνεται.
- **Στάδιο κορεσμού:** Κατά το τέλος αυτού του σταδίου, οι πωλήσεις και τα κέρδη αρχίζουν να μειώνονται, ο λόγος είναι ότι η αγορά στρέφεται προς άλλες ανταγωνιστικές μάρκες.
- **Στάδιο παρακμής:** Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται από τη συνεχή μείωση των πωλήσεων.

Οι σύγχρονες μέθοδοι μάρκετινγκ έχουν εφαρμόσει πρακτικές με τις οποίες οι επιχειρήσεις μπορούν να αντιληφθούν σε πιο στάδιο βρίσκεται η πορεία της μάρκας, των προϊόντων τους και ακολούθως εφαρμόζουν διαδικασίες για τη συνεχή διατήρηση και ανάπτυξη της, συχνά εφαρμόζοντας στρατηγικές επανατοποθέτησης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο, επιχειρήθηκε η συνοπτική αναφορά στην έννοια του Marketing, καθώς και σε έννοιες που συνοδεύουν το brand. Μια επιχείρηση, από την στιγμή που θα κατορθώσει να εισάγει ένα προϊόν στην αγορά, θα επιδιώξει την τοποθέτηση του. Δηλαδή, την εδραίωση του στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Η τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά είναι βασική και στις επόμενες σελίδες θα επιχειρηθεί η ανάλυση και ο ορισμός της έννοιας.

### 3.1 Ορισμός Έννοιας Τοποθέτησης

Οι Kotler & Keller<sup>27</sup> ορίζουν τη διαδικασία τοποθέτησης ως *“την πράξη του σχεδιασμού της προσφοράς και της εικόνας της εταιρείας, έτσι ώστε αυτή να καταλάβει μια ξεχωριστή θέση στο μυαλό, στην αντίληψη της αγοράς στόχου”*.

Οι Ries & Trout<sup>28</sup> επισημαίνουν ότι η τοποθέτηση γίνεται στο υπάρχον προϊόν. Χαρακτηριστικά αναφέρουν ότι η τοποθέτηση ξεκινά με ένα προϊόν, ένα εμπορεύσιμο αγαθό, μια υπηρεσία, μια επιχείρηση, έναν οργανισμό, ακόμα και ένα πρόσωπο. Αλλά, τοποθέτηση, δεν είναι τι κάνεις στο προϊόν, αλλά τι κάνεις στο μυαλό του καταναλωτή. Τοποθετείς το προϊόν στο μυαλό του καταναλωτή.

<sup>27</sup> Philip Kotler and Kevin L. Keller. Βλ. παραπάνω υποσημείωση 11, p.310.

<sup>28</sup> Al Ries and Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind*, Warner Books, 1982.

### 3.2 Διαδικασία Τοποθέτησης

Η τοποθέτηση σχετίζεται με την προσπάθεια να οριστούν τα απτά χαρακτηριστικά και οι άυλες αντιλήψεις ενός προϊόντος σε σύγκριση με προϊόντα που προσφέρει ο ανταγωνισμός. Ένας άλλος ορισμός, ορίζει την διαδικασία τοποθέτησης ως μια σκόπιμη, προληπτική και επαναληπτική διαδικασία ορισμού, τροποποίησης και παρακολούθησης των αντιλήψεων των καταναλωτών ενός εμπορεύσιμου προϊόντος.

Ο Webster<sup>29</sup> αναφέρεται στην τοποθέτηση της αξίας μιας επιχείρησης ως το μοναδικό τρόπο προσφοράς αξίας στον καταναλωτή. Η έννοια της τοποθέτησης αναπτύχθηκε από την έρευνα πάνω στην τμηματοποίηση και αποτελεί το τρίτο στάδιο μιας συνολικής στρατηγικής διαδικασίας. Η διαδικασία αυτή ξεκινά με την τμηματοποίηση της αγοράς, την αξιολόγηση των τμημάτων και την επιλογή του τμήματος όπου είναι πιο ελκυστικό, την στοχοποίηση, και καταλήγει στην τοποθέτηση.

Η τοποθέτηση λογικά έπεται της τμηματοποίησης και της στοχοποίησης. Και αυτό διότι η τοποθέτηση επιτυγχάνεται στο μυαλό του καταναλωτή και πάντα σε σύγκριση με τα ανταγωνιστικά ομοειδή αγαθά.

Σύμφωνα με τον Webster, η στρατηγική τοποθέτησης είναι η διαδικασία σχεδιασμού της επιθυμητής εικόνας κάθε προϊόντος, βάσει των ιδιαίτερων συγκριτικών πλεονεκτημάτων που διαφοροποιούν την αξία του από τα ανταγωνιστικά προϊόντα και το τοποθετούν σε ιδιαίτερη θέση στο μυαλό του καταναλωτή. Μια επιτυχημένη

<sup>29</sup> Frederick E. Webster, Jr., *Industrial Marketing Strategy*, 3<sup>rd</sup> Edition, John Wiley and Sons, 1991.



διαδικασία τοποθέτησης, θα πρέπει να εμπεριέχει τρία στοιχεία. Αυτά είναι: Καθορισμός του επιθυμητού μεριδίου αγοράς, δηλαδή σε ποιόν απευθύνεται το προϊόν, καθορισμός του πλαισίου δραστηριοποίησης του προϊόν τους που διατίθεται και τέλος, το όφελος που απολαμβάνει ο καταναλωτής, τον λόγο που πρέπει να επιλέξει το συγκεκριμένο προϊόν.

Κάθε επιχείρηση τμηματοποιεί την αγορά με βάση συγκεκριμένα κοινά χαρακτηριστικά που μοιράζονται οι καταναλωτές, να καλύπτει μοναδικές ανάγκες, στοχεύει στις ομάδες που μπορεί να ικανοποιήσει τις επιθυμίες τους με τον καλύτερο τρόπο και στη συνέχεια τοποθετεί το προϊόν της με τέτοιο τρόπο, ώστε η αγορά στόχος να αναγνωρίζει την ξεχωριστή πρόταση και τη μοναδική εικόνα της εταιρείας.

Η τοποθέτηση διαδραματίζει καίριο ρόλο, καθώς συνδέει την ανάλυση της αγοράς και την ανάλυση του ανταγωνισμού με την εσωτερική εταιρική ανάλυση. Ανάλογα με τη φύση της κάθε επιχείρησης, η διαμόρφωση της στρατηγικής τοποθέτησης μπορεί να λάβει χώρα σε διάφορα επίπεδα.

Κατά τον Lovelock,<sup>30</sup> προκειμένου να διαμορφώσει μια επιχείρηση τη στρατηγική τοποθέτησης θα πρέπει να αναλύσει:

- **το εσωτερικό περιβάλλον.** Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος απαιτεί ο οργανισμός να αναγνωρίσει τους πόρους που διαθέτει, αυτοί είναι η οικονομική κατάσταση στη οποία βρίσκετε, το ανθρώπινο δυναμικό, η

<sup>30</sup> Christopher H. Lovelock, *Service Marketing*, Prentice-Hall, 1996.



τεχνογνωσία, τα περιουσιακά στοιχεία κτλ. Επίσης, τις αξίες και τους στόχους της διοίκησης όπως είναι η επιδιωκόμενη κερδοφορία και η ανάπτυξη που επιθυμεί να επιτύχει.

- **το εξωτερικό περιβάλλον.** Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή της αγοράς είναι απαραίτητη προκειμένου να καθοριστούν παράγοντες όπως είναι η ζήτηση και η γεωγραφική τοποθέτηση. Θα πρέπει να ληφθούν υπόψη εναλλακτικοί τρόποι τμηματοποίησης της αγοράς και να αξιολογηθεί το μέγεθος και η δυναμική των διαφορετικών τμημάτων αγοράς. Επιπλέον, είναι χρήσιμο να διερευνηθούν οι ανάγκες και οι προτιμήσεις των καταναλωτών σε κάθε τμήμα αγοράς, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο καθένας αντιλαμβάνεται τον ανταγωνισμό.
- **τον ανταγωνισμό.** Η αναγνώριση και η ανάλυση των ανταγωνιστών μπορεί να παρέχει γνώση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών, η οποία γνώση με τη σειρά της μπορεί να προσφέρει ευκαιρίες διαφοροποίησης της εταιρείας. Σε συνδυασμό με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, η εταιρεία θα καθορίσει την κατάλληλη για κάθε τμήμα στρατηγική ώστε να επιτύχει μια ολοκληρωμένη και επιτυχημένη τοποθέτηση.

Η διαδικασία της τοποθέτησης σύμφωνα με τους Aaker & Shansby<sup>31</sup> περιλαμβάνει έξι στάδια:

1. Αναγνώριση ανταγωνιστών.
2. Αξιολόγηση ανταγωνιστών από τη μεριά του καταναλωτή.
3. Προσδιορισμός των θέσεων των ανταγωνιστών.

<sup>31</sup> David A. Aaker & Gary J. Shansby, *Positioning Your Product*, Business Horizons, 1982.

4. Ανάλυση καταναλωτών
5. Επιλογή θέσης του προϊόντος
6. Παρακολούθηση της θέσης

### 3.3 Τα 4D's της Αποτελεσματικής Τοποθέτησης

Για να θεωρηθεί επιτυχημένη μια τοποθέτηση θα πρέπει να:

- Υπάρχει σαφής ορισμός του τι αντιπροσωπεύει η μάρκα (Defining).
- Υπάρχει διαφοροποίηση της μάρκας από άλλες παρόμοιες (Differentiating).
- Γίνει εμβάθυνση της σύνδεση της μάρκας με τους στόχους του καταναλωτή (Deepening).
- Υπάρχει άμυνα της θέσης της επιχείρησης από ανταγωνιστικές αντιδράσεις (Defending).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΑΝΑΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ

Η τοποθέτηση επιχειρήσεων στην αγορά, που εξετάσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, γίνεται συνήθως με την εισαγωγή της ‘νέας’ εταιρείας στην αγορά ή την εισαγωγή νέων προϊόντων της εταιρείας αυτής, και εάν πετύχει η τοποθέτηση, τότε είναι πολύ πιθανόν να θεωρηθεί επιτυχημένη και η εταιρεία και να καταλάβει σημαντικό μερίδιο αγοράς. Σημειώνετε ότι οι βιβλιογραφικές αναφορές στις στρατηγικές επανατοποθέτησης είναι περιορισμένες και συναντάται ως περίπτωση της στρατηγικής τοποθέτησης και ειδικότερα ως εξελικτική τοποθέτηση ή αναγέννηση της εταιρείας. Η τοποθέτηση εστιάζει στη δημιουργία μιας εικόνας, μιας αντίληψης στο μυαλό του καταναλωτή και ορίζεται ως το συγκριτικό πλεονέκτημα που διαφοροποιεί την εταιρεία από τον ανταγωνισμό. Ενώ η επανατοποθέτηση είναι ο τρόπος με τον οποίο προσαρμόζονται οι αντιλήψεις, είτε αφορούν την ίδια την εταιρεία, είτε τις ανταγωνίστριες της, στο συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται.

### 4.1 Ορισμός της Επανατοποθέτησης

Σύμφωνα με τον Turner,<sup>32</sup> η στρατηγική επανατοποθέτησης αποτελεί μια συνειδητή δράση που αναλαμβάνουν να διεκπεραιώσουν οι επιχειρήσεις ως κομμάτι της προσαρμογής τους στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται και από το οποίο επηρεάζονται.

<sup>32</sup> Collin Turner, *Issues and Challenges in Strategic Repositioning: The Case of Cable and Wireless*, John Wiley & Sons, Vol. 12, 2003.

Επανατοποθέτηση είναι η αδιάκοπη προσπάθεια των εταιρειών με σκοπό να προσαρμοστούν στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Επανατοποθέτηση είναι η επιχειρηματική στρατηγική η οποία στοχεύει στην αλλαγή της υπάρχουσας αντίληψης για το brand από τους καταναλωτές. Η επανατοποθέτηση ορίζεται επιπλέον ως η συνειδητή επιλογή από τους υπευθύνους marketing μιας εταιρείας, με σκοπό να προσαρμοστεί η εταιρεία στο συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον.

Η επανατοποθέτηση, συνεπώς, είναι απαραίτητη όταν η συμπεριφορά των καταναλωτών αλλάζει, η τεχνολογία εξελίσσεται και η αντίληψη των καταναλωτών για τα προϊόντα αυτά μεταβάλλεται.

## **4.2. Λόγοι που οδηγούν σε Επανατοποθέτηση**

Ο Jack Trout<sup>33</sup> αναφέρει και αναλύει τους λόγους που η επιχείρηση οδηγείται στην απόφαση να ακολουθήσει στρατηγική επανατοποθέτησης. Οι λόγοι αυτοί είναι ο ανταγωνισμός, η αλλαγή και τέλος η κρίση που ενδεχομένως να πλήττει την αγορά.

### **4.2.1 Επανατοποθέτηση λόγω Ανταγωνισμού**

Ο ανταγωνισμός είναι το μοναδικό φαινόμενο που χαρακτηρίζει και πλήττει όλες ανεξαιρέτως τις επιχειρήσεις και ο οποίος διαρκώς αυξάνεται με την πάροδο του

<sup>33</sup> Jack Trout with Steve Rivkin, *Repositioning*, McGraw Hill, 2010. (*The 3 C's: competition, change, crisis*).

χρόνου αφού διαρκώς νέες εταιρείες εισάγονται στο χώρο. Η επανατοποθέτηση λόγω ανταγωνισμού, συχνά προϋποθέτει τον εντοπισμό μιας αδυναμίας στο ισχυρότερο παίκτη της αγοράς και την επικέντρωση της στρατηγικής πάνω στο χαρακτηριστικό αυτό. Παράδειγμα στη περίπτωση αυτή αποτελεί η διαφημιστική καμπάνια στην Αμερική, της εταιρείας ενοικίασης αυτοκινήτων Avis, η οποία προκειμένου να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό από την πρωτοπόρο Hertz προέτρεπε τους πελάτες να ενοικιάσουν από εκείνη διότι η αναμονή για την ενοικίαση αυτοκινήτου ήταν μικρότερη απ' ό,τι στην Hertz.<sup>34</sup> Η Avis παραδέχτηκε ότι ερχόταν δεύτερη στην αναμέτρηση εναντίον της Hertz, κάτι το οποίο γνώριζαν όλοι, ακόμα και η πελάτες και για τον λόγο αυτό επικεντρώθηκε στα θετικά της στοιχεία, ότι λόγω του ότι έρχεται δεύτερη στην αναμέτρηση, προσπαθεί ως εταιρεία περισσότερο να είναι καλή και να κατακτήσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών, χαρακτηριστικά που την διαφοροποιούσαν από την Hertz.

Πολλές φορές έχουμε συναντήσει και παρατηρήσει διαφημιστικά μηνύματα τα οποία κάνουν σαφή αναφορά σε άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα, αναφερόμενα κυρίως στα αρνητικά τους στοιχεία. Συχνά, οι υπαινιγμοί είναι αρκετά ξεκάθαροι ώστε να αντιληφθεί και να κατανοήσει ο καταναλωτής την επίθεση που δέχεται ένα προϊόν έναντι ενός άλλου.

Σε συνθήκες ανταγωνισμού, η στρατηγική επανατοποθέτησης δεν θα πρέπει να στηριχθεί και να προβάλει ως κύριο επιχειρήμα την τιμή του προϊόντος. Η τιμή είναι συνήθως ο εχθρός της διαφοροποίησης, αναφέρει ο Jack Trout εννοώντας ότι

<sup>34</sup> “Rent from Avis. The line at our counter is shorter”, <http://mokokoma.co.za/how-avis-made-the-best-of-%E2%80%94-not-being-the-best/> (στις 30 Σεπτεμβρίου 2010).

εξ'ορισμού όταν κάτι διαφέρει, τότε ο καταναλωτής είναι πρόθυμος να πληρώσει κάποιο ποσό ανάλογα με το brand equity όπως έχει αναλυθεί παραπάνω. Σύμφωνα με τον Michael Porter, *“η μείωση των τιμών είναι συνήθως τρέλα, εάν ο ανταγωνισμός μπορεί να σε ακολουθήσει στα ίδια χαμηλά επίπεδα”*.

Η διαφοροποίηση είναι η λέξη κλειδί όσον αφορά την επανατοποθέτηση εταιρειών που πλήττονται από ανταγωνίστριες εταιρείες του ίδιου κλάδου. Η αναγωγή του προϊόντος σε μοναδικό, καλύτερο, καινοτόμο εξασφαλίζει στην εταιρεία σημαντική θέση στην αγορά και στις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Η επανατοποθέτηση προϊόντων μπορεί να επιτευχθεί με πέντε τρόπους ώστε να κατακτήσουν σημαντικό ποσοστό του μεριδίου αγοράς, και αυτοί είναι:

1. **Ταυτοποίηση.** Η πιο γνωστή – και καλή(:) – μάρκα μπανάνας είναι η Chiquita και οι καταναλωτές έχουν συνδέσει την ποιότητα με το όνομα αυτό.
2. **Προσωποποίηση.** Επαγωγή ενός προϊόντος με μια μάρκα.
3. **Δημιουργία νέου προϊόντος ή επωνυμίας του ίδιου γένους.** Καθιστά πιο προσιτό το προϊόν στον καταναλωτή επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα την επανατοποθέτηση του. Στην Ιαπωνία, για λόγους οικονομίας χώρου δημιούργησαν τετράγωνο καρπούζι<sup>35</sup> το οποίο είχε διατεθεί στην αγορά σε πολύ υψηλότερη τιμή, από το κανονικό στρογγυλό καρπούζι.
4. **Αλλαγή του ονόματος.** Υπάρχουν φορές όπου το όνομα ενός προϊόντος μπορεί να συνδεθεί με κάτι δυσάρεστο στην γλώσσα ή στην κουλτούρα κάποιας χώρας. Τότε επιβάλλεται η αλλαγή ονόματος ώστε το προϊόν να κατακτήσει στην αγορά τη θέση που του αξίζει. Παράδειγμα αποτελεί η

<sup>35</sup> <http://news.bbc.co.uk/2/hi/1390088.stm> (στις 30 Σεπτεμβρίου 2010).

σειρά αυτοκινήτων της αυτοκινητοβιομηχανίας Seat η οποία λάνσαρε την σειρά Málaga η οποία εισήχθη στην ελληνική αγορά με το όνομα Seat Gredos, διότι ίσως να προκαλούσε αντιδράσεις στο καταναλωτικό κοινό της εταιρείας.

5. **Επανατοποθέτηση της κατηγορίας στην οποία ανήκει το προϊόν.** Η επανατοποθέτηση ολόκληρης της κατηγορίας είναι απαραίτητη όταν οι καταναλωτές απορρίπτουν ένα προϊόν λόγω ενός άσχημου γεγονότος που έχει συμβεί και έχει συνδεθεί με το προϊόν. Παράδειγμα αποτελεί η νόσος των βοειών ή η νόσος των χοίρων, οπότε και οι καταναλωτές της Ευρώπης σταμάτησαν να καταναλώνουν το συγκεκριμένο είδος κρέατος την εκάστοτε φορά. Με κατάλληλες τεχνικές οι υπεύθυνοι marketing ανέστρεψαν την αρνητική αυτή εικόνα επανατοποθετώντας τη συγκεκριμένη κατηγορία κρέατος στο μυαλό των καταναλωτών και αποκαταστάθηκε η ζήτηση των εν λόγω αγαθών.

#### 4.2.2 Επανατοποθέτηση λόγω Αλλαγής

Τα πάντα ρει, είχε πει ο Έλληνας φιλόσοφος, Ηράκλειτος, και δεν θα μπορούσε παρά να είναι απόλυτα αλήθεια και στον επιχειρηματικό κόσμο. Τα πάντα γύρω μεταβάλλονται και εξελίσσονται και οι εταιρείες θα πρέπει να είναι σε εγρήγορση ώστε να προσαρμόζονται στις μεταβολές που μπορεί να επέλθουν συνήθως από την εξέλιξη της τεχνολογίας είτε από αλλαγές σε πολιτισμικό επίπεδο.

Ο Jack Trout,<sup>36</sup> αναφέρει ότι εάν μια εταιρεία δεν είναι προσεκτική στις κινήσεις της, τίποτα δεν μπορεί να την ‘σκοτώσει’ πιο γρήγορα απ’οτι μπορεί η αλλαγή. Όπως και ο ανταγωνισμός, η αλλαγή συνεχίζει να επιταχύνεται χάρη στην τεχνολογία. Και όσο μεγαλύτερη σε μέγεθος είναι η εταιρεία τόσο πιο δύσκολο είναι να διαμορφώνει συνεχώς τον εξοπλισμό και την στρατηγική της ώστε να κατορθώσει να είναι ανταγωνιστική στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται.

Παραδείγματα που δείχνουν την δραματική αλλαγή που έχει επέλθει στον κλάδο της τεχνολογίας είναι τα παρακάτω: η χρήση internet και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σχεδόν αποκλειστικά για όλη την αλληλογραφία που αφορά την εταιρεία, ενώ στο παρελθόν, αυτό γινόταν μέσω του παραδοσιακού ταχυδρομείου είτε μέσω φαξ. Άλλη αλλαγή είναι οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, ή τα κινητά τηλέφωνα τα οποία έχουν μεταβληθεί σε συσκευές μικρο-υπολογιστών (smart phones), όπως είναι το iPhone και το BlackBerry όπου δεν είναι πλέον απλά ένα τηλέφωνο αλλά μικρογραφία του υπολογιστή αφού παρέχει την δυνατότητα στον χρήστη να συνδεθεί στο internet, λειτουργεί ως συσκευή gps, παρέχει δυνατότητα λήψης φωτογραφιών και πολλών άλλων εφαρμογών. Αξίζει να γίνει και συνοπτική αναφορά στην αυτοματοποίηση των διαδικασιών λειτουργίας μιας εταιρείας, η οποία επέφερε πολλές αλλαγές σε όλους τους τομείς λειτουργίας της εταιρείας.

Οι εταιρείες που δεν έχουν υιοθετήσει την νέα διαθέσιμη τεχνολογία, σίγουρα χρίζουν επανατοποθέτησης ώστε να κατορθώσουν να λειτουργήσουν και να καταστούν ανταγωνιστικές σε αντιδιαστολή με άλλες ομοειδείς του κλάδου. Θα πρέπει να αποδεχτούν τις καινοτόμες λύσεις που προσφέρει η τεχνολογία, κυρίως σε

<sup>36</sup> Jack Trout with Steve Rivkin. Βλ. παραπάνω υποσημείωση 32.



επικοινωνιακό επίπεδο, οι οποίες είναι πολύ πιο αποτελεσματικές, γρήγορες και φθηνές. Για την επανατοποθέτηση μιας εταιρείας, ο πιο διαδεδομένος τρόπος προς την εξέλιξη είναι η χρήση νέων ιδεών ώστε να ανανεωθεί το brand. Η αναζήτηση νέων τρόπων χρήσης για τα υπάρχοντα προϊόντα της εταιρείας έχει διατηρήσει πολλά brands στο προσκήνιο.

Ένας επιπλέον τρόπος για να κρατήσεις ένα προϊόν στο προσκήνιο είναι να το συνδυάσεις με μια προσφερόμενη υπηρεσία. Η εταιρεία [www.amazon.com](http://www.amazon.com) αρχικά προσέφερε μόνο βιβλία στους πελάτες της, ενώ αργότερα ενίσχυσε το προϊόν με την υπηρεσία εξυπηρέτησης των πελατών, της άμεσης παράδοσης μέσω εταιρειών ταχυμεταφορών και την δυνατότητα εντοπισμού της παραγγελίας, τα οποία αυτά χαρακτηριστικά σε συνδυασμό με άλλες υπηρεσίες που προσφέρει, την έχουν καταστήσει μια από της πιο κερδοφόρες εταιρείες των κλάδο της πώλησης βιβλίων.

Η επανατοποθέτηση των εταιρειών που ακολουθούν τις επιταγές του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου και υιοθετούν αλλαγές, μπορεί να αποφέρει θετικά αποτελέσματα στο εσωτερικό της εταιρείας και να ενισχύσει την εικόνα της εταιρείας στους εργαζομένους. Μια επιτυχημένη εταιρεία, έχει και επιτυχημένα στελέχη το οποίο συνήθως συνεπάγεται και ικανοποιημένο υπαλληλικό προσωπικό, το οποίο έχει διαπιστωθεί ότι αποδίδουν και καλύτερα, καθιστώντας επιτυχημένη την ίδια την εταιρεία.<sup>37</sup> Στην Ελλάδα, την πρώτη θέση καταλαμβάνει η Coca-Cola με πάνω από 250 εργαζόμενους και η Bristol-Myers Squibb στην κατηγορία με λιγότερο από 250 εργαζόμενους.

<sup>37</sup> Great places to work για την Ελλάδα το 2010: <http://www.greatplacetowork.gr/best/list-gr.htm> (στις 30 Σεπτεμβρίου 2010).

Η απόφαση που θα πρέπει να παρθεί για τον τρόπο που θα υλοποιήσει η εταιρεία τη στρατηγική επανατοποθέτησης των προϊόντων στην αγορά, που συνεχώς εξελίσσεται, είναι εάν θα ενισχύσει το brand της ή όχι. Με άλλα λόγια, εάν θα μείνει πιστή στο βασικό της brand, εάν θα εισάγει ένα υποπροϊόν του brand ή εάν θα λανσάρει ένα ξεχωριστό, νέο brand. Η απόφαση που καλείται να πάρει η εταιρεία έγκειται στο σε ποια αγορά επιθυμεί η εταιρεία να εξελιχθεί.

Αναφέρθηκε χαρακτηριστικά παραπάνω, ότι όσο μεγαλύτερη είναι η εταιρεία, τόσο πιο δύσκολο είναι να δεχτεί να αλλάξει ώστε να καταστεί ανταγωνιστική. Οι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει αυτό, αναφέρει ο Trout είναι διότι τις μεγάλες σε μέγεθος εταιρείες τις διακρίνει ως ένα βαθμό δυσκαμψία, εσωστρέφεια και γενικότερη βλαβερή για την εταιρεία συμπεριφορά στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Τα παραπάνω γίνονται πράξη από τα αποτελέσματα που είχε η οικονομική κρίση που έπληξε το παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον από το 2008 έως τις μέρες μας σε μεγάλους οικονομικούς οργανισμούς όπως είναι η AIG, η Citigroup, η Merrill Lynch κτλ. σε παγκόσμιο επίπεδο αλλά και πολλά παραδείγματα από την ελληνική πραγματικότητα, όπου πολλές εταιρείες δεν μπόρεσαν να ανταπεξέλθουν της κρίσης.

Η επανατοποθέτηση χρίζει ευελιξίας και οι μεγάλες εταιρείες δεν διακρίνονται για την ευελιξία τους. Οι ηγέτες της αγοράς θα πρέπει να αναγνωρίζουν την καινοτομία και να την υιοθετούν, διαφορετικά κάποιος άλλος θα το κάνει και θα χάσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Παράδειγμα αποτελεί η Xerox η οποία ανακάλυψε την τεχνολογία laser για τις εκτυπώσεις, αλλά στην προσπάθεια της να

μην επηρεάσει την αγορά των εκτυπωτών, την υλοποίησε μόνο στα μεγάλα φωτοτυπικά της μηχανήματα και τότε, η ανταγωνιστική εταιρεία Hewlett-Packard άδραξε την ευκαιρία, εφάρμοσε την τεχνολογία και μετέτρεψε τους εκτυπωτές της σε laser κερδίζοντας έδαφος έναντι της Xerox και καταλαμβάνοντας την πρώτη θέση στην αγορά, ενώ δεν ήταν εκείνη η εταιρεία που εισήγαγε την καινοτόμο αυτή τεχνολογία.<sup>38</sup>

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθούμε στο εάν θα πρέπει όλες οι εταιρείες να προβαίνουν σε αλλαγές και να επανατοποθετούν το προϊόν τους. Η απάντηση είναι όχι. Καμιά εταιρεία δεν θα πρέπει να λάβει την απόφαση της επανατοποθέτησης μόνο και μόνο επειδή το περιβάλλον τους γύρω αλλάζει. Η αλλαγή, όταν δεν είναι επιβεβλημένη, μπορεί να αλλοιώσει την ταυτότητα της εταιρείας και να δώσει έναυσμα σε κάποιον εξειδικευμένο ανταγωνιστή να εκμεταλλευτή το γεγονός και να καθιερωθεί κατακτώντας σημαντικό μερίδιο αγοράς.

#### 4.2.3 Επανατοποθέτηση λόγω Κρίσης

Στην εποχή του διανύουμε, η κρίση είναι παραπάνω από εμφανής σε όλους τους τομείς της καθημερινότητας. Αντιμετωπίζουμε βέβαια δύο ειδών κρίσης, την κρίση σε μακροοικονομικό επίπεδο και την κρίση σε μικροοικονομικό επίπεδο. Η μακροοικονομική κρίση έχει πλήξει την παγκόσμια αγορά και απειλεί μεγάλους και ισχυρούς τομείς της οικονομίας. Ο κλάδος της αυτοκινητοβιομηχανίας, ο τραπεζικός κτλ αντιμετωπίζουν τεράστια προβλήματα παρασύροντας και άλλους κλάδους, όπως

<sup>38</sup> <http://printerinkcartridges.printcountry.com/printer-ink-cartridges-information-facts-downloads/who-invented-the-first-laser-printer/> (στις 4 Οκτωβρίου 2010).

το λιανικό εμπόριο σε παρακμή. Η μικροοικονομική κρίση εντοπίζεται στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν μεμονωμένες επιχειρήσεις των διαφόρων κλάδων, όπου παρατηρούνται τα προβλήματα που αντιμετωπίζει μια εταιρεία. Παράδειγμα αποτελεί η Citigroup και τις επιπτώσεις που είχε η οικονομική κρίση στον οργανισμό και κατ'επέκταση στην κοινωνία.

Η επανατοποθέτηση εταιρειών ή προϊόντων λόγω κρίσης είναι αρκετά δύσκολη διαδικασία διότι οι καταναλωτές είναι δύσκολο να πεισθούν και να δεχτούν το προϊόν και να το επιλέξουν όταν έχει επέλθει κρίση στον τομέα. Παράδειγμα αποτελεί η βιομηχανία της πυρηνικής ενέργειας, όπου από το πυρηνικό ατύχημα στο Τσέρνομπιλ και μετά η βιομηχανία επιχειρεί να αλλάξει την αντίληψη των καταναλωτών προς την πυρηνική ενέργεια και να εδραιωθεί στην συνείδηση των πολιτών, με όχι και πολύ θετικά αποτελέσματα. Η στροφή της κοινωνίας σε εναλλακτικές μορφές ενέργειας και η εξέλιξη της τεχνολογίας θα λέγαμε ότι βοηθούν την επανατοποθέτηση της συγκεκριμένης μορφής ενέργειας και την καθιστούν το καύσιμο του μέλλοντος. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα, και για να καταστεί επιτυχημένη η επανατοποθέτηση, θα πρέπει να επιλεγούν τα κατάλληλα επικοινωνιακά μηνύματα που θα ωφελήσουν το προϊόν ή την προσφερόμενη υπηρεσία, διότι όπως έχει αναφερθεί εκτεταμένα, η επανατοποθέτηση σχετίζεται περισσότερο με τις αντιλήψεις των καταναλωτών αναφορικά με το προϊόν παρά με το ίδιο το προϊόν.

Άλλο παράδειγμα από την πρόσφατη οικονομική κρίση αποτελεί η General Motors (GM), η οποία έφτασε σε σημείο πτώχευσης τον προηγούμενο χρόνο και κινδύνεψε να κλείσει αφήνοντας εκτεθειμένους χιλιάδες εργαζόμενους. Η επανατοποθέτηση

που χρίζει η εταιρεία είναι άμεση αλλά η σωστή επανατοποθέτηση, θα πρέπει να γίνει στα επιμέρους προϊόντα και brands της εταιρείας. Η εταιρεία διαθέτει πέντε brands αυτοκινήτων, την Buick, την Cadillac, την Chevrolet, την GMC και την Hummer. Όλα τα ισχυρά brands του κλάδου της αυτοκινητοβιομηχανίας συνδέονται με κάποιο στερεότυπο, κάποια αντίληψη για αυτά. Παράδειγμα αποτελεί η Mercedes, η οποία διακρίνεται για τις καλής ποιότητας μηχανές του κινητήρα, ενώ η Volvo για την ασφάλεια που διακρίνει τα αυτοκίνητα της. Έτσι και η GM θα πρέπει να επανατοποθετήσει το κάθε brand ξεχωριστά, διαφοροποιώντας τα από τα άλλα αυτοκίνητα προβάλλοντας τα θετικά στοιχεία του καθενός και τμηματοποιώντας την αγορά στην οποία απευθύνεται το καθένα ώστε τα αυτοκίνητα της εταιρείας να αποκτήσουν ισχυρή θέση στις προτιμήσεις των καταναλωτών για τα επιμέρους χαρακτηριστικά που διαθέτουν και στο κοινό στο οποίο απευθύνονται.

#### **4.2.4 Τρόποι Επανατοποθέτησης**

Η επανατοποθέτηση είναι μια διαδικασία που απαιτεί πολύ χρόνο και θα πρέπει να γίνεται σταδιακά. Για να πετύχει, θα πρέπει να γίνει πρώτα σε εσωτερικό, και σε δεύτερο χρόνο, σε εξωτερικό επίπεδο.

##### **4.2.4.1 Εσωτερική Επανατοποθέτηση**

Η επανατοποθέτηση γίνεται σε εσωτερικό επίπεδο πρώτα διότι καθώς είναι μια δύσκολη και πολυδάπανη διαδικασία, θα πρέπει η διοίκηση της εταιρείας που χρίζει επανατοποθέτησης να πειστεί η ίδια αρχικά ώστε να υλοποιήσει την απόφαση. Επιπλέον, θα πρέπει να πειστούν οι εργαζόμενοι της εταιρείας και να κατανοήσουν τους λόγους που οδηγούν στην επανατοποθέτηση αλλά να πειστεί και το διοικητικό

συμβούλιο. Θα πρέπει να αναλογισθούν επιπλέον τα οφέλη που θα απολαύσει η εταιρεία στην περίπτωση που προχωρήσει στην απόφαση επανατοποθέτησης αλλά και οι συνέπειες σε περίπτωση που δεν το κάνει.

Αλλαγές θα πρέπει να γίνουν σε εσωτερικό επίπεδο, όσον αφορά την κουλτούρα της εταιρείας, το εταιρικό προφίλ που θα επιθυμούσε να υιοθετήσει και να προβάλλει στο κοινό αλλά και εκσυγχρονισμός των στρατηγικών σε διάφορους τομείς.

#### 4.2.4.2 Εξωτερική Επανατοποθέτηση

Η εξωτερική επανατοποθέτηση της εταιρείας έγκειται κατά κύριο λόγο στην στρατηγική Marketing που θα επιλέξει για να επικοινωνήσει το νέο, επιθυμητό της πρόσωπο και να εδραιώσει τη νέα της ταυτότητα στο καταναλωτικό κοινό. Αλλά όταν η εταιρεία δημιουργεί ένα νέο brand, τότε η εξωτερική επανατοποθέτηση πρέπει να γίνει και στην προϊοντική σειρά της εταιρείας.

#### 4.2.5 Στρατηγικές Επανατοποθέτησης

Οι Corstjens & Doyle<sup>39</sup> αναγνώρισαν τρεις διαφορετικούς τύπους στρατηγικών επανατοποθέτησης:

1. **Μηδενική επανατοποθέτηση.** Δεν αποτελεί στην ουσία στρατηγική επανατοποθέτησης, καθώς η επιχείρηση διατηρεί την αρχική της στρατηγική καθόλη τη διάρκεια της μεταβολής του εξωτερικού περιβάλλοντος, εστιάζοντας στους αρχικούς στόχους όπου η ίδια έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έχει παρατηρηθεί ότι, εάν μεταβάλλεται το οικονομικό

<sup>39</sup> Marcel Corstjens and Peter Doyle, *Evaluating alternative retail repositioning strategies*, Marketing Sciences 8(2), 1989.

περιβάλλον, οι εταιρείες οι οποίες εφαρμόζουν στρατηγική μηδενικής επανατοποθέτησης, μακροπρόθεσμα, χάνουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

2. **Σταδιακή επανατοποθέτηση.** Η εταιρεία πραγματοποιεί στοιχειώδεις και συνεχείς μετατροπές στην στρατηγική τοποθέτησης, οι οποίες αντανακλώνται στην εξέλιξη του περιβάλλοντος της. Η σταδιακή επανατοποθέτηση εστιάζει σε κανονικές, μικρές και συνεχείς προσαρμογές στην υπάρχουσα στρατηγική τοποθέτησης που εφαρμόζει η εταιρεία. Στόχος είναι να επιτευχθεί η μικρότερη δυνατόν διαφορά ανάμεσα στις ανάγκες των καταναλωτών και του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας από την εταιρεία.

3. **Ριζική επανατοποθέτηση.** Η εταιρεία υιοθετεί μια αδιάκοπη μετακίνηση ενδιαφέροντος σε ένα νέο τμήμα της αγοράς ή σε ένα νέο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνήθως η ριζική επανατοποθέτηση υιοθετείται όταν η εταιρεία για πολλά χρόνια ακολουθούσε μηδενική στρατηγική επανατοποθέτησης και για τον λόγο αυτό έχει δημιουργηθεί χάσμα μεταξύ των αναγκών που παρουσιάζουν οι καταναλωτές και του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας από την εταιρεία. Η στρατηγική αυτή παίζει σημαντικό ρόλο διότι βοηθά την εταιρεία να επιτύχει μια ριζική και μεγάλη αλλαγή.

Σε κάθε περίπτωση, είναι απαραίτητος ο διαχωρισμός της εταιρικής ταυτότητας από την εταιρική εικόνα. Η εταιρική ταυτότητα αναφέρεται στην έννοια της εταιρείας, όπως την αντιλαμβάνεται η ίδια η εταιρεία, ενώ η εταιρική εικόνα ανταποκρίνεται στην αντίληψη των καταναλωτών για την εταιρεία. Είναι πολύ σημαντική μια

εταιρεία να είναι σε θέση να κάνει τον παραπάνω διαχωρισμό, καθώς απεικονίζει τις στρατηγικές και τις ψυχολογικές διαστάσεις της επανατοποθέτησης. Θα μπορούσαμε να ορίσουμε τη διαδικασία επανατοποθέτησης ως τη διαδικασία αλλαγής τόσο της εταιρικής ταυτότητας όσο και της εταιρικής εικόνας. Η ανάγκη για αλλαγή προκύπτει όταν διαφέρουν η εταιρική ταυτότητα και η εταιρική εικόνα.

Ο Yannik<sup>40</sup> αναφέρει πέντε σημαντικές παραδοχές που συνδέονται με τον όρο επανατοποθέτηση:

1. Η στρατηγική της επανατοποθέτησης αντικατοπτρίζει μια προσαρμοστική στρατηγική, όπου η επιχείρηση αλλάζει την εικόνα λόγω αλλαγών στις προτιμήσεις των καταναλωτών, του ανταγωνισμού και του ευρύτερου περιβάλλοντος. Επίσης η στρατηγική αυτή μπορεί να ακολουθηθεί για προληπτικούς λόγους.
2. Ο προσανατολισμός της αγοράς μετριάξει την απόφαση της επιχείρησης για επανατοποθέτηση των μαρκών της. Ένας οργανισμός με ισχυρό προσανατολισμό στην αγορά τείνει να επανατοποθετηθεί πιο γρήγορα.
3. Ο στόχος της στρατηγικής επανατοποθέτησης είναι να ενισχύσει την γνώση των καταναλωτών για τη μάρκα, για να δημιουργήσει, να διατηρήσει ή να επανακτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
4. Η γνώση των καταναλωτών για τη μάρκα η οποία είναι συνδυασμός της επίγνωσης της μάρκας και της εικόνας της μάρκας, μετριάξει τις επιπτώσεις της επανατοποθέτησης στην απόδοση της μάρκας.

---

<sup>40</sup> St-James Yannik, *Retail Brand Repositioning: An Historical Analysis*, ομιλία που παρουσιάστηκε στο Συνέδριο CHARM (Conference on Historical Analysis and Research in Marketing) το 2001.



5. Ο βαθμός αλλαγών στη γνώση που έχει ο καταναλωτής για τη μάρκα, επηρεάζεται από :

- Τη συνοχή των στοιχείων του μίγματος Marketing.
- Τη συνέπεια της νέας εικόνας με την υπάρχουσα εικόνα της μάρκας και τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης.
- Τη διάρκεια της εφαρμογής της στρατηγικής επανατοποθέτησης.
- Την ιστορία επανατοποθετήσεων της μάρκας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. CASE STUDY: ΧΡΥΣΟΣ ΟΔΗΓΟΣ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία επιλέχθηκε ως αντικείμενο μελέτης η εταιρεία Χρυσός Οδηγός Έντυπη & Ηλεκτρονική Πληροφόρηση Α.Ε. (“Χρυσός Οδηγός”). Ο σκοπός της μελέτης αυτής είναι να αναλύσει τη στρατηγική που ακολούθησε η εταιρεία του Χρυσού Οδηγού, μετά της ιδιωτικοποίησης της ώστε να επιτύχει την επανατοποθέτηση της στην αγορά, την ανανέωση του brand της, την αύξηση της αναγνωρισιμότητας του brand και του brand equity, της περιουσιακής αξίας του brand, και κατά συνέπεια να επιτύχει τη συνολική ανάπτυξη του οργανισμού.

### 5.1 Εισαγωγικά Στοιχεία Εταιρείας

Ο Χρυσός Οδηγός - πρώην Infote - πουλήθηκε από τον ΟΤΕ τον Δεκέμβριο του 2007 σε ένα επενδυτικό σχήμα, την Rhone Capital LLC και στην Zarkona Trading<sup>41,42</sup> προς €300 εκατ. λόγω της αλλαγής της στρατηγικής του επεδίωξε ο ΟΤΕ.<sup>43</sup> Αποτέλεσμα ήταν η εξαγορά με την μέθοδο του “leveraged buyout”, δηλαδή με αυξημένη δανειακή μόχλευση, με την εταιρεία να συνάπτει συμφωνίες για σημαντικό δανεισμό με ελληνικές τράπεζες. Κατά συνέπεια η παρουσία του Fund και των τραπεζών δημιουργεί αυξημένες απαιτήσεις για μηνιαίο Financial Reporting

<sup>41</sup> Οι εταιρείες Rhone και Zarkona θα κατέχουν 85% και 15%, αντίστοιχα, του μετοχικού κεφαλαίου της Infote. Η Rhone Capital LLC είναι μια διεθνής εταιρεία ιδιωτικών κεφαλαίων με γραφεία στο Λονδίνο, το Παρίσι και τη Νέα Υόρκη. Η Zarkona Trading Limited αποτελεί ένα εταιρικό όχημα το οποίο έχει συσταθεί με στόχο τη συμμετοχή σε εξαγορές επιχειρήσεων στην Ελλάδα και στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων.

<sup>42</sup> Δελτίο Τύπου, [http://www.epr.gr/release-pdf.php?press\\_id=119428](http://www.epr.gr/release-pdf.php?press_id=119428), [http://www.yellowpages.gr/corporate/gr/mediacenter/news/2007/article\\_8987.html](http://www.yellowpages.gr/corporate/gr/mediacenter/news/2007/article_8987.html) (στις 9 Σεπτεμβρίου 2010).

<sup>43</sup> <http://www.in.gr/news/article.asp?lngEntityID=853543> (στις 9 Σεπτεμβρίου 2010).

προς τους επενδυτές, κάτι που η εταιρεία δεν ήταν απαραίτητο να αποδίδει στο παρελθόν κάτω από τη σκέπη του ΟΤΕ.

Ο Χρυσός Οδηγός εξειδικεύεται στις πωλήσεις καταχωρήσεων και αποτελεί τον μεγαλύτερο εκδότη επαγγελματικών καταλόγων στην Ελλάδα. Εδρεύει στο νομό Αττικής, τα κεντρικά της γραφεία στεγάζονται σε κτίριο επί της οδού Μιχαλακοπούλου 184 και διαθέτει οκτώ επιπλέον γραφεία στη Θεσσαλονίκη, στην Καβάλα, στα Ιωάννινα, στη Λάρισα, στην Πάτρα, στο Ηράκλειο, στα Χανιά και στη Ρόδο.

Ο Χρυσός Οδηγός αποτελεί τη μακροβιότερη ελληνική εταιρεία στον κλάδο των Yellow Pages, η οποία είχε το προνόμιο να λειτουργεί στην αγορά επί περίπου τέσσερις δεκαετίες χωρίς ανταγωνισμό.<sup>44</sup> Όμως από τις αρχές του καλοκαιριού του 2010 ο ανταγωνισμός<sup>45</sup> άρχισε να διαφαίνεται καθώς η εταιρεία “Ειδησεοφωνική Ελλάς Α.Ε.Ε. Ανώνυμη Εμπορική Εταιρεία Υπηρεσίες Τηλεχοπληροφόρησης/Ολοκληρωμένες Υπηρεσίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών” ή διαφορετικά Newsphone μέσω της θυγατρικής της ΑΚΕΠ. Α.Ε. ανακοίνωσε ότι η εταιρεία θα δραστηριοποιείται μέσω της νέας διαφημιστικής πλατφόρμας του Επαγγελματικού Καταλόγου 11880, η οποία αποτελείται από τους Έντυπους Επαγγελματικούς Καταλόγους 11880, τον Ηλεκτρονικό Επαγγελματικό Κατάλογο [www.vrisko.gr](http://www.vrisko.gr)<sup>46</sup> και την προβολή μέσω της υπηρεσίας Τηλεφωνικού

<sup>44</sup> Στην Ελλάδα, η αγορά των υπηρεσιών τηλεπληροφόρησης, στην οποία ανήκει και ο Χρυσός Οδηγός αναπτύσσεται σημαντικά. Σήμερα, στην αγορά των Πληροφοριών Καταλόγου δραστηριοποιούνται αρκετές εταιρείες οι οποίες παρέχουν ποικίλες πληροφορίες. Η συγκεκριμένη μελέτη θα επικεντρωθεί στον Χρυσό Οδηγό και στις πληροφορίες καταλόγου επαγγελματιών που κυρίως προσφέρει.

<sup>45</sup> <http://www.capital.gr/Articles.asp?id=1009768> (στις 9 Σεπτεμβρίου 2010).

<sup>46</sup> <http://www.vrisko.gr/> (στις 9 Σεπτεμβρίου 2010).

Καταλόγου 11880. Η Newsphone έχει αναπτύξει μια επιθετική διαφημιστική εκστρατεία σε όλα τα μέσα μαζικής επικοινωνίας για την οποία ο Χρυσός Οδηγός δεν φαίνεται να ανησυχεί διότι το brand του είναι πολύ ισχυρό και με μεγάλο brand awareness, κάτι το οποίο είναι γνωστό και στους χρήστες και πελάτες του Χρυσού Οδηγού.

Ο Χρυσός Οδηγός αποτελεί σήμερα την κορυφαία εταιρεία διαχείρισης πληροφόρησης στην Ελλάδα και συνεχίζει να εξελίσσεται, με τη βελτίωση των υφισταμένων πηγών γνώσης αλλά και με τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Τα βασικά χαρακτηριστικά – πλεονεκτήματα<sup>47</sup> της επιχείρησης είναι τα εξής:

- Ο Χρυσός Οδηγός είναι ο μεγαλύτερος εκδότης επαγγελματικών καταλόγων στην Ελλάδα.
- Ο κατάλογος Χρυσός Οδηγός βρίσκεται σχεδόν 40 χρόνια στη διάθεση του κοινού, έχει ιδιαίτερα υψηλή αναγνωσιμότητα και καλύπτει όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- Τα τελευταία χρόνια η εταιρεία έχει διευρύνει το φάσμα των προϊόντων της για να κατορθώσει να ανταποκριθεί στις αυξανόμενες και ολοένα περισσότερο εξειδικευμένες ανάγκες του κοινού.
- Η εταιρεία σήμερα παρέχει έντυπους οδηγούς, φωνητικές υπηρεσίες και υπηρεσίες internet.
- Η εταιρεία σχεδιάζει τα οράματα και τις αξίες της προσπαθώντας να συμβάλλει στην προώθηση του πολιτισμού και του αθλητισμού στηρίζοντας έτσι ενέργειες που προάγουν την κοινωνία και τον άνθρωπο.

<sup>47</sup> <http://www.yellowpages.gr/corporate/gr/customercenter/> (στις 30 Σεπτεμβρίου 2010).

## 5.2 Οργανωτική Δομή Εταιρείας

### 5.2.1 Το Διοικητικό Συμβούλιο

<b>Πρόεδρος &amp; Διευθύνων Σύμβουλος</b>	<b>Πάνος Κυριακόπουλος</b>
<b>Αντιπρόεδρος</b>	<b>Ferdinand Groos</b>
<b>Εκτελεστικά Μέλη</b>	<b>Μανώλης Δραϊνάκης</b>
	<b>Πάνος Νικολόπουλος</b>
<b>Μη Εκτελεστικά Μέλη</b>	<b>Sebastien Simon Mazella Di Bosco</b>
	<b>Γιάννης Βαρδινογιάννης</b>
	<b>Steven Langman</b>
	<b>Peter Buxton</b>

### 5.2.2 Όργανα Διοίκησης της Εταιρείας

<b>Διευθύνων Σύμβουλος</b>	<b>Πάνος Κυριακόπουλος</b>
<b>Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος</b>	<b>Μανώλης Δραϊνάκης</b>
<b>Chief Administration Officer</b>	<b>Πάνος Νικολόπουλος</b>
<b>Chief Financial Officer</b>	<b>Στέφανος Ανδρέου</b>

### 5.3 Οικονομικά Στοιχεία της Εταιρείας

Η εξαγορά του Χρυσού Οδηγού έγινε με την μέθοδο του leverage buyout, δηλαδή με αυξημένη δανειακή μόχλευση. Το ποσό της επένδυσης για την εξαγορά από τον ΟΤΕ ήταν €300 εκατ. τα οποία προήλθαν εξολοκλήρου από τη σύναψη δανείων.

Η συνολική κερδοφορία της εταιρείας αυξήθηκε το 2008 και το 2009 σε σχέση με το 2007, που ήταν και το έτος εξαγοράς. Με τα δεδομένα λοιπόν αυτά, ο τζίρος της εταιρείας το 2008 ανήλθε σε €65,5 εκατ., και το 2009 σε €59,7 εκατ. Τα κέρδη προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων σε €24,9 εκατ., ενώ το 2009 σε €22,1 εκατ. Οι επενδύσεις ξεπέρασαν το €1 εκατομμύριο και για τα δύο έτη. Άλλη πηγή εσόδων για τον Χρυσό Οδηγό προέρχεται από την εκτύπωση των ονομαστικών καταλόγων για λογαριασμό του ΟΤΕ.

Το σύνολο του προσωπικού της εταιρείας για το 2009 ανέρχεται σε περίπου 430 άτομα. Παράλληλα, ο συνολικός αριθμός πελατών του Χρυσού Οδηγού μειώθηκε, από τους περίπου 180.000 που αριθμούσε η Infote, διότι η στρατηγική της εταιρείας ήταν να μην προσεγγίζει πλέον πολύ μικρούς πελάτες, να κάνει δηλαδή κατάργηση του direct mail, αλλά να στοχεύει σε πελάτες οι οποίοι θα απολάμβαναν ολοκληρωμένες υπηρεσίες από την εταιρεία.

#### 5.4 Στρατηγική Επανατοποθέτησης της Εταιρείας

Στην παρούσα μελέτη επιχειρείται η ανάλυση της Στρατηγικής Επανατοποθέτησης που ακολούθησε ο Χρυσός Οδηγός, μετά την ιδιωτικοποίηση από τον ΟΤΕ το 2007. Η εταιρεία, χρειάστηκε να ακολουθήσει στρατηγική επανατοποθέτησης για τον λόγο ότι άλλαξε ιδιοκτησιακό καθεστώς και ήταν επιτακτική ανάγκη να καταστεί άμεσα κερδοφόρα επιχείρηση ώστε να καλύπτει τις απαιτήσεις των επενδυτών.

Η στρατηγική επανατοποθέτησης έγκειται τόσο σε εσωτερικό, όσο και σε εξωτερικό επίπεδο με στόχο την εδραίωση της εταιρείας στην αγορά και την ανάδειξη της σε κερδοφόρα και επιτυχημένη επιχείρηση. Αρχικά, θα γίνει αναφορά στις δυσλειτουργίες και τα προβλήματα που αντιμετώπισε η επιχείρηση την περίοδο πριν την εξαγορά και στα μέτρα που υιοθέτησε η νέα Διοίκηση ώστε να τα επιλύσει και να επιτύχει την ομαλή επανατοποθέτηση της εταιρείας προκειμένου να γίνει ένα νέο δυναμικό ξεκίνημα ως μια ιδιωτική και αυτόνομη πλέον εταιρεία.

Σχεδόν τρία χρόνια μετά την ιδιωτικοποίηση του, ο Χρυσός Οδηγός, αναδιοργανώθηκε, ενίσχυσε το βασικό της προϊόν, που είναι ο γνωστός σε όλους έντυπος 'Χρυσός Οδηγός', αλλά παράλληλα προσανατολίστηκε και στα νέα μέσα όπως είναι το internet και η κινητή τηλεφωνία, με επενδύσεις που ξεπέρασαν το €1 εκατομμύριο.

Οι αντιξοότητες που κλήθηκε να αντιμετωπίσει η νέα Διοίκηση της επιχείρησης ήταν πολλές και η επανατοποθέτηση της εταιρείας σε πολλούς τομείς κρίθηκε

ζωτικής σημασίας. Χαρακτηριστικά αναφέρονται συνοπτικά, τα εξής ζητήματα που έχριζαν άμεσης αντιμετώπισης:

- Αλλαγή εργασιακού καθεστώτος και ανάπτυξη ιδιωτικής εταιρικής κουλτούρας.
- Άνιση κατανομή μεταξύ διοικητικού προσωπικού και προσωπικού πωλήσεων.
- Καμία σύνδεση θέσης και απόδοσης με ένα σύστημα ανταμοιβής.
- Υπήρχαν 3 διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα ενώ παράλληλα είχε αρχίσει η ανάπτυξη νέου πληροφοριακού συστήματος τύπου ERP.
- Ανάγκη εκσυγχρονισμού του Λογιστηρίου και δημιουργία νέας Οικονομικής Διεύθυνση.

#### **5.4.1 Εσωτερική Επανατοποθέτηση**

Η νέα διοίκηση του Χρυσού Οδηγού, αντιμετώπισε μια δύσκολη κατάσταση που έπρεπε να μεταβληθεί άμεσα ώστε η εταιρεία να λειτουργήσει αποδοτικά και να καταστεί κερδοφόρα ανταποκρινόμενη στις απαιτήσεις των επενδυτών. Η εσωτερική επανατοποθέτηση ήταν η αμεσότερη και το σημείο απ'όπου η διοίκηση αποφάσισε να ξεκινήσει για να εφαρμόσει τη στρατηγική επανατοποθέτησης.

##### **5.4.1.1 Μετονομασία από Infote σε Χρυσό Οδηγό**

Η ιδιωτικοποίηση της εταιρείας Infote από τον κρατικό ΟΤΕ, απέφερε και υποχρέωση προς τη νέα διοίκηση να αλλάξει την επωνυμία της επιχείρησης διότι λόγω νομικών ζητημάτων δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει με την ίδια ονομασία.

Βέβαια, ο βασικότερος λόγος ήταν ότι η εταιρεία ήθελε να υιοθετήσει την



φιλοσοφία, Νέα εταιρεία – Νέο όνομα! και να την μεταλαμπαδέψει στους εταίρους αλλά και στους εργαζόμενους. Επιπλέον, η ονομασία Infote, δεν ήταν ένα όνομα με αναγνωρισιμότητα και οι πελάτες όπως και οι καταναλωτές δεν ταύτιζαν την ονομασία Infote με την παρεχόμενη υπηρεσία. Ήδη στην Ελλάδα, όπως και στο εξωτερικό, είχε επικρατήσει το όνομα Χρυσός Οδηγός, το οποίο αποτελεί ένα πολύ ισχυρό και καθιερωμένο brand name. Σαν αποτέλεσμα, με την αλλαγή της ονομασίας επιτευχθεί η ταύτιση του ονόματος της εταιρείας με το όνομα του προϊόντος.

#### **5.4.1.2 Διατύπωση Οράματος και Αποστολής της Νέας Εταιρείας**

Πρωταρχικό ρόλο στην επανατοποθέτηση επιχείρησης στην αγορά αποτελεί ο καθορισμός οράματος και αποστολής για μια εταιρεία, τα οποία στην περίπτωση του Χρυσού Οδηγού, θα τα ορίσει η νέα διοίκηση και θα το μεταλαμπαδέψει στους εργαζόμενους της εταιρείας. Η διατύπωση στρατηγικού οράματος και αποστολής από μια εταιρεία είναι πάρα πολύ σημαντικά καθώς αποτελεί μέρος της μελλοντικής κατεύθυνσης που επιθυμεί να ακολουθήσει η εταιρεία. Ειδικότερα αποτελεί μια καθοδηγητική έννοια για το τι προσπαθεί να κάνει η επιχείρηση και για το τι προσπαθεί ταυτόχρονα να αντιπροσωπεύσει.

Σύμφωνα με την ιστοσελίδα της εταιρείας, το όραμα<sup>48</sup> του Χρυσού Οδηγού είναι να αποτελέσει την αποτελεσματικότερη πλατφόρμα διαφημιστικής προβολής και την πλέον αξιόπιστη πηγή αναζήτησης πληροφοριών, επενδύοντας σε νέες τεχνολογίες, στους ανθρώπους που την στελεχώνουν, παρέχοντας κάθε μορφή δομημένης

<sup>48</sup> <http://www.yellowpages.gr/corporate/gr/company/vision.html> (στις 30 Σεπτεμβρίου 2010).

επαγγελματικής πληροφορίας και αξιοποιώντας όλα τα σύγχρονα έντυπα και ηλεκτρονικά μέσα.

Για την επίτευξη του οράματός της, η εταιρεία Χρυσός Οδηγός βασίζεται σε συγκεκριμένες αξίες που διέπουν την εταιρεία. Αυτές είναι:

- Πελατοκεντρική αντίληψη
- Ομαδικότητα
- Αποτελεσματικότητα
- Αφοσίωση
- Προσαρμοστικότητα
- Σεβασμός στον άνθρωπο

Αποστολή της εταιρείας είναι, η διατήρηση της κυρίαρχης θέσης που κατέχει στην αγορά, η παροχή ολοκληρωμένων συμβουλευτικών υπηρεσιών και στρατηγικών διαχείρισης της πληροφορίας, η προβολή του κοινωνικού προσώπου της εταιρείας με έμφαση στην ανάληψη δράσεων που συμβάλλουν στο κοινωνικό – πολιτιστικό γίνεσθαι και τέλος η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας για τη διάδοση της εταιρικής γνώσης μέσω της ανάπτυξης πληροφοριακών εφαρμογών και βελτίωσης των οργανωτικών δομών της εταιρείας. Πρόθεση του οργανισμού είναι η δυναμική εδραίωση στο κλάδο και η διατήρηση της κορυφής στις προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού. Στοχεύει στο να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό με βάση τα προσφερόμενα προϊόντα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες αλλά βέβαια και με την ενεργή συμμετοχή στα κοινωνικά δρώμενα.

Η διατύπωση του στρατηγικού οράματος και της αποστολής της εταιρείας είναι μείζονος σημασίας διότι με τον τρόπο αυτό θα εδραιωθεί ο νέος επιθυμητός στόχος της εταιρείας και το νέο πρόσωπο που θα παρουσιάσει σε πελάτες και υπαλληλικό προσωπικό.

Με μια επίσκεψη στα κεντρικά γραφεία του Χρυσού Οδηγού, ο καθένας μπορεί να διαπιστώσει ότι όλα τα παραπάνω αποτελούν προτεραιότητα για την νέα διοίκηση. Χαρακτηριστικά θα αναφέρουμε, ότι σε κομβικά σημεία, κυρίως σε σημεία αναμονής, έχουν τοποθετηθεί οθόνες οι οποίες επικοινωνούν, σε εργαζόμενους και επισκέπτες του Χρυσού Οδηγού, το όραμα και τις αξίες της εταιρείας.

#### **5.4.1.3 Εταιρική Κουλτούρα**

Η νέα διοίκηση του Χρυσού Οδηγού, κλήθηκε να εξετάσει και να αναπροσαρμόσει την εταιρική κουλτούρα που διακατείχε τους εργαζόμενους, κυρίως τους παλαιούς εργαζόμενους στην Infote. Τα προβλήματα με τα οποία ήρθε αντιμέτωπη η νέα διοίκηση ήταν πολύ σημαντικά διότι στην Infote επικρατούσε νοοτροπία δημοσίου, γραφειοκρατία που δυσχέραινε την αποδοτική λειτουργία της εταιρείας, άνιση μεταχείριση εργαζομένων, λανθασμένα κίνητρα και μη ορθολογικά προνόμια κάποιων εργαζομένων. Στην αρχική εταιρεία υπήρχε υπεράριθμο προσωπικό, παρατηρούνταν συγκεντρωτισμός αρμοδιοτήτων σε συγκεκριμένα τμήματα ή μη εκπαιδευμένο προσωπικό σε άλλα και υπήρχαν περιττές υπερωριακές αμοιβές που επιβάρυναν το λειτουργικό κόστος της εταιρείας. Τέλος, ένα πραγματικό πρόβλημα που έχριζε άμεσης αντιμετώπισης ήταν η ανύπαρκτη εξυπηρέτηση πελατών διότι δεν

λειτουργούσε τέτοιο τμήμα στην Infote αφού η εύρεση νέων πελατών και η τιμολόγηση τους γινόταν μέσω του ΟΤΕ και απεικονιζόταν στον λογαριασμό.

Η νέα διοίκηση υιοθέτησε συγκεκριμένες ενέργειες για να κατορθώσει να υλοποιήσει την αλλαγή νοοτροπίας και να την προσαρμόσει στις απαιτήσεις της νέας εταιρείας. Οι βασικές ενέργειες περιλάμβαναν:

- Επικοινωνία ενημέρωσης όλου του προσωπικού.
- Προσλήψεις σε επίπεδο διευθυντών και υψηλόβαθμων στελεχών, προερχόμενοι από τον ιδιωτικό τομέα, με ανάλογη εμπειρία.
- Επιβολή αξιολογικών κριτηρίων, προσαρμογή μισθών, κινήτρων και προνομίων.
- Κατάργηση ή απλοποίηση γραφειοκρατικών διαδικασιών .
- Ενθάρρυνση προσωπικού για την ανάληψη πρωτοβουλιών.
- Ανατροπή ωραρίου 9 πμ – 5 μμ για τα στελέχη της εταιρείας.

#### **5.4.1.4 Εγκατάσταση Νέου Πληροφοριακού Συστήματος**

Για την επιτυχημένη υλοποίηση της στρατηγικής εσωτερικής επανατοποθέτησης, ο Γεωργόπουλος<sup>49</sup> αναφέρει ότι δεν μπορεί να εκτελεστεί χωρίς έναν αριθμό συστημάτων υποστήριξης των επιχειρηματικών τους λειτουργιών. Συγκεκριμένα για τον Χρυσό Οδηγό, τα στοιχεία των πελατών που διαθέτει είναι ικανά να του προσφέρουν τη δυνατότητα διαφοροποίησης στον χώρο. Άλλωστε τα στοιχεία των πελατών αποτελούν το βασικό ‘περιουσιακό στοιχείο’ της επιχείρησης.

<sup>49</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, 2006.

Η Infote χρησιμοποιούσε ένα πληροφοριακό σύστημα, το SIEBEL,<sup>50</sup> μόνο για την παραγωγή των μακετών και την εκτύπωση των βιβλίων για το οποίο πληροφοριακό σύστημα είχε λήξει η τεχνική υποστήριξη την στιγμή της εξαγοράς και δεν κάλυπτε πλέον τις τεχνικές ανάγκες που παρουσίαζε η εταιρεία. Επιπλέον, η εταιρεία διατηρούσε ένα στοιχειώδες σύστημα για το λογιστήριο, το Κεφάλαιο. Τα συστήματα αυτά, δεν είχαν καμία σύνδεση μεταξύ τους και δυσχέραιναν το έργο της εταιρείας το ποίο γινόταν κατά κύριο λόγο manually. Δεν υπήρχε ενιαίο σύστημα που να ελέγχει όλες τις λειτουργίες της, κάποιο ολοκληρωμένο ERP, και πιο σημαντικά, δεν υπήρχε ηλεκτρονική σύνδεση μεταξύ των υπαρχόντων συστημάτων και η επικοινωνία διεξαγόταν με τον παραδοσιακό τρόπο.

Στα μειονεκτήματα του παλαιού συστήματος πρέπει να προστεθεί, ότι δεν κάλυπτε τις αυξημένες ανάγκες τιμολόγησης, παρακολούθησης των απαιτήσεων από πελάτες και την κάλυψη καθυστερημένων οφειλών. Με άλλα λόγια, η εταιρεία, δεν ήταν σε θέση να τιμολογήσει τους πελάτες της αλλά ούτε να παρακολουθήσει τα υπόλοιπα των οφειλών τους. Οι διαδικασίες αυτές εκτελούνταν από τον ΟΤΕ μέσω των λογαριασμών τηλεφώνου, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ενώ η Infote με την σειρά της, απλώς τιμολογούσε τον ΟΤΕ για το συνολικό ποσό.

Η αντικατάσταση του πληροφοριακού συστήματος ήταν επιτακτικής ανάγκης και έπρεπε να γίνει το ταχύτερο δυνατόν δεδομένου ότι όλες οι βασικές λειτουργίες της εταιρείας βασίζονται σε αυτό. Οι νέες απαιτήσεις που προέκυψαν και έπρεπε να μεριμνήσει για αυτές η νέα διοίκηση του Χρυσού Οδηγού ήταν οι εξής:

<sup>50</sup> <http://www.oracle.com/siebel/index.html> (στις 25 Σεπτεμβρίου 2010)

- Ενιαίο σύστημα που να περιλαμβάνει αναλυτικά τα στοιχεία των πελατών και των συμβολαίων που είχαν συνάψει με την εταιρεία. Τις μακέτες για παραγωγή των βιβλίων, πληροφορίες από τυχόν επικοινωνίες και παρατηρήσεις από τον πελάτη.
- Απευθείας τιμολόγηση μεγάλου πλήθους πελατών.
- Αναβάθμιση λογισμικού Λογιστηρίου που να υποστηρίζει σύστημα οικονομικής πληροφόρησης, παρακολούθησης προϋπολογισμού, παγίων στοιχείων σύμφωνα με τα διεθνή λογιστικά πρότυπα, έγκριση δαπανών σε διάφορα επίπεδα, σχηματισμού παραγγελιών προς τους προμηθευτές.
- Παρακολούθηση απαιτήσεων από πελάτες, διαχείριση καθυστερημένων και επισφαλών απαιτήσεων, παραγωγή αναλύσεων και αναφορών εισπραξιμότητας και ενηλικίωσης υπόλοιπων πελατών.

Τα κριτήρια με βάση τα οποία επιλέχθηκε το καταλληλότερο πληροφοριακό σύστημα που θα κάλυπτε τις ανάγκες του Χρυσού Οδηγού ήταν κυρίως δύο: η ταχύτητα εφαρμογής και η κάλυψη των βασικών αναγκών της εταιρείας. Για το Customer Care και την δημιουργία των βιβλίων, δηλαδή τις μακέτες και την εκτύπωση είχαν ήδη δοθεί οι προδιαγραφές σε μια εταιρεία λογισμικού ώστε να αναπτύξει ένα νέο σύστημα. Η εταιρεία που επελέχθη ήταν η DPS Software Systems Inc.<sup>51</sup> Η έρευνα αγοράς που έκανε ο Χρυσός Οδηγός τους οδήγησε στο συμπέρασμα πως για την κάλυψη των λογιστικών απαιτήσεων και της οικονομικής παρακολούθησης των αναγκών της, ένα μεσαίου επιπέδου σύστημα θα ήταν το πλέον κατάλληλο για τις ανάγκες του Χρυσού Οδηγού. Η τελική επιλογή της διοίκησης ήταν η εταιρεία ATLANTIS που ανταποκρινόταν στις απαιτήσεις που είχε

<sup>51</sup> <http://www.dpssoft.com/index.html> (στις 25 Σεπτεμβρίου 2010).

θέσει η εταιρεία. Τέλος, το σύστημα παρακολούθησης των απαιτήσεων των πελατών και καθυστερημένων υπολοίπων θα μπορούσε να εγκατασταθεί μόνο αφού θα είχαν υλοποιηθεί τα δύο πρώτα συστήματα. Το σύστημα που τελικά επιλέχθηκε ήταν δοκιμασμένο σε εταιρείες με αντίστοιχο αριθμό πελατών και προσαρμόστηκε στις ειδικές προδιαγραφές και απαιτήσεις του Χρυσού Οδηγού.

Η μετάβαση από το παλιό στο νέο σύστημα υλοποιήθηκε από ειδικά διαμορφωμένες ομάδες εργασίας στις οποίες συμμετείχαν στελέχη από κάθε Διεύθυνση της εταιρείας και πάντα σύμφωνα με την καθοδήγηση του Διευθυντή πληροφορικής και υπεύθυνου του όλου εγχειρήματος. Δεν μεσολάβησε παράλληλη λειτουργία του παλαιού με το νέο σύστημα, διότι έγινε μετάπτωση της βάσης δεδομένων από το παλιό στο νέο σύστημα με τον απαραίτητο φυσικά έλεγχο πριν την έναρξη της νέας εφαρμογής. Η μετάβαση από το DPS στο ATLANTIS έγινε σε περίπου οκτώ μήνες ενώ το σύστημα διαχείρισης απαιτήσεων (CT Collect) ολοκληρώθηκε σε τρεις μήνες.

Υπάρχουν τρία συστήματα που επικοινωνούν ηλεκτρονικά μεταξύ του. Οι ανάγκες και οι προδιαγραφές τους έχουν οριστεί σύμφωνα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις που παρουσιάζει κάθε τμήμα και αφορούν κυρίως Customer Relationship Management (CRM), Παραγωγή Βιβλίων, Λογιστική, Οικονομική Παρακολούθηση και Διαχείριση Απαιτήσεων Πελατών.

Ο απαραίτητος χρόνος για την λογιστική απόσβεση του συστήματος υπολογίστηκε σε τρία χρόνια. Η οικονομική αντίθετα απόσβεση συνήθως εξαρτάται από τις

αναβαθμίσεις που κάνουν οι εταιρείες λογισμικού και από την διαμόρφωση των νέων αναγκών που προκύπτουν.

Κατά την διάρκεια της απόφασης για την αλλαγή του πληροφοριακού συστήματος, η διοίκηση του Χρυσού Οδηγού, αντιμετώπισε κάποια προβλήματα. Τα εν λόγω προβλήματα είχαν να κάνουν με αντιρρήσεις και επιφυλάξεις που εκφράστηκαν από το προσωπικό που σε ορισμένες περιπτώσεις θεωρούσαν ότι θιγόταν από τις επερχόμενες αλλαγές. Δηλαδή, με το νέο αυτοματοποιημένο πληροφοριακό σύστημα πολλές παλαιότερες εργασίες, δεν ήταν πλέον απαραίτητες, όπως μια καταχώρηση που γινόταν από υπάλληλο ή ένας έλεγχος. Παλαιότερα, επικρατούσε αντίληψη αποκλειστικότητας στη διαχείριση δεδομένων και σε διαδικασίες που δημιουργούσαν απόλυτη εξάρτηση από συγκεκριμένα άτομα, η οποία ανετράπη με το νέο πληροφοριακό σύστημα. Ένας ακόμα λόγος που προκάλεσε αντιδράσεις ήταν οι επιπλέον ώρες εργασίας που χρειάστηκαν πέρα από το συνηθισμένο ωράριο εργασίας καθώς και αλλαγές και προσθήκες προδιαγραφών την τελευταία στιγμή μετά την ολοκλήρωση των πρώτων δοκιμών του συστήματος.

Ο απολογισμός του δύσκολου αυτού εγχειρήματος, τρία χρόνια μετά και λαμβάνοντας υπόψη ότι η εταιρεία δεν σταμάτησε να λειτουργεί καθ'ολη τη διάρκεια της μετάβασης, είναι θετικός. Η εταιρεία δεν θα ήταν σε θέση να λειτουργήσει αποδοτικά χωρίς την εγκατάσταση του νέου πληροφοριακού συστήματος. Κατά την διάρκεια των τριών ετών, προέκυπταν συνεχώς νέες ανάγκες και απαιτήσεις που έπρεπε να καλύψει το νέο λογισμικό. Ένα σημαντικό μέρος αυτών των αναγκών καλύφθηκε από αναβαθμίσεις και αναπροσαρμογές καθώς και από την ανάπτυξη επιπλέον λογισμικού κατάλληλα διαμορφωμένου για τον Χρυσό



Οδηγό. Παράλληλα, προέκυπταν και δυσκολίες στην σωστή λειτουργία του συστήματος από τους υπαλλήλους τα οποία αντιμετωπίστηκαν αφού όλοι οι χρήστες είχαν δεχτεί ειδική εκπαίδευση σε συνδυασμό με τη λειτουργία ενός τμήματος help desk, το οποίο ακόμα και σήμερα καλύπτει τρέχουσες ανάγκες, αναβαθμίσεις λογισμικού κτλ. Η εταιρεία κατόρθωσε σε σύντομο χρονικό διάστημα να εξυπηρετεί, να τιμολογεί και να διαχειρίζεται μεγάλο πλήθος πελατών. Κατά συνέπεια, η απόφαση για την αλλαγή του πληροφοριακού συστήματος ήταν απόλυτα πετυχημένη. Ο Χρυσός Οδηγός δεν σταματά ποτέ να αναζητεί το καταλληλότερο πληροφοριακό σύστημα που να ανταποκρίνεται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες και αυξημένες ανάγκες της εταιρείας.

#### **5.4.1.5 Δημιουργία Νέων Τμημάτων**

Συνεχίζοντας την ανάλυση για τα στρατηγικά βήματα εσωτερικής επανατοποθέτησης που υιοθέτησε ο Χρυσός Οδηγός, είναι καθόλα σημαντικό να αναφερθούμε στο προσωπικό της εταιρείας και πως αυτό είχε κατανεμηθεί επί του παλαιού καθεστώτος της Infote και για τις απαραίτητες αλλαγές που επέβαλε η νέα διοίκηση.

##### **5.4.1.5.1 Τμήμα Πωλήσεων**

###### **Infote:**

Στην Infote, λειτουργούσαν 2 τμήματα πωλήσεων. Ένα field, όπου οι πωλητές επισκέπτονταν τους πελάτες στον χώρο τους για την απαραίτητη ενημέρωση και

σύναψη συμβολαίων και το τμήμα πωλήσεων tele, δηλαδή η προσέλκυση και η ενημέρωση νέων πελατών από τα γραφεία της εταιρείας, συνήθως μέσω τηλεφώνου.

Οι πωλήσεις στην Infote, διεξάγονταν μέσα από τις καμπάνιες για κάθε περιοχή, για το συγκεκριμένο γεωγραφικό διαμέρισμα και περιλάμβαναν συγκεκριμένους στόχους και κίνητρα για την προσέλκυση νέων πελατών, την ανανέωση συμβολαίων και την μείωση των απωλειών.

Η Infote την στιγμή της ιδιωτικοποίησης είχε περίπου 180.000 πελάτες και κατείχε το 96% του μεριδίου αγοράς, ποσοστό εξαιρετικά υψηλό. Θα πρέπει βέβαια να αναλογιστούμε ότι η Infote, απολάμβανε τα οφέλη σχεδόν μονοπωλιακού καθεστώτος. Αξίζει να σημειωθεί εδώ, ότι τα έσοδα από τις πωλήσεις των καταχωρήσεων ανέρχονταν σε περίπου €60 εκατ. και επαρκούσαν για την κάλυψη των αναγκών της εταιρείας, αφού το EBITDA ξεπερνούσε τα €21 εκατ. Οι πωλητές, ανάλογα με την απόδοση τους, ανταμείβονταν με κάποιο bonus, χωρίς να απολαμβάνουν επιπλέον παροχές.

Το τμήμα πωλήσεων της εταιρείας Infote αντιμετώπιζε προβλήματα που εμποδίζαν την ομαλή λειτουργία του και που έχριζαν αντιμετώπισης. Αυτά ήταν κυρίως η ελλιπής εκπαίδευση των πωλητών, η κακή επικοινωνία με τους πελάτες, η γενική νοοτροπία δημοσίου που διακατείχε την εταιρεία και ο μη ορθολογικός σχεδιασμός της στρατηγικής πωλήσεων.

Το κυριότερο όμως πρόβλημα ήταν, ότι το προσωπικό της εταιρείας ήταν κατανεμημένο με τον εξής τρόπο, οι πωλητές αποτελούσαν το 35% του ποσοστού

των εργαζομένων και το διοικητικό προσωπικό το 65% του συνολικού ποσοστού των εργαζομένων.

#### Χρυσός Οδηγός:

Με βάση την παραπάνω αναφορά στο εργασιακό καθεστώς της παλαιάς εταιρείας Infote , οι αλλαγές που έπρεπε να κάνει η νέα διοίκηση του Χρυσού Οδηγού, ήταν επιτακτικές.

Οι βασικές αλλαγές που υιοθετήθηκαν από τον Χρυσό Οδηγό ήταν οι εξής:

- Αύξηση του αριθμού των πωλητών με νέες προσλήψεις και εσωτερικές μετακινήσεις.
- Διακοπή συνεργασίας με πωλητές που είχαν χαμηλή απόδοση.
- Συνεχής εκπαίδευση στους πλέον σύγχρονους τρόπους πώλησης Yellow Pages, με τους καλύτερους παγκοσμίως εκπαιδευτές.
- Δραστική και άμεση αλλαγή του συστήματος απόδοσης Bonus.
- Μεγαλύτερο ποσοστό της συνολικής αμοιβής, πολλαπλασιαστική επίπτωση με αύξηση της απόδοσης, επιπλέον παροχές, εκδηλώσεις επιβράβευσης των καλύτερων πωλητών. Οι αποδοτικότεροι πωλητές του μήνα εμφανίζονται στο αντίστοιχο τμήμα σε οθόνες όπου αναφέρεται η επιτυχία του στόχου όπου τους είχε ανατεθεί. Επιπλέον, ενώ ο χώρος στάθμευσης προορίζεται μόνο για τα στελέχη της εταιρείας, δύο θέσεις παραχωρούνται στους πωλητές με την καλύτερη απόδοση.
- Βελτίωση οργάνωσης για τον σχεδιασμό των διαφημιστικών εκστρατειών.

Σχετικά με τους εργαζομένους στην Infote, η συμφωνία του Χρυσού Οδηγού με την διοίκηση του ΟΤΕ περιελάμβανε την επάνοδο στον ΟΤΕ μόνο των υπαλλήλων που αρχικά είχαν αποσπαστεί από τον οργανισμό στην Infote, σύμφωνα με τον κ. Στέφανο Ανδρέου, CFO του Χρυσού Οδηγού. Συνεχίζει, λέγοντας ότι οι περισσότερες ανακατατάξεις υπαλλήλων πραγματοποιήθηκαν μέσα στο πρώτο έτος της εξαγοράς, ενώ κάποιες από τις αλλαγές συνεχίζονται σε μικρό βαθμό μέχρι και σήμερα, μια διαδικασία ιδιαίτερα δύσκολη διότι παράλληλα ήταν αναγκαίο να εξυρευθούν κατάλληλα στελέχη για την κάλυψη σημαντικών θέσεων. Τέλος, αποτιμά ότι η επικοινωνία και η συνεργασία με το σωματείο των εργαζομένων διεξήχθη σε καλό επίπεδο. Παροχές και αυξήσεις στους υπαλλήλους, δόθηκαν μόνο στην περίπτωση που τα καθήκοντα και η νέα τους θέση το δικαιολογούσε.

### **Εκπαίδευση των Πωλητών**

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η εκπαίδευση των πωλητών γίνεται στον Χρυσό Οδηγό από τους καλύτερους παγκοσμίως εκπαιδευτές στους σύγχρονους τρόπους πώλησης Yellow Pages. Η εκπαίδευση των πωλητών γίνεται πολύ συστηματικά και περιλαμβάνει ενημέρωση για τα νέα προϊόντα της εταιρείας, τους τρόπους και τις τεχνικές προσέγγισης των πελατών ανάλογα με τις ανάγκες που παρουσιάζει ο καθένας.

Η εκπαίδευση των πωλητών αναφέρεται και στην εξοικειώσει τους με οικονομικές έννοιες όπως Return on Investment (ROI), έννοιες που αναφέρονται στην μέτρηση ανταποδοτικότητας της διαφήμισης στον Χρυσό Οδηγό των χρηματικών ποσών που δαπανούν οι πελάτες. Μέρος της εκπαίδευσης αποτελεί και η ενημέρωση των

πωλητών για τους εναλλακτικούς τρόπους πληρωμής των οφειλών των πελατών, μέσω επιταγών ή πιστωτικών καρτών.

Η εκπαίδευση των νέων πωλητών, συνήθως διαρκεί ένα μήνα, διάστημα εύλογο ώστε να εισαχθούν στους κόλπους του Χρυσού Οδηγού, να κατανοήσουν τις αξίες και το όραμα της εταιρείας και να εξυπηρετήσουν αποδοτικά τα σχέδια και τις στρατηγικές πώλησης της. Οι υπόλοιπες εκπαιδεύσεις των πωλητών είναι διάρκειας μιας εβδομάδας. Η εταιρεία επενδύει σε εκπαιδευτικά σεμινάρια, με σκοπό να ενισχύσει το αίσθημα ομαδικότητας, τη κατανόηση και εμπέδωση των αξιών της εταιρείας αλλά και σεμινάρια που αφορούν σε θέματα management.

#### **5.4.1.5.2 Οικονομική Διεύθυνση**

Η κατάσταση που επικρατούσε στην εταιρεία Infote ήταν πλήρως εναρμονισμένη στα πλαίσια του δημοσίου και η φιλοσοφία αυτή διακατείχε και τους υπαλλήλους όλων των τμημάτων, όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Δεν θα μπορούσε λοιπόν να αποτελεί εξαίρεση και το Οικονομικό Τμήμα. Για την ακρίβεια, δεν υπήρχε οργανωμένη οικονομική διεύθυνση παρά ένα τμήμα λογιστηρίου. Αναφέρθηκε επιπλέον ότι η Infote δεν τιμολογούσε απευθείας τους πελάτες αλλά συγκεντρωτικά τον ΟΤΕ, αφού η είσπραξη των οφειλών από της υπηρεσίες της εταιρείας εξοφλούνταν μέσω του λογαριασμού του ΟΤΕ. Με την αλλαγή της διοίκησης και της σύστασης της νέας εταιρείας, δημιουργήθηκε μια σύγχρονη Οικονομική Διεύθυνση που ήταν πλήρως ικανή να αντιμετωπίσει της απαιτήσεις της νέας διοίκησης αλλά να ανταποκριθεί και στις ανάγκες που παρουσίαζε ο Χρυσός Οδηγός.

Με την αλλαγή της διοίκησης δημιουργήθηκαν δύο νέα τμήματα στην Διεύθυνση Οικονομικού. Το πρώτο είναι το τμήμα Billing και το τμήμα Collection.

#### Το τμήμα Billing

Το τμήμα Billing είναι ένα νεοσύστατο τμήμα στον Χρυσό Οδηγό απαραίτητο για την σωστή λειτουργία της οικονομικής διεύθυνσης, το οποίο είναι αρμόδιο για την τιμολόγηση των πελατών της εταιρείας ανάλογα με το συμβόλαιο που έχουν επιλέξει. Επιπλέον, το τμήμα Billing ασχολείται με τους διαφορετικούς τρόπους πληρωμής των απαιτήσεων από τους πελάτες που τους προσφέρει ο Χρυσός Οδηγός.

#### Το τμήμα Collection

Είναι το σύστημα διαχείρισης απαιτήσεων από πελάτες. Υπάλληλοι της εταιρείας είναι επιφορτισμένοι με την ενημέρωση των πελατών για τις οφειλές τους προς την εταιρεία και τους πιθανούς τρόπους αποπληρωμής. Επιπλέον, το τμήμα είναι επιφορτισμένο για την διαπραγμάτευση των συμβολαίων των πελατών.

### **5.4.2 Εξωτερική Επανατοποθέτηση**

Η εξωτερική επανατοποθέτηση του Χρυσού Οδηγού έγκειται στον τρόπο προσέλκυσης νέων πελατών στην εταιρεία, σε σχέση με τον παλιό τρόπο που είχε υιοθετήσει η Infote και ο οποίος, διαφέρει σε ορισμένα σημεία. Σε σχέση με το παρελθόν, έχουν επέλθει οι εξής αλλαγές:

- Περισσότερο εμπλουτισμένη βάση δυνητικών πελατών.
- Πιο στοχευμένα κίνητρα προσέγγισης νέων πελατών ανά κατηγορία.

Η εταιρεία Χρυσός Οδηγός, προσφέρει ανάλογα με το ύψος του συμβολαίου των πελατών και μεγαλύτερες διευκολύνσεις στην πληρωμή των οφειλών. Τους παρέχεται η δυνατότητα περισσότερων δόσεων. Η εταιρεία, έχει εισάγει και σημαντικά ποσοστά έκπτωσης που αναφέρονται στα προπληρωμένα συμβόλαια. Παράλληλα, παρέχονται ειδικά κίνητρα, εκπτώσεις για καταχωρήσεις σε περισσότερα από ένα βιβλία ή κατηγορίες καθώς και προγράμματα εκπτώσεων για αναβάθμιση της διαφήμισης σε ακριβότερη κατηγορία.

#### **5.4.2.1 Στρατηγική Marketing**

Στα πλαίσια της στρατηγικής εξωτερικής επανατοποθέτησης, ο Χρυσός Οδηγός έχει επενδύσει μεγάλα ποσά στον τομέα του marketing. Όπως για κάθε επιχείρηση, έτσι και για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών τα κανάλια διανομής των προϊόντων τους αποτελούν βασικό στοιχείο υλοποίησης της στρατηγικής marketing. Η διοίκηση της επιχείρησης συχνά λαμβάνει αποφάσεις αναφορικά με τους στόχους του συστήματος διανομής, πιο συγκεκριμένα ως προς την έκταση της κάλυψης του δικτύου διανομής και τις μεθόδους διανομής.

Στρατηγική marketing αποτελεί και το γεγονός ότι η κατ'οίκον διανομή των καταλόγων δεν γίνεται πλέον στην είσοδο της πολυκατοικίας αλλά στα ίδια τα διαμερίσματα, ώστε η εταιρεία να επιτύχει την ευρύτερη κάλυψη των γεωγραφικών διαμερισμάτων της χώρας και ώστε κάθε καταναλωτής να λάβει το δικό του αντίτυπο. Μάλιστα, η εταιρεία ελέγχει με πολύ αυστηρά μέσα τη διακίνηση των

καταλόγων, με στόχο να ελαχιστοποιήσει τα περιθώρια λαθών και παραλείψεων αλλά και να διασφαλίσει ότι ο κατάλογος έχει παραληφθεί.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ο Χρυσός Οδηγός φθάνει στα χέρια περισσότερων από 3.500.000 πολιτών, σε κάθε περιοχή της Ελλάδας με στόχο να αποφέρει ακόμα μεγαλύτερο όφελος στους επαγγελματίες και τις επιχειρήσεις που επιλέγουν την προβολή τους μέσω του Χρυσού Οδηγού.

Τον σπουδαιότερο παράγοντα στην στρατηγική marketing αποτελούν τα διαφημιστικά μηνύματα που καθιστούν την προσφερόμενη από τον Χρυσό Οδηγό υπηρεσία πιο αναγνωρίσιμη και προσιτή τους καταναλωτές-χρήστες και κατά συνέπεια στις επιχειρήσεις που επιλέγουν να προβληθούν μέσω του Οδηγού. Τα μηνύματα που προωθούνται στις διαφημίσεις είναι απλά και κατανοητά τα οποία έχουν ως στόχο την ενδυνάμωση της θετικής εικόνας της εταιρείας από τους καταναλωτές.

Η εταιρεία Χρυσός Οδηγός δημιούργησε έξυπνα και χιουμοριστικά διαφημιστικά σπότες τα οποία προβάλλονται σε ραδιόφωνο και τηλεόραση. Το μήνυμα που επιχειρείται να φθάσει στον τελικό χρήστη είναι πως ο Χρυσός Οδηγός αποτελεί την πιο εύχρηστη και πλήρης πηγή πληροφόρησης. Οι διαφημίσεις είναι χιουμοριστικές και προωθούν το παραπάνω μήνυμα μέσα από καθημερινές εικόνες και καταστάσεις.

Το 2008, η εταιρεία μέσα από ένα τηλεοπτικό σπότε πρόβαλε ένα χρυσοθήρα να αναζητεί χρυσάφι και εν τέλει να το βρίσκει στην είσοδο του σπιτιού του με το σλόγκαν: “Ψάχνεις; Βρίσκεις!”. Η εταιρεία, την περίοδο εκείνη προσέφερε σε έναν



τυχερό το βάρος του Οδηγού σε πραγματικό χρυσό. Τρεις επιπλέον διαφημίσεις την ίδια χρονιά διαφήμιζαν το [www.xo.gr](http://www.xo.gr) μέσα από πολύ χιουμοριστικές καταστάσεις όπου προέτρεπαν τους καταναλωτές να επισκεφτούν την ιστοσελίδα του Οδηγού και να αναζητήσουν οποιαδήποτε πληροφορία επιθυμούσαν. Το σλόγκαν του χρησιμοποίησε η εταιρεία ήταν “Μπήκες; Βρήκες!” καθιστώντας τον Χρυσό Οδηγό ως την πληρέστερη μηχανή αναζήτησης. Για την περίοδο 2009-2010 ο Χρυσός Οδηγός δημιούργησε νέες διαφημιστικές καμπάνιες – διατηρώντας πάντα την απλότητα και το χιούμορ – καθιστώντας τον Χρυσό Οδηγό καταλληλότερο μέσον για την αναζήτηση πάσης φύσεως πληροφοριών μέσω του έντυπου καταλόγου, του internet στην διεύθυνση [www.xo.gr](http://www.xo.gr) και μέσω του Χρυσού Οδηγού mobile. Η ιστοσελίδα [www.diafhmiseis.gr](http://www.diafhmiseis.gr)<sup>52</sup> χαρακτήρισε το τηλεοπτικό σπότ του Χρυσού Οδηγού, όπου η σκηνή διαδραματίζεται μεταξύ μιας γυναίκας και ενός νεαρού αγοριού σε ένα λεωφορείο, ως ευφύεστατη και μια από τις καλύτερες που προβάλλονται.

Επιπλέον, η εταιρεία Χρυσός Οδηγός στην ιστοσελίδα της, προβάλλει διαφημίσεις εταιρειών, και μια από αυτές είναι του τηλεοπτικού καναλιού Star Channel, όπου σε μεταφέρει στην ιστοσελίδα του εν λόγω τηλεοπτικού σταθμού. Το κανάλι με την σειρά του προβάλλει τα τηλεοπτικά σπότ του Χρυσού Οδηγού ανάμεσα στα τηλεοπτικά προγράμματα που μεταδίδει. Η συνεργασία με το Star Channel παράλληλα με τις νέες διαφημιστικές καμπάνιες έχουν δώσει μια νέα ώθηση τόσο στην αναγνωρισιμότητα όσο και στην αναζωογόνηση του προφίλ του Χρυσού Οδηγού.

<sup>52</sup> <http://diafhmiseis.gr/chrysos-odhgos/> (στις 30 Σεπτεμβρίου 2010).

#### 5.4.2.2 Εισαγωγή Νέων Προϊόντων

Η νέα εταιρική εικόνα του Χρυσού Οδηγού ενισχύθηκε όχι μόνο με την βελτίωση των λειτουργιών της επιχείρησης αλλά και με την ανάπτυξη νέων στρατηγικών που βασίστηκαν σε νέα προϊόντα. Η νέα σειρά προϊόντων της εταιρείας εστιάζει στην βέλτιστη ποιότητα και οι παρεχόμενες υπηρεσίες καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα στις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Η αρχική δομή του τμήματος marketing της Infote ήταν επικεντρωμένη στον έντυπο οδηγό και υπολειπόταν κατά πολύ από τις σύγχρονες λειτουργίες που πρέπει να υπάρχουν σε ένα τέτοιο τμήμα. Υπήρχε προσπάθεια υλοποίησης προωθητικών ενεργειών, αλλά όχι εστιασμένα. Δινόταν χορηγίες στο όνομα της Infote, οι οποίες όμως δεν προωθούσαν καθόλου την αύξηση της χρήσης του Χρυσού Οδηγού αλλά δεν είχαν και κανένα αντίκτυπο στις πωλήσεις του brand.

Η σημερινή εικόνα του τμήματος marketing του Χρυσού Οδηγού είναι πλήρως ανεπτυγμένη και ανταποκρίνεται στις σύγχρονες απαιτήσεις που παρουσιάζουν εταιρείες yellow pages. Το τμήμα marketing έχει χωριστεί στο τμήμα των έντυπων προϊόντων και στο τμήμα των on line προϊόντων που έχει την παράλληλη υποστήριξη από ειδική ομάδα της διεύθυνσης πληροφορικής. Το τμήμα marketing είναι επιφορτισμένο με τον σχεδιασμό νέων προϊόντων, των σχεδιασμό καμπανιών πωλήσεων ανά περιοχή (canvas planning) και ερευνών αγοράς. Επιπλέον, αναπτύσσει την τιμολογιακή πολιτική και την συντήρηση της βάσης δεδομένων.

Ο Χρυσός Οδηγός χρησιμοποίησε τη στρατηγική της προϊοντικής ποικιλίας και διεύρυνε την προϊοντική της γραμμή, μετατρέποντας τον Χρυσό Οδηγό σε πολύ ισχυρό brand. Με τον τρόπο αυτό η εταιρεία θέτει εμπόδια για οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση επιχειρήσει να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του Χρυσού Οδηγού.

Δίδοντας προτεραιότητα στις ανάγκες των καταναλωτών, ο Χρυσός Οδηγός σχεδίασε τα νέα προϊόντα με στόχο να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών, των χρηστών της υπηρεσίας ενδυναμώνοντας έτσι τη φήμη και το brand της εταιρείας. Το πιο διαδεδομένο προϊόν της εταιρείας είναι ο κατάλογος του Χρυσού Οδηγού ο οποίος ταυτόχρονα αποτελεί και το παλαιότερο προϊόν της εταιρείας αλλά αποτελεί ταυτόχρονα και τον πιο πλήρη και ευρείας εμβέλειας οδηγό επαγγελματιών και επιχειρήσεων έχοντας περίπου 40 χρόνια ιστορία.

Ο κατάλογος έχει ιδιαίτερα υψηλή αναγνωσιμότητα και καλύπτει όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Δεδομένου όμως ότι οι απαιτήσεις των καταναλωτών διαρκώς αυξάνονται, η εταιρεία εισήγαγε ολοκληρωμένη σειρά προϊόντων με σκοπό να είναι πρώτη στις προτιμήσεις των καταναλωτών και να καλύπτει όλες τις εξειδικευμένες ανάγκες του κοινού για πληροφόρηση.

Ο Χρυσός Οδηγός, προσφέρει στις επιχειρήσεις και τους επαγγελματίες τη δυνατότητα να προσεγγίσουν το σύνολο της ελληνικής αγοράς, προβαλλόμενοι σε τρία αλληλοσυμπληρούμενα μέσα, το έντυπο, το internet και το κινητό, αποδεικνύοντάς τους ταυτόχρονα την αποτελεσματικότητα αυτής της προβολής, με ένα συγκεκριμένο σύστημα μέτρησης, μέσω του οποίου ο κάθε πελάτης γνωρίζει

πόσο ακριβώς απέδωσε η διαφήμισή του αυτή. Πόσους, δηλαδή, πελάτες του έφερε η συγκεκριμένη διαφήμιση και πόσα έσοδα.

Τα προϊόντα της εταιρείας είναι τα παρακάτω:

#### 5.4.2.1.1 Έντυποι Οδηγοί<sup>53</sup>

##### Χρυσός Οδηγός



Ο κατάλογος του Χρυσού Οδηγού βρίσκεται εδώ και 39 χρόνια στη διάθεση του κοινού και αποτελεί τον πιο πλήρη επαγγελματικό κατάλογο καλύπτοντας όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Σύμφωνα με την εταιρεία, στόχος του είναι η αξιόπιστη αναζήτηση πληροφοριών, που αφορούν σε προϊόντα και υπηρεσίες επαγγελματιών και επιχειρήσεων, 24 ώρες το 24ωρο, 7 ημέρες την εβδομάδα.

Εικόνα 3: Κατάλογος Χρυσός Οδηγός

*“Οποιοσδήποτε επαγγελματίας ή επιχείρηση, ανεξάρτητα από τα διάφορα άλλα μέσα προβολής που χρησιμοποιεί, με τη διαφήμιση στο Χρυσό Οδηγό εξασφαλίζει τη μαζική προσέγγιση του κοινού, τόσο των υπάρχόντων, όσο και των δυνητικών πελατών του”*  
αναφέρει η εταιρεία ως στρατηγική κίνηση εκ μέρους των πελατών.

Ο κατάλογος διανέμεται δωρεάν σε περισσότερα από 3.500.000 νοικοκυριά και επιχειρήσεις σε όλη την Ελλάδα και διατίθεται σε 10 εκδόσεις καλύπτοντας ολόκληρη την επικράτεια. Ο Χρυσός Οδηγός διανέμεται πλέον στην είσοδο κάθε

<sup>53</sup> [http://www.yellowpages.gr/corporate/gr/products/printed\\_directories/xmlcontent\\_0001.html](http://www.yellowpages.gr/corporate/gr/products/printed_directories/xmlcontent_0001.html)  
(στις 25 Σεπτεμβρίου 2010).

σπιτιού και κάθε γραφείου ή επιχείρησης, έχει ανανεωθεί ως προς την εμφάνισή του για να είναι ευκολότερα αναζητήσιμες οι πληροφορίες που ψάχνουν οι χρήστες και βέβαια συμπληρώνεται συνεχώς προκειμένου να υπάρχουν αξιόπιστες και πρόσφατα επικαιροποιημένες πληροφορίες.

### **Τοπικός Χρυσός Οδηγός**



Η κατηγορία αυτή περιέχει νέους, μικρούς σε μέγεθος οδηγούς οι οποίοι περιλαμβάνουν πληροφορίες για τις τοπικές αγορές κάθε περιοχής και τους γειτονικούς της δήμους. Επιπλέον, στον Τοπικό Χρυσό Οδηγό περιλαμβάνονται χρήσιμες πληροφορίες, τηλέφωνα και χάρτες, ονομαστικός κατάλογος επαγγελματιών και

**Εικόνα 4: Τοπικός Χρυσός Οδηγός**

επιχειρήσεων, καταχωρίσεις ανά επαγγελματική κατηγορία και επωνυμία, καθώς και ευρετήριο επαγγελματικών κατηγοριών. Οι τοπικοί Χρυσοί Οδηγοί κυκλοφορούν σε ετήσια βάση, διανέμονται δωρεάν και καλύπτουν όλα τα μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας.

Ο Τοπικός Χρυσός Οδηγός κυκλοφορεί σε ετήσια βάση και διανέμεται δωρεάν σε μεγάλες πόλεις της Ελλάδας. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι στην Αττική εκδίδονται 12 Οδηγοί σε 1.000.000 αντίτυπα.

Αρκετές περιοχές της περιφέρειας έχουν αναπτύξει τοπικούς οδηγούς χρήσης που θα μπορούσαν να αποτελούν δυνητικούς ανταγωνιστές του Τοπικού Χρυσού Οδηγού, οι οποίοι όμως δεν είναι πλήρως ενημερωμένοι και παραμένουν στατικοί για αρκετά

χρόνια χωρίς να επικαιροποιούνται ώστε να μεταφέρουν ολοκληρωμένες και έγκυρες πληροφορίες στους χρήστες.

### **Χρυσός Οδηγός Επιχειρείν**



Ο Χρυσός Οδηγός Επιχειρείν είναι ένας έγκυρος οδηγός, ο οποίος απευθύνεται σε επαγγελματίες και επιχειρήσεις που αναζητούν προμηθευτές και συνεργάτες ανά την Ελλάδα, με στόχο τη διεύρυνση της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας. *“Ο Χρυσός Οδηγός Επιχειρείν φέρνει τον επιχειρηματικό κόσμο στο γραφείο κάθε επαγγελματία!”*

**Εικόνα 5: Χρυσός Οδηγός Επιχειρείν**

Κυκλοφορεί σε 100.000 αντίτυπα και διανέμεται και αυτός δωρεάν σε μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας, καθώς επίσης σε επιχειρήσεις, επιμελητήρια, συλλόγους, κρατικούς φορείς και άλλα σημεία επιχειρηματικού ενδιαφέροντος.

### **Greek Yellow Pages**



Ο αγγλόφωνος οδηγός κυκλοφορεί σε μικρό, εύχρηστο μέγεθος, προσφέροντας αναλυτικούς χάρτες, χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την διαμονή, την διατροφή, την διασκέδαση και τη μετακίνηση καθώς και για επαγγελματίες που καλύπτουν τις ανάγκες των αγγλόφωνων κατοίκων και επισκεπτών της Ελλάδας.

**Εικόνα 6: Greek Yellow Pages**



Στον ετήσιο αυτό Οδηγό, ο επισκέπτης της Ελλάδας ή μόνιμος κάτοικος μπορεί να βρει χρήσιμες πληροφορίες, που θα διευκολύνουν τη διαμονή του και είναι ταξινομημένες σύμφωνα με τις ακόλουθες κατηγορίες ενδιαφέροντος:

- Διαμονή
- Διασκέδαση, Τέχνη & Αγορές
- Γαστρονομία
- Υγεία & Ομορφιά
- Μετακίνηση & Ταξιδιωτικές Υπηρεσίες
- Επαγγελματίες & Επιχειρήσεις

Κυκλοφορεί σε 160.000 αντίτυπα και διανέμεται σε τουριστικούς φορείς της Ελλάδας και του εξωτερικού, σε ξενοδοχεία, τουριστικές επιχειρήσεις, σε πρεσβείες και προξενεία της Ελλάδας και του εξωτερικού.

### Χρυσός Συν-Οδηγός



Ένας πλήρης οδηγός με πληροφορίες για το ταξίδι και τις μετακινήσεις, με καταχωρίσεις των επαγγελματιών που δραστηριοποιούνται στο χώρο του αυτοκινήτου, της μοτοσικλέτας και του τουρισμού. Παρέχονται χρήσιμες πληροφορίες για την καθ' οδόν εξυπηρέτηση, για πρατήρια βενζίνης, συνεργεία, οδική βοήθεια, και για τις ταξιδιωτικές υπηρεσίες, όσον αφορά ξενοδοχεία, εστιατόρια, τράπεζες κτλ.

Εικόνα 7: Χρυσός Συν-Οδηγός

Ο Χρυσός Συν-Οδηγός κυκλοφορεί σε 260.000 αντίτυπα και διανέμεται σε σταθμούς διοδίων σε όλη την Ελλάδα, σε γραφεία ενοικιάσεως αυτοκινήτων, σε ΚΤΕΟ, σε χώρους στάθμευσης αυτοκινήτων, σε πρατήρια βενζίνης κτλ.

### **Θαλάσσιος Χρυσός Οδηγός**



Νέος, εύχρηστος οδηγός για το σκάφος και τις θαλάσσιες μετακινήσεις που περιέχει πληροφορίες με βασικές ναυτικές γνώσεις, πληροφορίες σχετικά με τον απόπλου-κατάπλου σκαφών, γενικές πληροφορίες για τη ναυτιλία, διεθνείς κανόνες ασφαλών πλεύσεων και αποφυγής συγκρούσεων και φυσικά τηλέφωνα πρώτης ανάγκης.

Εικόνα 8: Θαλάσσιος Χρυσός Οδηγός

Κυκλοφορεί σε 60.000 αντίτυπα και διανέμεται σε μαρίνες, κεντρικά λιμεναρχεία, ναυτικούς ομίλους, εκθέσεις σκαφών και σε άλλα σημεία σχετικά με τον κλάδο.

#### **5.4.2.1.2 Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες**

**[www.xo.gr](http://www.xo.gr)**



Εκτός από την κλασική έντυπη έκδοση του Χρυσού Οδηγού, η εταιρεία αφουγκραζόμενη τις απαιτήσεις των πελατών της και καθώς η υπηρεσία internet έχει γίνει αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητάς μας,

Εικόνα 9: Λογότυπο ηλεκτρονικής διεύθυνσης



δημιούργησε μια ηλεκτρονική μηχανή αναζήτησης πληροφοριών. Η ηλεκτρονική αναζήτηση προσφέρει αναμφισβήτητα πολλά οφέλη αφού υπερέχει, λόγω του εύρους των δυνατοτήτων που παρέχει, τόσο σε επίπεδο αναζήτησης, όσο και σε επίπεδο αποτελεσμάτων.

Το [www.xo.gr](http://www.xo.gr) εξασφαλίζει στους πελάτες στοχευμένη και αποτελεσματική προβολή και δίνει μεγάλη αξία στην καταχώριση τους διότι έχει υψηλή επισκεψιμότητα και προσφέρει πολλαπλές επιλογές και δυνατότητες προβολής ώστε να ικανοποιήσει και τους πιο απαιτητικούς πελάτες.. Η υπηρεσία προσφέρεται σε δύο γλώσσες, στα ελληνικά και στα αγγλικά.

Το [www.xo.gr](http://www.xo.gr) είναι αμιγώς μία μηχανή αναζήτησης πολλαπλών πληροφοριών. Έχει αναβαθμιστεί και προσφέρει πολλές δυνατότητες στον χρήστη ώστε να αριστοποιείται η επιλογή του και η αναζήτηση να ανταποκρίνεται ακριβώς σε αυτό το οποίο αναζητά ο χρήστης.

Προσφέρει πληροφορίες σχετικά με τα ταξίδια, όπου ο χρήστης έχει την δυνατότητα να αναζητήσει γενικές πληροφορίες για τον προορισμό του, όπως είναι ο καιρός, κατευθυντήριες οδηγίες για να φτάσει στον προορισμό, αλλά και πληροφορίες για την διαμονή, την εστίαση, την ενοικίαση αυτοκινήτου και άλλες χρήσιμες για τους ταξιδιώτες πληροφορίες.

Κάθε προορισμός που περιλαμβάνεται στον Χρυσό Οδηγό ενισχύεται από τους χάρτες που έχει ενσωματώσει η εταιρεία για την πληρέστερη ενημέρωση των χρηστών. Χρήσιμες και επικαιροποιημένες πληροφορίες δίδονται και σχετικά με την

διασκέδαση. Στις κατηγορία σινεμά και θέατρο, ο χρήστης ενημερώνεται για τις προβολές και τις παραστάσεις σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη.

Το portal του Χρυσού Οδηγού προσφέρει δύο ακόμα επιλογές στον χρήστη. Αυτές είναι:

### **Υπηρεσία “Κοντά μου”**

Η συγκεκριμένη υπηρεσία εξυπηρετεί κάθε ανάγκη των χρηστών κοντά στην περιοχή που θα καθορίσουν. Στην οθόνη του χρήστη εμφανίζονται χάρτης και αναλυτική λίστα όλων των επιχειρήσεων, που βρίσκονται γύρω από ένα συγκεκριμένο σημείο εκκίνησης. Η καταχώρηση για κάθε πελάτη περιέχει χρήσιμες πληροφορίες στον χρήστη όπως: διεύθυνση, βασικές πληροφορίες για την επιχείρηση, διαδραστικό χάρτη, οδηγίες διαδρομής και δυνατότητα μετάβασης στο site της προβαλλόμενης επιχείρησης.

### **Υπηρεσία “Χάρτες”**

Εντοπισμός διεύθυνσης και εύρεση διαδρομής για προορισμούς σε όλη την Ελλάδα. Είναι η υπηρεσία με τη μεγαλύτερη πανελλήνια γεωγραφική κάλυψη αφού ο χρήστης της να είναι σε θέση να βρει οποιαδήποτε διεύθυνση ενδιαφέρει τον χρήστη στην Ελλάδα, καθώς και οδηγίες διαδρομής από ένα σημείο σε ένα άλλο. Επιπλέον, μέσω των διαδραστικών αυτών χαρτών, παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τα εφημερεύοντα νοσοκομεία, τα εφημερεύοντα φαρμακεία αλλά και την κυκλοφοριακή κίνηση που επικρατεί στη περιοχή.

#### 5.4.2.1.3 Υπηρεσίες στο Κινητό



Το κινητό έχει γίνει αναπόσπαστο εργαλείο κάθε ατόμου και για τον λόγο αυτό ο Χρυσός Οδηγός προσφέρει μια επιπλέον υπηρεσία προς διευκόλυνση των χρηστών, την Χρυσό Οδηγό Mobile. Όλη η πληροφόρηση παρέχεται και στο κινητό, ώστε ο ενδιαφερόμενος να είναι σε θέση να βρίσκει ότι χρειάζεται, ανά πάσα στιγμή, ακόμα και εν κινήσει.

Εικόνα 10: Λογότυπο Υπηρεσίας mobile

Με το Χρυσό Οδηγό Mobile οι χρήστες μπορούν να βρουν τον επαγγελματία ή την επιχείρηση που τους ενδιαφέρει, όπου και αν βρίσκονται. Αποτελεί μια φιλική μηχανή αναζήτησης με περισσότερες από 1.000 επαγγελματικές κατηγορίες, που συνεχώς ανανεώνονται. Προσφέρει λεπτομερείς πανελλαδικούς χάρτες με οδηγίες πλοήγησης, και οι διαφημιζόμενοι εμφανίζονται πάντα κατά προτεραιότητα αναλογικά με το ποσό της δαπάνης τους, μεγιστοποιώντας την απόδοση της επένδυσής τους.

Με την έκδοση για κινητά, ο Χρυσός Οδηγός περνάει σε νέα εποχή, προσφέροντας, σε συνδυασμό με το [www.xo.gr](http://www.xo.gr) μια ολοκληρωμένη πλατφόρμα προβολής για κάθε επιχείρηση και επαγγελματία.

Αποτελεί στρατηγική συμμαχία της εταιρείας η συνεργασία με την εταιρεία κινητής τηλεφωνίας Vodafone, για την υπηρεσία Vodafone Live. Δίδεται στον χρήστη η δυνατότητα αναζήτησης πληροφοριών μέσω του κινητού τηλεφώνου. Η ATC ολοκλήρωσε για λογαριασμό του Χρυσού Οδηγού την ανάπτυξη της εφαρμογής

Greek Yellow Pages, η οποία υποστηρίζει τη mobile έκδοσή του Χρυσού Οδηγού για χρήστες iPhone.

#### 5.4.2.1.4 Τηλεφωνικές Υπηρεσίες

##### Χρυσός Αριθμός 11811

Ο Χρυσός Αριθμός είναι μια τηλεφωνική υπηρεσία για αναζήτηση από τον χρήστη, επαγγελματικών πληροφοριών. Σε μια εποχή που το τηλέφωνο, σταθερό ή κινητό,



αποτελεί βασικό εργαλείο επικοινωνίας, η εταιρεία φρόντισε να αξιοποιήσει αυτό το μέσο, με μια 24ωρη ζωντανή τηλεφωνική υπηρεσία παροχής πληροφοριών καταλόγου, από σταθερό ή κινητό τηλέφωνο, που απαντά σε κάθε ανάγκη.

Εικόνα 11: Λογότυπο Τηλεφωνικής Υπηρεσίας

Ο Χρυσός Αριθμός 11811 αποτελεί μία σύγχρονη, εύχρηστη και ευέλικτη τηλεφωνική υπηρεσία, η οποία παρέχει πληροφορίες για προϊόντα, υπηρεσίες, επαγγελματίες και επιχειρήσεις, καθώς και πληροφορίες γενικού ενδιαφέροντος ανά πάσα στιγμή της ημέρας. Οι πληροφορίες αφορούν:

- Πληροφορίες για σημεία γενικού ενδιαφέροντος.
- Πληροφορίες ονομαστικού τηλεφωνικού καταλόγου.
- Άμεση τηλεφωνική σύνδεση με τον επιθυμητό αριθμό.
- Αποστολή αποτελεσμάτων αναζήτησης (κειμένου και χάρτη) μέσω e-mail.

- Διανυκτερεύοντα φαρμακεία.
- Διανυκτερεύοντα βενζινάδικα.
- Ανεύρεση κινηματογράφων και θεάτρων, βάσει περιοχής ή έργου προβολής.

#### 5.4.2.3 Στρατηγικές Συμμαχίες

Ο Χρυσός Οδηγός, αναγνωρίζοντας το ανταγωνιστικό και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και λόγω της γενικής και εκτεταμένης χρήσης του internet, προχώρησε σε συνεργασία με την Βουλγαρική εταιρεία Golden Pages. Η υπηρεσία επιτρέπει σε όποιον χρήστη της ιστοσελίδας το επιθυμεί να αντλήσει πληροφορίες σχετικά με κάποιο προγραμματισμένο ταξίδι στην Βουλγαρία, να αναζητήσει πληροφορίες σχετικά με επιχειρήσεις της χώρας, αλλά και πληροφορίες σχετικά με την διαμονή, εστιατόρια, καταστήματα κτλ. Η Golden Pages αποτελεί την πιο αξιόπιστη, προσβάσιμη και χρήσιμη πηγή επαγγελματικών πληροφοριών για την Βουλγαρία.

Η συνεργασία αυτή προέκυψε διότι ο Χρυσός Οδηγός εντόπισε την ανάγκη επιχειρήσεων και επαγγελματιών από τις δύο χώρες για προβολή των υπηρεσιών τους στο κοινό της κάθε χώρας αντίστοιχα. Η ιστοσελίδα [www.goldenpages.bg](http://www.goldenpages.bg) έχει παρόμοια σχετικά πλατφόρμα με την ιστοσελίδα του Χρυσού Οδηγού. Η δυνατότητα προβολής υλοποιήθηκε άμεσα με την αξιοποίηση της ισχυρής παρουσίας που έχουν οι δύο εταιρείες στο Internet, μέσα από τις ιστοσελίδες τους. Το [www.xo.gr](http://www.xo.gr) στην Ελλάδα και το [www.goldenpages.bg](http://www.goldenpages.bg) στην Βουλγαρία προβάλλουν επαγγελματίες και επιχειρήσεις που το επιθυμούν στη γειτονική χώρα. Ο Χρυσός Οδηγός προσφέρει

την ευκαιρία στους πελάτες του να προβάλλονται τόσο στην ιστοσελίδα της εταιρείας όσο και στον ηλεκτρονικό οδηγό [www.goldenpages.bg](http://www.goldenpages.bg). Έτσι η κάθε Ελληνική επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να προβληθεί με τα κατάλληλα μέσα στο Βουλγαρικό κοινό και αντίστοιχα οι Έλληνες που το επιθυμούν να αντλούν πληροφορίες για τη γείτονα χώρα.

Όλα τα παραπάνω συνθέτουν ένα ολοκληρωμένο επικοινωνιακό μίγμα που απαρτίζεται από ποικίλα εργαλεία και είναι αποδεκτό πως όσο περισσότερα εργαλεία επικοινωνίας αξιοποιεί η επιχείρηση τόσο αυξάνει την πιθανότητα να πετύχει μεγαλύτερη έκθεση και αναγνώριση από το καταναλωτικό κοινό το οποίο στοχεύει καθώς η επικοινωνία συμβάλλει όχι μόνο στην τοποθέτηση των προϊόντων στην αγορά συγκριτικά με ανταγωνιστικά προϊόντα αλλά επηρεάζει ακόμα και την ποιότητα που οι πελάτες αντιλαμβάνονται.

Όλα τα μέσα, είτε έντυπα, είτε ηλεκτρονικά ή η χρήση της υπηρεσίας μέσω κινητού ως μέσα είναι απόλυτα συμπληρωματικά και αυτό αποδεικνύεται από τα στοιχεία που υπάρχουν όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά και σε ώριμες αγορές στις υπηρεσίες Yellow Pages. Για τον λόγο αυτό ο Χρυσός Οδηγός επιλέγει να επενδύει παράλληλα και στις τρεις κατευθύνσεις.

Έχει παρατηρηθεί ότι οι έντυποι οδηγοί διαγράφουν φθίνουσα πορεία όσον αφορά τη χρήση τους και ότι το internet είναι αυτό που κερδίζει έδαφος, κυρίως μεταξύ των νέων χρηστών. Η χρήση του internet στην Ελλάδα είναι σε υψηλά επίπεδα, μεταξύ των νέων σε μεγάλα αστικά κέντρα, αλλά σε ιδιαίτερα χαμηλά στην περιφέρεια και για τον λόγο αυτό ένα πολύ μεγάλο μέρος του πληθυσμού επιλέγει να ψάχνει



πληροφορίες μέσω των καταλόγων, είτε γιατί το internet δεν είναι ιδιαίτερα φιλικό, είτε λόγω συνήθειας, είτε για τον λόγο ότι σε συγκεκριμένες στιγμές ή μέρη είναι πιο βολικό και έτσι η διοίκηση της εταιρείας πιστεύει ότι το έντυπο θα εξακολουθήσει να χρησιμοποιείται, ενώ παράλληλα θα αυξάνεται η χρήση του internet.

### **5.5 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**

Η εταιρεία Χρυσός Οδηγός, επενδύει στην εταιρική κοινωνική ευθύνη με σκοπό να ενισχύσει την προσπάθεια επανατοποθέτησης της, τόσο σε εσωτερικό όσο και σε εξωτερικό επίπεδο. Σε εσωτερικό διότι επιχειρεί να προσφέρει ένα λειτουργικό και ευχάριστο κλίμα εργασίας στους υπαλλήλους της αλλά και για να καταστήσει σαφές ότι η εταιρεία, αναγνωρίζει και ανταποδίδει με την σειρά της τις προσπάθειες των εργαζομένων, προσφέροντας παροχές οι οποίες όχι μόνο διευκολύνουν τους εργαζόμενους αλλά έχουν και θετικό αντίκτυπο ταυτόχρονα προσφέροντας ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας. Σε εξωτερικό επίπεδο, η επανατοποθέτηση ενισχύεται μέσω της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης διότι έχει εδραιωθεί και επικρατεί στο μυαλό των καταναλωτών ότι όλες οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον επιχειρηματικό κόσμο θα πρέπει να είναι κοινωνικά υπεύθυνες και να προσφέρουν στους πολίτες, το περιβάλλον και την κοινωνία.

Η εταιρεία θεωρεί καθήκον τη συμμετοχή της σε δραστηριότητες, οι οποίες προάγουν το κοινωνικό γίνεσθαι καθώς και την ενίσχυση της προσπάθειας ομάδων, που συμβάλλουν πραγματικά στη βελτίωση της κοινωνικής πραγματικότητας. Επιπλέον, στοχεύοντας στην αέναη ανάπτυξή της, η εταιρεία λαμβάνει πάντα υπόψη τον αντίκτυπο της λειτουργίας της στο περιβάλλον, στην κοινωνία και στους πελάτες

της. Οι επιμέρους ενέργειες του Χρυσού Οδηγού στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, έως σήμερα, συνοψίζονται στις παρακάτω ενότητες.<sup>54</sup>

### 5.5.1 Για την Κοινωνία και τον Πολιτισμό

- Η εταιρεία προχωρά στη διανομή ενός ένθετου με τίτλο “Τα μυστικά της ασφαλούς οδήγησης” μαζί με το Χρυσό Συν-Οδηγό με στόχο να συμβάλει στην εξασφάλιση της σωστής οδηγικής συμπεριφοράς των πολιτών.
- Συμμετοχή ως μέλος στο Ελληνικό Δίκτυο για την “Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη”.
- Συνεργασία με τον Οργανισμό Νεολαίας και Άθλησης του Δήμου Αθηναίων για τη δωρεάν εκτύπωση των εντύπων του Προγράμματος “Αθλοπαιδιές” που διοργανώθηκε με σκοπό τη μύηση των παιδιών στο αθλητικό πνεύμα.
- Ανάλυση της συν-διοργάνωσης της επίδειξης μόδας Makis Tselios 2006 που πραγματοποιήθηκε για το φιλανθρωπικό σκοπό της συγκέντρωσης εσόδων για την ανέγερση του παιδικού χωριού SOS Θράκης.
- Υποστήριξη του Μη Κερδοσκοπικού Οργανισμού της Εκκλησίας Ελλάδος “Αλληλεγγύη” με στόχο τη φιλοξενία 20 κυβερνητικών στελεχών της Συριακής Κυβέρνησης κατά τους μήνες Απρίλιο – Μάιο 2005, ώστε να μάθουν την ελληνική γλώσσα και να έρθουν σε επαφή με τον ελληνικό Πολιτισμό.
- Υποστήριξη του έργου του Μη Κερδοσκοπικού Οργανισμού Ε.Λ.Ι.Α. για τη διατήρηση και τον εμπλουτισμό των σπάνιων συλλογών (αρχαία, φωτογραφίες, βιβλία, κ.λ.π.).
- Δωρεάν εκτύπωση ειδικών δίπτυχων για το Χαμόγελο του Παιδιού.

<sup>54</sup> <http://www.yellowpages.gr/corporate/gr/company/responsibility/> (στις 25 Σεπτεμβρίου 2010). Όλες οι δράσεις του Χρυσού Οδηγού για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι αναρτημένες στην ιστοσελίδα της εταιρείας. Παραπάνω αναφέρονται επιλεκτικά παραδείγματα ανά κατηγορία.



- Χορηγία στο Παγκόσμιο Πρωτάθλημα Beach Volley Ανδρών-Γυναικών 2005 και 2006.

### 5.5.2 Για τους Εργαζομένους

- Παρέχει πρόσθετη ιατροφαρμακευτική και νοσοκομειακή περίθαλψη για όλο το προσωπικό της εταιρείας.
- Συμμετέχει στα έξοδα φύλαξης των τέκνων των υπαλλήλων της εταιρείας σε βρεφονηπιακούς σταθμούς.
- Προσφέρει γαμήλιο χρηματικό δώρο.
- Παρέχει εταιρική εκπτωτική κάρτα με ποσοστό έκπτωσης που κυμαίνεται από 10% - 50% σε καταστήματα ρούχων, οπτικών, ειδών δώρου κτλ.
- Δίδεται η δυνατότητα εκγύμνασης σε όλο το προσωπικό της εταιρείας, στο νέο Γυμναστήριο το οποίο λειτουργεί εντός του κεντρικού κτιρίου.
- Η εταιρεία, παρέχει δυνατότητα ιατρικού συμβούλου τον οποίων μπορεί να επισκέπτεται κάθε εργαζόμενος.

### 5.5.3 Για το Περιβάλλον

- Χρήση ανακυκλωμένου χαρτιού στις εκδόσεις των καταλόγων.
- Τοποθέτηση ειδικών κάδων συλλογής χαρτιού για ανακύκλωση.
- Συμμετοχή στο Πρόγραμμα Ανακύκλωσης Μπαταρίας που πραγματοποιεί ο μη κερδοσκοπικός οργανισμός ΑΦΗΣ Α.Ε.
- Ανακύκλωση Μελανιών.

## 5.6 Συμπεράσματα της Μελέτης Περίπτωσης

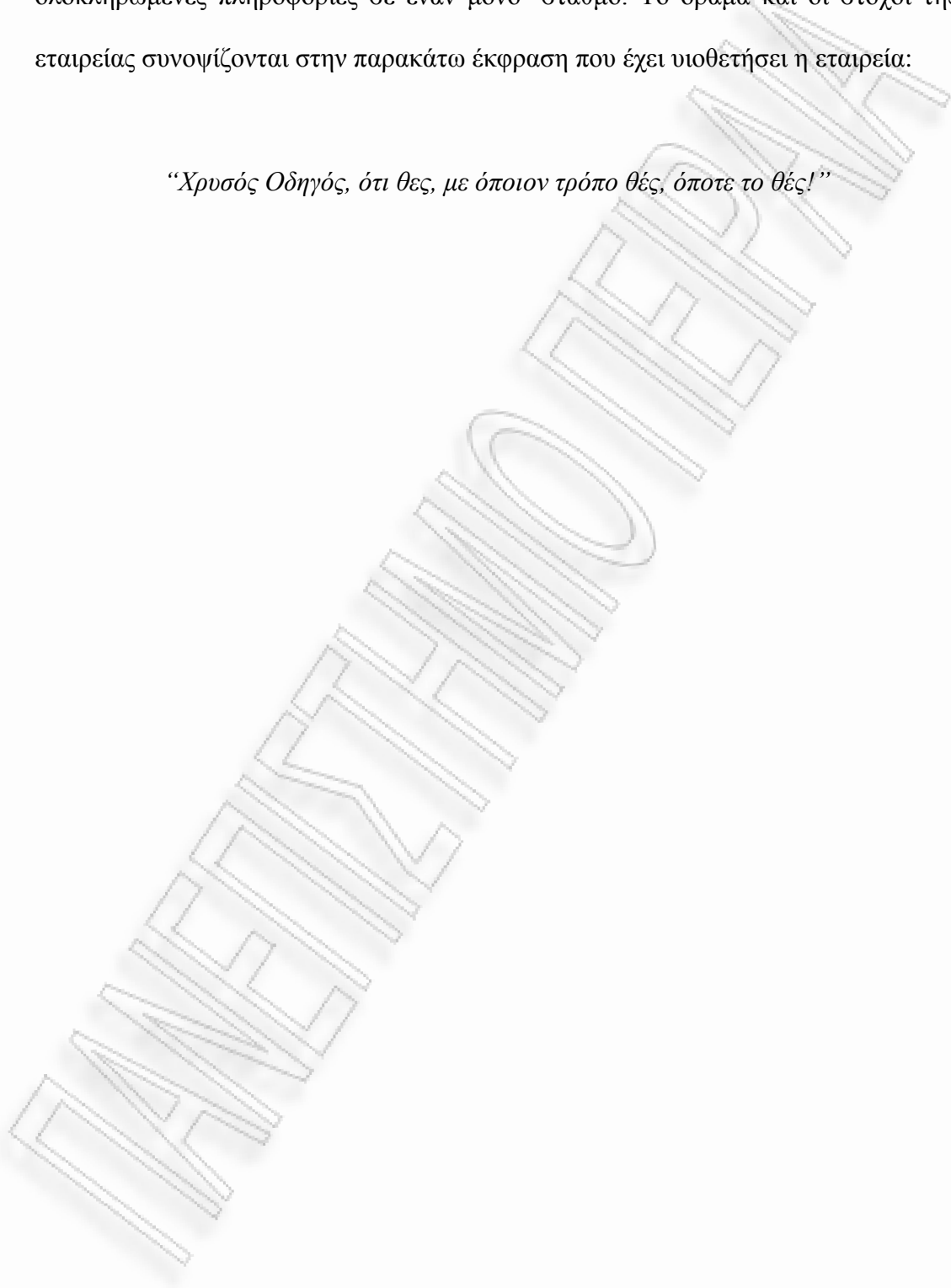
Η εταιρεία Χρυσός Οδηγός επένδυσε σε όλους τους τομείς με στόχο την ριζική επανατοποθέτηση της επιχείρησης. Η επανατοποθέτηση έγινε σε εσωτερικό επίπεδο με την αναδιοργάνωση, ενίσχυση και δημιουργία νέων τμημάτων αλλά και σε εξωτερικό με την ενίσχυση των στρατηγικών marketing του brand αλλά και του brand awareness μέσω της προσφερόμενης υπηρεσίας.

Η εταιρεία επενδύει συνολικά σε όλες τις υπηρεσίες διότι τις θεωρεί συμπληρωματικές. Τόσο τους έντυπους οδηγούς, την mobile υπηρεσία όσο και το on line portal της εταιρείας. Το [www.xo.gr](http://www.xo.gr) έχει εξελιχθεί σε έναν υπερπλήρη, σύγχρονο οδηγό παρέχοντας πληροφορίες για όλους τους τομείς που αφορούν στην καθημερινότητα των πολιτών. Στόχος της διοίκησης είναι να ξεφύγει από τα στενά πλαίσια του directory, υπηρεσία για την οποία βέβαια, εδραιώθηκε ο Χρυσός Οδηγός, και να εξελιχθεί σε search engine και να μπορέσει να αναμετρηθεί με άλλες μηχανές αναζήτησης όπως είναι η Google.

Απώτερος στόχος του τμήματος των on line υπηρεσιών του Χρυσού Οδηγού είναι να καταστεί *'one stop shop'* ώστε οι καταναλωτές να βρίσκουν οποιαδήποτε πληροφορία τους ενδιαφέρει σε ένα μόνο portal. Επίσης, με την εδραίωση του *'one stop shop'* ο Χρυσός Οδηγός στοχεύει στο να καθιερωθεί ως υπηρεσία *'top of mind'* για τους καταναλωτές. Δηλαδή, σε κάθε περίπτωση και για κάθε πληροφορία που αναζητά ο χρήστης, αυτόματα να την αναζητά στο site της εταιρείας και η πληροφορία αυτή να του δίδεται μέσω του [www.xo.gr](http://www.xo.gr). Για τους λόγους αυτούς, ο Χρυσός Οδηγός επενδύει μεγάλα χρηματικά ποσά στα on line

προϊόντα και αποτελεί την πρώτη και μοναδική εταιρεία που προσφέρει ολοκληρωμένες πληροφορίες σε έναν μόνο ‘σταθμό. Το όραμα και οι στόχοι της εταιρείας συνοψίζονται στην παρακάτω έκφραση που έχει υιοθετήσει η εταιρεία:

*“Χρυσός Οδηγός, ότι θές, με όποιον τρόπο θές, όποτε το θές!”*



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η επανατοποθέτηση μιας επιχείρησης είναι πολύπλοκη διαδικασία και δεν υπάρχουν ακριβείς θεωρίες ή μοντέλα για την εφαρμογή της. Ο κοινός παρανομαστής σε όλες τις αναφορές για τις εταιρείες που επιλέγουν επανατοποθέτηση, είναι η επιθυμία μετάβασης από ένα σημείο σε ένα άλλο, καλύτερο.

Κατά την διαδικασία επανατοποθέτησης μιας εταιρείας είναι πολύ σημαντικό, όπως αναφέρθηκε και στα παραπάνω κεφάλαια, οι managers, οι κάτοχοι διοικητικών και διευθυντικών θέσεων, να επικεντρωθούν στις τρέχουσες απαιτήσεις της αγοράς και να υιοθετήσουν επιτυχημένες, σε άλλες αντίστοιχες εταιρείες, εφαρμοσμένες τεχνικές. Πιο σημαντικά, οι managers θα πρέπει να διασφαλίσουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν κατανοήσει και αποδεχτεί τους λόγους για τους οποίους οι εταιρεία θα εφαρμόσει στρατηγική επανατοποθέτησης αλλά και τα οφέλη που θα προκύψουν από την διαδικασία αυτή.

Η εφαρμογή της έννοιας της επανατοποθέτησης επιχείρησης στην αγορά, σημαίνει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να αλλάξει κάτι το οποίο είναι ήδη παρόν και εδραιωμένο στην αγορά και στο μυαλό των καταναλωτών.

Η επανατοποθέτηση εταιρειών στην αγορά είδαμε παραπάνω ότι γίνεται για διάφορους λόγους με κυριότερους τον ανταγωνισμό, την επιθυμία για αλλαγή από την πλευρά της εταιρείας και τέλος γίνεται επανατοποθέτηση λόγω περιόδων κρίσης.

Για να επιτευχθεί η επανατοποθέτηση όταν η εταιρεία επιθυμεί την αλλαγή και την ανανέωση του brand, θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική και να την επιλέξει για τους σωστούς λόγους, χωρίς να αλλοιώσει την ταυτότητα της εταιρείας, προχωρώντας σε μια μη αναγκαία αλλαγή στην εταιρεία. Ο Trout, στο βιβλίο του Repositioning, αναφέρει τους λόγους για τους οποίους θα έπρεπε η διοίκηση να αποφύγει την επανατοποθέτηση για λόγους αλλαγής και μόνο. Αυτοί είναι:

- **Μην επιλύεις ένα ανύπαρκτο πρόβλημα.** Η δημιουργία προϊόντων νέας γενιάς, θα πρέπει να επιλύει πραγματικά προβλήματα και να αποκαθιστά τυχόν ελλείψεις, ώστε τα νέα αυτά προϊόντα να είναι ικανά να οδηγήσουν την διοίκηση στο να αποφασίσει να τα λανσάρει αλλά και οι καταναλωτές να τα δεχτούν και να τα προτιμήσουν.
- **Μην αλλάζεις την παράδοση.** Υπάρχουν κάποια 'προβλήματα' όσον αφορά τα προϊόντα τα οποία οι άνθρωποι, δεν θέλουν αν τα επιλύσουν. Προτιμούν κάποια παραδοσιακά προϊόντα αντί για την εκσυγχρονισμένη εκδοχή τους.
- **Το προϊόν που θα προκύψει θα πρέπει να είναι πραγματικά καλύτερο.** Η εταιρεία, θα πρέπει να αποκλείσει την επανατοποθέτηση του προϊόντος, εάν δεν είναι σίγουρη ότι το νέο προϊόν θα υπερτερεί και θα είναι καλύτερο από το προϋπάρχον σε όλους τους τομείς. Διαφορετικά, υπάρχουν πολλές πιθανότητες οι καταναλωτές να το απορρίψουν.

Σε ένα διαρκώς ανταγωνιστικό περιβάλλον, για να γίνει επιτυχημένη επανατοποθέτηση και ειδικά όταν αυτή αποφασίζεται σε περιόδους κρίσης, θα πρέπει κάθε εταιρεία να αποφύγει τα δυνατά σημεία του ανταγωνιστή και να προσπαθήσει να βρει ευκαιρία και να εκμεταλλευτεί τυχόν αδυναμίες που μπορεί να παρουσιάζει ο ανταγωνισμός. Τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία στην αγορά,

εντοπίζονται στην αντίληψη των καταναλωτών για αυτά, οπότε η επιτυχημένη επανατοποθέτηση θα πρέπει ουσιαστικά να στοχεύει στην επανατοποθέτηση των αντιλήψεων των καταναλωτών.

Όποια στρατηγική επανατοποθέτησης και αν επιλεγθεί, υπάρχουν τέσσερα στάδια που θα πρέπει να ακολουθηθούν, προκειμένου να εξαχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Το πρώτο στάδιο είναι η αξιολόγηση της κατάστασης στην οποία βρίσκετε η εταιρεία, έπειτα θα πρέπει η εταιρεία να καθορίσει το όραμα της και στην συνέχεια να δημιουργήσει το πρόγραμμα επανατοποθέτησης της. Τέλος, στο τέταρτο στάδιο να τελειοποιήσει την στρατηγική επανατοποθέτησης και την παρουσίαση της στρατηγικής αυτής στην διοίκηση.

Καθ' όλη τη διάρκεια της παρούσας διπλωματικής, αλλά και στην επιμέρους μελέτη της περίπτωσης του Χρυσού Οδηγού, διαπιστώθηκε πόση σημαντική είναι η έννοια της αλλαγής. Και η έννοια της αλλαγής είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την διαδικασία της επανατοποθέτησης.

Πολλά έχουν γραφτεί στην παγκόσμια βιβλιογραφία για το change management.<sup>55</sup>

Οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε μια συνεχή αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον και δέχονται πιέσεις ταυτόχρονα από το εσωτερικό περιβάλλον. Για τον λόγο αυτό οφείλουν να προσαρμόζονται στις συνθήκες αυτές τροποποιώντας πολλές

---

<sup>55</sup> Η βιβλιογραφία σχετικά με το Change Management είναι εξαιρετικά πλούσια. Αναφέρονται κάποια παραδείγματα: John P. Kotter, *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996 – Louis Carter, David Ulrich and Marshall Goldsmith, *Best Practices in Leadership Development and Organization Change*, John Wiley & Sons, Inc., 2005 – Harvard Business Review on Change, 1998 – Kate Nelson and Stacy Aaron, *The Change Management Pocket Guide, Tools for Managing Change*, Change Guides LLC, 2005 – Jeffrey M. Hiatt and Timothy J. Creasey, *Change Management*, Prosci, 2003 – Michael Beitler, *Strategic Organizational Change*, Practitioner Press International, 2006.

φορές τους στόχους, τη δομή, τις διαδικασίες, την τεχνολογία αλλά και τη συμπεριφορά των μελών τους.

Οι τύποι αλλαγής που ενδεχομένως να επιτάσσουν την αναδιοργάνωση της εταιρείας αφορούν:

- Στην τεχνολογία. Αλλάζουν οι διαδικασίες και η υπάρχουσα τεχνολογία απαξιώνεται.
- Στο προϊόν. Πρόκειται για τροποποιήσεις σε ήδη υπάρχοντα προϊόντα ή εισαγωγή νέων στην αγορά.
- Στη διοίκηση. Πρόκειται για αλλαγές στους στόχους, την οργανωτική δομή, τα συστήματα αξιολόγησης και αμοιβής, τις εργασιακές σχέσεις και στην κουλτούρα της εταιρείας.
- Στους εργαζομένους. Οι αλλαγές αυτές αφορούν στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη τους, στις νέες προσλήψεις, αλλαγές στη στάση τους απέναντι στη διοίκηση κ.τ.λ.

Βέβαια, πολύ συχνά παρατηρούνται φαινόμενα αντίστασης στην αλλαγή ειδικά από το μέρος των εργαζομένων που ενδεχομένως να θίγονται από τις αλλαγές που θα επιφέρει η νέα στρατηγική της εταιρείας και αρνούνται να την υιοθετήσουν. Η αντίσταση μπορεί να έχει σοβαρές επιπτώσεις στην σωστή λειτουργία ενός οργανισμού και να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τη μελλοντική εξέλιξη και ανάπτυξη του. Εάν δεν υπάρχει επιτυχής αντιμετώπιση, τα αποτελέσματα μπορεί να αποβούν καταστροφικά για την επιτυχή πορεία ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

Η αντίσταση στην αλλαγή αντιμετωπίζεται στα πλαίσια του change management αλλά και της επιστήμης της συμπεριφοράς, ως εμπόδιο για αλλαγή. Ο ρόλος που διαδραματίζει ο εισηγητής της αλλαγής, ο οποίος συνήθως βρίσκεται σε ανώτερες ιεραρχικές κλίμακες, είναι πολύ σημαντικός. Διότι έχει τη δύναμη να επηρεάζει, να εμπνέει και να καθοδηγεί, επηρεάζοντας, είτε θετικά αλλά και σε περιπτώσεις αρνητικά, τη συμπεριφορά και τη γνώμη των εργαζομένων της εκάστοτε εταιρείας. Συνήθως, επιλέγονται υψηλόβαθμα στελέχη, που αντιπροσωπεύουν πολλά τμήματα για να εφαρμόσουν την νέα στρατηγική της εταιρείας ώστε να είναι και ευκολότερο για τους εργαζόμενους να δεχτούν να συνεργαστούν.

Οι Dent & Goldberg<sup>56</sup> αρχικά, και άλλοι συγγραφείς<sup>57</sup> υποστήριξαν ότι οι άνθρωποι δεν αντιστέκονται στην ίδια την αλλαγή ως έννοια και φιλοσοφία, αλλά στις αναμενόμενες συνέπειες που συνδέονται με αυτή, όπως είναι οι απολύσεις, ο υποβιβασμός και η αλλαγή στις συνήθειες και τις νοοτροπίες που επικρατούν. Οι άνθρωποι αντιστέκονται σε περιστασιακές απειλές απέναντι στα συμφέροντα τους ή φοβούνται δυσάρεστα αποτελέσματα, τέτοια είναι να τους ζητηθεί να δουλέψουν περισσότερο ή με λιγότερα χρήματα αναφέρουν οι Kotter & Schlesinger.<sup>58</sup>

Χαρακτηριστικά αναφέρεται η έκφραση του Machiavelli:<sup>59</sup> “*Δεν υπάρχει τίποτα πιο δύσκολο να καταπιαστεί κανείς, πιο επικίνδυνο να διεξάγει ή περισσότερο αβέβαιο ως προς την επιτυχία του, από το να αναλάβει την εισαγωγή μιας νέας τάξης πραγμάτων.*”

<sup>56</sup> Eric B. Dent and Susan Galloway Goldberg, *Challenging resistance to change*, The Journal of Applied Behavioral Science, 35, 1999.

<sup>57</sup> Jeffrey D. Ford, Laurie W. Ford and Angelo D’Amelio, *Resistance to Change: The rest of the story*, Academy of Management Review, Vol.33, No.2, 2008.

<sup>58</sup> John P. Kotter and Leonard A. Schlesinger, *Choosing strategies for change*, Harvard Business Review, 57, 1979.

<sup>59</sup> Niccolo Machiavelli, *Ο ηγεμόνας*, 1532.



Σύμφωνα με τα παραπάνω και για να γίνουν οι εργαζόμενοι πιο δεκτικοί στην αλλαγή που θα επέλθει με την νέα στρατηγική επανατοποθέτησης που έχει επιλέξει να εφαρμόσει η εταιρεία, θα πρέπει να εδραιωθούν νέες βάσεις για την λειτουργία της επιχείρησης και να δοθούν κίνητρα προς τους εργαζόμενους, ικανά να καταπολεμήσουν τη τυχόν αντίσταση που προβάλλουν στην υιοθέτηση της στρατηγικής επανατοποθέτησης. Αυτές είναι η σωστή, λεπτομερής και σταδιακή επικοινωνία της νέας στρατηγικής της εταιρείας και οι λόγοι για τους οποίους είναι απαραίτητη. Επιπλέον, θα πρέπει οι εργαζόμενοι να γίνουν μέρος της κουλτούρας της νέας εταιρείας, να την υιοθετήσουν και να επιχειρήσουν στην συνέχεια να την μεταλαμπαδέψουν και σε τρίτους. Τέλος, και ίσως το πιο σημαντικό, είναι η ανάπτυξη συστημάτων ανταμοιβών και αξιοκρατίας στην εταιρεία.<sup>60</sup>

### **6.1 Επιτυχημένες και Αποτυχημένες Περιπτώσεις Επανατοποθέτησης**

Η μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Χρυσός Οδηγός, που αναλύθηκε εκτενώς παραπάνω, δείχνει την εφαρμογή της στρατηγικής επανατοποθέτησης στην ελληνική αγορά με μεγάλη επιτυχία. Η εταιρεία οδηγήθηκε, υπό νέα ηγεσία και ιδιοκτησιακό καθεστώς, σε μια σύγχρονη και κερδοφόρα επιχείρηση. Άλλες περιπτώσεις επιτυχούς επανατοποθέτησης στην ελληνική αγορά είναι η επανατοποθέτηση της αεροπορικής εταιρείας Olympic Air. Η εσωτερική επανατοποθέτηση ήταν σημαντική καθώς η εταιρεία οδηγήθηκε σε ριζικές αλλαγές της δομής της διοίκησης της αλλά και σε πλήρη ανανέωση του brand. Η εξωτερική επανατοποθέτηση, σε πολλούς τομείς βοήθησε την εταιρεία να μετατραπεί από ζημιογόνα δημόσια

<sup>60</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, 2006.

επιχείρηση σε κερδοφόρα ιδιωτική, και κάνοντας σωστή επανατοποθέτηση την ώθησε στο να κερδίσει το ασημένιο βραβείο ως Αεροπορική Εταιρεία της Χρονιάς για την περίοδο 2010/11<sup>61</sup> στο διαγωνισμό που διοργανώνει κάθε χρόνο ο Σύνδεσμος Ευρωπαϊκών Περιφερειακών Αεροπορικών Εταιριών. Παράλληλα η εταιρεία κατόρθωσε και κάτι πολύ σημαντικό, να επανατοποθετήσει πλήρως την αντίληψη των καταναλωτών για την εταιρεία και τις προσφερόμενες από αυτή υπηρεσίες.

Άλλη περίπτωση επιτυχούς επανατοποθέτησης αποτελεί η επανεμφάνιση της μπίρας FIX<sup>62</sup> από την Ολυμπιακή Ζυθοποιία που ανήκει πια στον όμιλο Χήτος ΑΕΒΕ. Η επανατοποθέτηση του προϊόντος αυτού έγινε πολύ πετυχημένα και το ποτό κατέκτησε την παλαιά, υψηλή θέση που κατείχε στις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Τέλος, για την ελληνική αγορά, θα αναφερθούμε στην περίπτωση της αυτοκινητοβιομηχανίας Hyundai, η οποία με την σειρά *i* (από την λέξη inspiration) και λανσάροντας το *i10*, το *i20* και το *i30*, αυτοκίνητα που κατατάσσονται σε υψηλή κατηγορία, επιχειρεί να επανατοποθετήσει την εταιρεία και την αντίληψη που είχαν οι καταναλωτές για την Hyundai ως φτηνή, μη αρκετά ασφαλή και κακής ποιότητας αυτοκίνητα. Παρά την κρίση που πλήττει τον κλάδο, η Hyundai βρίσκεται στις πρώτες θέσεις αγοράς αυτοκινήτων δίπλα σε πολύ ισχυρές εταιρείες του κλάδου, τη στιγμή που οι τιμές των αυτοκινήτων της είναι στα ίδια επίπεδα με τις προσφερόμενες τιμές αυτοκινήτων άλλων εταιρειών, όπως η Toyota και η Opel.

<sup>61</sup> [http://www.olympicair.com/News.aspx?a\\_id=1935](http://www.olympicair.com/News.aspx?a_id=1935) (στις 30 Σεπτεμβρίου 2010).

<sup>62</sup> Η ιστοσελίδα παρουσιάζει πληροφορίες σχετικά με το προϊόν, Η Φιξ του Χθες, Η Φιξ του Σήμερα. Είναι πλήρες και στημένο με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετεί τις αξίες που φέρει το προϊόν. <http://www.fix-beer.gr>  
<http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&artid=335878&ct=19&dt=06/06/2010> (στις 30 Σεπτεμβρίου 2010).

<b>ΟΙ 10 ΠΡΩΤΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ – ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΙΑΝ. – ΣΕΠ. 2010</b>		
1.	Toyota	15.022
2.	Volkswagen	11.173
3.	Opel	10.849
4.	Ford	8.940
<b>5.</b>	<b>Hyundai</b>	<b>8.333</b>
6.	FIAT	8.077
7.	Skoda	6.287
8.	Nissan	6.127
9.	Suzuki	5.857
10.	Citroen	5.552

Πίνακας 1. Στοιχεία Πωλήσεων Αυτοκινήτων στην Ελλάδα<sup>63</sup>

Η αύξηση των πωλήσεων της Hyundai, τόσο στην Ελλάδα τόσο και στο εξωτερικό είναι πολύ σημαντική, εάν αναλογιστεί κανείς και την παγκόσμια οικονομική κρίση που έπληξε τον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας. Η εισαγωγή νέων μοντέλων από την Hyundai, οδήγησε σε αύξηση 19% για την Hyundai Motor Co. το καλοκαίρι του 2010,<sup>64</sup> ενώ η Toyota Motor Corp. – η μεγαλύτερη αυτοκινητοβιομηχανία παγκοσμίως – γνώρισε μείωση παραδόσεων κατά -3,2%.

Υπάρχουν βέβαια και περιπτώσεις όπου η επανατοποθέτηση εταιρειών δεν είναι πάντα επιτυχημένη. Η επανατοποθέτηση αποτυγχάνει κυρίως διότι χάνεται ο ισχυρός δεσμός μεταξύ του brand και των καταναλωτών. Άλλοι εξωτερικοί λόγοι, είναι η

<sup>63</sup> <http://www.e-go.gr/wmotors/article.asp?catid=15824&subid=2&pubid=4519002>, Σύνδεσμος Εισαγωγέων Αντιπροσώπων Αυτοκινήτων <http://www.seaa.gr/common/statistics.asp?language=greek>, <http://www.e-go.gr/wmotors/article.asp?catid=15824&subid=2&pubid=4519002> (στις 6 Οκτωβρίου 2010).

<sup>64</sup> <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=190072>

παγκόσμια οικονομική κρίση, οι τεχνολογικές καινοτομίες και οι φυσικές καταστροφές. Στο βιβλίο του ο Matt Haig<sup>65</sup> αναφέρεται σε πολλά ήδη αποτυχιών.

Αποτυχίες που σχετίζονται με την επανατοποθέτηση και τις οποίες το αγοραστικό κοινό τις απορρίπτει. Αποτυχίες που συνδέονται με νέες ιδέες, με επέκταση της εταιρείας σε τομείς που δεν την αντιπροσωπεύουν και με λάθη σε προγράμματα επικοινωνίας. Οι αποτυχίες στην στρατηγική τοποθέτησης ή επανατοποθέτησης σημειώνονται και για πολιτισμικούς λόγους. Παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία γρήγορα φαγητού KFC όταν επιχείρησε να εισαχθεί και να εδραιωθεί στην Ιαπωνία, σε μια χώρα όπου η διατροφή των πολιτών βασίζεται στην απλότητα και αποτελείται κατά κύριο λόγο από φρέσκο ψάρι. Η αποτυχία σχετίζεται και με ανθρώπινα λάθη, με αλλαγές στην εταιρική εικόνα της εταιρείας αλλά πιο συχνά με τις αλλαγές που επιφέρει το internet και οι ανακάλυψη νέων τεχνολογιών όπου συνήθως αποτυγχάνουν εταιρείες και μάρκες που έχουν απαρχαιωθεί και έχουν κουράσει τους καταναλωτές.

Η πιο διαδεδομένη περίπτωση αποτυχίας, που εξετάζεται από την παγκόσμια βιβλιογραφία με πολλές και συχνές αναφορές, είναι η περίπτωση που η Coca-Cola δημιούργησε την New Coke. Η Coca-Cola αποτελεί την πιο διαδεδομένη εμπορική επωνυμία με δισεκατομμύρια πωλήσεων παγκοσμίως. Η διοίκηση της Coca-Cola, κατά την διάρκεια της δεκαετίας του '80 αποφάσισε, παρόλη την επιτυχία της να αντικαταστήσει την Coca-Cola με την New Coke. Οι λόγοι που οδήγησαν την διοίκηση στην απόφαση αυτή, ήταν ότι η εταιρεία δεχόταν μεγάλες πιέσεις στον

---

<sup>65</sup> Matt Haig, *Brand Failures, The Truth About the 100 Biggest Branding Mistakes of All Time*, Kogan Page, 2003.

τομέα του ανταγωνισμού από την Pepsi-Cola. Και ενώ η Coca-Cola ήταν πιο επιτυχημένη και πιο κερδοφόρα από την ανταγωνιστική της, η Pepsi-Cola έκανε επανατοποθέτηση του προϊόντος της και μετέτρεψε την Pepsi-Cola 'στο ποτό των νέων'. Η επανατοποθέτηση ήταν επιτυχημένη και η διαφορά μεταξύ των εταιρειών άρχισε να μειώνεται με τους καταναλωτές να προτιμούν την Pepsi-Cola έναντι της Coca-Cola. Η Pepsi διεξήγαγε ένα 'blind test' όπου οι καταναλωτές, χωρίς να γνωρίζουν ποια μάρκα από τις δύο είναι, φαινόταν να προτιμούν την Pepsi-Cola όσον αφορά τη γεύση του αναψυκτικού. Όλα τα παραπάνω οδήγησαν την διοίκηση της Coca-Cola να λάβει την απόφαση να δημιουργήσει μια νέα φόρμουλα για το αναψυκτικό της εταιρείας ώστε να αντιμετωπίσει την μεγάλη άνοδο της ανταγωνιστικής Pepsi-Cola. Λίγο αργότερα η εταιρεία εισήγαγε στην αγορά την New Coke, αφού πρώτα είχε διεξάγει πολλαπλά τεστ έναντι της Pepsi-Cola και αυτή την φορά οι καταναλωτές φαινόταν να προτιμούν την New Coke.

Η εταιρεία για τον λόγο ότι δεν μπορούσα να διαθέτει δύο σχεδόν παρόμοια ανταγωνιστικά προϊόντα, αποφάσισε να εξαφανίσει την κλασική Coca-Cola εν μια νυκτί και να τοποθετήσει στη θέση της το νέο προϊόν, σταματώντας ταυτόχρονα και την παραγωγή και την εμφιάλωση της κλασικής φόρμουλα. Οι καταναλωτές εξοργίστηκαν και αποφάσισαν να μποϊκοτάρουν το νέο προϊόν της εταιρείας. Τελικά, η διοίκηση δεν είχε άλλη επιλογή από το να ενδώσει στις επιθυμίες των καταναλωτών και να αποφασίσει την επιστροφή της κλασικής Coca-Cola.

Ήταν ξεκάθαρο ότι η εταιρεία είχε υποτιμήσει το ισχυρό όνομα που έφερε το προϊόν και ότι η επανατοποθέτηση, ήταν μεν απαραίτητη αλλά σε καμία περίπτωση δεν θα έπρεπε να εστιάσει στο ίδιο το προϊόν. Η επανατοποθέτηση ήταν απαραίτητη όσον

αφορά τις τεχνικές marketing και επικοινωνίας, που θα ωφελούσαν το προϊόν και την εταιρεία. Το ‘μάθημα’ που έλαβαν τα στελέχη της Coca-Cola ήταν η συγκέντρωση της στρατηγικής στην αντίληψη των καταναλωτών γύρω από το προϊόν, άλλωστε σύμφωνα με τον Trout:<sup>66</sup> “το *marketing* είναι μια μάχη αντιλήψεων, όχι προϊόντων.”

---

<sup>66</sup> Jack Trout, *Differentiate or Die*, John Wiley & Sons, Inc., 2000.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. David A. Aaker, *Building Strong Brands*, Free Press, 1996.
2. David A. Aaker, *Managing Brand Equity, Capitalizing on the Value of a Brand Name*, Free Press, 1991.
3. David A. Aaker & Gary J. Shansby, *Positioning Your Product*, Business Horizons, 1982.
4. Jennifer Aaker, *Dimensions of Brand Personality*, Journal of Marketing Research, 34 (3), 1997.
5. Michael Beitler, *Strategic Organizational Change*, Practitioner Press International, 2006.
6. Louis Carter, David Ulrich and Marshall Goldsmith, *Best Practices in Leadership Development and Organization Change*, John Wiley & Sons, Inc., 2005
7. Marcel Corstjens and Peter Doyle, *Evaluating alternative retail repositioning strategies*, Marketing Sciences 8(2), 1989.
8. Fred Crawford and Ryan Mathews, *The Myth of Excellence: Why Great Companies Never Try to Be the Best at Everything*, Crown Business, 2001.
9. Eric B. Dent and Susan Galloway Goldberg, *Challenging resistance to change*, The Journal of Applied Behavioral Science, 35, 1999.

10. Jeffrey D. Ford, Laurie W. Ford and Angelo D'Amelio, *Resistance to Change: The rest of the story*, Academy of Management Review, Vol.33, No.2, 2008.
11. Matt Haig, Brand Failures, *The Truth About the 100 Biggest Branding Mistakes of All Time*, Kogan Page, 2003.
12. Harvard Business Review on Marketing, 2000.
13. Harvard Business Review on Change, 1998.
14. Jeffrey M. Hiatt and Timothy J. Creasey, *Change Management*, Prosci, 2003.
15. Kevin L. Keller, *The Brand Report Card*, Harvard Business Review on Marketing, 2000.
16. Philip Kotler, *Marketing Insights from A to Z, 80 Concepts every Manger Needs to Know*, John Wiley & Sons, Inc., 2003.
17. Philip Kotler, *Marketing Management: The Millennium Edition*, Prentice-Hall, 2000.
18. Philip Kotler, Kevin L. Keller, Mairead Brady, Malcolm Goodman, Torben Hansen, *Marketing Management*, Pearson Education Limited, 2009.
19. Philip Kotler and Kevin L. Keller, *Marketing Management*, 13<sup>th</sup> Edition, Pearson One, Prentice Hall, 2009.



20. Philip Kotler, Gary Armstrong, John Saunders and Veronica Wong, *Principles of Marketing*, Prentice Hall Europe, 1999.
21. John P. Kotter, *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996
22. John P. Kotter and Leonard A. Schlesinger, *Choosing strategies for change*, Harvard Business Review, 57, 1979.
23. Gilles Laurent, Jean-Noël Kapferer, and Françoise Roussel, *The underlying structure of brand awareness scores*, Marketing Science 14 (3), part 2, 1995.
24. Christopher H. Lovelock and Lauren Wright, *Principles of Service Marketing and Management*, Prentice Hall, 1999.
25. Christopher H. Lovelock, *Service Marketing*, Prentice-Hall, 1996.
26. Kate Nelson and Stacy Aaron, *The Change Management Pocket Guide, Tools for Managing Change*, Change Guides LLC, 2005
27. Torsten H. Nilson, *Customize the Brand*, John Wiley & Sons Ltd, 2003.
28. Al Ries and Jack Trout, *Marketing Warfare*, 20<sup>th</sup> Anniversary Edition, McGraw-Hill Inc., 2006.
29. Al Ries and Laura Ries, *The 22 Immutable Laws of Branding*, HarperCollins Publishers, Inc., 2002.
30. Al Ries and Jack Trout, *The 22 Immutable Laws of Marketing*, Harper Business, 1993.

31. Al Ries and Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind*, Warner Books Edition, McGraw-Hill Inc., 1982.
32. Jenni Romaniuk, Byron Sharp, Samantha Peach and Carl Driesener, *Brand and Advertising Awareness: A replication and Extension of a Known Empirical Generalisation*, *Australasian Marketing Journal* 12 (3), 2004.
33. Bernd H. Schmitt and David L. Rogers, *Handbook on Brand and Experience Management*, Edward Elgar Publishing Limited, 2008.
34. Dave Sutton and Tom Klein, *Enterprise Marketing Management - The New Science of Marketing*, John Wiley & Sons, 2003.
35. Jack Trout with Steve Rivkin, *Repositioning*, McGraw Hill, 2010.
36. Jack Trout, *Differentiate or Die*, John Wiley & Sons, Inc., 2000.
37. Collin Turner, *Issues and Challenges in Strategic Repositioning: The Case of Cable and Wireless*, John Wiley & Sons, Vol. 12, 2003.
38. Judith H. Washburn and Richard E. Plank, *Measuring Brand Equity: An evaluation of a Consumer-Based Brand Equity Scale*, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2002.
39. Frederick E. Webster, Jr., *Industrial Marketing Strategy*, 3<sup>rd</sup> Edition, John Wiley and Sons, 1991.

40. St-James Yannik, *Retail Brand Repositioning: An Historical Analysis*, ομιλία που παρουσιάστηκε στο Συνέδριο CHARM (Conference on Historical Analysis and Research in Marketing) το 2001.
41. Νικόλαος Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, 2006.
42. Πέτρος Γ. Μάλλιαρης, *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, Γ' έκδοση, Εκδ. Σταμούλης, 2001.

#### **Χρήσιμες Ιστοσελίδες**

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

[www.goldenpages.bg](http://www.goldenpages.bg)

<http://www.interbrand.com/en/Default.aspx>

<http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx>