

**STRATEGIC MANAGEMENT & DIGITAL MARKETS:
ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ «ROOF FOR ALL - UNHCR» (Socialab's Project)**

Λάουρα – Λευκή Δημητρίου

**Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη (E-MBA)**

Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2017



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (E-MBA)**

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη –E-MBA με τίτλο:

**STRATEGIC MANAGEMENT & DIGITAL MARKETS:
ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ «ROOF FOR ALL - UNHCR» (Socialab's Project)**

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: Δημητρίου Λευκή-Λάουρα

Ημερομηνία: 20/11/2017

Αφιέρωση:

Στην αγαπημένη μου αδερφή Μαίρη για την πολύτιμη βοήθειά της

...και στους γονείς μου Έλενα και Χρήστο

STRATEGIC MANAGEMENT & DIGITAL MARKETS:

ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ «ROOF FOR ALL - UNHCR» (Socialab's Project)

Σημαντικοί όροι: Στρατηγική Ανάλυση, Ανίχνευση Περιβάλλοντος, Διαμόρφωση Στρατηγικής, Αξιολόγηση και Έλεγχος, Αποστολή, Traditional Marketing, Digital Marketing, Digital Markets

Περίληψη

Η παρούσα εργασία παρουσιάζει τη στρατηγική ανάλυση της Digital καμπάνιας η οποία πραγματοποιήθηκε για την Ύπατη Αρμοστεία του ΟΗΕ από τη διαφημιστική εταιρεία Socialab ΕΠΕ. Η εργασία αποτελείται από τρία μέρη.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας και από το πρώτο έως και το δεύτερο κεφάλαιο προσεγγίζεται θεωρητικά το μοντέλο του Στρατηγικού Management που περιλαμβάνει την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση στρατηγικής, την υλοποίηση στρατηγικής και τέλος την αξιολόγηση και τον έλεγχο της στρατηγικής.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας και από το τρίτο έως και το τέταρτο κεφάλαιο, προσεγγίζεται θεωρητικά το μοντέλο των Digital Markets παράλληλα με τις δράσεις του Digital Marketing. Τα συγκεκριμένα κεφάλαια περιλαμβάνουν, πέραν των ορισμών, τους στόχους του Digital Marketing καθώς και το ταξίδι του μέσα στο χρόνο από το Παραδοσιακό Marketing στο Digital. Επιπρόσθετα, γίνεται ανάλυση συνολικά της Στρατηγικής του Digital Marketing και πως αυτή απεικονίζεται μέσα από την ανάλυση περιβάλλοντος, ανταγωνισμού και καταναλωτή.

Στο τρίτο μέρος της εργασίας, πραγματοποιείται ανάλυση περίπτωσης, η οποία αναφέρεται στην ενέργεια "Roof for All – UNHCR" και εκπονήθηκε από τη διαφημιστική εταιρεία Socialab για την Ύπατη Αρμοστεία του ΟΗΕ. Στο κομμάτι αυτό της διπλωματικής εργασίας, παρουσιάζεται ο τρόπος υλοποίησης της ανάλυσης του case study, τα ιστορικά στοιχεία της κοινωνικής οργάνωσης όπως αντίστοιχα και η επιρροή του Digital Marketing καθ' όλη την πορεία επικοινωνίας της συγκεκριμένης ενέργειας.

Κλείνοντας αυτή τη μελέτη, συμπεραίνουμε ότι η εισαγωγή του Digital Marketing στις σύγχρονες επιχειρήσεις, εταιρείες ακόμα και σε κοινωνικής φύσης οργανώσεις, έχει ως απώτερο σκοπό την αύξηση της αναγνωσιμότητας τους, την αλληλεπίδραση με το κοινό, τη δημιουργία συζήτησης γύρω από το όνομά τους και φυσικά την απόδοση και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων όλων αυτών των ενεργειών.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	7
Εισαγωγή.....	8

Μέρος 1

Βασικές Αρχές του Στρατηγικού Management

1. Έννοιες του Στρατηγικού Management	
1.1 Εισαγωγή.....	11
1.2 Ορισμός του Στρατηγικού Management.....	11
1.3 Ανάλυση Περιβάλλοντος.....	13
1.4 Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	14
1.5 Υλοποίηση Στρατηγικής.....	16
1.6 Αξιολόγηση και Έλεγχος.....	17
2. Στρατηγικός Σχεδιασμός	
2.1 Εισαγωγή.....	19
2.2 Ορισμός Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	20
2.3 Λόγοι χρήσης του Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	21
2.4 Γενικές αρχές του Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	22

Μέρος 2

Βασικές Αρχές των Digital Markets και Digital Marketing

3. Digital Markets και Digital Marketing	
3.1 Εισαγωγή.....	26
3.2 Ορισμός Digital Markets.....	27
3.3 Ορισμός Digital Marketing.....	28
3.4 Πλεονεκτήματα του Digital Marketing.....	31
3.5 Το ταξίδι από το Traditional Marketing στο Digital Marketing.....	32
4. Στρατηγική του Digital Marketing	
4.1 Επιχείρηση και Στρατηγική του Brand.....	36
4.2 Επιχείρηση και Digital Marketing.....	38

4.3 Ανάλυση Στρατηγικής Digital Marketing.....	39
4.4 Ανάλυση του Digital καταναλωτή-Κατανόηση Καταναλωτή.....	40
4.5 Ανάλυση του Digital περιβάλλοντος-Κατανόηση του περιβάλλοντος.....	41
4.6 Ανάλυση του Digital ανταγωνισμού-Κατανόηση των Ανταγωνιστών.....	43

Μέρος 3

Ανάλυση περίπτωσης – Roof for All UNHCR

5. Ανάλυση περίπτωσης – Roof for All UNHCR (Socialab’s project)	
5.1 Τρόπος υλοποίησης ανάλυσης case study.....	46
5.2 Παρουσίαση της Κοινωνικής Οργάνωσης.....	46
5.3 Ιστορική Αναδρομή.....	48
5.4 Αντικείμενο εργασιών.....	49
5.5 Προστασία προσφύγων στην Ελλάδα.....	50
5.6 Όραμα & Αποστολή.....	50
5.7 Εταίροι της Ύπατης Αρμοστείας.....	51
5.8 Χρηματοδότηση.....	52
5.9 Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων στην Ελλάδα.....	54
5.10 Ανάθεση “Roof for All” στη Socialab.....	54
5.11 Ανάλυση Στρατηγικής Digital Marketing.....	55
5.12 Το πριν και το μετά	58
6. Συμπεράσματα.....	63
7. Βιβλιογραφία.....	64

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω την απεριόριστη ευγνωμοσύνη και αγάπη μου στην αγαπημένη μου αδερφή Μαίρη και τους γονείς μου για τη συνεχή και ανιδιοτελή τους στήριξη και βοήθεια καθ' όλη την πορεία εκπόνησης της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.

Επιπρόσθετα, θα ήθελα να εκφράσω εγκάρδια τις ευχαριστίες μου στον κ. Γεωργόπουλο, επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας, για τη δυνατότητα και ευκαιρία που μου έδωσε να εξερευνήσω τον κόσμο της Στρατηγικής, τόσο μέσα από τα μαθήματα της ακαδημαϊκής χρονιάς όσο και μέσα από την παρούσα εργασία.

Εισαγωγή

Στη σύγχρονη εποχή, όλες οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτου μεγέθους, καλούνται να δραστηριοποιηθούν σε ένα πολύ σύνθετο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει σημαντικά τόσο τη διαμόρφωση όσο και την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους. Αλλαγές όπως τεχνολογικές, κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικο-νομικές λαμβάνουν χώρα συνεχώς, δημιουργώντας ένα δυναμικό περιβάλλον. Αυτό το μεταβαλλόμενο περιβάλλον και η επιχείρηση αποτελούν δυναμικές καταστάσεις που συνυπάρχουν και αλληλεπιδρούν κάτω από συνθήκες ευνοϊκές ή δυσμενείς, που καθιστούν αρκετά δύσκολη την επιβίωση και την ανάπτυξη της, ειδικά σε περιόδους κρίσης όπως αντίστοιχα αυτή που διανύουμε σήμερα.

Οι επιχειρήσεις έχουν ως κοινό στόχο τη μακρόχρονη επιβίωση τους παράλληλα με την αύξηση της κερδοφορίας τους, και προσπαθούν να τα επιτύχουν ακολουθώντας προσεκτικά σχεδιασμένες Στρατηγικές θέτοντας παράλληλα πολύ συγκεκριμένους στόχους και σκοπούς. Οι στρατηγικές αυτές είναι συνολικά η διαδικασία διαμόρφωσης, υλοποίησης και αξιολόγησής τους. Ταυτόχρονα, αποτελούν σημαντικό πεδίο διάκρισης των επιχειρήσεων και καθοριστικό παράγοντα για την επίτευξη των σκοπών τους.

Η Στρατηγική δείχνει την πιο συμφέρουσα κατεύθυνση για την επιχείρηση την οποία θα πρέπει να αναλάβει μια καθορισμένη χρονική περίοδο. Περιγράφει αναλυτικά ποιες είναι εκείνες οι τακτικές και τα μέσα, τα οποία θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την εκτέλεση αυτής της κατεύθυνσης. Κρατώντας, λοιπόν στο μυαλό ότι ως στρατιωτικός όρος, η Στρατηγική θέτει ως πρωταρχικό της στόχο τη διερεύνηση και εν τέλει την κατοχύρωση των πλεονεκτημάτων της εκάστοτε επιχείρησης, καθώς και το πλαίσιο εντός του οποίου θα πρέπει να λειτουργεί για το δικό της όφελος. Στον κλάδο του Marketing, η Στρατηγική ξεκινά με την κατανόηση, του τι επιθυμεί να επιτύχει η επιχείρηση ή τη φύση του προβλήματος που επιδιώκει να λύσει. Στη συνέχεια, εξετάζει το πλαίσιο εντός του οποίου λειτουργούν η επιχείρηση και οι ανταγωνιστές της και περιγράφει τους βασικούς τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση και το brand μπορούν να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και προστιθέμενη αξία απέναντι στο καταναλωτικό κοινό, που επιθυμούν να στοχεύσουν.

Ο κόσμος των ψηφιακών μέσων αλλάζει με έναν εκπληκτικά ταχύ ρυθμό. Οι συνεχώς εξελισσόμενες τεχνολογίες και ο τρόπος με τον οποίο τις χρησιμοποιούν οι άνθρωποι, μεταμορφώνουν όχι μόνο τον τρόπο με τον οποίο έχουν πρόσβαση στον

τεράστιο όγκο των πληροφοριών, αλλά και τον τρόπο αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας μεταξύ τους σε παγκόσμια κλίμακα. Αλλάζει επίσης τον τρόπο που επιλέγουν και αγοράζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, οι οποίες είναι διαθέσιμες. Οι άνθρωποι αγκαλιάζουν με ιδιαίτερη θέρμη την ψηφιακή τεχνολογία για να επικοινωνούν με τρόπους, οι οποίοι θα ήταν αδιανόητοι μόλις λίγα χρόνια πριν. Οι ψηφιακές τεχνολογίες δεν είναι πλέον μόνο για όσους μπορούν να θεωρήσουν τον εαυτό τους ειδήμονα ή expert. Σήμερα, πάνω από το 90% του πληθυσμού παγκοσμίως έχει ενσωματώσει απρόσκοπτα την τεχνολογία στην καθημερινότητά του. Από ενημερώσεις SMS στις αγαπημένες αθλητικές τους ομάδες, σε δωρεάν τηλεοπτική κλήση με συγγενείς στην άλλη άκρη του πλανήτη, σε συνεργατικά online παιχνίδια και πολλά άλλα. Απλοί άνθρωποι χρησιμοποιούν ψηφιακά μέσα χωρίς να διστάσουν ούτε λεπτό. Ο παγκόσμιος πληθυσμός σε απευθείας σύνδεση ήταν περίπου 1,3 δισεκατομμύρια στο τέλος του 2007. Σύμφωνα με προβλέψεις, το ποσοστό άγγιξε τα 1,8 δισεκατομμύρια έως το 2010. Στον ανεπτυγμένο κόσμο, η πρόσβαση στο Διαδίκτυο υφίσταται πλέον παντού και η εκτεταμένη διαθεσιμότητα των ευρυζωνικών συνδέσεων και των οπτικών ινών, σημαίνει ότι οι άνθρωποι μπορούν να κάνουν τα πάντα, απλά με το πάτημα ενός κουμπιού. Από τον έλεγχο της κατάθεσης των τραπεζών τους, μέχρι τα καθημερινά τους ψώνια, την οργάνωση ενός ταξιδιού ή ενός γεγονότος (event). Αυτό που κάνει την ψηφιακή επανάσταση τόσο συναρπαστική και δελεαστική είναι ο άνθρωπος μπορεί να είναι κομμάτι της εξέλιξης κάθε στιγμή, κάθε λεπτό, κάθε δευτερόλεπτο.

Πρακτικά, ολόκληρος ο πληθυσμός παγκοσμίως βρίσκεται συνεχώς online με κάποιο τρόπο. Το καταναλωτικό κοινό, το οποίο δρα δυναμικά στο χώρο του Διαδικτύου, έχει κουραστεί πλέον από τη μαζικότητα των media και έχει στραφεί εδώ και καιρό στο Διαδίκτυο, με σκοπό την ποιοτικότερη αναζήτηση προϊόντων και υπηρεσιών. Αλληλεπιδρούν συνεχώς μαζί του και του επιτρέπουν να επηρεάζει ολοένα και περισσότερο τη ζωή τους. Κάθε μέρα ξοδεύουν όλο και περισσότερο κομμάτι του ελεύθερου χρόνου τους στον κόσμο της τεχνολογίας. Οι επιχειρήσεις λοιπόν, έχουν πλέον την υποχρέωση να υπακούσουν στη ραγδαία αυτή στροφή του καταναλωτικού κοινού, να εξοπλιστούν με τα πιο σύγχρονα εργαλεία του Digital Marketing, να καταστρώσουν την πιο κατάλληλα διαμορφωμένη Στρατηγική Marketing και να αφήσουν τους καταναλωτές να αλληλεπιδράσουν μαζί τους, προσδίδοντάς τους αξία μέσω του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος.

Μέρος 1

Βασικές Αρχές του Στρατηγικού Management

Κεφάλαιο 1

Έννοιες Στρατηγικού Μάνατζμεντ

1.1 Εισαγωγή

Η έννοια της Στρατηγικής έκανε για πρώτη φορά την εμφάνισή της το 1951. Πιο συγκεκριμένα εμφανίστηκε στη διεθνή βιβλιογραφία, την οποία χρησιμοποιούσε η Διοίκηση των Επιχειρήσεων, όταν παρατηρήθηκε ότι οι επιχειρήσεις, οι οποίες ανταγωνίζονταν στον ίδιο κλάδο, κάνοντας χρήση της ίδιας τεχνολογίας, συχνά είχαν διαφορετικά επίπεδα επίδοσης. Αυτό ερχόταν σε αντίθεση με τα οικονομικά μοντέλα του πλήρους ανταγωνισμού, τα οποία ίσχυαν εκείνη την περίοδο.

Πραγματοποιήθηκε πιο στενή μελέτη του γενικού φαινομένου, με στόχο να βρεθεί η αιτία της ανομοιότητας των αποτελεσμάτων. Η έρευνα αυτή κατέδειξε ότι οι επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνταν στον ίδιο κλάδο, συχνά επέλεγαν να υιοθετήσουν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα τους (ποιότητα, ποσότητα, λανσάρισμα, κτλ), τις αγορές τους, τα κανάλια διανομής τα οποία χρησιμοποιούσαν, ακόμα και τις εσωτερικές τους δομές και συστήματα. Οι διαφοροποιήσεις αυτές, μέσα στο ίδιο κλαδικό περιβάλλον, ξεκίνησαν να γίνονται γνωστές ως Στρατηγικές, οι οποίες εμφάνιζαν κάποιες διαφοροποιήσεις ανάλογα το μέγεθος της εκάστοτε επιχείρησης.

1.2 Ορισμός Στρατηγικού Management

Ως Στρατηγικό Management ορίζεται το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών, οι οποίες αποσκοπούν στην επίτευξη των σκοπών της (objectives) και καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση της.

Λόγος ύπαρξης του Στρατηγικού Management είναι η καθοδήγηση της επιχείρησης στα πλαίσια του περιβάλλοντος όπου δραστηριοποιείται, περιέχοντας σε πρώτο επίπεδο την ανίχνευση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Στη συνέχεια, προσδιορίζει την εσωτερική δομή και τις διαδικασίες που ακολουθούνται σε κάθε επιχείρηση, με γνώμονα τη διαμόρφωση και υλοποίηση της επιλεγόμενης Στρατηγικής, καθώς και την αποτελεσματική λειτουργία της, θέτοντας τα κριτήρια για την πιο αξιόπιστη αξιολόγησή της.

Πλέον γνωστό στον επιχειρηματικό κόσμο, ότι το περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις εμφανίζει ολοένα και περισσότερες μεταβολές, ειδικά σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Συνεπώς, η μακροχρόνια επιβίωση της εκάστοτε επιχείρησης, αναμφισβήτητα προϋποθέτει ένα άρτια μελετημένο Στρατηγικό Σχεδιασμό, ο οποίος ως στόχο θα έχει να καλύπτει τις ανάγκες της επιχείρησης σε βάθος χρόνου, κάτι το οποίο οφείλεται στις πολιτικο-οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις και την εξάρτηση του έντονου ανταγωνισμού.

Το Στρατηγικό Management αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της εξέλιξης της Επιχειρηματικής Πολιτικής και Στρατηγικής (Business Policy & Strategy). Βασική

ενασχόληση του Στρατηγικού Management είναι η μακροπρόθεσμη πορεία της Στρατηγικής λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον. Η Επιχειρηματική Πολιτική και Στρατηγική εστιάζει στη διοίκηση χωρίς όμως να εξετάζει ιδιαίτερα τις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Έτσι λοιπόν, το Στρατηγικό Management καλύπτει με μεγάλη επιτυχία όλες τις ανάγκες της επιχείρησης καθώς αποτελεί μια πιο πλήρη και ολοκληρωμένη διαδικασία.

Το Στρατηγικό Management καθώς είναι μια τρέχουσα διαδικασία η οποία εξελίσσεται στο πέρασ του χρόνου, έχει τη δυνατότητα να ανταποκρίνεται επιτυχώς στη δυναμική του ανταγωνισμού, τις μεταβαλλόμενες ανάγκες και προσδοκίες των αγοραστών, τις αλλαγές, τους περιορισμούς, τις ευκαιρίες και τις απειλές οι οποίες παρουσιάζονται. Πιο συχνά, με τον όρο «Στρατηγικό Management» αναφερόμαστε στο χρησιμοποιούμενο υπόδειγμα για τη μακροπρόθεσμη επιτυχή πορεία της επιχείρησης το οποίο περιλαμβάνει τα εξής στάδια: ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, διαμόρφωση στρατηγικής, υλοποίηση στρατηγικής, καθώς και αξιολόγηση και έλεγχος της υλοποιηθείσας στρατηγικής.

Στόχος του Στρατηγικού Management είναι η συνολική διαχείριση της αλληλεπίδρασης μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντος, με κύριο στόχο και σκοπό την επίτευξη αποτελεσματικότερης και αμεσότερης προσαρμογής της επιχείρησης στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Πιο αναλυτικά το Στρατηγικό Management διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των παρακάτω

(πηγή: *Wheelen & Hunger, Strategic Management and Business Policy, 2016*):

- Καθορισμός της κατεύθυνσης της επιχείρησης και μείωση των επιπτώσεων για κάθε είδους αλλαγή.
- Δημιουργία και δρομολόγηση οργανωμένων και συντονισμένων προσπάθειών ανάπτυξης και επέκτασης.
- Συμβολή σε ομαλή συνεργασία μεταξύ των μελών της επιχείρησης, καθώς γίνεται από όλους κατανοητή η σημασία και η αξία επίτευξης των επιθυμητών στόχων παράλληλα με ποια είναι η διαδικασία προκειμένου να οδηγηθούν στην επίτευξη των παραπάνω.
- Μείωση αβεβαιότητας, κατέχοντας βοηθητικό ρόλο στην πρόβλεψη των αλλαγών και των επιπτώσεων τους, αναπτύσσοντας ολοκληρωμένα και δυναμικά σχέδια αντιμετώπισης οποιασδήποτε μεταβολής.
- Ελαχιστοποίηση –ίσως και εξάλειψη σε κάποιες περιπτώσεις- της μη ουσιαστικής σπατάλης, επιφέροντας τα αντίστοιχα πλεονεκτήματα στην επιχείρηση.

Το Στρατηγικό Management απαντά σε όλα τα κρίσιμα ερωτήματα αναφορικά με το που βρίσκεται η επιχείρηση σήμερα, ποιος είναι ο προορισμός, στον οποίο θέλει να βρεθεί, ποιος είναι ο τρόπος με τον οποίο θα επιδιώξει να φτάσει εκεί και ποια χρονική στιγμή θα είναι η κατάλληλη ώστε να το επιτύχει.

Το βασικό μοντέλο του Στρατηγικού Management περιλαμβάνει τις παρακάτω διαδοχικές φάσεις:

- 1) Ανάλυση περιβάλλοντος
- 2) Διαμόρφωση Στρατηγικής
- 3) Υλοποίηση Στρατηγικής
- 4) Αξιολόγηση και έλεγχος Στρατηγικής

1.3 Ανάλυση Περιβάλλοντος

Όπως αναφέρθηκε, το Στρατηγικό Management αναλύεται σε τέσσερις (4) φάσεις, εκ των οποίων η πρώτη είναι η ανάλυση περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το επιχειρηματικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση διακρίνεται στο εξωτερικό και το εσωτερικό. Η ανίχνευση του περιβάλλοντος συμπεριλαμβάνει τη συλλογή και αξιολόγηση των πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα 1.1:



Διάγραμμα 1.1: Ανάλυση Περιβάλλοντος Επιχείρησης

Πηγή: Μπουραντά & Παπαλεξανδρή, "Εισαγωγή Στη Διοίκηση Επιχειρήσεων", εκδόσεις Μπένου, έτος 2003

Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν σημαντικά τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Παρόλα αυτά δεν καθίσταται δυνατός ο έλεγχός τους σε μεγάλο βαθμό από τη Διοίκηση της επιχείρησης. Οι παράγοντες αυτοί, στις περισσότερες περιπτώσεις επηρεάζουν όλους τους βιομηχανικούς κλάδους και συνιστούν το γενικευμένο περιβάλλον (ή μακρο-περιβάλλον). Σε πολλές περιπτώσεις, οι συγκεκριμένοι παράγοντες επηρεάζουν μόνο το εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησης, το οποίο συχνά αναφέρεται ως κλάδος (ή μικρο-περιβάλλον). Οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν άμεσα επιχείρηση, και ανήκουν στο εξωτερικό περιβάλλον, είναι συνήθως οι πελάτες, οι πιστωτές, οι προμηθευτές και οι ανταγωνιστές. Αντίθετα, οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν έμμεσα την επιχείρηση έχουν να κάνουν με μελλοντικές αλλαγές, όπως η τεχνολογία, οι διεθνείς τάσεις, το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον και οι κοινωνικοπολιτικές αλλαγές.

Στην περίπτωση κατά την οποία κάποιος αναφέρεται στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, πρόκειται για εκείνες τις μεταβλητές, οι οποίες εντοπίζονται μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης και οι οποίες συνήθως βρίσκονται υπό τον έλεγχο της Διοίκησης. Κατά συνέπεια, το εσωτερικό περιβάλλον καθίσταται πολύ πιο ελέγξιμο συγκριτικά με το εξωτερικό. Αυτές οι μεταβλητές συμπεριλαμβάνουν την οργανωτική δομή, την κουλτούρα και τους πόρους της επιχείρησης και μπορούν να οδηγήσουν στην έλλειψη σημαντικού και ιδιαίτερου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των υπόλοιπων επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου.

Ο σκοπός για τον οποίο μια επιχείρηση επιδιώκει να υλοποιήσει την ανάλυση του περιβάλλοντος (εσωτερικό/εξωτερικό) αφορά κατά κύριο λόγο τον εντοπισμό των ευκαιριών και κινδύνων του εξωτερικού περιβάλλοντος και των δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος. Η διαδικασία με την οποία γίνεται η γνωστοποίηση όλων των παραπάνω είναι γνωστή ως S.W.O.T. Analysis (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats). Μέσα από την αξιολόγηση αυτών των παραγόντων, η επιχείρηση είναι σε θέση πλέον να γνωρίζει πολύ καλά τη θέση της μέσα στην αγορά και έτσι μπορεί να διαμορφώσει την εταιρική της αποστολή και την στρατηγική της.

Θέλοντας να δώσουμε μια πιο σαφή ερμηνεία στην έννοια της ανάλυσης του περιβάλλοντος, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι πρόκειται για την ολοκληρωμένη διαδικασία της παρακολούθησης, αξιολόγησης και διάθεσης πληροφοριών από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον. Επιτυγχάνοντας όλα τα προηγούμενα, η επιχείρηση θα έχει τη δυνατότητα να προτείνει την επιλογή της πλέον κατάλληλης επιθυμητής στρατηγικής κατεύθυνσης, με πρωταρχικό στόχο την απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών του ίδιου κλάδου. Η διαδικασία αυτή είναι ζωτικής σημασίας για κάθε επιχείρηση, η οποία ενδιαφέρεται να διατηρήσει τη θέση του στην αγορά ή ακόμα και να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Δεδομένου, πάντα βέβαια, του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος της σύγχρονης κοινωνίας, το οποίο από τη μία πλευρά έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες, ενώ από την άλλη την ίδια ακριβώς στιγμή μπορεί να καταστρέψει κάποιες άλλες.

Κατά συνέπεια, εκάστοτε επιχείρηση έχει ως στόχο να επιλέξει ανάμεσα σε: μία στρατηγική προσαρμοσμένη στο σύγχρονο περιβάλλον, η οποία μπορεί να της παρέχει μία επιτυχημένη διαχρονικά πορεία ή διαφορετικά θα οδηγηθεί σε δυσχερή θέση, αναγκαζόμενη να προχωρήσει ακόμη και σε παύση των εργασιών, άσχετα με το μερίδιο που κατείχε μέχρι πρότινος στην αγορά. Σχετικά παραδείγματα πληθαίνουν στον επιχειρηματικό κόσμο της Ελλάδας, τα τελευταία χρόνια της οικονομικής κρίσης. Αυτό αυτόματα συνεπάγεται ότι κάθε επιχείρηση θα πρέπει να κτίζει την κατάλληλη στρατηγική εναρμόνιση ανάμεσα σε αυτό που επιδιώκει το περιβάλλον και σε αυτό, το οποίο έχει τη δυνατότητα η επιχείρηση να

προσφέρει ή κατακτήσει. Αντίστοιχα, παρόμοια ισχύει γι' αυτό που επιθυμεί η επιχείρηση να πετύχει και τι μπορεί πραγματικά να αποκομίσει από το περιβάλλον. (Πηγή: Παπαχριστοδουλίδου Σουλτάνα, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα ΤΕΙ Ηπείρου, Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας Τμήμα Τηλεπληροφορικής & Διοίκησης, 2006*)

1.4 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Σε συνέχεια της ανάλυσης του περιβάλλοντος (εσωτερικό & εξωτερικό), το Στρατηγικό Management επιδιώκει τη διαμόρφωση της Στρατηγικής, η οποία αναφέρεται στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων, με στόχο την αποτελεσματικότερη διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών (εξωτερικό περιβάλλον). Ωστόσο, λαμβάνει σοβαρά υπόψη και τις δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης (εσωτερικό περιβάλλον). Στο παρακάτω διάγραμμα 1.2 απεικονίζεται χαρακτηριστικά η στρατηγική της επιχείρησης:

Στρατηγική Επιχείρησης



Διάγραμμα 1.2: Στρατηγική Επιχείρησης

Πηγή: Ν. Β. Γεωργόπουλος, *"Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016*

Η διαμόρφωση της Στρατηγικής περιλαμβάνει αναμφισβήτητα τον καθορισμό της αποστολής, των στόχων, των στρατηγικών και των πολιτικών, τους οποίους θέτει η κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτου μεγέθους ή κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται. Πιο αναλυτικά:

- **Αποστολή (mission):** Αποτελεί μια σύντομη περιγραφή για το λόγο ύπαρξης και λειτουργίας της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρει ποιοι είμαστε, ποιος ο ρόλος της εταιρείας και ποιος είναι ο στόχος τον οποίο έχουμε θέσει.
- **Σκοποί (objectives):** Καθορίζουν τα συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων που έχει θέσει η επιχείρηση και θέτει σχετικό χρονοδιάγραμμα, ώστε να είναι ξεκάθαρο πότε θα πρέπει κάθε δραστηριότητα να έχει ολοκληρωθεί επιτυχώς. Οι σκοποί διαφέρουν από τους στόχους στο ότι είναι πιο συγκεκριμένοι και στο ότι ορίζονται ποσοτικά και χρονικά.

- Στρατηγικές (strategies): Ο ρόλος της Στρατηγικής είναι να «αγκαλιάζει» την αποστολή και τους σκοπούς της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, είναι τα περιεκτικά σχέδια, τα οποία αναλύουν τον τρόπο πραγματοποίησης των σκοπών και της αποστολής μιας επιχείρησης.
- Πολιτικές (policies): Αποτελούν τον συνδετικό κρίκο μεταξύ της διαμόρφωσης της επιθυμητής στρατηγικής με την εφαρμογή της. Πιο συγκεκριμένα, οι Πολιτικές αποτελούν τις γενικές οδηγίες, οι οποίες απορρέουν από τις στρατηγικές και έχουν ως στόχο να διευκολύνουν σημαντικά τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

Οι Στρατηγικές, τις οποίες μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση, ιεραρχούνται σε τρία επίπεδα, τα οποία διαμορφώνει και εφαρμόζει ανάλογα με το μέγεθός της. Οι Στρατηγικές διακρίνονται σε:

- 1) Η Επιχειρησιακή ή Εταιρική Στρατηγική (Corporate Strategy) παρουσιάζεται σε επίπεδο Ομίλου και περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, οι οποίες αναφέρονται στην ανάπτυξη και τη διοίκηση της.
- 2) Η Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy) βρίσκεται σε επίπεδο επιχειρηματικών μονάδων και επικεντρώνει τη λογική της στην ανταγωνιστική θέση του προϊόντος ή υπηρεσίας, τα οποία προσφέρει η επιχείρηση.
- 3) Η Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy) εμφανίζεται σε επίπεδο λειτουργιών και έχει ως στόχο την επιτυχημένη επίτευξη των σκοπών της εκάστοτε επιχείρησης σε συνδυασμό πάντα με την αποδοτικότερη χρησιμοποίηση και αξιολόγηση των διαθέσιμων πόρων.

(Πηγή: Βρεττού Σταυρούλα, Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Στρατηγική Ανάλυση Επιχείρησης Περίπτωση Κάβας Ποτών, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2013)

1.5 Υλοποίηση Στρατηγικής

Η υλοποίηση της Στρατηγικής είναι η συνολική διαδικασία μέσα από την οποία εφαρμόζονται οι Στρατηγικές παράλληλα με τις Πολιτικές μιας επιχείρησης. Συχνά εμφανίζεται με την ονομασία ως Φάση Εκτέλεσης του Στρατηγικού Management και θεωρείται να είναι το δυσκολότερο στάδιο από όλα. Η διαδικασία αυτή πραγματοποιείται από τα στελέχη χαμηλού και μεσαίου επιπέδου, τα οποία και ελέγχονται από την ανώτατη διοίκηση. Η υλοποίηση της στρατηγικής αφορά αποφάσεις για τη δομή, την κουλτούρα και την κατανομή πόρων της επιχείρησης και περιλαμβάνει τα παρακάτω:

- Προγράμματα (programs): Έχουν τη μορφή εκθέσεων και ως στόχο έχουν την περιγραφή των απαιτούμενων ενεργειών για την επίτευξη ενός επιθυμητού σχεδίου.

- Προϋπολογισμοί (budgets): Αποτελούν την ποσοτική απεικόνιση των προγραμμάτων και αναλύουν από χρηματοοικονομική άποψη το όφελος και το κόστος που προκύπτει από ένα πρόγραμμα.
- Διαδικασίες (procedures): Είναι οι λειτουργίες της επιχείρησης, οι οποίες μπορούν να υποδιαιρεθούν σε άλλες επιμέρους ενέργειες. Περιγράφουν με κάθε λεπτομέρεια εκάστοτε ενέργεια, η οποία απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος.

1.6 Αξιολόγηση και Έλεγχος

Την ολοκλήρωση όλων των απαραίτητων σταδίων του Στρατηγικού Management έρχεται να κλείσει η τέταρτη και τελευταία φάση, η οποία είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος. Σε αυτό το στάδιο πραγματοποιείται σύγκριση της πραγματικής επίδοσης των δραστηριοτήτων με την αντίστοιχη που είχε αρχικά τεθεί. Ουσιαστικά σε αυτό το βήμα αξιολογούνται τα αποτελέσματα, λαμβάνονται τυχόν διορθωτικές παρεμβάσεις και γίνονται χρήσιμα συμπεράσματα για όλες τις φάσεις του Στρατηγικού Management. Σε όλα τα στάδια του Στρατηγικού Management πρέπει οι πληροφορίες για τα αποτελέσματα να είναι ακριβείς, ενώ εξίσου σημαντικός είναι ο επαναπροσδιορισμός των δεδομένων οπότε αυτό κρίνεται αναγκαίο.

Το στάδιο αξιολόγησης και ελέγχου μπορεί να επισημάνει αδυναμίες στον αρχικό σχεδιασμό και κατά συνέπεια να οδηγήσει στην αναμόρφωσή του. Το στάδιο αξιολόγησης περιλαμβάνει τα πέντε (5) παρακάτω βήματα:

- 1) Προσδιορίζει τη φύση των παραγόντων, οι οποίοι πρόκειται να αποτελέσουν αντικείμενο μέτρησης
- 2) Καθορίζει τα πλαίσια και τα όρια των αποδεκτών επιπέδων απόδοσης, τα οποία έχει θέσει εξ αρχής η εταιρεία
- 3) Μετράει με ακρίβεια και αξιοπιστία την απόδοση της Στρατηγικής που έχει επιλέξει εξ αρχής
- 4) Συγκρίνει τα αποτελέσματα της επιθυμητής απόδοσης με την αντίστοιχη πραγματική.
- 5) Πραγματοποιώντας όλα τα παραπάνω, η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να λάβει διορθωτικά μέτρα. Πραγματοποιώντας τις αλλαγές που πρέπει, έχει τη δυνατότητα στην επόμενη αξιολόγηση να έχει επιτύχει όλους τους επιθυμητούς στόχους της.

(Πηγή: Νύκταρη Ελένη, Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Περίπτωση ελληνικής εταιρείας τροφίμων, Τμήμα οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2006)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006
2. Νύκταρη Ελένη, Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Περίπτωση ελληνικής εταιρείας τροφίμων, Τμήμα οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2006
3. Συνεφάκη Μαρία-Αγγελική και Τζαβάρα Στεφανία, Πτυχιακή εργασία, ΤΕΙ Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης, 2014
4. Γκέγκας Αθανάσιος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, 2016
5. Παπαχριστοδουλίδου Σουλτάνα, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα ΤΕΙ Ηπείρου, Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας Τμήμα Τηλεπληροφορικής & Διοίκησης, 2006
6. Βρεττού Σταυρούλα, Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Στρατηγική Ανάλυση Επιχείρησης Περίπτωση Κάβας Ποτών, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2013

Κεφάλαιο 2

Στρατηγικός Σχεδιασμός

2.1 Εισαγωγή

Σε περιόδους ύφεσης και κρίσης, το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης εμφανίζουν αστάθεια και ταχείες μεταβολές. Προκειμένου να διατηρηθεί η μακροήμερευση της επιχείρησης, κρίνεται σκόπιμη η εκπόνηση ολοκληρωμένου Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδιασμού. Αναμφισβήτητα, η πώληση των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας επιχείρησης είναι ο λόγος και ταυτόχρονα το κίνητρο διατήρησης της θέσης της μέσα στην ανταγωνιστική αγορά. Καλούνται να έρθουν αντιμέτωποι με τις καθημερινές προκλήσεις και αντιξοότητες, οι οποίες επηρεάζονται κατά κύριο λόγο από τους παρακάτω παράγοντες:

- Η σωστή οικονομική διαχείριση της εταιρείας, η οποία κρίνεται σημαντική καθώς επηρεάζεται άμεσα από την ύπαρξη ή μη επαρκών κεφαλαίων
- Η συνεχής τεχνολογική παρακολούθηση, καθώς εμφανίζονται συνεχείς και ραγδαίες μεταβολές στον τομέα αυτό. Οτιδήποτε παραμένει παλιό, απαξιώνεται και κατά συνέπεια παραγκωνίζεται.
- Η συχνή ανανέωση των προϊόντων της επιχείρησης, τα οποία απαντούν στις απαιτήσεις του κοινού σε καινοτομία, κρίνεται απαραίτητος παράγοντας για την επιβίωση της επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού.
- Συνεχής έρευνα αναφορικά με τη βελτίωση των προϊόντων ή των υπηρεσιών της εταιρείας.
- Συχνή και ολοκληρωμένη εκπαίδευση του προσωπικού, το οποίο έχει προέλθει έπειτα από ορθή και αξιοκρατική επιλογή. Φυσικά δεν θα πρέπει να ξεχνάμε την επαρκή ανταμοιβή του με στόχο να παραμένουν οι πλέον ικανοί, γεγονός που δείχνει ότι η φροντίδα τους προσωπικού αποτελεί θέμα πρωταρχικής σημασίας για την επιχείρηση.

Προκειμένου, λοιπόν, μια επιχείρηση να πετύχει όλα τα παραπάνω και να συνεχίσει την επιτυχημένη πορεία της στην αγορά, οφείλει να δρομολογήσει την εκπόνηση ενός ολοκληρωμένου Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδιασμού. Πρώτο βήμα υλοποίησης αποτελεί η κατάρτιση της Στρατηγικής της επιχείρησης, και των σχεδίων δράσεις που θα αντιμετωπίσουν. Σε επόμενο στάδιο, η διοίκηση της εταιρείας φροντίζει ώστε να καταρτίσει και να αξιολογήσει τα επιθυμητά προγράμματα (εναλλακτικές στρατηγικές), αποφασίζοντας παράλληλα για τη χρηματοδότηση τους, καταρτίζοντας τον αντίστοιχο προϋπολογισμό των σχεδίων αυτών.

Ακολουθώντας βήμα-βήμα όλα τα παραπάνω, κάθε επιχείρηση έχει καταφέρει τη δημιουργία αποτύπωσης ενός ολοκληρωμένου Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδίου, το οποίο επίσης περιλαμβάνει μια ανάλυση για το περιβάλλον της επιχείρησης (εσωτερικό και εξωτερικό), την ακριβή περιγραφή της

αποστολής της επιχείρησης και ολοκληρώνεται με τα σχέδια δράσης (ετήσια ή πολυετή) και τους οικονομικούς στόχους.

2.2 Ορισμός Στρατηγικού Σχεδιασμού

Με τον όρο «Στρατηγικός Σχεδιασμός» έχουμε τη δυνατότητα να ορίσουμε τη διαδικασία του Management, η οποία συμβάλλει ενεργά στη δημιουργία και διατήρηση μιας βιώσιμης σχέσης ανάμεσα στους αντικειμενικούς στόχους της εκάστοτε επιχείρησης και τους πόρους αφενός και τις μεταβαλλόμενες ευκαιρίες της ανταγωνιστικής αγοράς αφετέρου. Με άλλα λόγια, αποτελεί τον καθορισμό των μακροπρόθεσμων στόχων, θέτοντας ως χρονικό ορίζοντα τουλάχιστον μία τριετία, την κατάστρωση σχετικών σχεδίων υλοποίησης των στόχων αυτών, την παρακολούθηση, ανασκόπηση και συνεχή αναπροσαρμογή αυτών. Ως στόχος του στρατηγικού Management μπορεί να οριστεί η διαμόρφωση των δραστηριοτήτων και των προϊόντων της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό είναι εφικτός ο συνδυασμός των παραπάνω με αποτέλεσμα την παραγωγή ικανοποιητικών κερδών και της ανάπτυξης της εταιρείας.

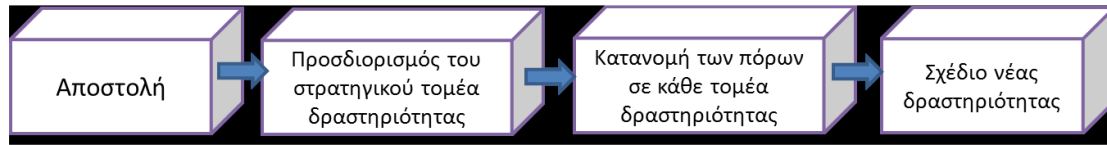
Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειωθεί ότι ο όρος «σχεδιασμός» προέρχεται από τη στιγμή κατά την οποία τα άτομα καταρτίζουν κοινωνικές ομάδες. Πιο συγκεκριμένα, η ομαδική συνύπαρξη και συνεργασία τόσο σε μικρές όσο και σε ευρύτερες ομάδες, είναι οι παράγοντες που ανέδειξαν το Management σε αρχή πρωταρχικής σημασίας.

Αναμφισβήτητα, υπάρχουν ακόμα ποικίλοι ορισμοί της στρατηγικής, οι οποίοι έχουν κατά καιρούς καταγραφεί. Πιο αναλυτικά:

- Michael Porter: Η Στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα από ότι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια με διαφορετικό τρόπο.
- Igor Ansoff: Στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων ή αγορών του που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής πριν, τώρα και στο μέλλον.
- Hofer & Schendel: Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει μια επιχείρηση μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον.

Αυτό που θα μπορούσε, στο σημείο αυτό, να σημειωθεί είναι ότι όλοι οι παραπάνω ορισμοί αποδέχονται –λανθασμένα ίσως– τον ορθολογικό προγραμματισμό ως βασική διαδικασία διαμόρφωσης της Στρατηγικής μιας επιχείρησης. Πιο αναλυτικά, η εκάστοτε εταιρεία επιθυμεί να λάβει υπόψη της το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της στόχους, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών.

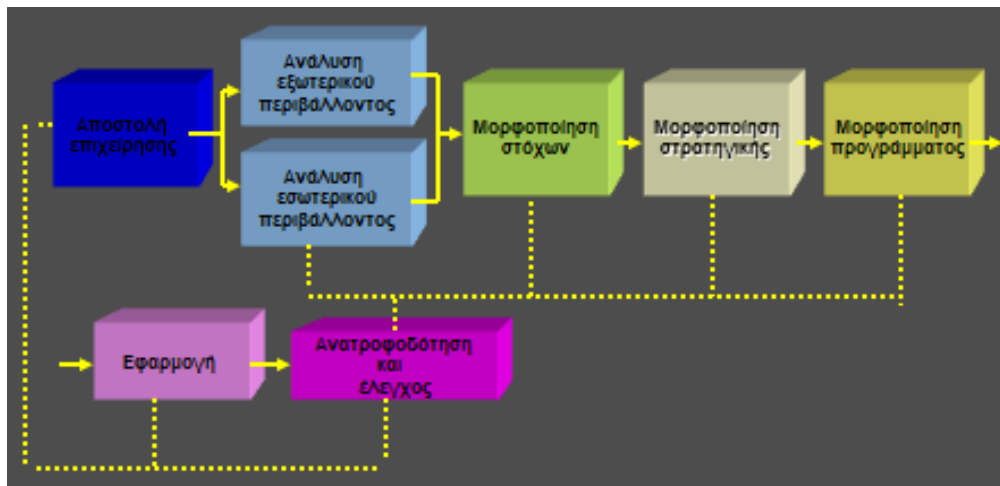
Έχοντας ορίσει επαρκώς το Στρατηγικό Σχεδιασμό, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι η διαδικασία εκπόνησής του θα πρέπει να περιλαμβάνει 4 δραστηριότητες σχεδιασμού. Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται και παρακάτω στο διάγραμμα 2.1:



Διάγραμμα 2.1: Δραστηριότητες στρατηγικού σχεδιασμού

Πηγή: Στρατηγικός Σχεδιασμός Μαρκετινγκ, Καταραχιά, εκπαιδευτικό υλικό ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας

Αντίστοιχα, η διαδικασία του Στρατηγικού Management μιας δραστηριότητας θα πρέπει να αποτελείται από 8 στάδια, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα 2.2:



Διάγραμμα 2.2: Στάδια στρατηγικού σχεδιασμού

Πηγή: Στρατηγικός Σχεδιασμός Μαρκετινγκ, Καταραχιά, εκπαιδευτικό υλικό ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας

Εδώ, καλό θα ήταν να διευκρινίσουμε ότι το Management ίσως να μην εξασφαλίζει σε κάθε περίπτωση τη σίγουρη επιτυχία. Παρόλα αυτά, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη της. Οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει αυτό είναι οι παρακάτω:

- Θέτονται κατευθύνσεις μειώνοντας την αβεβαιότητα
- Πραγματοποιείται λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- Επιδιώκεται ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με στόχο την επίτευξη ανάπτυξης βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

(Πηγή: Καταραχιά Ανδρονίκη, Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής)

2.3 Λόγοι χρήσης του Στρατηγικού Management.

Μερικοί από τους σημαντικότερους λόγους χρήσης και υλοποίησης του Στρατηγικού Management για τις επιχειρήσεις –ανεξαρτήτου μεγέθους- είναι οι εξής:

- Όπως ήδη έχει αναφερθεί, οι επιχειρήσεις της σύγχρονης εποχής δραστηριοποιούνται σε αβέβαιες και ευμετάβλητες συνθήκες. Οι διαφοροποιήσεις σε οικονομικό, τεχνολογικό, κοινωνικό αλλά και πολιτικό επίπεδο μεταβάλλονται με ραγδαίο ρυθμό, γεγονός που κρίνει αναγκαία και απαραίτητη την εκπόνηση ολοκληρωμένου Στρατηγικού Management.
- Τόσο τα στελέχη της επιχείρησης, όσο και τα μέλη αυτής έχουν συγκεκριμένους στόχους και προκαθορισμένες κατευθύνσεις, με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγαλύτερη και πιο βελτιωμένη επίδοση σε εργασιακό επίπεδο. Καθένας γνωρίζει ποιες είναι οι δραστηριότητες, οι οποίες θα πρέπει να δρομολογηθούν ώστε να επιτευχθεί ο εκάστοτε στόχος επιφέροντας μεγαλύτερο κέρδος στην εταιρεία.
- Η ύπαρξη Στρατηγικού Management έχει ως στόχο να διασφαλίζει την ενιαία γραμμή αντιμετώπισης των στρατηγικών θεμάτων και ενεργειών από την πλευρά των διευθυντικών στελεχών. Ακόμα και σε αντίστοιχες περιπτώσεις, κατά τις οποίες οι στόχοι δεν είναι τόσο συγκεκριμένοι, το Στρατηγικό Management αποτελεί εγγύηση για τη σωστή κατεύθυνση που ακολουθεί η επιχείρηση
- Η ύπαρξη και εκπόνηση ολοκληρωμένου Στρατηγικού Management λειτουργεί ως ένα ισχυρό κίνητρο προς τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης για την καλύτερη επίτευξη των επιθυμητών στόχων και σκοπών, οι οποίοι έχουν οριστεί. Το ίδιο φυσικά ισχύει αντίστοιχα και για τα διευθυντικά στελέχη της. Αυτό συμβαίνει διότι το Στρατηγικό Management έχει τη δυνατότητα να παρέχει τη βάση για την εκτίμηση και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων της εκάστοτε επιχείρησης. Σε κάθε αντίθετη περίπτωση, χωρίς τις οδηγίες και το συντονισμό, που παρέχεται από το Στρατηγικό Σχεδιασμό, τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης έχουν συχνά την τάση να οδηγούνται σε διαφορετικές κατευθύνσεις.

(Πηγή: Θεοδωρίδης Προκόπης, Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ, Σχολής Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πατρών)

2.4 Γενικές αρχές του Στρατηγικού Management

Αναμφισβήτητα, το να γνωρίζουμε μόνο τα οφέλη που προσφέρει η υλοποίηση της Στρατηγικού Management δεν αρκεί ώστε η επιχείρηση να οδηγηθεί στην επιτυχία. Προκειμένου, λοιπόν, να επιτευχθεί η σωστή και συστηματική εκπόνηση του Στρατηγικού Σχεδιασμού, κάθε επιχείρηση οφείλει να ακολουθήσει ορισμένες βασικές αρχές. Οι πιο σημαντικές, εκ των οποίων, είναι οι παρακάτω:

- 1) Συμβολή στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης: Η συγκεκριμένη αρχή έχει ως στόχο να καθορίζει ότι όλες οι δραστηριότητες μίας επιχείρησης συμβάλλουν στην επίτευξη των επιθυμητών επιχειρησιακών στόχων και ότι αντίστοιχα οι δραστηριότητες αυτές συντονίζονται με σκοπό την επίτευξη

του συνολικού επιχειρησιακού στόχου, ο οποίος είναι η μακροημέρευση της επιχείρησης διατηρώντας το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

- 2) Προβάδισμα: Η αρχή αυτή στοχεύει στο να επισημαίνεται ότι η διοικητική λειτουργία του Management διατηρεί το προβάδισμα έναντι των άλλων διοικητικών λειτουργιών (οργάνωσης, ελέγχου κ.λπ.)
- 3) Οικονομικότητα των δραστηριοτήτων: Κάθε επιχείρηση θέτει ως στόχο να πετύχει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα, κάνοντας χρήση των ήδη διαθέσιμων ή έστω των ελάχιστων δυνατών μέσων και αντίστοιχα του μικρότερου δυνατού κόστους υλοποίησης.
- 4) Ευκαμψία (ή ευελιξία) των δραστηριοτήτων: οι δραστηριότητες, οι οποίες ορίζονται κάθε φορά από την επιχείρηση, καλό είναι να εμφανίζουν ένα βαθμό ευελιξίας, έτσι ώστε να μπορούν να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Βέβαια, η ευκαμψία των προγραμμάτων έχει και αυτή κάποιο κόστος, το οποίο θα πρέπει να σταθμιστεί σε κάθε περίπτωση και ανάλογα να παρθούν αποφάσεις.

(Πηγή: Χριστοφίδου Έλενα, Στρατηγικός Σχεδιασμός, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου, 2012)

Χαρακτηριστικό είναι το παρακάτω διάγραμμα 2.3 στο οποίο απεικονίζονται αναλυτικά οι τέσσερις φάσεις του στρατηγικού management:



Διάγραμμα 2.3: Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός ως ένα Δομικό Κομμάτι

Πηγή: Τσιάκκρος & Πασιαρδής, Διαχείριση Αλλαγής, Σχολική Αποτελεσματικότητα & Στρατηγικός Σχεδιασμός, εκδόσεις Έλλην, έτος 2011 / Προσαρμογή από Bryson & Alston, Creating your Strategic Plan, εκδόσεις Jossey-Bass, έτος 2005)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Π. Μάλλιαρης, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς 1990
2. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Λάρισας, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία, ΕΣΠΑ
3. Κουστέλιος Αθανάσιος, Στρατηγικός Σχεδιασμός, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής & Αθλητισμού
4. Γρηγοριάδου Σταυρούλα, Στρατηγικός Σχεδιασμός στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: Περίπτωση του Υπουργείου Εσωτερικών, Αθήνα, 2010
5. Σωτηροπούλου Μαρία-Αντιγόνη, Στρατηγικός Σχεδιασμός Αναμόρφωσης του τρόπου λειτουργίας του Δημόσιου Νοσοκομείου «Αγία Όλγα», Διπλωματική Εργασία, Πειραιάς, 2009
6. Χριστοφίδου Έλενα, Στρατηγικός Σχεδιασμός, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου, 2012
7. Καταραχιά Ανδρονίκη, Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής
8. Θεοδωρίδης Προκόπης, Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ, Σχολής Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πατρών

Μέρος 2

Βασικές Αρχές των Digital Markets και Digital Marketing

Κεφάλαιο 3

Digital Markets και Digital Marketing

3.1 Εισαγωγή

Την περασμένη δεκαετία, οι επιχειρήσεις παρουσίασαν τεράστια προσπάθεια προκειμένου να καταφέρουν να αφήσουν τους ανταγωνιστές τους πίσω διαμέσου της εξέλιξης της παγκοσμιοποίησης και του branding. Οι επιχειρήσεις ακολούθησαν ποικίλες στρατηγικές προκειμένου να υιοθετήσουν στοιχεία από τον ανταγωνισμό και να κάνουν τη διαφορά. Επιπρόσθετα, στόχος τους ήταν να συναντούν και να καλύπτουν επαρκώς τις ανάγκες των πελατών τους, στόχος πολύ δύσκολος, καθώς οι απαιτήσεις των πελατών τους αυξάνονταν ολοένα και περισσότερο. Επιπλέον, από την αρχή κιόλας του 21^{ου} αιώνα, με την τεχνολογία να εξελίσσεται όλο και πιο δραστικά, κάθε στιγμή της καθημερινότητας εμφάνισε πολλές αλλαγές. Ήταν λοιπόν, αναπόφευκτο, οι επιχειρήσεις να επηρεάζονται συνεχώς, γεγονός που έκρινε απαραίτητη τη χρήση εξεζητημένης τεχνολογίας επικοινωνίας και πληροφορικής στην αγορά.

Ένα από τα πολλά πλεονεκτήματα που αρχίζει πλέον να προσφέρει το Internet είναι η άμεση, γρήγορη και εύκολη λύση των προβλημάτων της καθημερινότητας. Η γνώση του εκάστοτε καταναλωτή αρχίζει να παίρνει πλέον μια τελείως διαφορετική μορφή με τις εξελίξεις της τεχνολογίας. Οι καταναλωτές πλέον έχουν τη δυνατότητα να βρίσκουν μεγάλη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών, συγκρίνοντάς τα συνεχώς μεταξύ τους, ώστε να πάρουν αυτό που καλύπτει με τον καλύτερο τρόπο τις ανάγκες τους. Σε αυτό συμβάλλουν ιδιαίτερα τα social media, ενώ ταυτόχρονα δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αναλύουν σε βάθος τις συμπεριφορές και τις συνήθειες των δυνητικών και ήδη υπαρχόντων πελατών.

Αναμφισβήτητα οι επιχειρήσεις εκείνες, οι οποίες επιλέγουν να φροντίζουν συνεχώς το περιεχόμενο και την προβολή των δικτυακών τους σελίδων – συχνές διορθώσεις, βελτιώσεις και προσθήκες – καταφέρνουν να είναι ένα βήμα πιο μπροστά στον τομέα που ονομάζεται Digital Marketing. Το ύφος, το στυλ και η αποτύπωση των διαφημίσεων, που κάποτε εμφανίζονταν στις εφημερίδες, πλέον έχουν καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο κομμάτι του Internet, αποτελώντας τον πιο ισχυρό τρόπο προώθησης.

Τι είναι όμως το Marketing; Θέλοντας να δώσουμε ένα ορισμό στην έννοια του Marketing, θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί τη δημιουργία και την ικανοποίηση των απαιτήσεων και επιθυμιών για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προάγει η εκάστοτε επιχείρηση. Προκειμένου το Marketing να θεωρηθεί επιτυχημένο, οι ανάγκες και οι επιθυμίες αυτές θα πρέπει μεταφραστούν σε πωλήσεις, δηλαδή εισόδημα για την επιχείρηση.

Το 2012, ο Δόκτωρ Philip Kotler όρισε το Marketing ως «The science and art of exploring, creating, and delivering value to satisfy the needs of a target market at a

profit. Marketing identifies unfulfilled needs and desires. It defines measures and quantifies the size of the identified market and the profit potential». Kotler, 2012

Έχοντας ως σκοπό, η κάθε επιχείρηση να πετύχει την προτροπή των καταναλωτών να αγοράσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησής μας, θεωρώντας την επιχείρηση ανώτερη του ανταγωνισμού, χρειάζεται να δημιουργηθούν ουσιαστικά πλεονεκτήματα και αξίες προς αυτούς. Ένας από τους τρόπους για να επιτευχθεί αυτό, είναι η αξία του προϊόντος ως το αντίστοιχο κόστος του. Φυσικά δεν είναι και ο μόνος τρόπος. Όταν η επιχείρηση θέτει ως κέντρο προσοχής του τον κάθε ένα καταναλωτή, το αποτέλεσμα σίγουρα δεν μπορεί να είναι άλλο από το να αυξήσει την εμπιστοσύνη και την πιστότητα του πελάτη προς αυτήν.

3.2 Ορισμός Digital Markets

Στόχος του κεφαλαίου αυτού, είναι να προσδώσουμε έναν ολοκληρωμένο ορισμό για την έννοια των Digital Markets. Έτσι λοιπόν, θα μπορούσαμε να πούμε ότι επιτρέπουν αντίστοιχα στους πωλητές και τους αγοραστές να δρομολογούν ηλεκτρονικές μεταβιβάσεις. Το γεγονός αυτό τους παρέχει τη δυνατότητα να γίνονται η μεγαλύτερη e-commerce δύναμη μεταξύ των επιχειρήσεων. Το ηλεκτρονικό εμπόριο ή αλλιώς e-commerce παρουσιάζει ένα νέο τρόπο διεξαγωγής επιχειρηματικών μεταφορών. Στο κομμάτι αυτό συμπεριλαμβάνονται γενικότερα οι αγορές, οι πωλήσεις, οι ανταλλαγές προϊόντων, υπηρεσιών και πληροφοριών. Όλες αυτές οι κινήσεις γίνονται συνήθως διαμέσου γνωστών δικτύων όπως το Internet, Intranet (για κινήσεις εσωτερικά της επιχείρησης) και Extranet.

Με βάση τις θεωρίες των Kalakota και Whinston, το e-commerce προσφέρει στον κόσμο της επιχείρησης σημαντικές λειτουργίες, όπως η ηλεκτρονική μεταφορά πληροφορίας, προϊόντων, υπηρεσιών και πληρωμών. Το e-commerce λειτουργεί καταλυτικά για την αυτοματοποίηση των επιχειρηματικών μεταφορών και της εργασιακής ροής. Επιπλέον βοηθά στη μείωση του κόστους των υπηρεσιών καθώς υπάρχει βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και αύξηση της ταχύτητας της παράδοσης των υπηρεσιών. Φυσικά, δεν θα πρέπει να αφήσουμε εκτός και τη χρήση των online υπηρεσιών. Το e-commerce αλλάζει ταχύτατα τη μορφή του τομέα του Marketing και πολλές από τις παραδοσιακές πρακτικές του, όπως οι μεταφορές Business-to-Business.

Το e-commerce μπορεί να ταξινομηθεί από το είδος και το ύψος των επιχειρησιακών μεταφορών, οι οποίες περιλαμβάνουν το business-to-business (B2B), business-to-consumer (B2C), consumer-to-consumer (C2C), consumer-to-business (C2B), and intraorganizational e-commerce. Μεταξύ αυτών, το B2C και B2B e-commerce έχουν προσεγγίσει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον μέχρι στιγμής. Το B2B e-commerce αντανάκλα ότι τόσο οι πωλητές όσο και οι αγοραστές είναι επιχειρηματικές εταιρείες. Την ίδια στιγμή όμως, το B2C e-commerce αντανάκλα ότι οι αγοραστές είναι μεμονωμένοι καταναλωτές. Ένα εμφανές φαινόμενο στο B2B e-

commerce είναι μια ταχύτατη ανάπτυξη και εξέλιξη των Digital Markets. Οι Digital Markets αποτελούν μια ηλεκτρονική πλατφόρμα επιχειρηματικών συναλλαγών μεταξύ των αγοραστών και των πωλητών.

(Πηγή: *Wenyu Dou, David C. Chou, Industrial Marketing Management, Department of Marketing and General Business, G.R. Herberger College of Business, St. Cloud State University, έτος 2002*)

3.3 Ορισμός Digital Marketing

Αν το Marketing δημιουργεί και ικανοποιεί τις ανάγκες και επιθυμίες του καταναλωτή, το Digital Marketing οδηγεί στη δημιουργία της ανάγκης με την πολύτιμη βοήθεια της δύναμης του Internet, και καλύπτει την επιθυμία με πολλούς νέους και πρωτοποριακούς τρόπους. Το Internet είναι ένα διαδραστικό μέσο. Πέρα από το γεγονός ότι επιτρέπει τις ανταλλαγές ανεξαρτήτου νομίσματος, το Internet προσφέρει απλόχερα τη δυνατότητα να γίνει ανταλλαγή αξιών. Μια επιχείρηση στο Internet μπορεί να κερδίσει αξία με το πέρασμα του χρόνου, εστιάζοντας στην προσοχή και υπεράσπιση του καταναλωτή. Για τον χρήστη, η αξία μπορεί να έχει τη μορφή διασκέδασης και χρησιμότητας. Το Content Marketing είναι ένας τρόπος για να δημιουργήσει μια επιχείρηση αξία προς τον καταναλωτή της.

Η αμοιβαιότητα της συναλλαγής είναι πλέον σημαντική σε αυτό το σημείο. Με άλλα λόγια, η ανταλλαγή είναι ένας δρόμος δύο κατευθύνσεων, η οποία προσφέρει ισάξια πλεονεκτήματα και στις δύο πλευρές. Το Internet έχει αλλάξει τελείως τον κόσμο στον οποίο οι επιχειρήσεις έχουν επιλέξει να προωθούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Δεν αποτελεί νέο κανάλι Marketing. Αντιθέτως, δημιουργεί νέο παράδειγμα για τον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές θα πρέπει να επικοινωνούν με το brand αλλά και μεταξύ τους. Το πλήρες πεδίο εφαρμογής του Marketing εφαρμόζεται στο Internet. Πιο συγκεκριμένα, προϊόντα και υπηρεσίες τοποθετούνται και προωθούνται, αγοράζονται, διανέμονται και σερβίρονται.

Το Διαδίκτυο προμηθεύει τους καταναλωτές με περισσότερες επιλογές, μεγαλύτερη επιρροή και μεγαλύτερη δύναμη. Τα Brands έχουν νέους τρόπους να προωθήσουν και να λανσάρουν τα νέα προϊόντα ή υπηρεσίες τους και νέες αγορές στις οποίες μπορούν να απευθυνθούν, προσεγγίζοντας ολόένα και ευρύτερο κοινό. Ο ρόλος, τον οποίο διαδραματίζουν οι διαφημιστικές εταιρείες υφίσταται και αυτός αλλαγές. Διαφημιστικές εταιρείες, οι οποίες άλλοτε κινούνταν στα πλαίσια της παραδοσιακής διαφήμισης, πλέον αρχίζουν να απλώνουν τις υπηρεσίες τους προς το Digital Marketing.

Περισσότερο από ποτέ, ολοκληρωμένες στρατηγικές, οι οποίες αναφέρονται στην ολιστική ταυτότητα του Brand, κρίνονται απαραίτητες έως ζωτικής σημασίας να πετύχουν τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση εξ αρχής. Οι καταναλωτές εμφανίζουν μεγαλύτερη ευχέρεια στις κινήσεις τους στα Digital κανάλια, καθώς μπορούν να χρησιμοποιούν ταυτόχρονα πολλά από αυτά. Το ίδιο φυσικά απαιτούν και από τα Brands, τα οποία ακολουθούν και πιστεύουν. Κάποιος ο οποίος ακόμα

σκέφτεται τη διαφορά μεταξύ του παραδοσιακού και του Digital Marketing, μένει εκτός των εξελίξεων.

Παρόλα αυτά, το Διαδικτυακό Marketing σε καμία περίπτωση δε συνεπάγεται απαξίωση των αρχών και των κανόνων που έχει η εκάστοτε επιχείρηση. Αντιθέτως, το Internet παρέχει ένα νέο περιβάλλον στο οποίο η επιχείρηση μπορεί να κτίσει τις αρχές και τους κανόνες της. Το κέρδος συνεχίζει να σημαίνει περισσότερα έσοδα και λιγότερα έξοδα. Το Internet δεν μπορεί να το αλλάξει αυτό.

Τα Brands έχουν τη δυνατότητα να χτίσουν πιστότητα μεταξύ των χρηστών, οι οποίοι αγαπούν και πιστεύουν στα προϊόντα και στις υπηρεσίες τους. Οι χρήστες πραγματικά ερωτεύονται με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες όταν νιώθουν ότι προσαρμόζονται στις ανάγκες και στις απαιτήσεις τους, και σίγουρα όχι στις ανάγκες του Brand. Περισσότερο από κάθε άλλης μορφής του Marketing, το Digital Marketing είναι μετρήσιμο. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στο Brand να χτίσει προσαρμοσμένες και ειδικά «ραμμένες» εμπειρίες για τους καταναλωτές.

Μια επιχείρηση προκειμένου να μπορέσει να επικοινωνήσει στο στοχευόμενο κοινό της, το μήνυμα που επιθυμεί, τα προϊόντα της ή τις υπηρεσίες της, θα πρέπει να χρησιμοποιήσει το Marketing. Πλέον, θέλοντας να ακολουθήσει τη ροή της τεχνολογίας, χρησιμοποιεί το Digital Marketing, το οποίο περιλαμβάνει ποικίλες δραστηριότητες και ενέργειες, οι οποίες καλύπτονται από νέα διαθέσιμα εργαλεία.

Μερικά από τα πιο γνωστά εργαλεία που μπορεί να χρησιμοποιήσει μία επιχείρηση είναι:

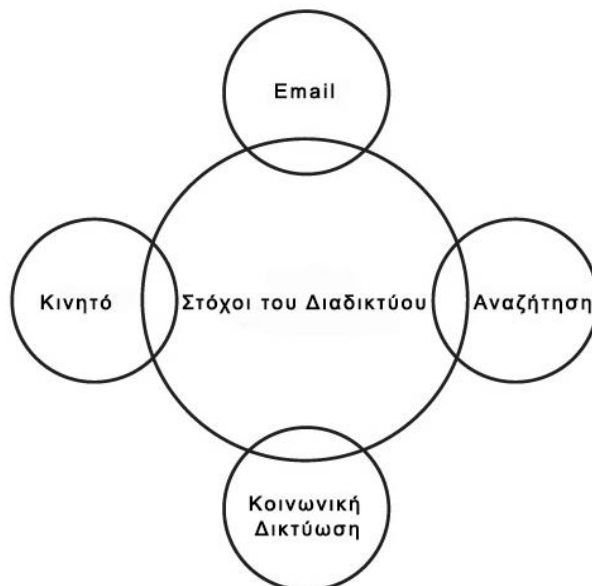
- **Social Media Marketing:** Το Social Media Marketing (SMM) αναφέρεται στην χρήση των κοινωνικών δικτύων (Facebook, Twitter, κλπ) προκειμένου να πετύχει τον επιθυμητό εξαρχής ορισμένο στόχο. Ο στόχος, αυτός, μπορεί να είναι η αύξηση της αναγνωρισιμότητας ενός brand, η αύξηση της αλληλεπίδρασης του κοινού με το brand, η αύξηση της επισκεψιμότητας αντίστοιχα στη διαδικτυακή σελίδα του brand, κ.ά.
- **Content Marketing:** Το Content Marketing είναι η χρήση πρωτότυπου, χρήσιμου και ενδιαφέροντος περιεχομένου, προκειμένου η επιχείρηση να επικοινωνήσει το επιθυμητό μήνυμα, που έχει θέσει. Το συγκεκριμένο περιεχόμενο μπορεί να ποικίλει παίρνοντας διάφορες μορφές, ανάλογα την περίπτωση. Έτσι λοιπόν, μπορεί να έχει τη μορφή άρθρου, εικόνας, βίντεο, infographics, κ.ά. Αντίστοιχα, και ο τρόπος δημοσίευσής του περιεχομένου αυτού ποικίλει, καθώς δίνεται η δυνατότητα να δημοσιευθεί σε μία σειρά από διαφορετικά μέσα, όπως είναι τα blogs, τα social media, το newsletter, κλπ.
- **Search Engine Marketing και Optimization:** Ένας από τους πλέον βασικούς τρόπους διαφήμισης και προώθησης μιας επιχείρησης είναι οι μηχανές αναζήτησης. Αποτελούν την πλέον βασική πύλη εισόδου των καταναλωτών στην εκάστοτε εταιρική διαδικτυακή σελίδα. Μία επιχείρηση, η οποία επιθυμεί να αυξήσει τις επισκέψεις της διαμέσου των αποτελεσμάτων των

αναζητήσεων έχει δύο πολύ σημαντικές επιλογές. Αρχικά, μπορεί να βελτιστοποιήσει την ιστοσελίδα ως προς τις μηχανές αναζήτησης (SEO) έτσι ώστε να εμφανίζεται σε υψηλότερη θέση σε σχετικές αναζητήσεις. Αυτό μπορεί να το πετύχει διαμορφώνοντας συνεχώς το περιεχόμενο της σελίδας, μετατρέποντάς το σε προσεγμένο και ιδιαίτερο προσανατολισμένο στις απαιτήσεις του καταναλωτή. Το δεύτερο εργαλείο είναι οι διαφημίσεις και πιο συγκεκριμένα η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να χτίσει διαφημιστικές καμπάνιες στοχεύοντας σε συγκεκριμένες αναζητήσεις και λέξεις κλειδιά ή σε σελίδες με συγκεκριμένο περιεχόμενο ώστε να προβληθεί. Και εδώ θα πρέπει η επιχείρηση να είναι ιδιαίτερα προσεκτική στο να ορίσει σωστά το κοινό που επιθυμεί να στοχεύσει αλλά και τον τρόπο με τον οποίο επιθυμεί να προωθήσει το μήνυμά της. Έτσι, έχει τη δυνατότητα να εξασφαλίσει ότι εμφανίζεται σε εκείνους τους χρήστες οι οποίοι έχουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την ίδια την εταιρία ή για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Φυσικά, βασική προϋπόθεση για όλα τα παραπάνω είναι να υπάρχει σχετική ιστοσελίδα της επιχείρησης, η οποία να είναι λειτουργική, χρηστική προσδίδοντας τον ξεχωριστό χαρακτήρα της και να εμπνέει στους επισκέπτες τις αξίες της επιχείρησης.

- **Email Marketing:** Στη σύγχρονη εποχή, κάθε σπίτι τουλάχιστον ένα λογαριασμό e-mail. Σχεδόν όλοι οι καταναλωτές έχουν τουλάχιστον μία (εξαίρεση πλέον αποτελούν άτομα τρίτης ηλικίας) ηλεκτρονική διεύθυνση, την οποία ελέγχουν πολύ συχνά μέσα στην ημέρα τους. Συνεπώς, το e-mail αποτελεί ένα πολύ άμεσο και καθοριστικό εργαλείο Digital Marketing, το οποίο έχει τη δυνατότητα να μεταφέρει το επιθυμητό μήνυμα της επιχείρησης αναφορικά με το λανσάρισμα νέων προϊόντων, τις προσφορές, τη δημιουργία νέων υπηρεσιών, κ.ά. Το e-mail Marketing φαίνεται να είναι μία από τις πλέον πιο αποδοτικές μορφές του Digital Marketing, παρά το γεγονός ότι ενέχει αρκετές δυσκολίες στην χρήση του και η επιχείρηση θα πρέπει να κατέχει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο συγκεκριμένος τρόπος διαφήμισης.
- **Mobile Marketing:** Τόσο τα κινητά τηλέφωνα όσο και τα Tablets έχουν κατακτήσει για τα καλά τον κόσμο μας. Περισσότερο από το 70% του πληθυσμού, εκπαιδύεται, επικοινωνεί, μορφώνεται, ενημερώνεται και διασκεδάζει μέσα από τη μικρή οθόνη του κινητού ή του Tablet. Δεν αποτελεί πλέον νέο, το γεγονός ότι οποιαδήποτε επιχείρησης επιλέξει να μην ακολουθήσει τη συγκεκριμένη τάση διαφήμισης και να μην προσαρμόσει τα δεδομένα της σε αυτή, η μακροημέρευση της δεν είναι σίγουρη. Έτσι λοιπόν, τη νέα αυτή συνήθεια μπορεί να εκμεταλλευτεί για τα καλά μια επιχείρηση με τη δημιουργία νέων εφαρμογών για κινητά τηλέφωνα (mobile apps) ώστε να περάσει το μήνυμά της και να προσφέρει επιπρόσθετες λειτουργικότητες στην καθημερινότητα των καταναλωτών. Με

αυτό το τρόπο, ο χρήστης διαδρά καθημερινά με το brand και το συνδέει με χρήσιμες λειτουργίες ή υπηρεσίες.

Στο παρακάτω διάγραμμα 3.1, παρουσιάζονται οι τέσσερις σημαντικοί πυλώνες του Digital Marketing:



Διάγραμμα 3.1: Οι τέσσερις πυλώνες του Digital Marketing ενσωματωμένες στις website στρατηγικές, ZahayDebra, Digital Marketing Management, BEP, 2015

Άλλες τεχνολογίες

Πέραν των προαναφερθέντων τεχνολογιών, που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση για την καλύτερη και πιο αποδοτική διαφήμιση των προϊόντων και υπηρεσιών της, υπάρχουν αρκετές ακόμη διαθέσιμες τεχνολογίες οι οποίες μπορούν να συμβάλουν στο Digital Marketing της. Μερικά χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η χρήση QR Codes ή NFC Tags για την ευκολότερη διασύνδεση του δυνητικού πελάτη με τα ηλεκτρονικά μέσα της εκάστοτε επιχείρησης.

(Πηγή: Ignitionone, Netmining, Big Book of Digital Marketing, 2014)

3.4 Πλεονεκτήματα του Digital Marketing

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα του Digital Marketing είναι ότι έχει τη δυνατότητα να προσεγγίσει το στοχευόμενο κοινό με τη χρήση διαδραστικών μέσων. Συγκεκριμένα μοντέλα έχουν αναπτυχθεί ώστε το Digital Marketing να επιφέρει τα πλέον αποδοτικά αποτελέσματα. Τη στιγμή εκείνη, κατά την οποία οι ανάγκες και οι απαιτήσεις του καταναλωτή συναντώνται, είναι και η στιγμή που η ικανοποίηση και η πιστότητα του καταναλωτή έχουν επιτευχθεί. (Molla and Licker, 2001)

Επιπρόσθετα, έρευνες δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν αποδοτικά το online Marketing, νοιάζονται ιδιαίτερα πολύ ώστε να επικοινωνήσουν και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του πελάτη,

επιτυγχάνοντας την αύξηση της πιστότητας και της εμπιστοσύνης του πελάτη προς αυτούς. (Srinivasan et al., 2002) Επιπρόσθετα σε όλα τα παραπάνω, τα digital μέσα προσδίδουν πλεονέκτημα αναφορικά με τον ανταγωνισμό και μειώνουν τα προσωπικά και διαφημιστικά κόστη.

Σήμερα, οι καταναλωτές έχουν, κυριολεκτικά στα πόδια τους χάρη στο Internet, όλη την πληροφορία που χρειάζονται σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες ενός Brand. Σαν αποτέλεσμα, έχουν τη δυνατότητα να συγκρίνουν συνεχώς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μεταξύ τους και κατά συνέπεια να μπορούν να πάρουν μια γρήγορη απόφαση στο ποια είναι εκείνη η διαφήμιση η οποία θα τους οδηγήσει στην αγορά εν τέλει.

Οι μηχανές αναζήτησης, όπως Google, Yahoo, Bing και Ask είναι διαθέσιμες κάθε στιγμή, συνεχώς. Ο αριθμός των σελίδων για online αγορές έχει αυξηθεί δραματικά. Κατά συνέπεια, βασικά προβλήματα όπως η διανομή, η αποθήκευση, η πληρωμή και η ασφάλεια έχουν πλέον ξεπεραστεί. Τα συστήματα διανομής έχουν εξελιχθεί με επενδύσεις στις υποδομές. Οι μεταφορές οποιασδήποτε μορφής πλέον χειρίζονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο από την πλευρά των επιχειρήσεων. Τράπεζες, οικονομικά ιδρύματα και λιανοπωλητές έχουν αναπτύξει πολιτικές επιστροφών, κρατώντας υπόψη τις αναγκαίες προφυλάξεις έναντι των απατών πληρωμής. Οι περισσότερες επιχειρήσεις επενδύουν τεράστιο κομμάτι των εσόδων τους στο να δημιουργήσουν μια σωστή και ταυτόχρονα άκρως ασφαλή βάση για τις διαδικτυακές αγορές. (Karahasan, 2013)

(Πηγή: Rob Stokes, *eMarketing: The essential Guide to Marketing in a Digital World, 5th edition*)

3.5 Το ταξίδι από το Traditional Marketing στο Digital Marketing

Traditional Marketing

Σε συνέχεια των δύο Παγκόσμιων Πολέμων, οι χώρες πάλευαν να αναβιώσουν τις οικονομίες τους. Παρόλα αυτά, στο μεταβατικό αυτό στάδιο, τα παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες δεν είχαν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των καταναλωτών. Καθώς λοιπόν η παραγωγή ήταν αισθητά μειωμένη, οι επιχειρήσεις είχαν τη δυνατότητα να πουλάνε κάθε ένα κομμάτι των προϊόντων τους. Έπειτα από μερικά χρόνια, το επίπεδο ευημερίας κλιμακώθηκε και η αστάθεια άγγιξε τον οικονομικό τομέα. Στη συνέχεια, με την είσοδο της τηλεόρασης στις δυτικές κοινωνίες, ο κόσμος απέκτησε μια εντελώς νέα οπτική για όλα τα ζητήματα. Καθώς η ισορροπία της δύναμης μετακινήθηκε από τους προμηθευτές στους καταναλωτές εξαιτίας των αλλαγών στο μερίδιο αγοράς, οι προμηθευτές ξεκίνησαν να χρησιμοποιούν ποικίλες υποσχέσεις στην προσπάθειά τους να προσελκύσουν και τελικά να πείσουν τους καταναλωτές ώστε να αγοράσουν τα προϊόντα τους. Η κατάσταση αυτή οδήγησε τους καταναλωτές να ξεκινήσουν να αναρωτιούνται για το προϊόν ή την υπηρεσία πριν προχωρήσουν στην οποιαδήποτε αγορά. (Karahasan, 2013)

Οι έντονα αυξανόμενες συνθήκες του ανταγωνισμού μεταξύ των προϊόντων και των υπηρεσιών, λειτούργησε καταλυτικά στην αύξηση της δημοτικότητας των εννοιών «Brand» και «Διαφήμιση», καθώς παράλληλα εισήγαγαν νέα concepts. Κάπως έτσι έγινε για πρώτη φορά η εισαγωγή της έννοιας του Marketing.

Τα προϊόντα μαζικής παραγωγής αρχίζουν πλέον να γίνονται ευρέως διαδεδομένα. Με την νέα αυτή λογική του Marketing, οι επιχειρήσεις δεν έχουν επιλογή παρά να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο βλέπουν την αγορά και έτσι τοποθετούν τον καταναλωτή πλέον στο κέντρο επιχειρώντας να καλύψουν τις ανάγκες στους στο μάζιμουμ.

Οι επιχειρήσεις, οι οποίες υιοθετούν τη λογική του Traditional Marketing αποδεικνύουν ότι νοιάζονται πολύ περισσότερο για τους καταναλωτές τους συγκριτικά με τη δική τους δομή και προσπαθούν να ικανοποιήσουν στο μέγιστο τις ανάγκες των καταναλωτών τους (İslamoğlu, 2013)

Η αξία του προγράμματος Marketing από την οπτική γωνία των καταναλωτών μπορεί να έχει θετική διαφορά μεταξύ του κέρδους προερχόμενο από τους καταναλωτές, όταν αυτοί καταναλώνουν προϊόντα και τις δυσκολίες τις οποίες αντιμετωπίζουν στο ενδιάμεσο. Αυτό αυτόματα έδωσε τον τρόπο στις επιχειρήσεις να καταλαβαίνουν την ευχαρίστηση και ικανοποίηση των καταναλωτών. (Aksoy, 2006)

Ο στόχος του Traditional Marketing είναι να προμηθεύσει με χρόνο, χώρο και χρησιμότητα κτήσης και χρήσης. Για το λόγο αυτό, η έννοια του Marketing αποτελείται από τη δημιουργία αξίας για τους καταναλωτές και τη δημιουργία κινήτρου προκειμένου να προχωρήσουν στην αγορά των προϊόντων ή υπηρεσιών τους. Με άλλα λόγια, ο στόχος και σκοπός του Marketing είναι να αλλάξει την αντίληψη των επιχειρήσεων για τους καταναλωτές.

(Πηγή: Durmaz Yakup & Efendioğlu Ibrahim Halil, *Travel from Traditional Marketing to Digital Marketing, Article, 2016*)

Digital Marketing

Οι επιχειρήσεις έχουν περάσει μέσα από πολλές αλλαγές σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα, από την αρχή του 21^{ου} αιώνα, κάτι το οποίο το οφείλουν στις ευκαιρίες που τους έχουν δοθεί από τις αλλαγές και τις εξελίξεις της τεχνολογίας. Η χρήση της τεχνολογίας επικοινωνίας και πληροφορίας αυξάνεται μέρα με τη μέρα από τις επιχειρήσεις με σκοπό να εισάγουν τα προϊόντα τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και έτσι να γνωρίσουν αντίστοιχα και τους καταναλωτές τους. Η αύξηση αυτή είναι γραμμική μέσα στα χρόνια. (Tan et al., 2004) Επιπλέον, οι επιχειρήσεις κάνουν χρήση του IT σε ανταλλαγή με άλλες επιχειρήσεις. Στο σύστημα αυτό, το οποίο ονομάζεται “business to business” (B2B), γίνεται χρήση ηλεκτρονικών υποδομών. (İnan, 2002)

Προκειμένου να κρατήσουν τους ανταγωνιστές πιο πίσω, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ηλεκτρονικό τρόπο ανταλλαγής και Digital Marketing όλο και πιο

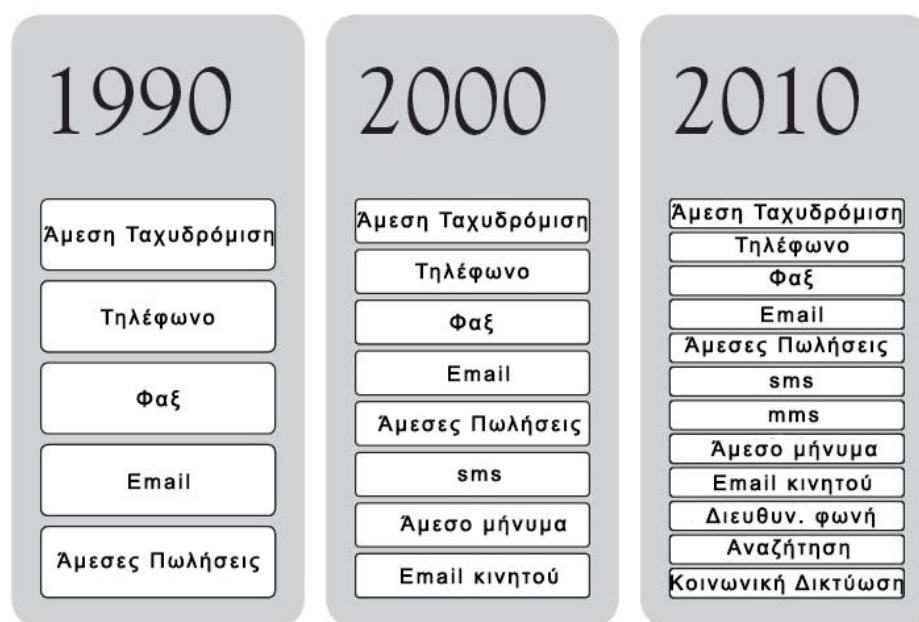
ενεργά. (Bulut et al., 2006) Με τον τρόπο αυτό, σύνδεση διπλής όψης έχει εγκατασταθεί μεταξύ των καταναλωτών και των επιχειρήσεων.

Το Digital Marketing ουσιαστικά, είναι πολύ διαφορετικό συγκριτικά με το Traditional Marketing. (Varnali, 2012) Καθώς οι συνθήκες του Digital Marketing είναι διαφορετικές, τα Brands τα οποία δεν έχουν τη δυνατότητα να είναι ανταγωνίσιμα κάτω από κανονικές συνθήκες, πλέον έχουν τη δυνατότητα να γίνονται ανταγωνιστικά μεταξύ τους. Digital Marketing στοχεύει στο να προσφέρει στους καταναλωτές όσο πιο γρήγορα γίνεται και περιμένει αντίστοιχα την καθοδήγηση τους αντί να προσπαθεί να αλλάξει την αντίληψή τους αναφορικά με το Traditional Marketing.

Μέσω του Digital Marketing, οι καταναλωτές μπορούν πολύ εύκολα και άμεσα να προσεγγίσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες και έχουν άποψη αναφορικά με αυτά με το να τα συγκρίνουν παρόμοια προϊόντα, και κατά συνέπεια, αυξάνεται ραγδαία η διαδικασία της αγοράς. Επίσης, ο χρόνος, ο οποίος δαπανάται κατά τη διάρκεια αγορών συνήθως αντιμετωπίζεται ως μεγάλο πρόβλημα, αλλά πλέον με το online shopping, το πρόβλημα αυτό φαίνεται να έχει πλέον λυθεί. (Cop & Ogan, 2010)

Ο βασικός σκοπός του online Marketing είναι το να χρησιμοποιεί ήδη υπάρχουσα υποδομή προκειμένου να δημιουργήσει κέρδος. Το development, η τιμολόγηση, η προώθηση και η διανομή των προϊόντων γίνεται επίσης online. Τα πλεονεκτήματα προσφερόμενα από το Digital Marketing μπορούν να θεωρηθούν ως επανάσταση για τον κόσμο του Marketing, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα 3.2: (Karaca, 2012)

(Πηγή: Durmaz Yakup & Efendioglu Ibrahim Halil, *Travel from Traditional Marketing to Digital Marketing, Article, 2016*)



Διάγραμμα 3.2: Η εξέλιξη των media

Πηγή: Zahay Debra, *Digital Marketing Management*, εκδόσεις Business Expert Press, έτος 2015

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Joan Van Tassel and Lisa Poe-Howfield, *Managing Electronic Media, Making, Marketing, & Moving Digital Content*, Elsevier, 2010
2. Debra Zahay, *Digital Marketing Management: A Handbook for the Current (or Future) CEO*, Business Expert Press, 2015
3. Rob Stokes, *eMarketing: The essential Guide to Marketing in a Digital World*, 5th edition
4. Durmaz Yakup & Efendioglu Ibrahim Halil, *Travel from Traditional Marketing to Digital Marketing*, Article, 2016
5. Michael D. Smith, Joseph Bailey, Erik Brynjolfsson, *Understanding Digital Markets: Review and Assessment*, MIT, 2001
6. Pearson Education, *E-Commerce: Digital Markets, Digital Goods*, 2011
7. Infosys, *Digital Marketing*, 2016
8. Ignitionone, *Netmining, Big Book of Digital Marketing*, 2014
9. Elizabeth Smith Brigham, *Digital Marketing*, 2011

Κεφάλαιο 4

Στρατηγική του Digital Marketing

4.1 Επιχείρηση και Στρατηγική του Brand

Προκειμένου να δούμε ολοκληρωμένα τις έννοιες της Στρατηγικής του Marketing, κατανοώντας όλες τις πιθανές πτυχές της, καλό είναι να κάνουμε ένα βήμα πίσω και να σκεφτούμε αναλυτικά τόσο την επιχείρηση όσο και το ίδιο το Brand. Για κάθε επιχείρηση, ο τελικός σκοπός είναι να δημιουργεί ολόένα και μεγαλύτερο κέρδος ή σε απλά λόγια να βγάζει περισσότερα λεφτά. Έτσι λοιπόν, τόσο η ίδια η επιχείρηση όσο και η στρατηγική που θα επιλέξει να ακολουθήσει θέτει κάποια ερωτήματα, τα οποία είναι τα εξής:

- 1) Ποια είναι εκείνη η πρόσκληση, η οποία λειτουργεί ως τροχοπέδη στην επιχείρηση, προκειμένου να έχει τελικά μεγαλύτερο κέρδος;
- 2) Ποιος είναι ο σκοπός, τον οποίο θα πρέπει να θέσει η επιχείρηση ώστε να καταφέρει να εξοικονομήσει περισσότερα χρήματα;

Προκειμένου να απαντηθούν επαρκώς οι παραπάνω ερωτήσεις, θα πρέπει να τεθεί ως κυρίαρχος παράγοντας το ίδιο το brand, ο οποίος και θα επιφέρει τη λύση στην ζητούμενη εξίσωση. Το brand άλλωστε είναι αυτό το οποίο δικαιολογεί την ύπαρξη της επιχείρησης και κατ' επέκταση δίνει την πολυπόθητη αξία στον εκάστοτε καταναλωτή, βελτιώνοντας έτσι τη ζωή τους. Προκειμένου όμως να βεβαιωθούμε ότι το brand έχει τη δυνατότητα όντως να δώσει αξία στον εκάστοτε πελάτη, θα πρέπει να γνωρίζουμε ακριβώς πόσο καλά ο ίδιος ο καταναλωτής γνωρίζει το brand της επιχείρησης και κατά πόσο διατηρεί θετικές διασυνδέσεις μαζί του. Επιπλέον, είναι πάρα πολύ σημαντικό, η επιχείρηση να γνωρίζει πόσο πιστό είναι το κοινό στο οποίο απευθύνεται, ώστε να γνωρίζει ποια είναι τα όρια, τα οποία μπορεί να θέτει κάθε φορά.

Διαθέτοντας λοιπόν, τις απαντήσεις σε όλα τα παραπάνω ερωτήματα, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να δρομολογήσει τη δημιουργία της κατάλληλης στρατηγικής marketing, με την οποία θα πετύχει να αγγίξει τους επιθυμητούς στόχους και σκοπούς που έχει θέσει.

Στρατηγική Marketing

Η εκάστοτε επιχείρηση επιλέγει να διεκπεραιώσει τη στρατηγική marketing κάθε φορά που στοχεύει να φέρει σε πέρας και να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις και τους στόχους που έχει θέσει η ίδια ή ακόμα και το brand. Η στρατηγική marketing προκειμένου να θεωρηθεί επιτυχημένη, θα πρέπει να επιφέρει τη λήψη μιας σειράς καλά πληροφορημένων αποφάσεων. Οι πληροφορίες αυτές θα πρέπει να αναφέρονται κατά κύριο λόγο στο ίδιο το brand ως ταυτότητα της εταιρείας, αλλά και στο προϊόν ή την υπηρεσία την οποία έχει επιλέξει να προωθήσει. Καλό είναι, η εκάστοτε επιχείρηση να λάβει σοβαρά υπόψη ότι εάν στοχεύει να κάνει τα

πάντα για όλους τους ανθρώπους, τότε θα βρεθεί σίγουρα αντιμέτωπη με τον κίνδυνο να χάσει την πραγματική της ταυτότητα και κάπως έτσι θα χάσει τη σαφήνεια της αξίας που επιδιώκει να προσδώσει στο κοινό της.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί, η δημιουργία μιας νέας αεροπορικής εταιρείας, η οποία εξ αρχής θα πρέπει να θέσει δύο βασικούς στόχους. Ο πρώτος θα είναι να διαφοροποιήσει τον εαυτό της από όλους τους ανταγωνιστές της κατηγορίας στην οποία ανήκει και ο δεύτερος να προσδώσει όλη την απαιτούμενη αξία που οφείλει στο στοχευόμενο κοινό της, ώστε να το διατηρήσει σταθερό. Έτσι λοιπόν, θα πρέπει πολύ άμεσα να αποφασίσει αν θα κινηθεί στο εσωτερικό ή το εξωτερικό δίκτυο μεταφορών, ποιο θα είναι το στοχευόμενο κοινό της και ποια θα είναι η εφελκυστική βάση της. Αυτό, κατ' επέκταση θα συμβάλλει στη διαμόρφωση της οικονομικής της βάσης και των ορίων στα οποία μπορεί να κινηθεί. Αναμφισβήτητα, κάθε μία από τις παραπάνω αποφάσεις, θα ορίσει ακριβώς ποια θα είναι εν τέλει η τροπή και η ροή που θα πάρει η στρατηγική της εταιρείας.

Προκειμένου να παρθούν όλες οι προαναφερθείσες αποφάσεις, θα πρέπει όλοι εκείνοι που είναι υπεύθυνοι στον τομέα του marketing να ορίσουν ποια είναι εκείνα τα όρια στα οποία μπορεί να κινηθεί το brand. Ποια είναι όμως όλα εκείνα τα όρια και οι παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την πορεία της επιχείρησης στο να επιφέρει μεγαλύτερο κέρδος; Η απάντηση, στην ερώτηση αυτή, αναμφισβήτητα είναι η διεξαγωγή εμπειριστατωμένης ανάλυσης, η οποία θα στηρίζεται σε τέσσερις βασικούς πυλώνες:

- 1) Το περιβάλλον
- 2) Η επιχείρηση
- 3) Οι πελάτες/ Το κοινό
- 4) Οι ανταγωνιστές

Ποιος είναι ο λόγος, όμως, για τον οποίο μία επιχείρηση χρειάζεται την υλοποίηση μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής digital marketing:

- 1) Στόχος κάθε επιχείρησης είναι να παραμείνει ηγέτης στην κατηγορία του ή έστω να βρίσκεται σε απόσταση αναπνοής από τους ανταγωνιστές της. Πιο συγκεκριμένα, μια ολοκληρωμένη ψηφιακή στρατηγική, έχει ως στόχο να διασφαλίσει ότι όλες οι προσπάθειες του digital marketing θα έχουν τη δυνατότητα να παραμείνουν εξορθολογισμένες. Δεδομένου ότι το Διαδίκτυο έχει βρεθεί σε κάθε πιθανή πτυχή της ζωής μας, είναι επιτακτική ανάγκη για κάθε επιχείρηση να καλύπτει όσο το δυνατόν πιο ικανοποιητικά τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού, στο οποίο απευθύνεται.
- 2) Η ύπαρξη στρατηγικής marketing επιδρά σημαντικά στη στόχευση της σωστής επικοινωνίας στο σωστό κοινό, το οποίο κατ' επέκταση έχει ως αποτέλεσμα την ραγδαία αύξηση του brand awareness. Ανεξάρτητα από το πόσο καλή μπορεί να είναι η επικοινωνία που έχει επιλέξει η εκάστοτε επιχείρηση για το brand του, δεν θα φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα αν το στοχευόμενο κοινό της δεν

καταφέρει να κατανοήσει και στη συνέχεια να αλληλεπιδράσει με αυτό. Στο σημείο αυτό λοιπόν, η σημασία της ολοκληρωμένης στρατηγικής Digital Marketing είναι καθοριστική καθώς λαμβάνεται σοβαρά υπόψη το κοινό στο οποίο στοχεύει η εταιρεία, πόσο εύκολο είναι να κατανοήσει το μήνυμα που επιδιώκει να επικοινωνήσει και τέλος ποια είναι εκείνα τα κανάλια με τα οποία μπορεί να προσεγγίσει ακόμα καλύτερο το κοινό του. Βέβαια, πολύ σημαντικό είναι αντίστοιχα και το μήνυμα που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη για την προσέλκυση αντίστοιχα δυνητικών καταναλωτών.

- 3) Η επιχείρηση, ανεξάρτητα το μέγεθός της, θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη της το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Αυτόματα, αυτό συνεπάγεται ότι θα πρέπει να αφήσει οποιαδήποτε μορφή εικασίας στην άκρη. Με συνεχή ανάλυση και ενδεδειγμένες μετρήσεις, δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να παρακολουθούν τις βασικές δραστηριότητες ανάπτυξης, οι οποίες ισχύουν στον αντίστοιχο τομέα.
- 4) Είναι ευρέως γνωστό ότι με τον συνεχή ανταγωνισμό έρχονται απειλές. Αυτό συνεπάγεται ότι η εκάστοτε επιχείρηση πρέπει να διαφοροποιεί τον εαυτό της από τους ανταγωνιστές της και να γνωρίζει την πραγματική της αξία. Η ύπαρξη μιας στρατηγικής Digital Marketing μπορεί να λειτουργήσει καθοριστικά για την αποτελεσματική αντιμετώπιση οποιασδήποτε μορφής απειλής κάνει την εμφάνισή της
- 5) Καλό είναι όλες οι επιχειρήσεις να κατανοήσουν ότι δεν θα πρέπει να υπάρχει μάχη μεταξύ του digital και του traditional Marketing. Κανένα από τα δύο δε λειτουργεί ως εμπόδιο για το άλλο. Κρατώντας και τα δύο σε αρμονία, δίνεται η δυνατότητα να επιτευχθούν πολύ πιο δυνατά και αξιοπρόσεκτα αποτελέσματα.
- 6) Η υλοποίηση και η δρομολόγηση μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής marketing μπορεί να βοηθήσει την κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτου μεγέθους, να κερδίσει όσο το δυνατόν περισσότερο χρόνο. Άλλωστε ο χρόνος στον ψηφιακό κόσμο είναι πολύτιμος, κάτι το οποίο σημαίνει ότι κατέχοντας όλα τα απαραίτητα μέσα για την ερμηνεία των απαραίτητων πληροφοριών που λαμβάνει στο digital marketing είναι προς όφελος της επιχείρησης και εν τέλει εξασφαλίζει την επιβίωση της στο τομέα που δραστηριοποιείται.

(Πηγή: *Hinduja Global Solutions, Your Business needs a Digital Marketing Strategy, and here's Why, 2016*)

4.2 Επιχείρηση και Digital Marketing

Η μορφή και η υπόσταση των στρατηγικών marketing μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς τα τελευταία πέντε χρόνια, συγκριτικά με τον τελευταίο αιώνα, κάτι το οποίο οφείλεται κατά κύριο λόγο στην εξέλιξη του Web 2.0. Κατά συνέπεια, η εκτεταμένη χρήση των Social Media και της Digital διαφήμισης, η μεγάλη χρήση κινητών συσκευών και ο τεράστιος όγκος της διαθέσιμης πληροφορίας, λειτουργεί χαρακτηριστικά εναντίον των μεθόδων που διαθέτει το παραδοσιακό marketing.

Δεδομένου ότι δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στο περιεχόμενο που δημιουργείται από τους χρήστες, τη χρηστικότητα του αλλά και τη λειτουργικότητά του, οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν σχεδόν αξέχαστες εμπειρίες στο καταναλωτικό τους κοινό, σε μια διαρκώς μεταβαλλόμενη θάλασσα γεμάτη ψηφιακές πλατφόρμες διαφήμισης.

Απώτερος σκοπός των marketers σε κάθε επιχείρηση –μικρή ή μεγάλη- είναι να διατηρήσουν σταθερά τα πλεονεκτήματα του brand που χειρίζονται και να δημιουργήσουν τις κατάλληλες προσδοκίες στο καταναλωτικό τους κοινό -business-to-business (B2B), γεγονός που καθίσταται πολύ πιο δύσκολο λόγω του αυξανόμενου ρυθμού προώθησης ψηφιακών καινοτομιών στον τομέα του B2C. Αναμφισβήτητα, η εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών ψηφιακού marketing μπορεί να αποτελέσει πρόκληση για μια επιχείρηση, η οποία κινείται στον τομέα του B2B. Έτσι λοιπόν, οι απαιτήσεις έναντι των ηγετών του marketing γίνονται ολοένα και μεγαλύτερες, καθώς οι ίδιοι οφείλουν να εστιάσουν ακόμα περισσότερο στα δεδομένα και την εμπειρία των πελατών, συγκριτικά με το παρελθόν. Ωστόσο, η αποτυχία υιοθέτησης μιας επιτυχημένης ψηφιακής στρατηγικής μπορεί να οδηγήσει αναπόφευκτα στην απώλεια του ενδιαφέροντος μιας επιχείρησης προς τη νέα αγορά.

4.3 Ανάλυση της στρατηγικής του Digital Marketing

Από τη στιγμή που η επιχείρηση αποκτήσει πλήρως σαφή αίσθηση της φύσης της επιχειρηματικής πρόκλησης αλλά και του στόχου που πρόκειται να αντιμετωπίσει, είναι σε θέση να καθορίσει τη Στρατηγική Marketing που πιστεύει ότι θα καλύψει τις ανάγκες της, η οποία συνδυάζεται με τη Στρατηγική του Digital Marketing. Για το πώς ακριβώς θα έπρεπε να συνδυάζονται οι δύο Στρατηγικές, αρκεί να αναλογιστούμε ότι στις πρώτες ημέρες της τηλεόρασης, όταν το νέο μέσο δεν ήταν ακόμα εξ ολοκλήρου κατανοητό, υπήρχαν ξεχωριστοί «σχεδιαστές τηλεοπτικών προγραμμάτων» που δημιούργησαν μια «τηλεόραση» στρατηγική για το brand. Με την πάροδο του χρόνου, αυτό ενσωματώθηκε στο σύνολο του Στρατηγικού Marketing, όπως θα έπρεπε άλλωστε. Το ίδιο θα πρέπει να συμβαίνει και με την Digital Στρατηγική. Όλο και περισσότερο, η ψηφιακή σκέψη είναι ενσωματωμένη στη Στρατηγική Marketing, από την πρώτη κιόλας μέρα.

Η Στρατηγική του Digital Marketing βασίζεται και προσαρμόζει τις αρχές του Traditional Marketing, χρησιμοποιώντας τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις που προσφέρουν απλόχερα τα ψηφιακά μέσα, τα οποία κάθε επιχείρηση έχει στη διάθεσή της. Μια Στρατηγική Digital Marketing θα πρέπει να μεταβάλλεται συνεχώς και να εξελίσσεται. Δεδομένου ότι το Διαδίκτυο επιτρέπει σχεδόν στιγμιαία ανάδραση και συλλογή δεδομένων, οι έμποροι θα πρέπει συνεχώς να βελτιστοποιούν και να βελτιώνουν τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν και χειρίζονται η δράση του Digital Marketing. Επιπρόσθετα, η στοχοθετημένη από τον χρήστη σκέψη, η οποία περιλαμβάνει την τοποθέτηση του χρήστη στον πυρήνα

όλων των αποφάσεων, είναι ζωτικής σημασίας όταν πρόκειται να εξεταστεί η δημιουργία μιας επιτυχημένης στρατηγικής Digital Marketing.

Η υλοποίηση της Στρατηγικής Digital Marketing σήμερα δεν προσφέρει μόνο μια πληθώρα νέων τακτικών και δυνατοτήτων, αλλά και πρωτοφανείς τρόπους μέτρησης της αποτελεσματικότητας των επιλεγμένων στρατηγικών και τακτικών. Η ψηφιακή τεχνολογία επιτρέπει επίσης μεγαλύτερες δυνατότητες αλληλεπίδρασης και εμπλοκής των καταναλωτών από ό, τι ήταν δυνατό στο παρελθόν, επομένως είναι σημαντικό να εξεταστούν σε βάθος οι τρόποι με τους οποίους το εκάστοτε brand μπορεί να δημιουργήσει διαδραστικές εμπειρίες για τους καταναλωτές και να μεταδίδει εμπορικά μηνύματα, δίχως ουσία και νόημα.

Το γεγονός ότι το Digital Marketing είναι εξαιρετικά εμπειρικό και δημοφιλές είναι ένα από τα βασικά του πλεονεκτήματα. Αυτό το οφείλει κυρίως στο γεγονός ότι σχεδόν όλα είναι μετρήσιμα και συγκρίσιμα. Από τις συμπεριφορές των καταναλωτών, τις ενέργειες του brand και τα μονοπάτια δράσης της επιχείρησης, στα αποτελέσματα. Αυτό, αναμφισβήτητα, συνεπάγεται ότι η Στρατηγική του Digital Marketing θα πρέπει να σκέφτεται και να δρα με γνώμονα την απόδοση της επένδυσης (ROI) για την κάθε εταιρεία. Κάθε σχέδιο Στρατηγικής Digital Marketing θα πρέπει να έχει την ικανότητα να παραμένει ευέλικτο και δυναμικό, καθώς έχει να αντιμετωπίσει ένα μέσο δράσης, το οποίο μετατοπίζεται και αλλάζει συνεχώς, όπως κάνουν για παράδειγμα οι συμπεριφορές των χρηστών.

Εάν θέλαμε να ορίσουμε τη Στρατηγική ως «ένα σχέδιο δράσης που αποσκοπεί στην επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος», το επιθυμητό αποτέλεσμα μιας Στρατηγικής Digital Marketing θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τους συνολικούς επιχειρηματικούς στόχους, όπως και τους στόχους ή τις προκλήσεις της επιχείρησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση κατά την οποία η επιχείρηση επιθυμεί να αποκτήσει νέους πελάτες. Εδώ λοιπόν, στόχος της Στρατηγικής του Digital Marketing είναι να μπορέσει να χτίσει όσο το δυνατόν πιο σταθερά την αναγνωσιμότητα του brand στο χώρο του διαδικτύου.

(Πηγή: Damian Ryan & Calvin Jones, Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for engaging the digital generation, 2009)

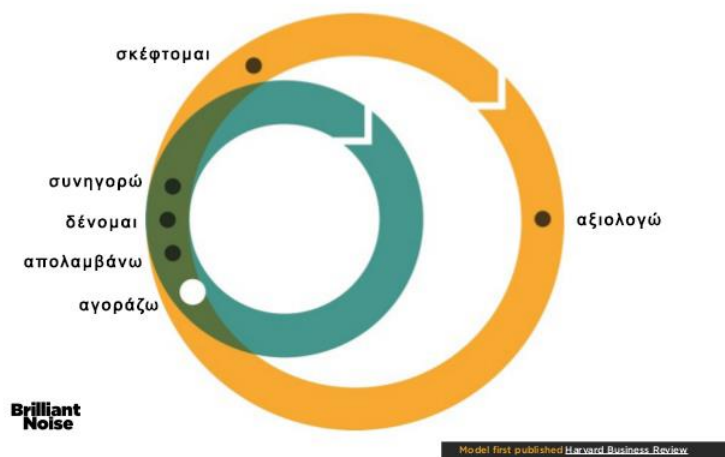
4.4 Ανάλυση του Digital καταναλωτή - Κατανόηση των πελατών

Προκειμένου η επιχείρηση να κατανοήσει πραγματικά το κοινό το οποίο στοχεύει, θα πρέπει να διεξάγει αναλυτική έρευνα αγοράς. Κρίνεται σκόπιμο, η επιχείρηση να μην κάνει διάφορες υποθέσεις για το λόγο που οι άνθρωποι επιθυμούν και συνεργάζονται με brand της, αλλά αντί αυτού να προσπαθήσει να βρει τις αξίες και τα κίνητρά τους, τα οποία μπορεί να είναι τελείως διαφορετικά από αυτά που έχει υποθέσει στην αρχή. Η συνεχής έρευνα θα βοηθήσει σημαντικά να δημιουργηθεί μια εικόνα για το συγκεκριμένο όφελος, χαρακτηριστικό ή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που παρέχει η επιχείρησή στους πελάτες της. Ένας σημαντικός παράγοντας στον οποίο πρέπει να επικεντρωθεί είναι το «ταξίδι» των

καταναλωτών μέχρι την τελική αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η σειρά δηλαδή των βημάτων και των αποφάσεων που λαμβάνει ο καταναλωτής πριν από οποιαδήποτε αγορά. Η δυνατότητα που δίνεται στις επιχειρήσεις, να έχουν άμεση και γρήγορη πρόσβαση σε αναλύσεις δεδομένων, τους επιτρέπει να αποκτούν μια πολύ καλή και ολοκληρωμένη εικόνα αναφορικά με τον τρόπο που οι καταναλωτές επιλέγουν να αντιδράσουν και να συμπεριφερθούν. Σε συνέχεια λοιπόν, της ανάλυσης αυτής, η επιχείρηση μπορεί επίσης να καταλήξει στην επιλογή του πλέον καταλληλότερου καναλιού προβολής για το brand της.

Στο Διαδίκτυο, το ταξίδι του καταναλωτή δεν είναι γραμμικό, όπως φαίνεται χαρακτηριστικά στο διάγραμμα 4.1. Αντ' αυτού, οι καταναλωτές μπορούν να αλληλεπιδράσουν με το brand με διαφορετικούς τρόπους. Ο στόχος της κάθε επιχείρησης είναι να προσεγγίσει το καταναλωτικό της κοινό με το σωστό μήνυμα Marketing, σε κάθε στάδιο του ταξιδιού του. Για παράδειγμα, η επιχείρηση μπορεί να επιθυμεί να χρησιμοποιήσει πιο γενικευμένα μηνύματα προώθησης για κάποιον καταναλωτή, ο οποίος βρίσκεται στη φάση της εξερεύνησης του brand, αλλά να επικεντρωθεί σε πιο άμεση επικοινωνία και προώθηση των χαρακτηριστικών του προϊόντων ή της υπηρεσίας (όπως χαμηλότερη τιμή) όταν είναι το κοινό είναι σχεδόν έτοιμο να προβεί στην αγορά.

Ταξίδι απόφασης του πελάτη



Διάγραμμα 4.1: Ταξίδι απόφασης του πελάτη

Πηγή: Brilliant Noise, *Customer Decision Journey*, εκδόσεις Harvard Business Review, έτος 2012

4.5 Ανάλυση του Digital περιβάλλοντος - Κατανόηση του περιβάλλοντος

Το περιβάλλον είναι το γενικό πλαίσιο ή αλλιώς ο «εξωτερικός κόσμος» στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Μπορεί να περιλαμβάνει οτιδήποτε από την παγκόσμια οικονομία έως στις εξελίξεις στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Κάθε brand έχει ένα συγκεκριμένο περιβάλλον, το οποίο θα πρέπει να

εξετάζει κάθε φορά, το οποίο καθορίζεται με βάση τον τύπο και την υπόσταση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που επιλέξει να προωθήσει.

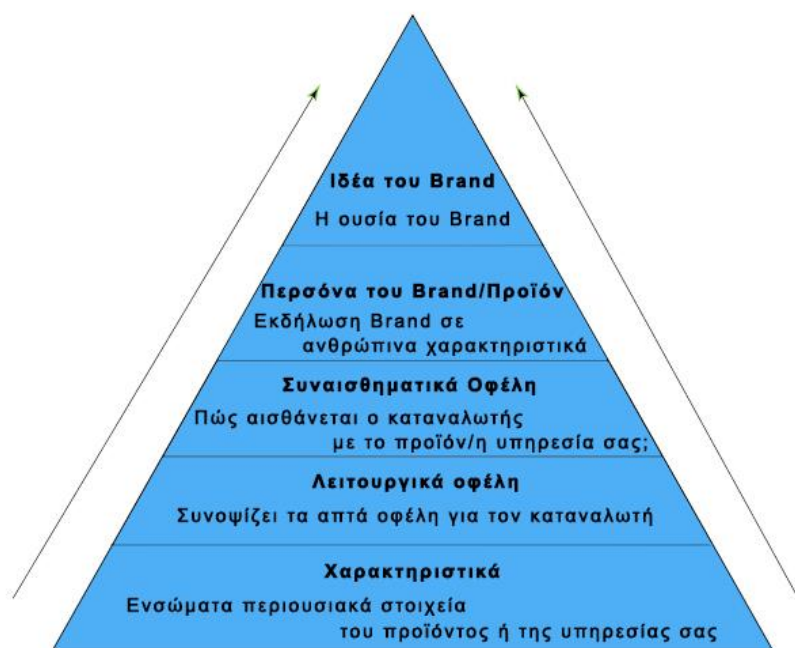
Η εκτενής ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης και του brand, οφείλει να εξετάζει τις πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, νομικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις (PESTLE) που έχουν προς την επιχείρηση, και να προσδιορίσει ένα σαφές σύνολο θεμάτων ή ζητημάτων που σχετίζονται με την υλοποίηση της Στρατηγικής Marketing.

Κατανόηση της επιχείρησης

Υπάρχουν διάφορα μοντέλα Marketing, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την κατανόηση του ευρύτερου περιβάλλοντος της επιχείρησης και του Brand παράλληλα. Δεδομένου λοιπόν, ότι είναι πολύ σημαντικό σε όλους τους δυνατούς τρόπους Marketing να ενσωματώνεται τόσο η ταυτότητα όσο και οι στόχοι του brand, η κατανόηση του περιβάλλοντος της επιχείρησης κρίνεται καθοριστική και απαραίτητη.

Το πλέον σημαντικό στοιχείο είναι το ίδιο το εμπορικό σήμα. Ποια είναι η σημασία και έννοια που κρύβει από πίσω; Ποιες είναι εκείνες οι ιδέες, τα συναισθήματα και τα οφέλη, τα οποία αντικατοπτρίζονται στο εμπορικό σήμα της επιχείρησης και άρα λειτουργούν καταλυτικά ώστε το στοχευόμενο κοινό να παραμείνει συνδεδεμένο με αυτό; Τι το καθιστά μοναδικό;

Υπάρχουν διάφορα επίπεδα branding, τα οποία θα πρέπει να διερευνηθούν, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα 4.2:



Πρότυπο της πυραμίδας ενός Brand

Διάγραμμα 4.2: Πρότυπο της πυραμίδας ενός Brand

Πηγή: Noesis Marketing, *Understanding the business's brand*, by Courtney, έτος 2011

Αυτόματα, δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να καθορίσει ποιο είναι εκείνο το μοναδικό σημείο πώλησης του brand ή του προϊόντος (USP). Με τον όρο USP, επιδιώκουμε να χαρακτηρίσουμε εκείνο το ένα χαρακτηριστικό που χρίζει το προϊόν ή την υπηρεσία της επιχείρησης πιο ανταγωνιστικό συγκριτικά με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου. Είναι εκείνο το χαρακτηριστικό, το οποίο δίνει στον καταναλωτή μοναδική αξία.

(Πηγή: Shirin Alavi, *New paradism of digital marketing in emerging markets: from social media to social customer relationship management, 2016*)

4.6 Ανάλυση του Digital ανταγωνισμού - Κατανόηση των ανταγωνιστών

Μείζονος σημασίας κρίνεται το γεγονός ότι κάθε επιχείρηση οφείλει να γνωρίζει ποιοι είναι οι ανταγωνιστές στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Οφείλει να γνωρίζει ποιοι είναι αυτοί που θα επιδιώξουν να προωθήσουν στο δικό της καταναλωτικό κοινό, παρόμοιου είδους προϊόντα ή υπηρεσίες και εν τέλει να «κλέψουν» τους πελάτες της. Θα πρέπει να τους γνωρίζει, να τους μελετήσει και να τους παρατηρήσει, και εν τέλει να μάθει από αυτούς. Στο χώρο του Διαδικτύου, οι ανταγωνιστές μιας επιχείρησης δεν είναι μόνο όσοι σκοπεύουν να κερδίσουν τα χρήματα του καταναλωτικού κοινού, αλλά και όσοι επιχειρούν να συλλάβουν το ενδιαφέρον και την αλληλεπίδραση με τους πελάτες των άλλων επιχειρήσεων.

Όταν λοιπόν, μια επιχείρηση επιλέγει να εξετάσει τον ανταγωνισμό, αξίζει επίσης να ελέγξει σοβαρά το ενδεχόμενο αντικατάστασης του ίδιου του προϊόντος ή της υπηρεσίας που έχει επιλέξει να προωθήσει, στην περίπτωση που προκύψει ανάγκη. Το Διαδίκτυο έχει σταδιακά αποκτήσει τη δύναμη, ανά πάσα στιγμή να διακόπτει ή να επιταχύνει το ρυθμό και την ένταση της διαμεσολάβησης, μεταξύ του καταναλωτικού κοινού και των επιχειρήσεων. Αυτόματα, αυτό συνεπάγεται ότι όλοι εμείς έχουμε τη δυνατότητα εμπορευόμαστε απευθείας από την ίδια την επιχείρηση το προϊόν ή την υπηρεσία που επιθυμούμε, χωρίς να χρειάζεται να πραγματοποιούμε συναλλαγές μέσω μεσάζοντος.

(Πηγή: Shirin Alavi, *New paradism of digital marketing in emerging markets: from social media to social customer relationship management, 2016*)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Torben Juul Andersen, Short Introduction to Strategic Management, Cambridge University Press, Cambridge, 2013
2. Hinduja Global Solutions, Your Business needs a Digital Marketing Strategy, and here's Why, 2016
3. Damian Ryan & Calvin Jones, Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for engaging the digital generation, 2009
4. DELL, Applying Modern Digital Strategies to Business-to-Business Marketing, 2016
5. Shirin Alavi, New paradism of digital marketing in emerging markets: from social media to social customer relationship management, 2016
6. Kadar Manuella, Moise Ioan Achim, Colomba Carlo, Innovation Management in the Globalized Digital Society, 2014

Μέρος 3

Ανάλυση περίπτωσης – Roof for All UNHCR

Κεφάλαιο 5

Case Study: Roof for All UNHCR (Socialab's Project)

5.1 Τρόπος υλοποίησης ανάλυσης case study

Σε αυτό το κομμάτι της διπλωματικής εργασίας, πρόκειται να παρουσιαστεί η ανάλυση της παρούσας κατάστασης, η διαμόρφωση της στρατηγικής, οι τρόποι υλοποίησης, αξιολόγησης και ελέγχου της αναφορικά με το έργο δράσης της κοινωνικής οργάνωσης Ύπατη Αρμοστεία του ΟΗΕ. Αρχικά, πραγματοποιείται η παρουσίαση της κοινωνικής οργάνωσης Ύπατη Αρμοστεία του ΟΗΕ, το έργο και οι δραστηριότητες της και ακολουθεί η περιγραφή της οργάνωσης με την παρουσίαση όλων εκείνων των στοιχείων που την προσδιορίζουν: αποστολές, δωρεές, χρηματοδοτήσεις, κ.ά.

Στη συνέχεια, θα παρουσιαστεί ο σχεδιασμός, η στρατηγική και η υλοποίηση της διαφημιστικής καμπάνιας για την προβολή της Ύπατης Αρμοστείας του ΟΗΕ στην Ελλάδα και την αύξηση των δωρεών για τους μετανάστες της χώρας.

5.2 Παρουσίαση της κοινωνικής οργάνωσης

Η Ύπατη Αρμοστεία του ΟΗΕ για τους Πρόσφυγες (Υ.Α.) παρέχει προστασία και βοήθεια στους πρόσφυγες του κόσμου. Με έδρα τη Γενεύη της Ελβετίας, ο οργανισμός δημιουργήθηκε από τη Γενική Συνέλευση του ΟΗΕ και άρχισε να λειτουργεί το 1951, βοηθώντας αρχικά περισσότερους από ένα εκατομμύριο Ευρωπαίους πρόσφυγες που προκάλεσε ο Δεύτερος Παγκόσμιος Πόλεμος. Τις επόμενες δεκαετίες ωστόσο, καθώς αυξανόταν συνεχώς ο αριθμός των ξεριζωμένων ανθρώπων παγκοσμίως, η λειτουργία της Ύπατης Αρμοστείας παρατεινόταν για άλλα πέντε χρόνια. Το Δεκέμβριο του 2003, η Γενική Συνέλευση του ΟΗΕ αποφάσισε να άρει τον χρονικό περιορισμό στη λειτουργία της. Σήμερα, η Ύπατη Αρμοστεία διαθέτει 7.190 άτομα προσωπικό σε περισσότερες από 120 χώρες και βοηθάει περίπου 36,4 εκατομμύρια ανθρώπους παγκοσμίως.

Στα άτομα που υπάγονται στην εντολή της Ύπατης Αρμοστείας δεν περιλαμβάνονται μόνο πρόσφυγες αλλά και ομάδες ανθρώπων, όπως αιτούντες άσυλο, επαναπατριζόμενοι πρόσφυγες, ανιθαγενείς και άτομα εκτοπισμένα μέσα στις ίδιες τους τις χώρες, που έχουν επίσημα αναγνωριστεί ως εσωτερικά εκτοπισμένοι πληθυσμοί. Από την ίδρυσή της έως σήμερα, η Υ.Α. έχει βοηθήσει πάνω από 50 εκατομμύρια ανθρώπους να ξαναρχίσουν επιτυχώς τη ζωή τους, κι έχει τιμηθεί δύο φορές με το Νόμπελ Ειρήνης, το 1954 και το 1981.

Ο σημερινός Ύπατος Αρμοστής του ΟΗΕ για τους Πρόσφυγες είναι ο Αντόνιο Γκουτέρες, πρώην πρωθυπουργός της Πορτογαλίας, ο οποίος ανέλαβε τα καθήκοντά του στις 15 Ιουνίου 2005. Είναι ο δέκατος Ύπατος Αρμοστής του οργανισμού. Αναφέρεται προφορικά στο Οικονομικό και Κοινωνικό Συμβούλιο ως προς τα ζητήματα συντονισμού του οργανισμού και υποβάλλει σε ετήσια βάση στη Γενική Συνέλευση του ΟΗΕ γραπτή έκθεση για το συνολικό έργο της Υ.Α. Τα

προγράμματα της Υ.Α. εγκρίνονται και ελέγχονται από την Εκτελεστική Επιτροπή της Υ.Α., την οποία συνθέτουν σήμερα 79 κράτη-μέλη.

Η Σύμβαση του Ο.Η.Ε για τους Πρόσφυγες (1951) καθώς και το ιδρυτικό κείμενο της Υ.Α. ορίζει τους πρόσφυγες ως ανθρώπους "που έχουν τραπεί σε φυγή από τη χώρα τους λόγω δικαιολογημένου φόβου δίωξης για λόγους φυλετικούς, θρησκευτικούς, εθνικής καταγωγής, πολιτικών πεποιθήσεων ή συμμετοχής σε ιδιαίτερη κοινωνική ομάδα, οι οποίοι δεν μπορούν ή δεν επιθυμούν να επιστρέψουν στην πατρίδα τους". Περιφερειακά κείμενα όπως η Σύμβαση του Οργανισμού Αφρικανικής Ενότητας για τους Πρόσφυγες (1969) και η Διακήρυξη της Καρταχένα στη Λατινική Αμερική (1984) διεύρυναν αυτόν τον ορισμό ώστε να καλύπτει και ανθρώπους που έχουν τραπεί σε φυγή λόγω πολέμου ή ένοπλης σύρραξης.

Η κυριότερη αρμοδιότητα της Υ.Α., γνωστή ως "διεθνής προστασία", είναι να διασφαλίζει το σεβασμό των θεμελιωδών δικαιωμάτων των προσφύγων, περιλαμβανομένης της δυνατότητάς τους να αιτούνται άσυλο, και το δικαίωμά τους να μην επιστρέφονται χωρίς τη θέλησή τους σε χώρα όπου έχουν λόγους να φοβούνται δίωξη. Ο οργανισμός προάγει τις διεθνείς συμφωνίες για τους πρόσφυγες, παρακολουθεί τη συμμόρφωση των κυβερνήσεων με το διεθνές δίκαιο και παρέχει υλική βοήθεια όπως τροφή, νερό, στέγη και ιατρική περίθαλψη σε κατατρεγμένους αμάχους.

Η Υ.Α. αναζητά, επίσης, μία από τις τρεις μόνιμες λύσεις για τους πρόσφυγες. Ο εθελοντικός επαναπατρισμός είναι η προτιμότερη λύση για τους περισσότερους πρόσφυγες του κόσμου. Ωστόσο, αυτό δεν είναι πάντα εφικτό, και σε αυτές τις περιπτώσεις, η Υ.Α. βοηθά τους ανθρώπους να ξαναχτίσουν τη ζωή τους κάπου αλλού, είτε σε χώρες όπου αναζήτησαν αρχικά άσυλο, είτε σε τρίτες χώρες που είναι διατεθειμένες να τους δεχτούν.

Κατά καιρούς, ο Γενικός Γραμματέας του ΟΗΕ έχει ζητήσει από την Υ.Α. να βοηθήσει ομάδες εκτοπισμένων στο εσωτερικό της χώρας τους ανθρώπων, ο αριθμός των οποίων έχει αυξηθεί δραματικά μετά τη λήξη του Ψυχρού Πολέμου, εξαιτίας της αύξησης του αριθμού των εθνικών και εμφύλιων συγκρούσεων ανά τον κόσμο. Οι άνθρωποι αυτοί δεν έχουν διασχίσει διεθνή σύνορα και συνεπώς δεν προστατεύονται από τις ίδιες διεθνείς συμβάσεις που καλύπτουν τους πρόσφυγες. Ωστόσο, η κατάστασή τους μοιάζει πολύ με αυτή των προσφύγων και μια συντονισμένη επιχείρηση βοήθειας είναι η πιο λογική και ενδεδειγμένη λύση, ειδικά σε περιπτώσεις επαναπατρισμού, όπου οι εκτοπισμένοι στο εσωτερικό της χώρας πληθυσμοί βρίσκονται συχνά στις ίδιες περιοχές με τους επαναπατριζόμενους πρόσφυγες και έχουν λίγο-πολύ τις ίδιες ανάγκες.

Στα τέλη του 2009, ο αριθμός των εσωτερικά εκτοπισμένων παγκοσμίως ανερχόταν σε περίπου 27 εκατομμύρια. Η Ύπατη Αρμοστεία βοηθά περίπου 15,6 από αυτούς σε 22 χώρες, συμπεριλαμβανομένων των τριών χωρών (Σουδάν, Κολόμβια, Ιράκ) με τον μεγαλύτερο αριθμό εσωτερικά εκτοπισμένων. Εκατομμύρια

άλλοι άμαχοι που ξεριζώνονται από τις εστίες τους λόγω φυσικών καταστροφών εμπίπτουν επίσης στην κατηγορία των εσωτερικά εκτοπισμένων. Η Ύπατη Αρμοστεία αναλαμβάνει δράση για αυτούς τους ανθρώπους σε εξαιρετικές περιπτώσεις, όπως με το τσουνάμι στον Ινδικό Ωκεανό το 2004, το σεισμό του 2005 και τις πλημμύρες το 2010 στο Πακιστάν και τον κυκλώνα Ναργκίς το 2008 στη Μιανμάρ.

Τα προγράμματα της Υ.Α. χρηματοδοτούνται από εθελοντικές εισφορές, κυρίως των κυβερνήσεων, αλλά και άλλων φορέων, όπως ιδιωτών και οργανισμών. Λαμβάνει επίσης από τον τακτικό προϋπολογισμό του ΟΗΕ μια μικρή εισφορά για την κάλυψη μέρους των διοικητικών της εξόδων. Το 2009 ο προϋπολογισμός της Υ.Α. ανερχόταν σε 1,3 δισεκατομμύριο δολάρια και 765 εκατομμύρια δολάρια για συμπληρωματικές δράσεις. Το 2009, κύριοι χρηματοδότες ήταν οι Ηνωμένες Πολιτείες με 641 εκ. δολάρια, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή με 127 εκ. δολάρια, η Ιαπωνία με 110 εκ. δολάρια, η Σουηδία με 108 εκ. δολάρια. και η Ολλανδία με 81 εκ. δολάρια.

(πηγή: www.unhcr.gr)

5.3 Ιστορική Αναδρομή

Η Ύπατη Αρμοστεία δημιουργήθηκε μετά το τέλος του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου για να βοηθήσει τους Ευρωπαίους που είχαν εκτοπιστεί εξαιτίας αυτού του πολέμου. Το Γραφείο της Ύπατης Αρμοστείας του ΟΗΕ για τους Πρόσφυγες ιδρύθηκε στις 14 Δεκεμβρίου του 1950, από τη Γενική Συνέλευση του ΟΗΕ, αρχικά για τρία χρόνια. Στις 28 Ιουλίου της επόμενης χρονιάς, υιοθετήθηκε η Σύμβαση του ΟΗΕ σχετικά με το Καθεστώς των Προσφύγων, που αποτελεί τον θεμέλιο λίθο για τη νομική κατοχύρωση της παροχής βοήθειας προς τους πρόσφυγες, καθώς και το βασικό κείμενο που καθοδηγεί το έργο της Ύπατης Αρμοστείας.

Ήδη από το 1956, η Ύπατη Αρμοστεία αντιμετώπισε την πρώτη της μεγάλη κρίση: τα προσφυγικά ρεύματα που ακολούθησαν τη συντριβή της Ουγγρικής Επανάστασης από τις σοβιετικές δυνάμεις. Οποιαδήποτε πρόβλεψη ότι η Ύπατη Αρμοστεία δεν θα είχε λόγο ύπαρξης δεν προέκυψε ποτέ ξανά. Κατά τη δεκαετία του '60, το τέλος της αποικιοκρατίας στην Αφρική προκάλεσε την πρώτη από τις πολλές προσφυγικές κρίσεις στη συγκεκριμένη ήπειρο, που χρειάστηκαν την παρέμβαση της Ύπατης Αρμοστείας. Μέσα στις επόμενες δύο δεκαετίες, η Ύπατη Αρμοστεία βοήθησε σε κρίσεις εκτοπισμού στην Ασία και τη Λατινική Αμερική. Μέχρι τα τέλη του αιώνα, προέκυψαν νέα προσφυγικά προβλήματα στην Αφρική και καινούρια κύματα προσφύγων στην Ευρώπη εξαιτίας των πολέμων στα Βαλκάνια.

Στις αρχές του 21^{ου} αιώνα, η Ύπατη Αρμοστεία βοήθησε σε μεγάλες προσφυγικές κρίσεις στην Αφρική, όπως στη Λαϊκή Δημοκρατία του Κονγκό και τη Σομαλία, καθώς και στην Ασία, ιδιαίτερα σε σχέση με το διάρκειας 30 ετών προσφυγικό πρόβλημα στο Αφγανιστάν. Την ίδια στιγμή, ζητήθηκε από την Ύπατη

Αρμοστεία, λόγω της τεχνογνωσίας και της εμπειρίας της, να βοηθήσει και πολλούς ανθρώπους που είχαν εκτοπιστεί στο εσωτερικό της χώρας τους εξαιτίας συγκρούσεων. Χωρίς μεγάλη προβολή, η Ύπατη Αρμοστεία διεύρυνε το ρόλο της βοηθώντας και ανιθαγενείς, μια ομάδα που περνάει συχνά απαρατήρητη και που απαριθμεί εκατομμύρια ανθρώπους οι οποίοι κινδυνεύουν να στερηθούν βασικά δικαιώματα επειδή δεν έχουν υπηκοότητα. Σε μερικά μέρη του κόσμου, όπως στην Αφρική και τη Λατινική Αμερική, η αρχική εντολή της Ύπατης Αρμοστείας, όπως διαμορφώθηκε το 1951, ενισχύθηκε μέσω περιφερειακών νομικών κειμένων. Το 2011, η Ύπατη Αρμοστεία γιορτάζει επίσης τα 50 χρόνια από τη Σύμβαση του 1961 για την Εξάλειψη της Ανιθαγένειας.

Το 1954, ο νεοσύστατος οργανισμός κερδίζει το Νόμπελ Ειρήνης για το σημαντικό του έργο στους πρόσφυγες της Ευρώπης. Η εντολή του είχε μόλις παραταθεί μέχρι το τέλος της δεκαετίας. Αρκετά χρόνια αργότερα, το 1981, η Ύπατη Αρμοστεία τιμάται με το Νόμπελ Ειρήνης για τη βοήθεια που προσφέρει στους πρόσφυγες όλου του κόσμου, ενώ γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στα πολιτικά κωλύματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός. Από τα 34 μόλις μέλη που απασχολούσε η Ύπατη Αρμοστεία όταν ιδρύθηκε, τώρα απασχολεί 6.650 μέλη προσωπικού, εκ των οποίων τα 740 βρίσκονται στα κεντρικά γραφεία της στη Γενεύη. Ο οργανισμός έχει γραφεία σε 118 χώρες, ενώ τα μέλη του βρίσκονται σε περισσότερες από 100 κεντρικές περιοχές, σε περιφερειακά και εθνικά γραφεία, καθώς και σε σχεδόν 150 γραφεία σε πιο απομακρυσμένα μέρη.

Ο προϋπολογισμός έχει αυξηθεί από 300.000 δολάρια τον πρώτο χρόνο λειτουργίας του οργανισμού σε περισσότερα από 3 δισεκατομμύρια δολάρια το 2010. Η Ύπατη Αρμοστεία φροντίζει σήμερα για 34,4 εκατομμύρια ανθρώπους: 15,6 εκατομμύρια εσωτερικά εκτοπισμένους, 10,4 εκατομμύρια πρόσφυγες, 2 εκατομμύρια επαναπατρισθέντες, 6,6 εκατομμύρια ανιθαγενείς και πάνω από 800.000 αιτούντες άσυλο. Καθώς η Ύπατη Αρμοστεία μπαίνει στην έβδομη δεκαετία ζωής της, οι ανθρωπιστικές ανάγκες είναι απίθανο να εξαλειφθούν.

(πηγή: www.unhcr.gr)

5.4 Αντικείμενο εργασιών

Η Ύπατη Αρμοστεία του ΟΗΕ για τους Πρόσφυγες ξεκίνησε τη λειτουργία της στην Ελλάδα τον Μάρτιο του 1952. Συνεργάζεται με τις κρατικές αρχές, ΜΚΟ και άλλους φορείς και οργανώσεις για να διασφαλίζει την προστασία των προσφύγων, των αιτούντων άσυλο και όλων των ατόμων που εμπíπτουν στην εντολή της Ύπατης Αρμοστείας. Προσπαθεί επίσης να ενημερώνει και να ευαισθητοποιεί την κοινή γνώμη γύρω από το προσφυγικό ζήτημα με στόχο τη δημιουργία κλίματος ανοχής και σεβασμού των δικαιωμάτων των προσφύγων.

Ο οργανισμός έχει εντολή να καθοδηγεί και να συντονίζει τη διεθνή δράση για την προστασία των προσφύγων και την επίλυση των προβλημάτων τους. Προσπαθεί να διασφαλίσει ότι όλοι μπορούν να ασκήσουν το δικαίωμα να

ζητήσουν άσυλο και να βρουν ασφαλές καταφύγιο σε άλλο κράτος, με την επιλογή να επιστρέψουν εθελοντικά στην πατρίδα τους, την ενσωμάτωση σε τοπικό επίπεδο ή να επανεγκατασταθούν σε τρίτη χώρα. Έχει επίσης εντολή να βοηθήσει όσους δεν έχουν πατρίδα (stateless). Σε όλες τις δραστηριότητές της, αποδίδει ιδιαίτερη προσοχή στις ανάγκες των παιδιών και επιδιώκει την προώθηση των ίσων δικαιωμάτων των γυναικών και των κοριτσιών.

(πηγή: www.unhcr.gr)

5.5 Προστασία των Προσφύγων στην Ελλάδα

Οι κυβερνήσεις είναι συνήθως αυτές που εγγυώνται τα βασικά ανθρώπινα δικαιώματα και την ασφάλεια των πολιτών τους. Όταν όμως οι άνθρωποι γίνονται πρόσφυγες, αυτό το δίκτυ ασφαλείας εξαφανίζεται. Οι πρόσφυγες που ξεριζώνονται λόγω πολέμου ή διώξεων βρίσκονται συχνά σε πολύ ευάλωτη θέση. Δεν μπορούν να βασίζονται στην προστασία της χώρας τους ενώ, πολύ συχνά, η ίδια τους η κυβέρνηση είναι αυτή που τους απειλεί με διώξεις. Εάν οι άλλες χώρες δεν τους επιτρέπουν την πρόσβαση στο έδαφός τους, και εάν δεν τους προσφέρουν προστασία και βοήθεια, τότε μπορεί να τους καταδικάζουν σε μία ανυπόφορη κατάσταση, όπου τα βασικά τους δικαιώματα, η ασφάλεια, ακόμα και η ζωή τους, βρίσκονται σε κίνδυνο.

Η Ελλάδα αποτελεί συμβαλλόμενο μέρος στη Σύμβαση της Γενεύης του 1951 για το Καθεστώς των Προσφύγων, καθώς και στο σχετικό Πρωτόκολλο της Νέας Υόρκης. Σε συνεργασία με την Ύπατη Αρμοστεία του ΟΗΕ για τους Πρόσφυγες, η χώρα έχει αναπτύξει εθνικό σύστημα ασύλου. Αυτό σημαίνει ότι οι ελληνικές αρχές είναι οι μοναδικές αρμόδιες για να αποφασίσουν, σύμφωνα με τις διεθνείς συμβάσεις, την ευρωπαϊκή και την εθνική νομοθεσία, έπειτα από εξέταση της κάθε περίπτωσης, σε ποιες από αυτές θα χορηγηθεί άσυλο και επομένως θα χαρακτηριστούν ως πρόσφυγες.

Η Υπηρεσία Ασύλου, η οποία συστάθηκε με τον νόμο 3907/2011 και ξεκίνησε να λειτουργεί το 2013, είναι η πρώτη αυτόνομη δομή στην Ελλάδα που ασχολείται με την εξέταση των αιτημάτων διεθνούς προστασίας. Με τον ίδιο νόμο ιδρύθηκε και η Αρχή Προσφυγών, η οποία εξετάζει σε δεύτερο βαθμό τις προσφυγές κατά αποφάσεων που απέρριψαν αιτήσεις διεθνούς προστασίας σε πρώτο βαθμό, καθώς και η Υπηρεσία Υποδοχής και Ταυτοποίησης, μέσω της οποίας εγκαινιάστηκε ένα σύστημα πρώτης υποδοχής και διαπίστωσης του «προφίλ» και των αναγκών όσων εισέρχονται στην Ελλάδα χωρίς τις νόμιμες διατυπώσεις, συμπεριλαμβανομένων και ατόμων που επιθυμούν να ζητήσουν άσυλο.

(πηγή: www.unhcr.gr)

5.6 Όραμα & Αποστολή

Υπάρχουν οι Προτεραιότητες Παγκόσμιας Στρατηγικής - που βασίζονται σε μια παγκόσμια κλίμακα αξιολόγηση αναγκών - που συνιστούν και τη βασική

πυξίδα σχεδιασμού των δραστηριοτήτων μας. Οι περιοχές όπου δραστηριοποιείται η Ύπατη Αρμοστεία είναι: Αφρική, Μέση Ανατολή, Βόρεια Αφρική, Ασία, Ειρηνικό, Ευρώπη, Αμερική. Πρώτα απ' όλα, η Ύπατη Αρμοστεία είναι υπόλογη σε αυτούς που συνδράμει, από τη στιγμή εκδήλωσης μιας έκτακτης ανάγκης μέχρι να επιτευχθούν βιώσιμες λύσεις. Αυτό απαιτεί άμεση και συνεχή εργασία μαζί τους, ώστε να καταστεί δυνατή η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν τη ζωή τους, κατά τη διάρκεια του εκτοπισμού τους.

Στην περίπτωση της Ελλάδας και της συνδρομής της Ύπατης Αρμοστείας στο προσφυγικό ζήτημα, ο τρόπος με τον οποίο επιλέχθηκαν οι τοποθεσίες όπου θα δραστηριοποιηθούν πραγματοποιείται ως εξής: πριν από το 2015, σε συνεργασία με τις αρχές είχε αναπτύξει μόνιμες ομάδες σε επιλεγμένες παραμεθόριες περιοχές (Εβρος, Λέσβο, Σάμο, Χίο και τα Δωδεκάνησα) για να υποστηρίξει τις ανάγκες πρώτης υποδοχής, την παροχή πληροφοριών, υπηρεσιών διερμηνείας και άλλων ειδών (εκτός τροφίμων). Η παρουσία εντάθηκε στις περιοχές αυτές το καλοκαίρι του 2016, έτσι ώστε να αντιμετωπίσουν τις αυξανόμενες ανάγκες. Σήμερα, η Ύπατη Αρμοστεία συνεχίζει δυναμικά και σθεναρά να ενισχύει την παρουσία της στη Βόρεια, Δυτική και Κεντρική Ελλάδα, για την παροχή βοήθειας στους περίπου 40.000 ανθρώπους που βρίσκονται σε όλη την ηπειρωτική χώρα.

(πηγή: www.unhcr.gr)

5.7 Εταίροι της Ύπατης Αρμοστείας

Η Ύπατη Αρμοστεία του ΟΗΕ για τους Πρόσφυγες συνεργάζεται με τις εθνικές και τοπικές αρχές, διακυβερνητικές και μη κυβερνητικές οργανώσεις, οργανισμούς των Ηνωμένων Εθνών, φορείς της κοινωνίας των πολιτών, προσφυγικές κοινότητες, ακαδημαϊκά ιδρύματα, πανεπιστήμια και φορείς του ιδιωτικού τομέα, μεταξύ άλλων. Στην Ελλάδα, η Ύπατη Αρμοστεία συμμετέχει σε Ομάδες Εργασίας ανά τομέα δράσης, μαζί με εκπροσώπους των παραπάνω φορέων, προκειμένου να εξασφαλίσει το υψηλότερο δυνατό επίπεδο προστασίας προς τους πρόσφυγες και άλλα άτομα που εμπíπτουν στην εντολή της, συνδυάζοντας και αξιοποιώντας πόρους, εμπειρία και τεχνογνωσία, με βάση τη διαφάνεια, τον αμοιβαίο σεβασμό και την αποτελεσματική συνεργασία.

Σήμερα*, η Ύπατη Αρμοστεία συνεργάζεται με 30 εταίρους σε 9 τομείς. Στον τομέα της Προστασίας, με τις οργανώσεις Άρσις, Ελληνικό Συμβούλιο για τους Πρόσφυγες, Κέντρο Συμπαραστάσεως Παλινοστούντων και Μεταναστών – Οικουμενικό Πρόγραμμα Προσφύγων, ΜΕΤΑδραση, Praksis, ICMC, UNOPS και Danish Refugee Council. Για θέματα Παιδικής Προστασίας, με Άρσις, Ηλιακτίδα, ΜΕΤΑδραση, Εθνική Συνομοσπονδία Ατόμων με Αναπηρία, Νόστος και Praksis. Για την παροχή βοήθειας στους αιτούντες άσυλο μέσω Προπληρωμένων Καρτών, με CRS, International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, International Rescue Committee, Mercy Corps και Samaritan's Purse.

Για Στέγαση σε ενοικιαζόμενα διαμερίσματα, με Άρσις, Ηλιακίδα, Νόστος, Praksis, Solidarity Now, CRS, Δήμο Αθηναίων, Δήμο Ανδραβίδας Κυλλήνης, Αναπτυξιακή Ηρακλείου, Δήμο Θεσσαλονίκης, Δήμο Καρδίτσας, Δήμο Λαρισαίων, Δήμο Λεβαδέων, Δήμο Νέας Φιλαδέλφειας-Νέας Χαλκηδόνας, Δήμο Τρικκαίων.

Για διανομή Ειδών Πρώτης Ανάγκης, Καταλύματα και Ύδρευση, Αποχέτευση και Υγιεινή, με Samaritan's Purse. Για τη Στήριξη Διαχείρισης Καταυλισμών (Site Management Support), με Danish Refugee Council, INTERSOS, Samaritan's Purse, UNOPS και την Υπηρεσία Υποδοχής και Ταυτοποίησης.

Στον τομέα της Υγείας, με τους Γιατρούς του Κόσμου. Σε ζητήματα ειρηνικής Συνύπαρξης και Ένταξης, με Άρσις, KEAN, Solidarity Now, Samaritan's Purse, INTERSOS και UNOPS. Σε θέματα Ευαισθητοποίησης, με το Πανελλήνιο Δίκτυο για το Θέατρο στην Εκπαίδευση και UNOPS.

*Στοιχεία Σεπτεμβρίου 2017

(πηγή: www.unhcr.gr)

5.8 Χρηματοδότηση

Η Ύπατη Αρμοστεία του ΟΗΕ για τους Πρόσφυγες βασίζεται σχεδόν αποκλειστικά σε εθελοντικές συνεισφορές από κυβερνήσεις, τα Ηνωμένα Έθνη, διακυβερνητικούς θεσμούς και τον ιδιωτικό τομέα. Η εξεύρεση πόρων για τα προγράμματά μας και την αντιμετώπιση νέων προσφυγικών κρίσεων αποτελεί αδιάκοπο αγώνα για την Ύπατη Αρμοστεία. Παίρνουμε σημαντικές συνεισφορές από ΜΚΟ και από τον ιδιωτικό τομέα, συμπεριλαμβανομένων εταιρειών, καταπιστευμάτων, ιδρυμάτων αλλά και από μεμονωμένους πολίτες. Υπάρχει επίσης μια μικρή ετήσια επιχορήγηση από τον τακτικό προϋπολογισμό των Ηνωμένων Εθνών, το οποίο χρησιμοποιείται για τις διοικητικές δαπάνες. Ο προϋπολογισμός είναι κατανομημένος σε τρεις κατηγορίες. Στις δράσεις στο πεδίο, στα παγκόσμια προγράμματα (τεχνικές φύσεως δραστηριότητες) και στη λειτουργία της έδρας της Ύπατης Αρμοστείας (εργασίες τμημάτων, διοικητική υποστήριξη κα)

Η οικονομική υποστήριξη που παρέχεται από δωρητές, τόσο με συνεισφορές που δεν εξειδικεύονται ή αντιστοιχούν σε γενικά πεδία δράσης, όσο και αυτή που παρέχεται στοχευμένα για την κατάσταση και την επιχειρησιακή ανταπόκριση στην Ελλάδα, επιτρέπει την παροχή άμεσης βοήθειας και προστασίας, και βοηθά στην εξεύρεση λύσεων για τους πρόσφυγες και τους αιτούντες άσυλο. Αναγνωρίζοντας τον πρωταρχικό ρόλο και την ευθύνη των ελληνικών αρχών, συνεργαζόμαστε στενά σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο και η συνεργασία και ο συντονισμός μας ενισχύονται. Όσον αφορά τις τοπικές κοινωνίες, θα πρέπει επίσης να σημειωθεί πως δεδομένων των πρόσφατων αλλαγών- από χώρα διέλευσης είναι χώρα σταθερής φιλοξενίας, αναπτύσσονται προγράμματα ενίσχυσης τους με στόχο την ειρηνική συνύπαρξη προσφύγων - των τοπικών πληθυσμών.

(πηγή: www.unhcr.gr)

Κατάσταση χρηματοδότησης: Ελλάδα

Από την 1η Ιανουαρίου μέχρι τις 2 Οκτωβρίου 2017, οι συνολικές καταγεγραμμένες συνεισφορές για την Ελλάδα ανέρχονταν στα 202,9 εκατ. δολάρια. Η Ύπατη Αρμοστεία οφείλει το μέγεθος της χρηματοδότησης αυτής στους μεγάλους δωρητές για την προσφυγική κατάσταση στην Ευρώπη, καθώς και όλους τους κρατικούς και τους ιδιώτες δωρητές για τη γενναιόδωρη συνεισφορά τους, όπως φαίνεται και στα παρακάτω διαγράμματα 5.1, 5.2 και 5.3:



Διάγραμμα 5.1: Χρηματοδότηση Ύπατης Αρμοστείας
Πηγή: www.unhcr.gr

Δωρητές για τα προγράμματα της Ύπατης Αρμοστείας στην Ελλάδα

Δωρητές	Σύνολο
Ευρωπαϊκή Ένωση	200.276.434\$
Ισπανία	1.892.870\$
Foundation BNP Paribas	398.180\$
Church of Jesus Christ of Latter-day Saints	315.000\$
Ιδιώτες Δωρητές στο Ηνωμένο Βασίλειο	25.974\$
Σύνολο	202.908.457\$

Διάγραμμα 5.2: Δωρητές Ύπατης Αρμοστείας
Πηγή: www.unhcr.gr

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ.



Διάγραμμα 5.3: Στατιστικά στοιχεία Καταλυμάτων

Πηγή: www.unhcr.gr

5.9 Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων στην Ελλάδα

Η Ύπατη Αρμοστεία έχει να επιδείξει σημαντικά επιτεύγματα στους τομείς: προστασίας, ασφάλειας τροφίμων και επισιτισμού, στην πρόσβαση στο νερό και τη στέγη, στην παροχή μη εδώδιμων προϊόντων, στη διαχείριση καταυλισμών, στην πρόσβαση στην ενέργεια και υγειονομικές δομές. Επιπροσθέτως, όλοι οι υπεύθυνοι δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα για την εκπαίδευση των προσφύγων και των αιτούντων ασύλου. Οι δραστηριότητες τους υλοποιούνται με τη βοήθεια των 16 εταίρων, συμπεριλαμβανομένων διεθνών και εθνικών ΜΚΟ, και των τοπικών αρχών. Σύμφωνα με το Πρότυπο Συντονισμού Προσφύγων και κατόπιν αιτήματος από την κυβέρνηση, έχουν δημιουργήσει δομές συντονισμού, τόσο στο πεδίο όσο και σε κεντρικό επίπεδο.

Σε παγκόσμιο επίπεδο, η Ύπατη Αρμοστεία θεωρείται ως ο μεγαλύτερος ανθρωπιστικός οργανισμός (hands-on agency) που προσανατολίζεται στην αναζήτηση λύσεων και οι δράσεις τις έχουν αντίκτυπο σε παγκόσμιο επίπεδο ενώ έχει κερδίσει δύο φορές το βραβείο Νόμπελ Ειρήνης. Σε επίπεδο πληροφόρησης όσο και δραστηριοτήτων προσπαθούμε να ενισχύουμε την αλληλεπίδρασή μας με το ευρύ κοινό, προκειμένου να παρουσιάσουμε και να εξηγήσουμε τις δραστηριότητές μας, να το ευαισθητοποιήσουμε ακόμη περισσότερο και να προωθήσουμε μια πιο θετική στάση απέναντι στους πρόσφυγες και τους αιτούντες άσυλο.

5.10 Ανάθεση "Roof for All" στη Socialab

Ξεκινώντας θα ήθελα να αναφέρω ορισμένες πληροφορίες αναφορικά με τη διαφημιστική εταιρεία Socialab, η οποία δραστηριοποιήθηκε για πρώτη φορά το

2009. Η εταιρεία είναι ένα digital-first advertising agency, το οποίο ανήκει στον κλάδο της Επικοινωνίας και της Διαφήμισης. Εν συντομία είναι μια διαφημιστική εταιρεία, που ξεκίνησε από το digital και αυτό είναι και το δυνατό της σημείο. Το 2013, η εταιρεία συνέχισε την ανάπτυξή της, απέσπασε τα πρώτα της βραβεία και κάποιες διεθνείς διακρίσεις, κυρίως σε μορφή αναγνώρισης από sites του εξωτερικού, συμπεριλαμβανομένου και του επίσημου showcase του Facebook, το Facebook-Studio.com, όπου έχουν περιληφθεί κάποια projects της και φτάσανε στο Top 3 των ελληνικών Facebook Apps. Επίσης, το 2013 ήταν χρονιά ορόσημο καθώς η εταιρεία μπήκε δυναμικότερα και στον τομέα του performance marketing (SEO & PPC).

Σήμερα, η Socialab παραμένει η μεγαλύτερη ανεξάρτητη Digital Creative διαφημιστική εταιρεία της Ελλάδας. Η αποστολή της παραμένει πάντα η ίδια, η οποία είναι η προώθηση και επικοινωνία των brands και των οργανισμών σε ολόκληρο τον διαδικτυακό κόσμο. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη διαχείριση της εικόνας και της επικοινωνίας των brands μέσα από όλα τα διαθέσιμα ψηφιακά μέσα.

Η ανάθεση του συγκεκριμένου έργου της Ύπατης Αρμοστείας του ΟΗΕ στη διαφημιστική εταιρεία Socialab έγινε με σκοπό δημιουργία μιας δυνατής digital παρουσίας στο χώρο του Διαδικτύου. Με αυτό τον τρόπο, στόχος ήταν να δοθεί σωστή και ολοκληρωμένη πληροφόρηση σε εκείνο το ποσοστό ανθρώπων που ενδιαφερόταν να μάθει περισσότερες πληροφορίες τόσο για το γενικότερο, πολύ σημαντικό, έργο της Ύπατης Αρμοστείας όσο και για την οικονομική ενίσχυση που χρειαζόταν για τη συνέχιση της αμέριστης υποστήριξης της στους πρόσφυγες.

5.11 Ανάλυση Στρατηγικής Digital Marketing

Αναλαμβάνοντας το συγκεκριμένο έργο, πρώτο βήμα αποτέλεσε η δημιουργία συγκεκριμένης στρατηγικής, η οποία θα καταφέρει να αποδώσει τα βέλτιστα αποτελέσματα, τα οποία στη συγκεκριμένη περίπτωση ήταν η αύξηση των δωρεών στην Ύπατη Αρμοστεία του ΟΗΕ. Η χρήση λοιπόν, όλων των δυνατών διαδικτυακών μέσων είχε εξαρχής ως στόχο την αύξηση των δωρεών προς την κοινωνική οργάνωση της Ύπατης Αρμοστείας του ΟΗΕ. Έτσι λοιπόν το μήνυμα, το οποίο αφορούσε το κομμάτι των δωρεών για τους πρόσφυγες, θα έπρεπε να στοχεύσει όλους εκείνους που πραγματικά ενδιαφέρονται να συνεισφέρουν έμπρακτα στο πολύτιμο έργο του ΟΗΕ για τους πρόσφυγες.

Οι στόχοι που τέθηκαν εξ' αρχής για την εκπόνηση της στρατηγικής περιελάμβαναν τους παρακάτω 4 πυλώνες:

1. Στρατηγική παρουσία σε διαδικτυακό περιβάλλον (online channels)
2. Αύξηση δωρεών για τους πρόσφυγες
3. Αναγνώριση και επικοινωνία του πολύτιμου κοινωνικού έργου του ΟΗΕ

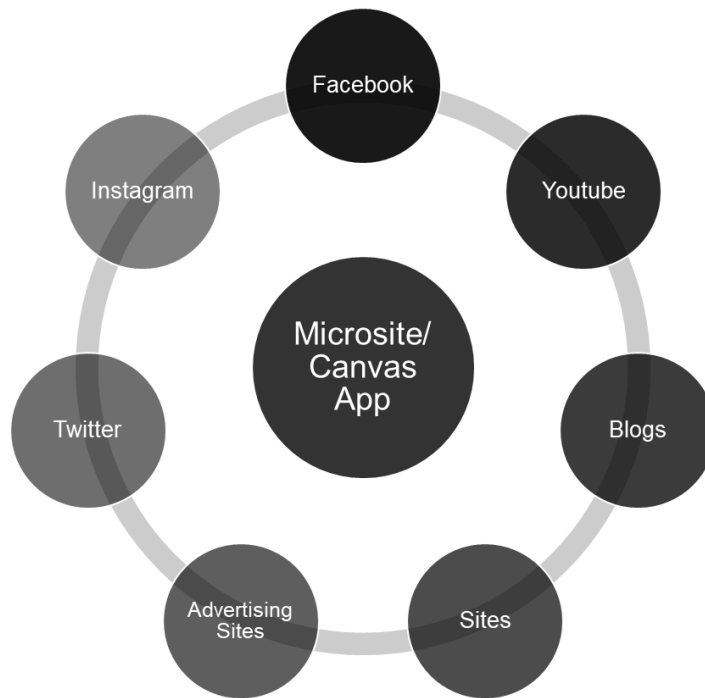
4. Συγκέντρωση σημαντικών επαφών και πληροφοριών, οι οποίες θα μπορούσαν να φανούν χρήσιμες σε βάθος χρόνου για την κοινωνική οργάνωση του ΟΗΕ

Το διάγραμμα 5.4 αποδίδει χαρακτηριστικά τους δεδομένους στόχους, οι οποίοι τέθηκαν εξ' αρχής:



Διάγραμμα 5.4: Στόχοι καμπάνιας
Πηγή: Παρουσίαση Roof for All, Socialab

Προκειμένου, λοιπόν, να επιτευχθούν οι προαναφερθέντες στόχοι, δρομολογήθηκε η δημιουργία μιας διαδικτυακής πλατφόρμας, η οποία αποτελούνταν από ένα Microsite (site κατασκευασμένο αποκλειστικά για τη συγκεκριμένη ενέργεια) και μια εφαρμογή Facebook Canvas (εφαρμογή προώθησης στο Facebook). Παράλληλα, δόθηκε ιδιαίτερη σημασία στις δημόσιες σχέσεις (PR) και τα Media της ενέργειας, με σκοπό την επέκταση της καμπάνιας σε όλες τις πιθανές πλατφόρμες επικοινωνίας, δημιουργώντας έτσι μία 360° ψηφιακή επικοινωνία. Το διάγραμμα 5.5 απεικονίζει συγκεντρωτικά όλα τα κανάλια επικοινωνίας της ενέργειας Roof for All:



Διάγραμμα 5.5: Διαφημιστική Καμπάνια “Roof for All”
 Πηγή: Παρουσίαση Roof for All, Socialab

Μέσα από την προτεινόμενη ενέργεια της Socialab, η οποία μπορεί να λειτουργήσει ως εκστρατεία επικοινωνίας για την Ύπατη Αρμοστεία των Ηνωμένων Εθνών για τους Πρόσφυγες (UNHCR), δόθηκε η ευκαιρία της ανάπτυξης ιδιαίτερης αλληλεπίδρασης με τους ήδη υπάρχοντες αλλά και τους καινούριους ακόλουθους της κοινωνικής οργάνωσης. Την ίδια στιγμή, δημιουργήθηκαν παράλληλα διαδραστικές εμπειρίες για τους χρήστες του διαδικτύου, γεγονός που τους προσέλκυσε, ώστε να παραμείνουν «πιστά» ενημερωμένοι για κάθε νέα προσπάθεια της κοινωνικής οργάνωσης.

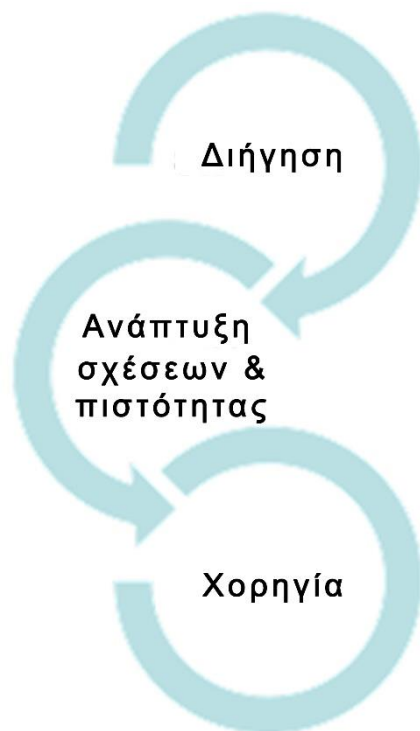
Στρατηγική περιεχομένου

Ένας από τους κύριους στόχους, που έθεσε η Socialab, στην πλατφόρμα κοινωνικής δικτύωσης ήταν η σημαντική αύξηση της αλληλεπίδρασης με τους fans αλλά και η πολλαπλή κοινοποίηση της ενέργειας από αυτούς στα δικά τους μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Παράλληλα, μείζονος σημασίας ήταν η επίτευξη αύξησης του virality του περιεχομένου, η μέγιστη προσέγγιση του στοχευόμενου κοινού αλλά και η οργανική προσέλκυση ανθρώπων, οι οποίοι έδειξαν ενδιαφέρον ώστε να συμμετέχουν ενεργά και δυναμικά στην καμπάνια επικοινωνίας για την υποστήριξη της Ύπατης Αρμοστείας του ΟΗΕ.

Η αλληλεπίδραση με τους χρήστες επιτεύχθηκε μέσω ενός παραγωγικού συνδυασμού προβολής εικόνας, κειμένου αλλά και βίντεο. Για το λόγο αυτό, οι fans της ενέργειας κλήθηκαν να μοιραστούν, να σχολιάσουν και να αλληλεπιδράσουν γενικότερα με τις αναρτήσεις που δημιουργήθηκαν. Κάθε μήνυμα και κάθε

ανάρτηση καλούσε τους χρήστες να μάθουν περισσότερες πληροφορίες αναφορικά με τη συνολική καμπάνια επικοινωνίας αλλά και να επισκεφτούν τη διαδικτυακή σελίδα της κοινωνικής οργάνωσης, η οποία ήταν άμεσα συνδεδεμένη με τη «Χορηγία» της Ύπατης Αρμοστείας του ΟΗΕ για την ενίσχυση των προσφύγων.

Η εκάστοτε Χορηγία βασιζόταν σε μία αξιομημονέυτη διήγηση, όπως φαίνεται πολύ χαρακτηριστικά στο διάγραμμα 5.6:



Διάγραμμα 5.6: «Ταξίδι Χορηγίας»
Πηγή: Παρουσίαση *Roof for All*, Socialab

5.12 Το πριν και το μετά

Ας πάρουμε όμως τα πράγματα από την αρχή, και ας θέσουμε τα αρχικά δεδομένα της συγκεκριμένης καμπάνιας, καταγράφοντας τη λογική με την οποία δημιουργήθηκε:

Όλοι γνωρίζουμε ότι ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα που χρειάζονται οι άνθρωποι όταν αναγκάζονται να εγκαταλείψουν τα σπίτια τους είναι ένας τύπος καταφυγίου για την προστασία τους. Η παροχή στέγης σε όσους έχουν ανάγκη έχει μεγάλη σημασία για την Ύπατη Αρμοστεία των Ηνωμένων Εθνών για τους Πρόσφυγες (UNHCR) και αποδεικνύεται έντονα στο εικαστικό του λογοτύπου της. Στόχος της Socialab είναι να δημιουργήσει μια εκστρατεία, και πάλι ως πρόκληση, με έμφαση στο "μπορούμε, μαζί!" και να προσφέρουμε μια "ανθρώπινη στέγη" σε όσους την χρειάζονται περισσότερο, δηλαδή τους πρόσφυγες. Είτε κάνοντας μια δωρεά είτε επικοινωνώντας το μήνυμά της διαδικτυακής καμπάνιας, η Socialab είχε τη δυνατότητα να επιτύχει τον στόχο της μέσω της συνειδητοποίησης και της

αναγνώρισης του έργου της Ύπατης Αρμοστείας. Η ενέργεια και καμπάνια "Roof for All" δεν αφορά μόνο την κατασκευή καταφυγίου αλλά και την οικοδόμηση σχέσεων με το κοινό της Ύπατης Αρμοστείας του ΟΗΕ.

Ενδεικτικά παραθέτονται ορισμένες από τις εικαστικές προσεγγίσεις της καμπάνιας, που δημιούργησε η Socialab για την Ύπατη Αρμοστεία του ΟΗΕ:



Εικόνα 5.1: «Roof for All»
Πηγή: Παρουσίαση *Roof for All*, Socialab

UNHCR
The UN Refugee Agency

Μια σκηνή για κάθε οικογένεια
Μια στέγη για όλους

Βοήθησε να την προσφέρουμε.
Κάνε μια δωρεά ή ανέβασε φωτογραφία
ή video δημιουργώντας μια «στέγη»
με τα χέρια σου, με το σώμα σου, με
άλλους ανθρώπους ή με ό,τι φανταστείς

ΚΑΝΕ ΚΑΤΙ

ΑΝΕΒΑΣΕ
ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΑ

ΑΝΕΒΑΣΕ
VIDEO

ΚΑΝΕ
ΔΩΡΕΑ

#ROOFFORALL

Εικόνα 5.2: «Roof for All»

Πηγή: Παρουσίαση Roof for All, Socialab

Τρόπος λειτουργίας

Οι χρήστες και γενικότερα το στοχευόμενο κοινό της καμπάνιας, κλήθηκαν να ανεβάσουν στο, ειδικά διαμορφωμένο για την ενέργεια, microsite μια φωτογραφία ή ένα βίντεο, στο οποίο θα σχηματίζουν μια στέγη με τα χέρια τους, τα σώματα τους ή με τους φίλους τους με κάθε δυνατό τρόπο. Εναλλακτικά, είχαν τη δυνατότητα να προσφέρουν, αποδεικνύοντας με αυτό τον τρόπο ότι ενδιαφέρονται να συνεισφέρουν, περνώντας από το microsite στη διαδικτυακή σελίδα, στην οποία θα μπορούσαν να χαρίσουν μια σκηνή για τους πρόσφυγες.

Πέραν της διαδικασίας ανάρτησης κάποιας φωτογραφίας ή βίντεο, ή ακόμα και της δωρεάς τους, οι χρήστες είχαν τη δυνατότητα να προσκαλέσουν όλους τους φίλους τους ώστε να πράξουν το ίδιο, μοιράζοντας το περιεχόμενο της καμπάνιας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Η πρόσκληση μπορούσε να είναι είτε με τη μορφή προσωπικού μηνύματος ή ακόμα και κάποια δημόσια ανάρτηση στις σελίδες των κοινωνικών μέσων δικτύωσης (πχ Facebook).

Όλες οι φωτογραφίες και τα βίντεο, τις οποίες επέλεγαν οι χρήστες να αναρτήσουν, εμφανίζονταν στο microsite και παράλληλα οι χρήστες είχαν τη δυνατότητα να ψηφίσουν ποια φωτογραφία ή ποιο βίντεο είναι το αγαπημένο τους. Το γεγονός ότι οι χρήστες μπορούσαν να κοινοποιήσουν περιεχόμενο από το

microsite της ενέργειας στα κοινωνικά τους μέσα δικτύωσης, λειτούργησε καταλυτικά για την αύξηση της ευαισθητοποίησης για της εν λόγω δράσεις. Επιπλέον εκείνη η φωτογραφία ή το βίντεο, το οποίο θα είχε συγκεντρώσει τις περισσότερες ψήφους προτίμησης, θα εμφανιζόταν στη σελίδα της Ύπατης Αρμοστείας του ΟΗΕ στο Facebook, προσκαλώντας έτσι ακόμα περισσότερα άτομα να συνεισφέρουν στην ενέργεια αυτή. Για την καμπάνια επίσης, δημιουργήθηκε συγκεκριμένο hashtag, το οποίο θα είχαν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν οι χρήστες ανεβάζοντας φωτογραφίες ή βίντεο Instagram και του Twitter.

Παράλληλα με τα προαναφερθέντα, η χρήση influencers (άτομα της showbiz, οι οποίοι έχουν δυνατά social media), η Socialab δημιούργησε ένα πρώιμο στάδιο επικοινωνίας και προώθησης της ενέργειας στο οποίο γνωστοί bloggers, και όχι μόνο, θα μπορούσαν να ανεβάζουν παρόμοιο υλικό στις δικές τους σελίδες κοινωνικής δικτύωσης ώστε να ενισχύσουν ακόμα εντονότερα τη συνολική καμπάνια. Φυσικά, από όλα αυτά, δεν θα μπορούσε να λείπει η αποστολή ενημερωτικού newsletter, το οποίο στάλθηκε στην ήδη υπάρχουσα συλλογή επαφών της Ύπατης Αρμοστείας του ΟΗΕ.

Με την ολοκλήρωση της ενέργειας, η Socialab δημιούργησε ένα βίντεο, στο οποίο παρουσιάστηκε αναλυτικά η ενέργεια, η πρωτοβουλία της διαδικτυακής καμπάνιας αλλά και τα αποτελέσματα όλων των καταχωρίσεων της Ύπατης Αρμοστείας του ΟΗΕ για της πρόσφυγες. Στο κομμάτι αυτό, λειτούργησε καταλυτικά και η ύπαρξη του PR, το οποίο διοχέτευσε της πιο σημαντικές πληροφορίες σε όλα τα διαδικτυακά έντυπα ενημέρωσης στην Ελλάδα, και όχι μόνο.

Ακολουθεί ενδεικτικό φωτογραφικό υλικό από το microsite της διαδικτυακής καμπάνιας Roof for All, για την Ύπατη Αρμοστεία του ΟΗΕ:

(πηγή: support.unhcr.gr/roof4all)

ROOF FOR ALL ΠΩΣ ΒΟΗΘΑΜΕ GALLERY ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΝΕ ΔΩΡΕΑ f t y

ROOF FOR ALL
Προστασία. Ασφάλεια. Ελπίδα.

Η προσφυγική κρίση συμβαίνει εδώ και τώρα σε όλη τη Μεσόγειο.
Όσο διαρκεί ο πόλεμος στις δικές τους χώρες, τόσο θα συνεχίζεται κι ο δικός μας αγώνας.
Βοηθήσε μας να τους βοηθήσουμε.

Δεν μπορούμε να το καταφέρουμε χωρίς εσένα.

UNHCR The UN Refugee Agency Βοήθησε να διαδώσουμε το μήνυμα. ΔΕΣ ΠΩΣ



Εικόνες 5.3 έως 5.5: «Roof for All»
 Πηγή: Παρουσίαση Roof for All, Socialab

Τα αποτελέσματα της καμπάνιας για χρονική διάρκεια ενός μήνα, εμφανίζονται παρακάτω, ως εξής (πηγή: Παρουσίαση "Roof for All, Socialab):

- **Facebook Supporters:** 6.000 Followers
- **Lead Generation:** 650 Emails
- **Συνολικές online δωρεές:** €18.200
- **Συνολικές offline δωρεές:** €22.000
- **Υλικές δωρεές:** 2 Βίλες στο νησί της Λέρου

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Διαφημιστική Καμπάνια “Roof for All”, Παρουσίαση Roof for All, Socialab
2. www.unhcr.gr – The UN Refugee Agency Greece

Κεφάλαιο 6

Συμπεράσματα

Με την ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων της κοινωνικής οργάνωσης που πραγματοποιήθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια προκύπτουν τα παρακάτω συμπεράσματα:

1. Δεν υπάρχει ανάγκη αναθεώρησης της αποστολής και των σκοπών της κοινωνικής οργάνωσης. Ο προσανατολισμός στις χρηματοδοτήσεις, στη διαδικτυακή επικοινωνία και προώθηση όλων των ενεργειών, στην επιτυχημένη επέκταση των δραστηριοτήτων της σε άλλες χώρες, αποτελεί ολοκληρωμένη λύση για την αντιμετώπιση των αντιξοοτήτων στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
2. Η κοινωνική οργάνωση θα πρέπει να συνεχίσει τις ενέργειές της, ακολουθώντας πιστά τις έως σήμερα προωθητικές της κινήσεις, αυξάνοντας έτσι την αναγνωσιμότητα της.
3. Η κοινωνική οργάνωση θα πρέπει να ενδυναμώσει τη στρατηγικής της διανομή στα αντίστοιχα διαδικτυακά κανάλια προώθησης, επενδύοντας μεγαλύτερο ποσό εκμετάλλευσης. Αυτό θα έχει ως σκοπό, την εντονότερη επικοινωνία των ενεργειών και δράσεών της, με αποτέλεσμα να απολαμβάνει την ανταπόκριση μεγαλύτερου εύρους κοινού. Δυνητικά διαδικτυακά κανάλια προώθησης είναι η τηλεόραση, το ραδιόφωνο, κ.ά.
4. Η προβολή, την οποία χρησιμοποιεί η Ύπατη Αρμοστεία του ΟΗΕ μέχρι στιγμής, μπορεί να χαρακτηριστεί ως στρατηγική pull, επενδύοντας περισσότερο στην έμμεση προβολή της μέσα από influencers και ανθρώπους της showbiz. Θα έπρεπε να αξιολογήσει αντίστοιχα τη δρομολόγηση στρατηγικής push ώστε να μπορέσει να προσελκύσει και να στοχεύσει ακόμα μεγαλύτερο αριθμό κοινού, παράλληλα με πιο δυνατές χρηματοδοτήσεις.
5. Η κοινωνική οργάνωση μπορεί να σχεδιάσει και προωθήσει προϊόντα, τα οποία θα φέρουν το μήνυμά της και το λογότυπό της, ώστε να δώσει τη δυνατότητα στο στοχευόμενο κοινό της, να πραγματοποιήσει κάποια δωρεά όχι μόνο μέσω της καταβολής χρημάτων αλλά και αγοράζοντας κάποιο αναμνηστικό της Ύπατης Αρμοστείας.
6. Η κοινωνική οργάνωση δεν αντιμετωπίζει άμεσα την ύπαρξη κάποιου ανταγωνιστή, καθώς είναι τέτοια η φύση της οργάνωσης. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο, δεν κρίνεται απαραίτητη η δρομολόγηση κάποιας συγκεκριμένης στρατηγικής λογικής (πχ στρατηγική διαφοροποίηση).

Βιβλιογραφία

Ελληνική

1. Βρεττού Σ., 'Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Στρατηγική Ανάλυση Επιχείρησης Περίπτωση Κάβας Ποτών', Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2013
2. Γεωργόπουλος Ν., 'Στρατηγικό Μάνατζμεντ', Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006
3. Γκέγκας Α., 'Στρατηγικό Μάνατζμεντ', Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, 2016
4. Γρηγοριάδου Σ., 'Στρατηγικός Σχεδιασμός στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: Περίπτωση του Υπουργείου Εσωτερικών', Αθήνα, 2010
5. Διαφημιστική Καμπάνια "Roof for All", Παρουσίαση Roof for All, Socialab
6. Θεοδωρίδης Π., 'Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ', Σχολής Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πατρών
7. Καταραχιά Α., 'Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ', Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής
8. Κουστέλιος Α., 'Στρατηγικός Σχεδιασμός', Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής & Αθλητισμού
9. Μάλλιαρης Π., 'Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ', Εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς 1990
10. Νύκταρη Ε., 'Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Περίπτωση ελληνικής εταιρείας τροφίμων', Τμήμα οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2006
11. Παπαχριστοδουλίδου Σ., 'Στρατηγικό Μάνατζμεντ', Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα ΤΕΙ Ηπείρου, Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας Τμήμα Τηλεπληροφορικής & Διοίκησης, 2006
12. Συνεφάκη Μ.-Α. και Τζαβάρα Σ., 'Η Στρατηγική ανάλυση της εταιρίας Foodlink Ανώνυμη Εμπορική (ΑΕ) και Βιομηχανική Εταιρία τροφίμων αντιπροσωπειών και διανομών (Logistics services)' Πτυχιακή εργασία, ΤΕΙ Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης, 2014
13. Σωτηροπούλου Μ.-Α., 'Στρατηγικός Σχεδιασμός Αναμόρφωσης του τρόπου λειτουργίας του Δημόσιου Νοσοκομείου «Αγία Όλγα»', Διπλωματική Εργασία, Πειραιάς, 2009
14. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Λάρισας, 'Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία', ΕΣΠΑ
15. Χριστοφίδου Έ., 'Στρατηγικός Σχεδιασμός', Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου, 2012

Ξένη

1. Alavi S., 'New paradism of digital marketing in emerging markets: from social media to social customer relationship management', 2016
2. DELL, 'Applying Modern Digital Strategies to Business-to-Business Marketing', 2016
3. Durmaz Yakup & Halil E. I., 'Travel from Traditional Marketing to Digital Marketing', Article, 2016
4. Hinduja Global Solutions, 'Your Business needs a Digital Marketing Strategy', and here's Why, 2016
5. Juul Andersen T., 'Short Introduction to Strategic Management', Cambridge University Press, Cambridge, 2013
6. Ignitionone, Netmining, 'Big Book of Digital Marketing', 2014
7. Infosys, 'Digital Marketing', 2016
8. Kadar M., Moise Ioan A., Colomba C., 'Innovation Management in the Globalized Digital Society', 2014
9. Pearson Education, 'E-Commerce: Digital Markets', Digital Goods, 2011
10. Ryan D. & Jones C., 'Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for engaging the digital generation', 2009
11. Smith Brigham E., 'Digital Marketing', 2011
12. Smith D. M., Bailey J., Brynjolfsson E., 'Understanding Digital Markets: Review and Assessment', MIT, 2001
13. Stokes R., 'eMarketing: The essential Guide to Marketing in a Digital World', 5th edition
14. Van Tassel J. and Poe-Howfield L., 'Managing Electronic Media, Making, Marketing, & Moving Digital Content', Elsevier, 2010
15. Zahay D., 'Digital Marketing Management: A Handbook for the Current (or Future) CEO', Business Expert Press, 2015

Διαδικτυακή

1. www.unhcr.gr
2. www.unhcr.org
3. el.wikipedia.org/wiki/Υπατη_Αρμοστέια_του_ΟΗΕ_για_τους_Πρόσφυγες
4. support.unhcr.gr/roof4all