

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ
EXECUTIVE M.B.A.

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΣΤΗΝ
ΕΛΛΑΔΑ. ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΑΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ.»

ΠΑΪΖΗΣ ΑΙΜ. ΠΕΛΟΠΙΔΑΣ - ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ Β. ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ

Πειραιάς, Ιανουάριος 2023

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

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

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΑΝΟΝΙ ΤΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΑΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ.

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή πτυχιακού 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/τριας.....

Όνοματεπώνυμο Παύλος Πελοπίδας Αντίτορας

Ημερομηνία 31/01/2023

Περίληψη

Οι σημερινές οικονομίες αλλάζουν δραματικά, με αφορμή την ανάπτυξη των αναδυόμενων αγορών, την επιταχυνόμενη άνοδο των νέων τεχνολογιών, την επικράτηση των πολιτικών βιωσιμότητας και τις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των αγοραστών όσον αφορά την ιδιοκτησία. Η ψηφιοποίηση, η αυξανόμενη αυτοματοποίηση και τα νέα επιχειρησιακά μοντέλα έχουν φέρει επανάσταση σε πολλούς κλάδους, και η αυτοκινητοβιομηχανία δεν αποτελεί εξαίρεση. Η σημερινή εποχή, είναι αδιαμφισβήτητα μια εποχή αλλαγών και συνεχών μετατοπίσεων. Από τη μία, η ηλεκτροκίνηση αποτελεί μια νέα τάση, που ενέχει πολλά θετικά, ενώ από την άλλη, μπορεί να απαιτείται η ριζική αλλαγή της σχέσης του εκάστοτε πελάτη με το αυτοκίνητό του. Μία από αυτές είναι και η πώληση των αυτοκινήτων μόνο μέσω του Διαδικτύου. Ήδη πολλές μεγάλες εταιρείες, έχουν υιοθετήσει αυτή την κατεύθυνση, ενώ η Volvo σκοπεύει να πουλά τα ηλεκτρικά της αυτοκίνητα μόνο ηλεκτρονικά, έως το 2030. Ο πρόεδρος της Ford, σε μια ομιλία του μίλησε ευθέως για το μέλλον των αντιπροσωπειών. Από τη δική του οπτική, έκανε λόγο για μια μετάβαση στις ηλεκτρονικές πωλήσεις όπου η παράδοση θα γίνεται στο σπίτι. Αυτό δεν θα γίνει άμεσα, αλλά μπορεί να υπάρξει ένα διάστημα όπου οι αντιπροσωπίες θα συνυπάρχουν με τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες των αυτοκινητοβιομηχανιών, έως ότου μειωθεί δραστικά η παρουσία τους. Θα μπορούσαν κάποιες από αυτές να παραμείνουν σε λειτουργία, προσφέροντας κάποιες (ποιοτικές) after sales υπηρεσίες. Η παρούσα εργασία ασχολήθηκε με τον εν λόγω κλάδο, υιοθετώντας την ποιοτική μέθοδο. Από τη διενέργεια συνεντεύξεων με 3 στελέχη της υπό μελέτη αντιπροσωπίας, προέκυψαν ενδιαφέροντα και χρήσιμα ευρήματα.

Περιεχόμενα

Τίτλος	i
Παράρτημα Β	ii
Περίληψη.....	iii
Περιεχόμενα	iv
Πίνακας Πινάκων	iv
Αφιέρωση	vii
Κεφάλαιο 1 ^ο	vii
Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 2 ^ο	4
Θεωρητική Επισκόπηση.....	4
2.1 Εισαγωγή.....	4
2.2 Ο κλάδος της αυτοκινητοβιομηχανίας	6
2.3 Στρατηγική ανάλυση του κλάδου της αυτοκινητοβιομηχανίας.....	9
2.4 Παράγοντες επιρροής της αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών.....	15
2.5 Το brand image των αντιπροσωπιών.....	18
2.6 Η έννοια του employer's brand	21
Κεφάλαιο 3 ^ο Μεθοδολογία έρευνας.....	28
3.1 Ερευνητική μέθοδος.....	28
3.2 Εννοιολογικό πλαίσιο και ερευνητική διαδικασία	29
Κεφάλαιο 4 ^ο Αποτελέσματα έρευνας.....	32
Το εξωτερικό περιβάλλον του υπό μελέτη οργανισμού	33
Κεφάλαιο 5 ^ο Συμπεράσματα-προτάσεις.....	74
5.1 Συμπεράσματα-προτάσεις	74
5.2 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.....	78
Βιβλιογραφία.....	79
Παράρτημα.....	84

Πίνακας Πινάκων

Πίνακας 1: Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 1 (Πώς κρίνετε την κατάσταση στην αγορά αυτοκινήτου στην Ελλάδα την τωρινή συγκυρία;)	19
Πίνακας 2: Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 2 (Θεωρείτε ότι η πανδημία, μπορεί να έχει μόνιμες επιδράσεις στην αγορά;)	20
Πίνακας 3: Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 3 (Ποιες θεωρείτε ως τις πιο σημαντικές, καταναλωτικές τάσεις, σε σχέση με την αγορά αυτοκινήτου στη χώρα μας;)	20
Πίνακας 4: Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 4 (Ποιες θεωρείτε ως τις πιο πιθανές, μελλοντικές καταναλωτικές τάσεις, σε σχέση με την αγορά αυτοκινήτου στη χώρα μας;)	21
Πίνακας 5: Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 5 (Θεωρείτε, ότι υπάρχουν κάποια ιδιαίτερα στοιχεία/ χαρακτηριστικά που να περιγράφουν το μέσο Έλληνα καταναλωτή;)	22
Πίνακας 6: Απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 6 (Πόσο σημαντική θεωρείτε την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, σε σχέση με τον κλάδο των αντιπροσωπιών αυτοκινήτων;)	23
Πίνακας 7: Απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 7 (Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι σημαντικότερες ευκαιρίες στον κλάδο σας, αυτή τη στιγμή;)	24
Πίνακας 8: Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 8 (Ποιες θεωρείτε, ότι είναι οι σημαντικότερες προκλήσεις;)	24
Πίνακας 9: Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 9 (Πώς συγκεντρώνετε και αναλύετε τα δεδομένα που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον;)	25
Πίνακας 10: Απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 10 (Κατά πόσο εμπιστεύεστε τα δεδομένα που προκύπτουν από analytics/ στατιστική ανάλυση;)	26
Πίνακας 11: Απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 11 (Κατά πόσο εμπιστεύεστε τα δεδομένα που προκύπτουν από τη διαίσθηση έμπειρων/ικανών στελεχών;)	32
Πίνακας 12: Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 12 (Πώς διασφαλίζετε την ανάπτυξη δεσμών, ανάμεσα σε εργαζόμενους και πελάτες;)	34
Πίνακας 13: Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 13 (Ποια είναι τα σημαντικότερα στοιχεία κατά τη γνώμη σας, σε σχέση με την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων δεσμών ανάμεσα σε μια αντιπροσωπεία αυτοκινήτων-τους εργαζόμενους κατά βάση-και τους πελάτες;)	38
Πίνακας 14: Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 14 (Με ποια κριτήρια προσελκύετε και επιλέγετε δυνητικούς εργαζόμενους;)	46
Πίνακας 15: Απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 15 (Με ποια κριτήρια αξιολογείτε και επιβραβεύετε τους υπάρχοντες εργαζόμενους;)	53
Πίνακας 16: Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 16 (Σχεδιάζετε ενέργειες, σε σχέση με τη συνεχή βελτίωση του εσωτερικού κλίματος;)	55

Πίνακας 17: Απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 17 (Ασχολείστε με τη διερεύνηση της ικανοποίησης των εργαζόμενων;)	56
Πίνακας 18: Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 18 (Ποια είναι τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζετε, σε ότι αφορά το προσωπικό;)	58
Πίνακας 19: Απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 19 (Ποιες θεωρείτε, ως τις πιθανές μελλοντικές τάσεις σε σχέση με το προσωπικό που απευθύνεστε (υπάρχοντες και δυνητικοί εργαζόμενοι);)	67
Πίνακας 20: Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 20 (Ποια στρατηγική εφαρμόζετε αυτή τη στιγμή και γιατί;)	68
Πίνακας 21: Απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 21 (Πώς πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να επιτύχετε, κάποιο μελλοντικό πλεονέκτημα σε σχέση με την αγορά και τον ανταγωνισμό; Με ποιους τρόπους;)	71
Πίνακας 22: Απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 22 (Πώς σκοπεύετε να ανταποκριθείτε στις μελλοντικές προκλήσεις και ευκαιρίες;)	75

Αφιερώνεται στην οικογένεια μου
και στους δικούς μου ανθρώπους που με στήριξαν .

Κεφάλαιο 1^ο

Εισαγωγή

Οι σημερινές οικονομίες αλλάζουν δραματικά, με αφορμή την ανάπτυξη των αναδυόμενων αγορών, την επιταχυνόμενη άνοδο των νέων τεχνολογιών, την επικράτηση των πολιτικών βιωσιμότητας και τις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των αγοραστών όσον αφορά την ιδιοκτησία. Η ψηφιοποίηση, η αυξανόμενη αυτοματοποίηση και τα νέα επιχειρησιακά μοντέλα έχουν φέρει επανάσταση σε πολλούς κλάδους, και η αυτοκινητοβιομηχανία δεν αποτελεί εξαίρεση (McKinsey, 2019).

Η σημερινή εποχή, είναι αδιαμφισβήτητα μια εποχή σημαντικών αλλαγών και συνεχών μετατοπίσεων. Από τη μία, η ηλεκτροκίνηση αποτελεί μια νέα τάση, που ενέχει πολλά θετικά, ενώ από την άλλη, μπορεί να απαιτείται η ριζική αλλαγή της σχέσης του εκάστοτε πελάτη με το αυτοκίνητό του (newmoney, 2022). Μία από αυτές είναι και η πώληση των αυτοκινήτων μόνο μέσω του Διαδικτύου. Ήδη πολλές μεγάλες εταιρείες, έχουν υιοθετήσει αυτή την κατεύθυνση, ενώ η Volvo σκοπεύει να πουλά τα ηλεκτρικά της αυτοκίνητα μόνο ηλεκτρονικά, έως το 2030. Ο πρόεδρος της Ford, σε μια ομιλία του μίλησε ευθέως για το μέλλον των αντιπροσωπειών αυτοκινήτου (newmoney, 2022).

Από τη δική του οπτική, έκανε λόγο για μια μετάβαση στις ψηφιακές πωλήσεις όπου η παράδοση θα γίνεται στο σπίτι. Αυτό δεν θα γίνει άμεσα, αλλά μπορεί να υπάρξει ένα διάστημα όπου οι αντιπροσωπίες θα συνυπάρχουν με τις ψηφιακές υπηρεσίες των αυτοκινητοβιομηχανιών, έως ότου μειωθεί δραστικά η παρουσία τους. Θα μπορούσαν κάποιες από αυτές να παραμείνουν σε λειτουργία, προσφέροντας κάποιες (ποιοτικές) υπηρεσίες μετά την πώληση (after sales support). Επομένως το μέλλον των αντιπροσωπιών αυτοκινήτου (car dealerships), φαίνεται να ενέχει σημαντικές απειλές σε επίπεδο επιβίωσης.

Από τα παραπάνω, μπορεί να γίνει σαφές, ότι η προτροπή για συνεχή ψηφιοποίηση, μπορεί να μην ισχύει για όλους τους οργανισμούς. Ποιο είναι το νόημα της ψηφιακής μεταμόρφωσης των αντιπροσωπιών αυτοκινήτου, όταν την ίδια στιγμή, οι βιομηχανίες αυτοκινήτου μπορεί να κάνουν το ίδιο πράγμα; Οι αντιπροσωπίες μάλλον θα πρέπει να

εστιάσουν σε πιο «soft»/μαλακά στοιχεία, όπως η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης (ώστε να έρθει και η πελατειακή), η εις βάθος κατανόηση της πελατειακής εμπειρίας, η ισχυροποίηση των δεσμών εμπιστοσύνης ανάμεσα στους πελάτες/εργαζόμενους και τους πελάτες/οργανισμό.

Οι αντιπροσωπίες μπορεί εύκολα να απωλέσουν τη σημασία τους στην αγορά, αν δε δράσουν προληπτικά. Το καλύτερο που μπορεί να κάνουν είναι μάλλον να διασφαλίσουν ότι οι πελατειακές εμπειρίες είναι θετικές στο μέγιστο βαθμό, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να οργανώσουν μια μελλοντική στρατηγική. Η στρατηγική αυτή μπορεί να αφορά το τι παραπάνω μπορεί να παρέχουν στους καταναλωτές, σε σύγκριση με τις αυτοκινητοβιομηχανίες. Μπορεί για παράδειγμα να αποτελέσουν μια γέφυρα εμπιστοσύνης, ανάμεσα στις πολυεθνικές και τους καταναλωτές ή εστίες κοινωνικής καινοτομίας, όπου η ΕΚΕ (Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη) αναπτύσσεται ραγδαία και σημαντικά. Σε κάθε περίπτωση, η σημασία του προσωπικού είναι μάλλον κρίσιμης σημασίας, για αυτό και η παρούσα διπλωματική, επικεντρώθηκε στο εσωτερικό των αντιπροσωπιών.

Η παρούσα εργασία είχε ως στόχο την εμβάθυνση στον κλάδο των αντιπροσωπιών αυτοκινήτου, υιοθετώντας μια ολιστική οπτική (Λάλλας, 2020; Ίσαρη και Πουρκός, 2015). Οι ερευνητικοί στόχοι αφορούσαν την κατάδειξη χρήσιμων στρατηγικών, αφού εξετάστηκε κριτικά το εξωτερικό/εσωτερικό περιβάλλον του υπό μελέτη οργανισμού και του κλάδου συνολικά. Στο κεφάλαιο της θεωρητικής επισκόπησης, εξετάστηκαν θεωρητικά οι μεταβλητές επιρροής της επιτυχίας των σύγχρονων αντιπροσωπιών αυτοκινήτου. Στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας αναλύθηκαν οι δύο πιο γνωστές/κυρίαρχες ερευνητικές μέθοδοι και επεξηγήθηκε το γιατί επιλέχθηκε η συγκεκριμένη. Στο κεφάλαιο των αποτελεσμάτων της έρευνας, παρουσιάστηκαν αναλυτικά τα αποτελέσματα της διεξαγωγής ποιοτικής έρευνας.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. McKinsey, (2019). *As dramatic disruption comes to automotive showrooms, proactive dealers can benefit greatly.*

At: <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/as-dramatic-disruption-comes-to-automotive-showrooms-proactive-dealers-can-benefit-greatly>

2. newmoney, (2022). *Αντιπροσωπείες αυτοκινήτων: Πόσο είναι εύκολο να καταργηθούν;* At: <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/business-stories/antiprosopies-aftokiniton-poso-ine-efkolo-na-katargithoun/>

3. Λάλλας, Δ. (2020). *Μεθοδολογία και Μέθοδοι κοινωνικής έρευνας: Ποσοτικές και Ποιοτικές Μέθοδοι.*

Στο:

<https://eclass.aueb.gr/modules/document/file.php/OIK308/%CE%9C%CE%AC%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1%205%CE%BF.pdf>

4. Ίσαρη, Φ. & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας.* Στο:

<https://eclass.uowm.gr/modules/document/file.php/NURED263/%CE%8A%CF%83%CE%B1%CF%81%CE%B7%20%26%20%CE%A0%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%BA%CF%8C%CF%82%20%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%BF%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%BC%CE%B5%CE%B8%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AF%CE%B1%20%CE%AD%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1%CF%82%202015%20book.pdf>

Κεφάλαιο 2^ο

Θεωρητική Επισκόπηση

2.1 Εισαγωγή

Από καιρό εις καιρό, τα οργανωσιακά περιβάλλοντα υφίστανται κατακλυσμιαίες ανακατατάξεις/αλλαγές τόσο ξαφνικές και εκτεταμένες ώστε να αλλάζουν την πορεία ολόκληρων βιομηχανιών, να απειλούν τις προσαρμοστικές ικανότητες ακόμα και των πιο ανθεκτικών οργανισμών και να υπερπηδούν τις δυνατότητες κατανόησης ακόμα και των έμπειρων μάνατζερ (Meyer, Brooks & Goes, 1990).

Αυτό το απόσπασμα, γραμμένο πριν από 30 χρόνια, μπορεί να περιγράψει επαρκώς το πανδημικό περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται ο κόσμος την τωρινή περίοδο. Όπως εξήγησαν οι Meyer et al. (1990), τέτοιες ασυνεχείς αλλαγές απαιτούν αντίστοιχες καινοτομικές αντιδράσεις. Στην πανδημία του Covid-19, οι οργανισμοί πρέπει να επινοούν διαρκώς στρατηγικές για να αντιμετωπίσουν τις βραχυπρόθεσμες ασυνέχειες και τη σημαντική αβεβαιότητα, προκειμένου να επιβιώσουν. Μετά την ύφεση της πανδημίας, οι μακροπρόθεσμες στρατηγικές αλλαγές μπορεί να χρειαστεί να εφαρμοστούν, ώστε να προηγηθούν στο ανταγωνιστικό τοπίο που θα προκύψει στη «νέα κανονικότητα», η οποία θα παρέλθει μέσω της ώσμωσης των διάφορων τεχνολογικών, κοινωνικοπολιτικών και θεσμικών αλλαγών (Ahlstrom, Arregle, Hitt, Qian, Ma & Faems, 2020).

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα επιτυχημένων επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο. Ενώ έχουν αναγνωριστεί ορισμένοι σημαντικοί παράγοντες για την επιτυχία τους υπάρχει μια ακόμη πτυχή που μπορεί να εξασφαλίσει ότι οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν αυτό που έχουν θέσει ως κεντρικό στόχο: την οργανωσιακή στρατηγική. Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να διαφοροποιεί τις επιτυχημένες επιχειρήσεις από τις μη πετυχημένες. Παρόλο που μπορεί να φαίνεται ως μια σειρά από υπολογισμένες/ορθολογικές αποφάσεις, μπορεί όμως να είναι κάτι εξαιρετικά πιο περίπλοκο και αφηρημένο.

Η επιχειρηματική στρατηγική αναφέρεται σε όλες τις αποφάσεις που λαμβάνονται και τις ενέργειες που αναλαμβάνει μια επιχείρηση για την επίτευξη του ευρύτερου

οράματος. Η γνώση του τι είναι η επιχειρηματική στρατηγική και πώς να εκτελεστεί σωστά μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να γίνουν ηγέτες της αγοράς στον τομέα τους. Η επιχειρηματική στρατηγική αποτελεί τη ραχοκοκαλιά κάθε οργανισμού («τη μοναδική θεωρία ανάπτυξης κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος») και τυχόν ελλείψεις μπορεί να σημαίνουν ότι οι επιχειρηματικοί στόχοι μπορεί να μην επιτευχθούν ή ακόμα χειρότερα να μπερδευτούν, με αποτέλεσμα την παραγωγή συνεχώς αντιφατικών επιδιώξεων. Οι στρατηγικοί στόχοι μπορεί να γίνουν κατανοητοί ως το φρένο/γκάζι ενός οργανισμού. Όταν δεν υπάρχουν οι εσωτερικές συνθήκες που θα οδηγήσουν σε εσωτερικά συνεπείς επιδιώξεις (εσωτερικές και εξωτερικές), είναι πιθανό ένας οργανισμός να «πατάει γκάζι και φρένο ταυτόχρονα στρατηγικά» ή να αυτοαναιρείται (σπαταλώντας συνεχώς πόρους, για παράδειγμα όταν το όραμα δεν έχει κατανοηθεί σε βάθος ή έχει παρερμηνευτεί) (Emeritus, 2022).

Καθώς το επιχειρησιακό περιβάλλον, γίνεται όλο και πιο ανταγωνιστικό και περίπλοκο, η σημασία της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι ίσως πιο σημαντική από ποτέ. Αναμφίβολα απαιτείται πολύς προγραμματισμός κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, ειδικά στα αρχικά στάδια. Στη συνέχεια, όταν η ηγεσία μπορεί να διαμορφώσει μια στρατηγική, αυτό μπορεί να βοηθήσει στη βαθιά κατανόηση των δυνατών/αδύνατων σημείων ενός οργανισμού. Ουσιαστικά η στρατηγική έχει να κάνει με μια πολύ σημαντική διαδικασία ανάλυσης, όπου επιτυγχάνεται ένα συνταίριασμα του εξωτερικού με το εσωτερικό περιβάλλον και μια ευθυγράμμιση ανάμεσα στις ευκαιρίες/ απειλές και τις δυνάμεις/ αδυναμίες (Γεωργόπουλος, 2013).

Αρχικά είναι σημαντικό να διασφαλιστούν οι στόχοι της αποτελεσματικότητας/αποδοτικότητας, κάτι που δε συνεπάγεται τη μακροπρόθεσμη επιτυχία. Αυτό όμως δεν είναι πλέον αναγκαίο στοιχείο, καθώς απαιτούνται κι άλλα στοιχεία (η επίτευξη αποτελεσματικότητας/ αποδοτικότητας θεωρούνται ως minimum στοιχεία ανταγωνισμού). Η στρατηγική της επιχείρησης αφορά την παροχή απαντήσεων στα πώς, τι, που, γιατί και πότε. Το πρώτο στοιχείο είναι - η αποστολή, το όραμα και οι επιδιώξεις (Emeritus, 2022).

Η δεύτερη συνιστώσα είναι οι βασικές αξίες μιας επιχείρησης, οι οποίες θα πρέπει να είναι σαφείς από την αρχή. Οι αρχές επηρεάζουν το όραμα και την αποστολή, και αυτά είναι διαστάσεις που αλλάζουν στο χρόνο. Το τρίτο στοιχείο είναι η ανάλυση SWOT.

Η SWOT αναφέρεται στα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές. Αυτό θα δώσει μια ιδέα για την τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης.

Το τέταρτο στοιχείο είναι οι λειτουργικές τακτικές (operational tactics), η οποία αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα επιτύχει τους καθορισμένους στόχους αποτελεσματικά και αποδοτικά. Η πέμπτη συνιστώσα αφορά την προμήθεια και την κατανομή των πόρων, ενώ η τελευταία τους τρόπους ελέγχου της απόδοσης (έλεγχος/ παρακολούθηση) (Emeritus, 2022).

2.2 Ο κλάδος της αυτοκινητοβιομηχανίας

Η αυτοκινητοβιομηχανία έχει αποτελέσει το επίκεντρο πολυάριθμων μελετών τα τελευταία χρόνια. Η βιβλιογραφία έχει καλύψει μια ποικιλία θεμάτων, όπως η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς στην αυτοκινητοβιομηχανία (Berry et al. 1995, Sudhir 2001, Berry et al. 2004), η επίδραση του Διαδικτύου στις τιμές (Zettelmeyer et al. 2007) και η επίδραση νέων μορφών αυτοκινήτου στην καταναλωτική ζήτηση (Petrin, 2002; Luan et al. 2007). Οι μελέτες αυτές έχουν παράσχει σημαντικές πληροφορίες για τον τρόπο με τον οποίο οι κατασκευαστές αυτοκινήτων ανταγωνίζονται και για τον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές αντιδρούν στα χαρακτηριστικά των προϊόντων και στις δραστηριότητες του μάρκετινγκ.

Η λιανική πώληση αυτοκινήτων αλλάζει γρήγορα για πολλούς εμπόρους αυτοκινήτων και για τα αποτελέσματά τους. Τα μέσα λειτουργικά κέρδη των αντιπροσωπειών μειώνονται σημαντικά τελευταία. Το κλίμα των αντιπροσώπων ολοένα και χαρακτηρίζεται απαισιόδοξο, με βάση πρόσφατες έρευνες του κλάδου (McKinsey, 2019).

Δύο παράγοντες φαίνεται να περιορίζουν τα κέρδη των αντιπροσώπων:

Πρώτον, οι αυτοκινητοβιομηχανίες συνεχίζουν να ενισχύουν τα «κίνητρα προς τα κάτω» (ή προς τους πελάτες) καθώς αντιμετωπίζουν αυξανόμενο ανταγωνισμό τιμών, συμπιέζοντας έτσι τα περιθώρια κέρδους των δικτύων αντιπροσώπων τους. Επομένως η ύπαρξη της πυραμιδικής σχέσης (ανάμεσα στις μητρικές αυτοκινητοβιομηχανίες και τις αντιπροσωπίες, φαίνεται να λειτουργεί υπέρ των μητρικών εταιριών. Το ζήτημα μπορεί να είναι εξαιρετικά απλό: Αν και μια αυτοκινητοβιομηχανία μπορεί να πωλήσει

σημαντικό αριθμό αυτοκινήτων σε μια χώρα (εκμεταλλεζόμενη το brand image και την ελαχιστοποίηση του κόστους αντιπροσώπευσης), θα είναι κερδισμένη.

Αυτός είναι και ο λόγος που η στρατηγική ανάλυση σε αυτή την εργασία, κινήθηκε προς «άλλους/αφανείς παράγοντες») (όπως το employers brand). Αυτοί μπορεί να θεωρηθούν οι μόνοι αξιόπιστοι τρόποι ανάπτυξης «άμυνας» των αντιπροσωπιών αυτοκινήτων, μέσω της προσέλκυσης ταλαντούχου προσωπικού.

Στην ουσία η κατάσταση, ίσως μπορεί να περιγραφεί ως εξής- οι παραδοσιακές αυτοκινητοβιομηχανίες χρειάζονταν αντιπροσώπους που θα γνώριζαν καλύτερα την κουλτούρα του τοπικού πληθυσμού και ότι αυτό συνεπάγεται. Στη σημερινή εποχή, οι μεγάλες αυτοκινητοβιομηχανίες, ολοένα και σκέφτονται ως περιττό τον ρόλο των αντιπροσώπων, δεδομένου ότι υπάρχει η ψηφιακή γνώση. Αυτό σημαίνει, ότι μπορεί να μάθουν τα ίδια για την καταναλωτική συμπεριφορά των Ελλήνων (ή Κινέζων, Ιαπώνων, κ.ά.) καταναλωτών, είτε έχουν μια αντιπροσωπία είτε αναλύουν δεδομένα ηλεκτρονικά. Αυτό βέβαια στηρίζεται στην πλήρη επικράτηση των αλγόριθμων. Τα ζητήματα της κουλτούρας είναι από χρόνια, μεταβλητές της παγκόσμιας, επεκτατικής πολιτικής πολλών πολυεθνικών. Πολλοί οργανισμοί, έχουν αποτύχει στο παρελθόν, ακριβώς γιατί είναι εξαιρετικά ασύμφορη η κατανόηση της κάθε κουλτούρας, και η προσαρμογή της συνολικής προσφοράς στα μέτρα της.

Δεύτερον, τα ψηφιακά κανάλια τρίτων μερών (για παράδειγμα, Autotrader, CarGurus, Cars.com και TrueCar) και οι ψηφιακές αγορές οχημάτων (για παράδειγμα, Carvana, Shift και Vroom) μπορεί να αυξάνουν το επίπεδο διαφάνειας των τιμών των οχημάτων και να δίνουν τη δυνατότητα στους καταναλωτές να κάνουν ευκολότερα πολλαπλές συγκρίσεις προϊόντων, περιορίζοντας έτσι τη δυνατότητα των εμπόρων να αποκομίσουν περιθώρια κέρδους για το όχημα.

Ομοίως, η λιανική πώληση μεταχειρισμένων αυτοκινήτων ψηφιοποιείται επίσης με ταχείς ρυθμούς, καθώς οι ανατρεπτικοί νεοεισερχόμενοι (όπως οι Carvana, Roadster, Shift και Vroom) λανσάρουν επιχειρηματικά μοντέλα με ανταγωνιστικές τιμές που απλοποιούν την εμπειρία αγοράς και πώλησης για τους καταναλωτές. Επιτείνοντας το πρόβλημα, οι οργανισμοί αντιπροσώπευσης συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν λειτουργικές προκλήσεις που περιλαμβάνουν τα υψηλά ποσοστά κύκλου εργασιών και τις πιέσεις ενοποίησης. Ως αποτέλεσμα, τα κέρδη των αντιπροσώπων τείνουν να μειώνονται διαχρονικά.

Οι αντιπροσωπίες αυτοκινήτων θα πρέπει από εδώ και πέρα να δικαιολογήσουν τη συνολική συνεισφορά τους, από τη στιγμή, που μπορεί να υπάρχει (όπως τονίστηκε) άμεση (ψηφιακή) σχέση ανάμεσα στις αυτοκινητοβιομηχανίες και τους πελάτες. Επιπλέον, μπορεί να υπάρχουν ψηφιακά κανάλια όπου κάνουν αυτή τη σχέση ακόμα πιο εύκολη (μέσω της ύπαρξης κριτικών, αξιολογήσεων κ.ά.).

Σύμφωνα με τη McKinsey, (2019), η καθοδική πτώση των αντιπροσωπιών αυτοκινήτου, μπορεί να εδράζεται στα εξής: την τάση για αυτονομία, για συνδεσιμότητα, για εξηλεκτρισμό (προστασία του περιβάλλοντος) και για κοινή κινητικότητα (car sharing). Ταυτόχρονα, η αυξανόμενη ψηφιοποίηση της εμπειρίας του πελάτη και η δυναμική του franchise των αντιπροσώπων ενδέχεται να προκαλέσουν αλλαγές στη διανομή αυτοκινήτων βραχυπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα. Επηρεασμένες από τις εξελισσόμενες προσδοκίες των καταναλωτών, οι τάσεις αυτές μπορεί να εκδηλωθούν παράλληλα και να αλληλοενισχύονται. Η συνεχιζόμενη ψηφιοποίηση της λιανικής πώλησης αυτοκινήτων και η αυξανόμενη σημασία του πολυκαναλικού μάρκετινγκ θα ασκήσουν περαιτέρω πίεση στα περιθώρια κέρδους.

Πιθανοί μεσοπρόθεσμοι στόχοι θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν την προσφορά μιας απρόσκοπτης, ψηφιοποιημένης εμπειρίας σε όλη την διάρκεια της αγοραστικής διαδικασίας και ιδιοκτησίας οχήματος, ώστε να δημιουργηθεί προσκόλληση με το brand του αντιπρόσωπου και να μπορούν να συνδεθούν οι αγοραστές με την αντιπροσωπεία. Η μετάβαση από μια οπτική με βάση το όχημα, σε μια προβολή με βάση τον πελάτη και τη δημιουργία μιας πιο εξατομικευμένης προσέγγισης των πελατών μπορεί να βοηθήσει περαιτέρω τις αντιπροσωπείες, αλλά μπορεί να είναι μια σημαντική πρόκληση.

Η εκτεταμένη κατάρτιση στο εσωτερικό μπορεί να είναι εξαιρετικής σημασίας. Αυτό μπορεί να αφορά την εσωτερική, εκπαίδευση (μεταξύ άλλων), τη βελτιστοποίηση του χρόνου απόκρισης και των σημείων επαφής. Ενώ αυτή η προσέγγιση θεωρείται συχνά βασική/ θεμελιώδης, πολλοί οργανισμοί χάνουν ευκαιρίες για τον εντοπισμό των συγκεκριμένων προβλημάτων και στερούνται στοχευμένης ατομικής καθοδήγησης και κατάρτισης (McKinsey, 2019).

Με βάση την ανάλυση στοιχείων, η αντιπροσωπεία θα πρέπει να είναι σε θέση να σχεδιάσει/εφαρμόσει έντονες εξατομικευμένες, πελατειακές αλληλεπιδράσεις. Επίσης θα πρέπει να είναι σε θέση να προβαίνει στη χρήση δεδομένων της αντιπροσωπείας και

τρίτων για την προληπτική προσέγγιση των πελατών με τη σωστή προσφορά μάρκετινγκ, τη σωστή στιγμή.

Με την είσοδο νέων ψηφιακών παραγόντων, οι προσδοκίες των πελατών έχουν αλλάξει ραγδαία. Οι οργανισμοί δεν μπορούν πλέον να αναρτούν απλώς το απόθεμά τους στο Διαδίκτυο και να ελπίζουν για το καλύτερο. Αντ' αυτού, πρέπει να δημιουργήσουν τις απαιτούμενες δυνατότητες για να εμπλέκουν τους πελάτες τόσο online όσο και offline μέσω μιας πολύ-καναλικής στρατηγικής.

Επομένως, πρέπει να κατανοήσουν βαθιά τις λύσεις του ηλεκτρονικού εμπορίου. Καθώς το ψηφιακό σύστημα, διευρύνεται, οι έμποροι οργανισμοί θα πρέπει να προσεγγίσουν στρατηγικά τις συνεργασίες για να ενισχύσουν την ψηφιακή τους παρουσία και την omnichannel (πολυκαναλική) πορεία τους.

2.3 Στρατηγική ανάλυση του κλάδου της αυτοκινητοβιομηχανίας

Τα αυτοκίνητα υπάρχουν εδώ και περισσότερα από 150 χρόνια, αλλά μόλις τα τελευταία χρόνια παρατηρούνται οι τρομακτικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις της αυτοκινητοβιομηχανίας (Bush, 2019).

Στην ακόλουθη ανάλυση PESTLE, θα εξεταστούν οι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοπολιτισμικοί/κοινωνικοπολιτικοί, τεχνολογικοί, νομικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την αυτοκινητοβιομηχανία, με την ελπίδα να αποκτηθεί μια βαθιά εικόνα αυτού του χώρου.

Πολιτικοί

Κανονισμοί ασφαλείας

Η οδήγηση μηχανοκίνητων οχημάτων μπορεί να είναι εξαιρετικά επικίνδυνη. Αν και τα αεροπλάνα φαίνονται ως μη ασφαλή μέσα, η αλήθεια είναι ότι είναι σημαντικά πιο πιθανό να υπάρξει ατύχημα με αυτοκίνητο ή μοτοσικλέτα (Bush, 2019). Ως αποτέλεσμα αυτού, οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο επιβάλλουν αυστηρούς κανονισμούς ασφαλείας γύρω από την αυτοκινητοβιομηχανία. Οι κανονισμοί αυτοί δεν διέπουν μόνο την κατασκευή των μηχανοκίνητων οχημάτων. Αυτό καθιστά πιο

δύσκολη την εισαγωγή μιας νέας επιχείρησης στον χώρο αυτό, βοηθώντας τα υπάρχουσα brands να διατηρήσουν την υπάρχουσα θέση τους στην αγορά.

Πολιτικές σε σχέση με τις εκπομπές αερίων

Εκτός από τον έλεγχο της πτυχής της ασφάλειας της αυτοκινητοβιομηχανίας, η πολιτική ηγεσία ενδιαφέρεται επίσης πολύ για τις περιβαλλοντικές συνέπειες της ύπαρξης των μηχανοκίνητων οχημάτων. Σχεδόν όλα τα αυτοκίνητα, οι μοτοσυκλέτες και τα λεωφορεία κινούνται με ορυκτά καύσιμα όπως το πετρέλαιο και το ντίζελ, τα οποία παράγουν μια σειρά από περιβαλλοντικούς ρύπους. Μια σημαντική ανησυχία σε σχέση με τα μηχανοκίνητα οχήματα είναι αυτή των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, δηλαδή της ποσότητας διοξειδίου του άνθρακα που παράγεται από την οδήγηση ενός οχήματος. Ως εκ τούτου, οι κυβερνήσεις έχουν επίσης μεγάλο ενδιαφέρον για τις εκπομπών των νέων και των υφιστάμενων οχημάτων. Αυτό, μαζί με άλλες περιβαλλοντικές ανησυχίες, είναι μια ακόμη ρυθμιστική μεταβλητή που πρέπει να διαχειριστούν οι κατασκευαστές αυτοκινήτων.

Οικονομικοί

Αύξηση των διαθέσιμων εισοδημάτων

Ως γενική τάση, τα άτομα σε όλο τον κόσμο κερδίζουν όλο και περισσότερα χρήματα κάθε χρόνο. Αυτό σημαίνει ότι έχουν περισσότερα χρήματα για να ξοδέψουν σε είδη πολυτελείας, όπως ηλεκτρονικά είδη και, φυσικά, αυτοκίνητα. Δεν αποτελεί έκπληξη, λοιπόν, το γεγονός ότι η ζήτηση για μηχανοκίνητα οχήματα αυξάνεται αργά αλλά σταθερά. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στις αναπτυσσόμενες χώρες, όπου οι πρόσφατες οικονομικές εξελίξεις έχουν μόλις τώρα καταστήσει δυνατό για τα φτωχότερα νοικοκυριά να αποκτήσουν το δικό τους αυτοκίνητο. Τελικά, αυτή η αυξανόμενη ζήτηση για μηχανοκίνητα οχήματα σημαίνει ότι ενδέχεται να πωλούνται περισσότερα αυτοκίνητα και η αυτοκινητοβιομηχανία θα γίνει ακόμη πιο κερδοφόρα για τους συμμετέχοντες σε αυτή (με βάση τον οικονομικό παράγοντα).

Κοινωνικοπολιτικοί

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι, η δημοτικότητα της οδήγησης αυξάνεται. Γίνεται κοινός τόπος για τις οικογένειες σε όλο τον κόσμο να έχουν στην κατοχή τους ένα ή περισσότερα μηχανοκίνητα οχήματα- στην πραγματικότητα, η κατοχή ενός ή περισσότερων μηχανοκίνητων οχημάτων αποτελεί ήδη τον κανόνα στις ανεπτυγμένες

χώρες, όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες, ο Καναδάς και ένα μεγάλο μέρος της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Εν μέρει αυτό είναι ένα πολιτισμικό φαινόμενο: πολλά άτομα που μπορούν να μετακινηθούν με ποδήλατα και λεωφορεία, επιλέγουν να οδηγούν μηχανοκίνητα οχήματα απλώς και μόνο επειδή αυτό αναμένεται από αυτούς. Επομένως μπορεί να υπάρχουν 2 δυνάμεις εδώ-οι κομφορμιστικές (τι αναμένεται από αυτούς) και οι ατομικές (το τι θέλει το μέσο άτομο, ώστε να μη νιώσει ότι μένει κοινωνικά «πίσω»). Μπορεί να υποστηριχθεί εδώ, ότι η ανάπτυξη του car-sharing των «αρνητών» της ιδιοκτησίας αυτοκινήτου, μπορεί να είναι ένα κίνημα χωρίς ιδιαίτερα σημαντική δυναμική (εκτός απροόπτου-για παράδειγμα οι vegans αποτελούν το 3% του ελληνικού πληθυσμού σε σχετική αντιστοιχία) (naftemporiki, 2021).

Τεχνολογικοί

Χωρίς αμφιβολία, η μεγαλύτερη τεχνολογική αλλαγή που επηρεάζει την αυτοκινητοβιομηχανία είναι η πρόοδος της τεχνολογίας αυτό-οδήγησης. Με ορισμένες μάρκες αυτοκινήτων, όπως η Tesla, να προσφέρουν ήδη σχεδόν πλήρως αυτόνομα μηχανοκίνητα οχήματα, στον ορίζοντα διαφαίνεται μια τεράστια αλλαγή στον τρόπο που μετακινούνται τα άτομα. Αυτό δεν είναι απαραίτητα καλό ή κακό για την αυτοκινητοβιομηχανία, αλλά μπορεί να σημαίνει ότι οι κατασκευαστές συμβατικών αυτοκινήτων θα πρέπει να αλλάξουν την επιχειρηματική τους στρατηγική για να παραμείνουν επίκαιροι.

Βελτιωμένη ασφάλεια

Εκτός από την έλευση των αυτοκινούμενων αυτοκινήτων, μια άλλη μεγάλη τεχνολογική πρόοδος στην αυτοκινητοβιομηχανία είναι, σε γενικές γραμμές, η ασφάλεια των μηχανοκίνητων οχημάτων. Μόλις στη δεκαετία του 1980 η χρήση ζωνών ασφαλείας έγινε υποχρεωτική- ομοίως, χρειάστηκε να φτάσουν οι μάρκες αυτοκινήτων χαμηλότερης κατηγορίας μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 2000 για να αρχίσουν να διαθέτουν αερόσακους στα μοντέλα τους. Όχι μόνο τα πρότυπα βελτιώνονται σε ολόκληρο τον κλάδο, αλλά και η υποκείμενη τεχνολογία. Πιο πρόσφατα, οι κατασκευαστές αυτοκινήτων άρχισαν να εισάγουν συστήματα υποβοήθησης της πέδησης έκτακτης ανάγκης στα οχήματά τους, μειώνοντας σημαντικά την πιθανότητα μετωπικών συγκρούσεων.

Νομικοί

Ακολουθούν οι νομικοί παράγοντες που επηρεάζουν την αυτοκινητοβιομηχανία:

Θέματα πνευματικών δικαιωμάτων

Είναι ενδιαφέρον ότι το ζήτημα των πνευματικών δικαιωμάτων επηρεάζει επίσης την αυτοκινητοβιομηχανία. Ορισμένα χαρακτηριστικά ενός αυτοκινήτου - από το εμπορικό σήμα του μέχρι ακόμη και το σχήμα του - μπορούν να προστατεύονται από τους νόμους περί πνευματικών δικαιωμάτων, εμπορικών σημάτων ή διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας. Μπορεί να είναι ασυνήθιστες οι νομικές αναμετρήσεις στον χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας, αλλά συμβαίνουν. Τις τελευταίες δεκαετίες, ένα αυξανόμενο ζήτημα είναι αυτό των κινεζικών αυτοκινητοβιομηχανιών που μπορεί να οικειοποιούνται απροκάλυπτα τα σχέδια των δυτικών ομολόγων τους. Για παράδειγμα, η κινεζική μάρκα Geely δημιούργησε μερικά παρόμοια αντίγραφα της Rolls Royce Phantom, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί σύγκρουση. Δεν είναι σαφές ποια είναι η καθαρή επίδραση που έχει αυτή η τάση αντιγραφής στη βιομηχανία, αλλά είναι σίγουρα παρούσα.

Περιβαλλοντικοί

Το διοξείδιο του άνθρακα είναι ένας από τους σοβαρότερους περιβαλλοντικούς ρύπους που παράγονται από την αυτοκινητοβιομηχανία. Παίζει μεγάλο ρόλο στην παγκόσμια κλιματική αλλαγή, μέσω του φαινομένου του θερμοκηπίου. Τα τελευταία χρόνια, το ζήτημα των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα έχει κερδίσει την παγκόσμια προσοχή. Συνεχίζεται η οδήγηση μηχανοκίνητων οχημάτων, αλλά δεν είναι σαφές αν οι κυβερνήσεις θα αναγκαστούν να αναλάβουν μεγαλύτερη δράση για να σταματήσουν την υπερθέρμανση του πλανήτη -και αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την πλήρη απαγόρευση της παραγωγής ή της χρήσης μηχανοκίνητων οχημάτων ή τουλάχιστον τη στροφή προς τα ηλεκτρικά οχήματα.

Ακολουθεί η ανάλυση του Porter (με βάση τις 5 δυνάμεις του **Porter**) (Ashraf, 2019).

Απειλή της ένταξης νέων οργανισμών (αδύναμη).

1. Απαιτείται μεγάλο ποσό κεφαλαίου
2. Πιθανή έντονη εκδίκηση από τις υφιστάμενες εταιρείες, εάν οι νεοεισερχόμενοι φέρουν καινοτόμα προϊόντα και ιδέες στον κλάδο

3. Νομικοί φραγμοί προστατεύουν τις υφιστάμενες εταιρείες από τους νεοεισερχόμενους
4. Όλες οι αυτοκινητοβιομηχανίες έχουν καθιερωμένη εικόνα και φήμη (που είναι αρκετά δύσκολο να αντιμετωπισθούν)
5. Τα προϊόντα διαφοροποιούνται κυρίως από το σχεδιασμό και την ποιότητα της μηχανικής, κάτι που αντικατοπτρίζεται στο brand image
6. Ο νεοεισερχόμενος μπορεί εύκολα να έχει πρόσβαση σε προμηθευτές και διανομείς (αλλά είναι πολύ δύσκολο να αναπτύξει ένα πετυχημένο brand image)
7. Είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας για τις μικρές εταιρείες
8. Οι κυβερνήσεις συχνά προστατεύουν τις εγχώριες αγορές τους εισάγοντας υψηλούς φόρους εισαγωγής (επομένως η διεθνής παρουσία που μπορεί να συνεπάγεται κερδοφορία, μπορεί να είναι δύσκολη/ επίπονη)

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (αδύναμη):

Οι προμηθευτές του κλάδου, μπορούν να εντοπιστούν στον τομέα των εξαρτημάτων. Για παράδειγμα στην Ισπανία υπάρχουν περίπου 1.000 προμηθευτές αυτοκίνησης, εξασφαλίζοντας τις υπηρεσίες και τον εφοδιασμό των εργοστασίων κατασκευής (Πρεσβεία της Ελλάδος στη Μαδρίτη, 2020).

1. Μεγάλος αριθμός προμηθευτών
2. Ορισμένοι προμηθευτές είναι μεγάλοι αλλά οι περισσότεροι είναι αρκετά μικροί
3. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν διαφορετικό είδος υλικού (χρησιμοποιούν ένα μέταλλο αντί για ένα άλλο) αλλά μόνο σε κάποιο βαθμό (πλαστικό αντί για μέταλλο)
4. Τα υλικά είναι ευρέως προσβάσιμα
5. Οι προμηθευτές δεν αποτελούν απειλή σε σχέση με την εμπροσθοβαρή ολοκλήρωση (το να επεκταθούν στη λιανική, αναπτύσσοντας ένα brand).

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (ισχυρή):

Οι αγοραστές μπορεί να είναι άτομα, οργανισμοί (όπως οι αντιπροσωπίες αυτοκινήτου) και κυβερνήσεις.

1. Υπάρχουν πολλοί αγοραστές
2. Οι περισσότεροι αγοραστές είναι ιδιώτες που αγοράζουν ένα αυτοκίνητο, αλλά οι εταιρείες ή οι κυβερνήσεις αγοράζουν συνήθως μεγάλους στόλους και μπορούν να διαπραγματευτούν χαμηλότερες τιμές
3. Δεν κοστίζει πολύ στους αγοραστές να αλλάξουν σε άλλη μάρκα οχήματος ή να αρχίσουν να χρησιμοποιούν άλλο είδος μεταφοράς
4. Οι αγοραστές μπορούν εύκολα να επιλέξουν εναλλακτική μάρκα αυτοκινήτου
5. Οι αγοραστές είναι σχετικά ευαίσθητοι στην τιμή και η απόφασή τους βασίζεται συχνά στο πόσο κοστίζει ένα όχημα
6. Οι αγοραστές αποτελούν απειλή ως την προς τα πίσω/ κάθετη ολοκλήρωση

Απειλή υποκατάστατων προϊόντων (ασθενής):

1. Υπάρχουν πολλοί εναλλακτικοί τύποι μεταφοράς, όπως ποδήλατα, μοτοσικλέτες, τρένα, λεωφορεία ή αεροπλάνα (ή πλέον το car sharing)
2. Τα υποκατάστατα σπάνια μπορούν να προσφέρουν την ίδια ευκολία
3. Οι εναλλακτικοί τύποι μεταφοράς κοστίζουν σχεδόν πάντα λιγότερο και μερικές φορές είναι πιο φιλικό προς το περιβάλλον

Ανταγωνισμός στον κλάδο (πολύ ισχυρός):

1. Μέτριος αριθμός ανταγωνιστών
2. Αν μια επιχείρηση αποφάσιζε να εγκαταλείψει έναν κλάδο θα μπορούσε να υποστεί τεράστιες ζημίες, οπότε τις περισσότερες φορές είτε χρεοκοπεί είτε παραμένει στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας για όλη της τη ζωή
3. Ο κλάδος είναι πολύ μεγάλος αλλά ώριμος

4. Το μέγεθος των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων ποικίλλει αλλά συνήθως ανταγωνίζονται για διαφορετικά τμήματα καταναλωτών
5. Οι πελάτες είναι συνήθως πιστοί στις μάρκες τους
6. Υπάρχει μέτρια απειλή εξαγοράς από κάποιο ανταγωνιστή

2.4 Παράγοντες επιρροής της αγοραστικής συμπεριφοράς των αγοραστών

Ακολουθεί η τελική παράθεση των παραγόντων επιρροής της αγοραστικής πρόθεσης, στο πλαίσιο των αντιπροσωπιών αυτοκινήτου.

Η τοποθεσία των καταστημάτων μπορεί να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις αποφάσεις αγοράς (Progressive Grocer, 1995) και οι μανάτζερ μπορεί να ξοδεύουν σημαντικό χρόνο και προσπάθεια για να αυξήσουν τη γεωγραφική ελκυστικότητα των καταστημάτων (Bell et al. 1998)

Σε σχέση με τις αντιπροσωπίες αυτοκινήτων, οι δυνητικοί αγοραστές δεν αναζητούν πλέον μόνο δίκαιες τιμές, αλλά δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη συνολική εμπειρία της αγοράς. Στο πλαίσιο αυτών των προκλήσεων, μπορεί να υπάρχει μια ευκαιρία για τους οργανισμούς να εντοπίσουν τους περιορισμούς του παραδοσιακού μοντέλου και να ανακαλύψουν νέους τρόπους για την ανάπτυξη ενός πιο αποτελεσματικού ψηφιακού περιβάλλοντος.

Οι αντιπροσωπίες μπορεί να αντιμετωπίσουν ζητήματα με καθυστερήσεις σε επίπεδο αποθεμάτων (wfs360, 2022). Νέα και μεταχειρισμένα οχήματα, ανταλλακτικά οχημάτων για τα τμήματα του σέρβις, προϊόντα προστιθέμενης αξίας για τη βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη - όλα αυτά είναι αποθέματα που μπορεί να εισέρχονται και να εξέρχονται καθημερινά από τις αντιπροσωπίες. Οι οργανισμοί αυτοί δεν μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς ένα οργανωμένο σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων.

Ορισμένες από τις προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίζουν οι αντιπροσωπίες σε επίπεδο απογραφής μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Χαμένες ευκαιρίες μέσω της αδυναμίας εκπλήρωσης των πελατειακών παραγγελιών
- Το πλεονάζον απόθεμα να δεσμεύει κεφάλαιο και να καταναλώνει χώρο
- Μη επίτευξη του πραγματικού δυναμικού περιθωρίου κέρδους της αντιπροσωπείας
- Χαμηλότερη ικανοποίηση των πελατών, καθώς μπορεί να περιμένουν περισσότερο χρόνο για το σέρβις του οχήματός του

Τέλος, μπορεί να υποστηριχθεί ότι υπάρχουν αρκετοί τρόποι με τους οποίους κάθε αντιπροσωπεία μπορεί να αυξήσει την εμπιστοσύνη των πελατών:

- **Αύξηση της δέσμευσης (engagement) των πελατών:** οι πελάτες απαιτούν άμεση πρόσβαση στα brands που εμπιστεύονται περισσότερο, ανεξάρτητα από το πού τυχαίνει να βρίσκονται ή ποια συσκευή έχουν στα χέρια τους. Το να έχει μια αντιπροσωπεία μια πλήρη ιστοσελίδα, μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία εμπιστοσύνης. Κατά συνέπεια, οι ώρες λειτουργίας καθίστανται άνευ σημασίας και μπορεί να προσφερθεί ένας εξατομικευμένος τρόπος διασφάλισης των θετικότητας των πελατειακών πλοηγήσεων
- **Πλήρης διαφάνεια:** Η ειλικρίνεια είναι πολύ σημαντική στον κλάδο των αυτοκινήτων, για αυτό και οι εταιρείες θα πρέπει να είναι πάντα διαφανείς σχετικά με τυχόν εμπόδια ή καθυστερήσεις που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια του οποιουδήποτε πελατειακού ταξιδιού (customer journey: το σύνολο των εμπειριών που εσωτερικεύουν οι πελάτες όταν αλληλεπιδρούν με την εταιρεία και το brand)
- Οι αγοραστές αυτοκινήτων πρέπει να αισθάνονται **προστατευμένοι** όταν κάνουν μια τόσο σημαντική επένδυση. Ένα αυτοκίνητο είναι μια μεγάλη αγορά, και το αφιερωθεί αρκετός χρόνος ή το να παρατεθούν πολλαπλές, ταιριαστές επιλογές, μπορεί να θεωρηθεί ως κάτι σημαντικό.
- Η **διαχείριση των διαπραγματεύσεων σε σχέση με την τιμή**, μπορεί να είναι ένα σημαντικό στοιχείο (onedealet, 2022). Συνήθως οι πελάτες θα έχουν την τάση να ψάχνουν για προσφορές κάθε φορά που θα χρειαστεί να αγοράσουν ένα νέο αυτοκίνητο και πρέπει να διασφαλιστεί ότι η αντιπροσωπεία ξεχωρίζει ανάμεσα στις εναλλακτικές λύσεις. Εάν η αντιπροσωπεία δεχθεί τις διαπραγματεύσεις προσφέροντας εκπτώσεις όπου χρειάζεται ή προσθέτοντας πρόσθετη αξία αλλού, οι πελάτες μπορεί να αρχίσουν να την εμπιστεύονται

- Η **υπόσχεση** μόνο όσων μπορούν να υλοποιηθούν- δεν υπάρχει τίποτα χειρότερο από μια αντιπροσωπεία που υπόσχεται «τα πάντα», αλλά αποτυγχάνει όταν φτάσει η στιγμή της παράδοσης. Αν ένας πελάτης προσέλθει για να παραλάβει το νέο του αυτοκίνητο και διαπιστώσει ότι κάτι που ζήτησε έχει ξεχαστεί, αυτό θα του αφήσει μια άσχημη εντύπωση και θα περιορίσει σημαντικά την πιθανότητα μελλοντικής επιστροφής. Κάτι σημαντικό είναι ότι το επίπεδο εμπιστοσύνης μπορεί να είναι μικρό εξαρχής. Η διατήρηση των πελατών θα τείνει να αυξηθεί μόνο εάν η αντιπροσωπεία τηρεί πάντα (ή, ιδανικά, υπερκαλύπτει) τις υποσχέσεις της.
- Η **επένδυση στις καλύτερες τεχνολογίες**: ο κλάδος της αυτοκίνητο-βιομηχανίας επωφελείται από ένα τεράστιο φάσμα εργαλείων που έχουν σχεδιαστεί για να αυξήσουν τη λειτουργική αποτελεσματικότητα σε επίπεδο αντιπροσωπείας. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να βρεθούν τρόποι ταυτόχρονης αύξησης της πελατειακής εμπιστοσύνης και της βελτίωσης των εσωτερικών λειτουργιών

Επομένως, προκειμένου να αυξηθεί η εμπιστοσύνη μεταξύ των αντιπροσώπων και των αγοραστών αυτοκινήτων πρέπει να αμφισβητηθεί η παραδοσιακή, συναλλακτική διαδικασία πώλησης που βασίζεται στο προϊόν. Οι πελάτες πρέπει να ανταμείβονται για την αφοσίωσή τους, αλλά και να μην έχουν καμία αμφιβολία ότι κάθε υπόσχεση της αντιπροσωπείας σας θα τηρηθεί (qless, 2022).

Όταν λειτουργούν σωστά, οι οργανισμοί εμπορίας/αντιπροσώπευσης αυτοκινήτων μπορούν να είναι πολύ κερδοφόροι. Περισσότερα από 40,8 εκατομμύρια μεταχειρισμένα αυτοκίνητα πωλήθηκαν το 2018 και η αξία των πωλήσεων νέων οχημάτων άγγιξαν το 1 τρισεκατομμύριο δολάρια το 2019 (qless, 2022). Υπάρχουν πολλές δυνατότητες ανάπτυξης, ενώ ο κλάδος παραμένει ιδιαίτερα ανταγωνιστικός.

Μια αντιπροσωπεία φιλοξενεί διάφορους τύπους πελατών, από εκείνους που εμπιστεύονται τους πωλητές ώστε να τους δείξουν το σωστό αυτοκίνητο μέχρι εκείνους που έχουν ξοδέψει αμέτρητες ώρες έρευνας και ξέρουν ακριβώς τι θέλουν (υπάρχει σημαντικός βαθμός πελατειακής εμπλοκής στην αγορά αυτοκινήτου) (autoawards, 2022). Ανεξάρτητα από το πόσα γνωρίζει ένας πελάτης, εξακολουθεί να προσβλέπει στην αντιπροσωπεία για να τον βοηθήσει με τις επιλογές του, ειδικά όταν επιλέγει το

καλύτερο μοντέλο που να ταιριάζει στον προϋπολογισμό του. Κάθε πελάτης που εισέρχεται στην αντιπροσωπεία αυτοκινήτων είναι διαφορετικός. Μπορεί να έχει ορισμένες απαιτήσεις όταν αναζητά ένα αυτοκίνητο που μπορεί να διαφέρουν από τον επόμενο. Οι δυνατότητες εξατομίκευσης, μπορεί να είναι σημαντικές.

2.5 Το brand image των αντιπροσωπιών

Μία από τις πιο δύσκολες προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίσει μια αντιπροσωπεία είναι το να ξεχωρίσει σε, σε μια πολυπληθή, εξαιρετικά ανταγωνιστική αγορά (Zabaneh, 2021). Επιπλέον μπορεί να είναι πολύ δύσκολη η σημαντική διαφοροποίηση από την εικόνα των brands που αντιπροσωπεύονται (μπορεί να είναι πολύ δύσκολη η ανάπτυξη ως διακριτής εικόνας της αντιπροσωπείας, σε σχέση με την BMW για παράδειγμα). Έτσι, οι περισσότερες αντιπροσωπείες μπορεί να «κρύβονται» πίσω από την εικόνα των brands αυτοκινήτου που εκπροσωπούν. Αυτό μπορεί να είναι αρκετά αρνητικό, καθώς εξαρτάται η πορεία τους, από την πορεία ενός ξένου οργανισμού και δεν υπάρχει καμία αυτονομία και περιθώρια προδραστικού/στρατηγικού σχεδιασμού.

Όμως η διαφοροποίηση είναι μπορεί να είναι κεντρικής σημασίας. Σε μια παγκόσμια αγορά όπου οι καταναλωτές βασίζονται σημαντικά στην ηλεκτρονική έρευνα (σε σχέση με τα οφέλη των διάφορων αγορών), μπορεί να γίνουν ενέργειες που να διασφαλίσουν τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη πελατειακής αφοσίωσης, για μια αντιπροσωπεία αυτοκινήτου.

1. Ορισμός του brand εσωτερικά

Πριν μπορέσει να προωθηθεί ένα εμπορικό σήμα και να δημιουργήσει ένα «όνομα» στην τοπική αγορά, θα πρέπει να κατανοηθεί εσωτερικά. Η ταυτότητα του εμπορικού σήματος (brand identity-κεντρική διάσταση του brand image) θα πρέπει να απαντά στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Ποια είναι η μοναδική αξία της αντιπροσωπείας που παρέχεται;
- Ποιο είναι το βασικό όραμα της αντιπροσωπείας;
- Ποιο είναι το βασικό μήνυμα της αντιπροσωπείας;

Εάν δεν μπορούν να απαντηθούν με σαφήνεια αυτά τα ερωτήματα, πρέπει να αφιερωθεί χρόνος για να ερευνηθούν ενδελεχώς τα παραπάνω. Ο καθορισμός των διαστάσεων μιας επωνυμίας/brand θα πρέπει να είναι μια ομαδική προσπάθεια. Είναι σημαντικό το

να διασφαλιστεί ότι λαμβάνεται ανατροφοδότηση από την ομάδα πωλήσεων, τους εργαζόμενους που ασχολούνται με την εξυπηρέτηση, τα μέλη της ομάδας μάρκετινγκ κ.ά. (Zabaneh, 2021).

2. Δημιουργία κατευθυντήριων γραμμών για το brand

Μόλις δημιουργηθεί μια ταυτότητα μάρκας, θα πρέπει να αναπτυχθούν οι κατευθυντήριες γραμμές της μάρκας. Αυτές οι γραμμές θα διασφαλίσουν ότι όλες οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ και των πωλήσεων θα τηρούν τα ίδια πρότυπα και θα υπάρχει συνέπεια. Αυτά είναι απαραίτητα στοιχεία για τη δημιουργία μιας συνεπούς εικόνας τόσο σε σχέση με νέους όσο και με επαναλαμβανόμενους πελάτες. Οι κατευθυντήριες γραμμές θα πρέπει να περιλαμβάνουν:

- Το λογότυπο και το όνομα της αντιπροσωπείας
- Τη χρωματική παλέτα και τον κατάλογο εγκεκριμένων γραμματοσειρών
- Το σλόγκαν της αντιπροσωπείας
- Τα βασικά μηνύματα της μάρκας
- Τις εγκεκριμένες εικόνες της αντιπροσωπείας

3. Δέσμευση για σαφή, συνεπή μηνύματα

Για να εδραιώσει μια αντιπροσωπεία ένα αναγνωρισμένο εμπορικό σήμα στην αγορά, πρέπει να παραμείνει συνεπής στα μηνύματα του brand. Χρειάζεται χρόνος για να αποκτήσουν οι πελάτες επίγνωση γύρω από μια μάρκα και να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη σε αυτή. Θα πρέπει να γίνει μια ανάλυση σε σχέση με τα κανάλια που μπορεί να λειτουργήσουν καλύτερα, ανάλογα με τα δημογραφικά κοινά που στοχεύονται. Για παράδειγμα, οι αγοραστές αυτοκινήτων που αγοράζουν για πρώτη φορά, μπορεί να προσεγγισθούν αποτελεσματικότερα στα ψηφιακά κανάλια, καθώς οι νεότερες γενιές προτιμούν να στέλνουν μηνύματα ή να συνομιλούν ηλεκτρονικά με τους αντιπροσώπους πωλήσεων αντί να τηλεφωνούν ή να επισκέπτονται μια φυσική τοποθεσία. Οι ομάδες πωλήσεων, οι ομάδες εξυπηρέτησης, η ηγεσία και όλοι όσοι αλληλεπιδρούν με τους πελάτες πρέπει να τονίζουν τα ίδια συμφωνημένα μηνύματα σε ότι αφορά την εικόνα της μάρκας.

4. Συνεργασία με την τοπική κοινότητα

Ένας από τους καλύτερους τρόπους για την ανάπτυξη της εικόνας του brand μιας αντιπροσωπείας μπορεί να είναι η συνεχής εμπλοκή με την κοινότητα. Υπάρχουν πάρα

πολλοί τρόποι/ευκαιρίες εμπλοκής και παροχής βοήθειας. Ορισμένοι μπορεί να είναι η διοργάνωση φιλανθρωπικών εκδηλώσεων (όπου φιλανθρωπικές οργανώσεις μπορεί να παραστούν συλλέγοντας πόρους για τις δραστηριότητές τους), η έναρξη/προώθηση εθελοντικών δράσεων, η χορηγία μιας αθλητικής ομάδας κ.ά. (Zabaneh, 2021).

5. Ενθάρρυνση των αλληλεπιδράσεων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης

Η αυθεντικότητα είναι πολύ σημαντικό στοιχείο, ενώ τα άτομα τείνουν να λατρεύουν να ασχολούνται με μάρκες ηλεκτρονικά, που είναι προσωπικές και συγκρίσιμες. Η συνέπεια μπορεί να είναι επίσης σημαντική. Όσο πιο συχνά γίνονται αναρτήσεις, και όσο πιο γρήγορα απαντάται ένα μήνυμα, τόσο μεγαλύτερη μπορεί να είναι η εμβέλεια του brand.

6. Συλλογή ανατροφοδότησης

Είναι πάρα πολύ σημαντικό, να αφιερώνεται χρόνος στη συλλογή ανατροφοδότησης από την υπάρχουσα πελατειακή βάση σχετικά με την αποτελεσματικότητα του brand της αντιπροσωπίας. Η ανατροφοδότηση πρέπει να στηρίζεται στις εξής 3 διαστάσεις-την αναγνωρισιμότητα (Όταν ένας πελάτης βλέπει τη μάρκα, την αναγνωρίζει), τους συσχετισμούς (η κατανόηση του πώς τα μηνύματα μπορεί να δημιουργούν συσχετισμούς) και την εμπιστοσύνη.

7. Επικέντρωση στην οικοδόμηση μακροπρόθεσμης εμπιστοσύνης

Ο τελικός στόχος θα πρέπει να είναι η διασφάλιση μακροπρόθεσμης εμπιστοσύνης με τους πελάτες. Όσο πιο σταθερά τηρεί τις υποσχέσεις του ένα brand, τόσο πιο εύκολο είναι να εδραιώσει μια ισχυρή εικόνα. Επιπλέον η ενίσχυση της αξίας του brand μπορεί να είναι σημαντικό στοιχείο. Τέλος οι προσωπικές επαφές μπορεί να είναι πολύ σημαντικές.

Συμπερασματικά, οι πιο βασικοί παράγοντες επηρεασμού της επιτυχίας των σύγχρονων αντιπροσωπιών αυτοκινήτου, μπορεί να είναι (μεταξύ άλλων):

- Το να γνωρίζει καλά η αντιπροσωπία τους πελάτες της (να έχει υιοθετήσει μια συστηματική, επιστημονική προσέγγιση σε σχέση με την κατανόηση των τάσεων, των ομαδοποιήσεων, των παραγόντων επιρροής της τελικής καταναλωτικής συμπεριφοράς κ.ά.)
- Ο βαθμός επίτευξης ψηφιακής μεταμόρφωσης και καινοτομίας που μπορεί να συνεπάγεται τη διαμόρφωση/ανάπτυξη λύσεων και νέων οπτικών και την

- θετική, ηλεκτρονική παρουσία (να διαθέτει μια αποτελεσματική ιστοσελίδα, με υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης, engagement κ.ά.)
- Η κατανόηση (στο μέγιστο βαθμό) της πελατειακής εμπειρίας ολιστικά και συνολικά
 - Η ανάπτυξη μακροπροθέσμων δεσμών και σχέσεων (στη βάση της εμπιστοσύνης) ανάμεσα στον οργανισμό/ πελάτες, τους εργαζόμενους/πελάτες και τον οργανισμό εργαζόμενους. Αυτές οι «σχεσιακές δυνάδες» μπορεί να είναι αλληλένδετες και δύσκολο στο να επεξηγηθούν (Brodie et al, 2009)
 - Η ανάπτυξη ενός διακριτού brand image, σε σχέση με τις ανάλογες αυτοκινητοβιομηχανίες. Είναι πολύ σημαντικό να μην ταυτίζεται η αντιπροσωπία σε επίπεδο εικόνας με τα brands των αυτοκινήτων, αλλά να αναπτύξει μια ξεχωριστή «προσωπικότητα» (ο ρόλος του προσωπικού και πάλι μπορεί να είναι κεντρικής σημασίας).

2.6 Η έννοια του employer's brand

Οι Hsieh et al. (2004) όρισαν ένα εμπορικό σήμα ως τα συναισθήματα, εντυπώσεις, αντιλήψεις, πεποιθήσεις και στάσεις απέναντι σε ένα οργανισμό. Το branding επικεντρώνεται κυρίως στις εξωτερικές ομάδες ενδιαφέροντος, όπως οι πελάτες (Aurand et al., 2005). Οι θετικές στάσεις σε σχέση με ένα brand, μπορεί να επηρεάζουν σημαντικά την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών, και συνεπώς μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας για τη μακροχρόνια επιτυχία ενός οργανισμού (Hoek et al., 2000).

Ως εκ τούτου, η έρευνα για το θέμα αυτό είναι θεμελιώδης σχετικά με την κατανόηση των τρόπων επηρεασμού των πελατειακών στάσεων (άρα και των εργασιακών, αν θεωρηθεί ο εργαζόμενος/η εσωτερικός πελάτης).

Στο πλαίσιο της βιβλιογραφίας του branding, η επιστημονική βιβλιογραφία έχει τονίσει τη σημασία των εμπειριών των πελατών που δημιουργούνται μέσω διαφόρων μορφών αλληλεπιδράσεων, όπως οι αλληλεπιδράσεις πελάτη-πελάτη, εργαζομένου-πελάτη και εταιρείας-πελάτη (Brodie et al, 2009; Merz et al., 2009; Payne et al., 2009).

Λαμβάνοντας υπόψη αυτό το ευρύ φάσμα αλληλεπιδράσεων, ο έλεγχος των οργανισμών φαίνεται να μειώνεται και γίνεται προφανές ότι δεν είναι όλες οι σχετικές αλληλεπιδράσεις το ίδιο ελεγχόμενες από ένα οργανισμό. Με βάση αυτές τις εκτιμήσεις, μπορεί να προκύψει το ακόλουθο ερώτημα: «Πώς μπορεί ένας οργανισμός

να εξακολουθήσει να λειτουργεί αποτελεσματικά, επηρεάζοντας την ανάπτυξη των πελατειακών εμπειριών στο πλαίσιο ενός πολύπλοκου δικτύου αλληλεπιδράσεων;» (Schlager et al., 2011).

Η έρευνα στο μάρκετινγκ υπηρεσιών έχει τονίσει τη σημασία των εργαζόμενων και των αλληλεπιδράσεων των εργαζομένων (Brodie et al, 2009; Palmer, 2010). Ιδιαίτερα στο πλαίσιο των υπηρεσιών, οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να συμβάλλουν σημαντικά στην ανάπτυξη του brand image (King and Grace, 2005; de Chernatony & Segal Horn, 2003). Οι ερευνητές συγκλίνουν στο ότι, σε ένα αντίστοιχο πλαίσιο αναφοράς, οι εμπειρίες των πελατών με τον οργανισμό, εκφράζονται πολύ ισχυρά μέσω των αλληλεπιδράσεων με τους εργαζόμενους (Iacobucci και Ostrom, 1995).

Ως εκ τούτου, ένα από τα πιο κεντρικά καθήκοντα μιας εταιρείας υπηρεσιών είναι η αποτελεσματική διαχείριση των εργασιακών στάσεων και συμπεριφορών, επειδή αυτές μπορεί να καταστούν άμεσα ορατές στην αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων και των πελατών (Pugh, 2001). Υπάρχει επομένως μια επιτακτική ανάγκη για εστίαση στους εργαζομένους όταν εξετάζεται το branding στο πλαίσιο μια προσέγγισης με επίκεντρο την παροχή υπηρεσιών.

Η έννοια του Employers Branding/Εικόνα του εργοδότη (ή EB εν συντομία εφεξής) περιγράφει το βαθμό της οργανωσιακής ελκυστικότητας σε σχέση με τους υπάρχοντες (Berthon et al., 2005) και τους δυνητικούς εργαζόμενους (Slaughter et al., 2004). Ως εκ τούτου, ένα ισχυρό EB μπορεί να δημιουργεί ευνοϊκές στάσεις σε δυνητικούς εργαζομένους. Οι Berthon et al. (2005) ανέφεραν ότι υπάρχει υψηλή εννοιολογική σύνδεση ανάμεσα στο EB και σε άλλες έννοιες, όπως το εσωτερικό μάρκετινγκ.

Ο πρώτος ορισμός της έννοιας του EB δόθηκε από τους Ambler και Barrow (1996, σ. 187), οι οποίοι όρισαν την έννοια ως «.. το πακέτο των λειτουργικών, οικονομικών και ψυχολογικών οφελών που παρέχονται από την απασχόληση και που ταυτίζεται με τον οργανισμό απασχόλησης».

Με βάση αυτή την προσέγγιση του EB, ο πρωταρχικός στόχος είναι το να παράσχει ένα συνεκτικό πλαίσιο για το μάνατζμεντ, ώστε να απλοποιηθούν αρκετά πράγματα, να επιτευχθεί επικέντρωση σε σημαντικές προτεραιότητες, να αυξηθεί η παραγωγικότητα και να βελτιωθούν οι μεταβλητές της διατήρησης και της εργασιακής δέσμευσης.

Επομένως, ο κύριος στόχος της έννοιας του EB είναι να το να επηρεάσει θετικά τους υπάρχοντες (να νιώσουν για παράδειγμα υπερηφάνεια για τον οργανισμό κ.ά.) και τους μελλοντικούς εργαζόμενους, προκειμένου να προσελκυσθούν άτομα υψηλού ταλέντου/ δυναμικής (Berthon et al., 2005).

Οι οργανισμοί με ισχυρό EB μπορούν να μειώσουν το κόστος για την απόκτηση εργαζομένων ενισχύοντας τις ευνοϊκές στάσεις ανάμεσα στους τωρινούς εργαζόμενους ενώ παράλληλα μπορεί να ενισχύσουν τη μεταβλητή της εργασιακής διατήρησης (της μείωσης της πρόθεσης αποχώρησης).

Παρομοίως, οι εταιρείες μπορούν να μειώσουν (σε κάποιο βαθμό) τους μισθούς για αντίστοιχους εργαζόμενους σε σχέση με εταιρείες με ασθενέστερο EB (αν και αυτό δεν είναι μάλλον ο στόχος) (Ritson, 2002). Το EB γίνεται ιδιαίτερα σημαντικό στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον λόγω του γεγονότος ότι είναι δύσκολη η διασφάλιση εργαζόμενων υψηλού επιπέδου που να τείνουν να είναι ταυτόχρονα αφοσιωμένοι (Berthon et al., 2005; Michaels et al., 2001). Οι εταιρείες που υιοθετούν τακτικές EB είναι σε καλή θέση να αποκτήσουν ισχυρή θέση στην ανταγωνιστική αγορά εργασίας.

Παρόλο που η έννοια του EB έχει μελετηθεί σε μια σειρά ερευνών (Berthon et al., 2005; Collins and Stevens, 2002; Ewing et al., 2002), δεν έχει αναλυθεί όσο θα έπρεπε στο πλαίσιο του εξωτερικού μάρκετινγκ.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Ahlstrom, D., Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Qian, G., Ma, X. and Faems, D. (2020). 'Managing technological, sociopolitical, and institutional change in the New Normal'. *Journal of Management Studies*, 57, 411-37
2. Ambler, T. and Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), pp. 185-206
3. Aurand, T.W., Gorchels, L. and Bishop, T.R. (2005). Human resource management's role in internal branding: An opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), pp. 163-9.
4. Ashraf, R. (2019). *Porter's Five Forces of the Automotive Industry*. At: Porter's Five Forces of the Automotive Industry
5. Autoawards, (2022). *How to Create a Bond Between Your Auto Dealership and Customers*. At: <http://www.autoawards.com/create-bond-between-auto-dealership-customers/>
6. Bell, D., T. Ho and C. Tang (1998). Determining where to shop: fixed and variable costs of shopping. *Journal of Marketing Research*, 35, August, 352-369
7. Berry, L., & Parasuraman, A. (1992). Services marketing starts from within. *Marketing Management*, 1(1). <https://doi.org/doi:10.4324/9780203207352.ch11>
8. Berthon, P., Ewing, M. and Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), pp. 151-72.
9. Berry S., J. Levinsohn., and A. Pakes (1995). Automobile Prices in Market Equilibrium. *Econometrica*, 63, 841-890.
10. Berry S., J. Levinsohn, and A. Pakes (2004). Differentiated Products Demand Systems from a Combination of Micro and Macro Data: The New Car Market. *Journal of Political Economy*, February, 68-105.
11. Brodie, R.J., Whittome, J.R.M. and Brush, G.J. (2009). Investigating the service brand: a customer value perspective. *Journal of Business Research*, 62(3), 345-55.

12. Bush, T. (2019). *PESTLE Analysis of the Automotive Industry*. At: <https://pestleanalysis.com/pestle-analysis-of-the-automotive-industry/>
13. Cherry, K. (2022). *What Is Intrinsic Motivation? How Internal Rewards Drive Behavior*. At: <https://www.verywellmind.com/what-is-intrinsic-motivation-2795385>
14. Collins, C.J. and Stevens, C.K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), pp. 1121-233
15. Conduit, J., Matanda, M. J., & Mavondo, F. T. (2014). Balancing the act: the implications of jointly pursuing internal customer orientation and external customer orientation. *Journal of Marketing Management*, 30(13–14), 1320–1352.
16. de Chernatony, L. and Segal-Horn, S. (2003). The criteria for successful services brands. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), pp. 1095-118
17. Emeritus, (2022). *What is Business Strategy – Definition, Importance and Levels*. At: <https://emeritus.org/in/learn/what-is-business-strategy/>
18. Ewing, M.J., Pitt, L.F., de Bussy, N.M. and Berthon, P., (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), pp. 3-22.
19. Green, D. E., Walkey, F. H., & Taylor, A. J. (1991). The three-factor structure of the Maslach Burnout Inventory: A multicultural, multinational confirmatory study. *Journal of Social Behavior & Personality*, 6(3), 453–472.
20. Hoek, J., Dunnett, J., Wright, M. and Gendall, P. (2000). Descriptive and evaluative attributes: what relevance to marketers? *Journal of Product & Brand Management*, 9(6), pp. 415-35.
21. Hsieh, M.H., Pand, S.L. and Setiono, R. (2004). Product, corporate, and country image dimensions and purchase behavior: a multi-country analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(3), pp. 251-70.
22. Iacobucci, A. and Ostrom, D. (1995). Consumer trade-offs and the evaluation of services. *The Journal of Marketing*, 59(1), pp. 17-28

23. King, C. and Grace, D. (2005). Exploring the role of employees in the delivery of the brand: a case study Approach. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(3), pp. 277-95.

24. Lee, W.-I., Chen, C.-C., & Lee, C.-C. (2015). The Relationship Between Internal Marketing Orientation, Employee Commitment, Charismatic Leadership and Performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 8(2), 67–78.

25. McKinsey, (2019). *As dramatic disruption comes to automotive showrooms, proactive dealers can benefit greatly.*

At: <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/as-dramatic-disruption-comes-to-automotive-showrooms-proactive-dealers-can-benefit-greatly>

26. Meyer, A. D., Brooks, G. R. and Goes, J. B. (1990). Environmental jolts and industry revolutions: Organizational responses to discontinuous change. *Strategic Management Journal*, 11, 93-110.

27. Merz, M.A., He, Y. and Vargo, S.L. (2009). The evolving rand logic: a service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3) pp. 328-45.

28. Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

29. Naftemporiki, (2021). *Πόσοι είναι οι vegeterians στην Ελλάδα – Οι 5 καταναλωτικές τάσεις του μέλλοντος.* At: <https://www.naftemporiki.gr/society/1260338/posoi-einai-oi-vegeterians-stin-ellada-oi-5-katanalotikes-taseis-tou-mellontos/>

30. Onedealet, (2022). *How car dealerships can increase trust with customers.* At: <https://www.onedealet.com/en/car-dealerships-can-increase-trust-customers/>

31. Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 24(3), pp. 196-208.

32. Payne, A., Storbacka, K., Frow, P. and Knox, S. (2009). Cocreating brands: diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research*, 62(3) pp. 379-89.

33. Pugh, S.D. (2001). Service with a smile: emotional contagion in the service encounter. *The Academy of Management Journal*, 44(5), pp. 1018-27.
34. Ritson, M. (2002). Marketing and HE collaborate to harness employer brand power. *Marketing*, 24, p. 24.
35. qless, (2022). *Car Dealer Business: 3 Key Elements of Success*. At: <https://qless.com/car-dealer-business-3-key-elements-of-success/>
36. Slaughter, J.E., Zickar, M.J., Highhouse, S. and Mohr, D.C. (2004). Personality trait inferences about organizations: development of a measure and assessment of construct Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 85-103.
37. wfs360, (2022). *5 Challenges That Dealerships Face Today*. At: <https://wfs360.com/blog/5-challenges-that-dealerships-face-today/>
38. Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), pp. 1-10.
39. Vella, P.V., Gountas, J. and Walker, R. (2009). Employee perspectives of service quality in the supermarket sector. *Journal of Services Marketing*, 23(6), pp. 407-21
40. Zabaneh, J. (2021). *7 Easy Ways to Improve Your Dealership's Brand Image*. At: <https://www.jandlmarketing.com/7-easy-ways-to-improve-your-dealerships-brand-image/>

Ελληνική βιβλιογραφία

Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Γ. Μπένου

Κεφάλαιο 3^ο

Μεθοδολογία έρευνας

3.1 Ερευνητική μέθοδος

Η κοινωνική επιστήμη δεν έχει ως μοναδικό στόχο την περιγραφή της κοινωνικής πραγματικότητας και των διάφορων πλευρών της, αλλά ασχολείται συστηματικά με την επίτευξη της επεξήγησης και της κατανόησης των κοινωνικών εννοιών/φαινομένων (Λάλλας, 2020).

Η έννοια της επεξήγησης έχει συνδεθεί με την ποσοτική μέθοδο, και η κατανόηση με την ποιοτική μέθοδο. Οι ερευνητικές αυτές μέθοδοι, μπορεί να επηρεάζονται βαθιά από την ερευνητική φιλοσοφία που υιοθετείται. Η φιλοσοφία συνδέεται με τις αφανείς παραδοχές που ενσωματώνονται «κρυφά» (μη φανερά), στην ερευνητική δομή και την ερευνητική διαδικασία. Οι παραδοχές αυτές μπορεί να είναι:

- της **οντολογίας** (φύση της κοινωνικής πραγματικότητας και κεντρικές παραδοχές ως προς την προσέγγιση ενός φαινομένου)
- της **επιστημολογίας** (το τι αφορά την έγκυρη, επιστημονική γνώση) και
- της **αξιολογίας** (ρόλος της ηθικής στην ερευνητική διαδικασία)

Η ποσοτική μέθοδος έχει συνδεθεί με τη θετικιστική παράδοση, που ενέχει συγκεκριμένες παραδοχές; ότι η κοινωνική πραγματικότητα είναι μια (όχι πολλαπλές), στέρεη, ανεξάρτητη από την παρατηρητή και μετρήσιμη. Η παραπάνω μέθοδος, θεωρείται σημαντική, γιατί μπορεί και αξιοποιεί τη στατιστική μέθοδο, μπορεί να ελέγξει την εγκυρότητα/αξιοπιστία της ερευνητικής διαδικασίας και δύναται να συμβάλει στη γενίκευση των ευρημάτων.

Η ποιοτική μέθοδος, έχει συνδεθεί με την ερμηνευτική παράδοση. Ο βασικός σκοπός, είναι η εμβάθυνση σε κοινωνικές έννοιες/φαινόμενα ή η ολιστική κατανόησή τους (όπως πραγματικά επισυμβαίνουν σε ένα ορισμένο πλαίσιο αναφοράς). Η ερμηνευτική φιλοσοφία, φέρει ως κεντρική παραδοχή, ότι η κοινωνική πραγματικότητα δεν είναι ανεξάρτητη από τους συμμετέχοντες (σε αντίθεση με τη θετική επιστήμη), είναι πολυδιάστατη, δυναμική και διαδραματίζεται στη βάση της οικοδόμησης, επικοινωνίας, σηματοδότησης και τροποποίησης νοημάτων από τους συμμετέχοντες.

Στόχος είναι η εμβάθυνση σε φαινόμενα, καθώς εισάγεται το δημιουργικό στοιχείο και η δυνατότητα ανάλυσης πλούσιας πληροφορίας, με ένα τρόπο που αντιτίθεται στην αυστηρή οριοθέτηση των μεταβλητών της ποσοτικής μεθόδου. Αναζητείται η κατανόηση, μέσω της υιοθέτησης πολλαπλών προοπτικών και της κατανόησης των στάσεων και των εμπειριών. Ως αρνητικό στοιχείο, μπορεί να αναφερθεί, η μη ικανότητα γενίκευσης των ευρημάτων. Ως δυνατό στοιχείο, μπορεί να τονιστεί ότι η ποιοτική μέθοδος μπορεί να συμβάλει στην κάλυψη θεωρητικών κενών και στον εμπλουτισμό του θεωρητικού υπόβαθρου.

Στην εργασία αυτή, προτιμήθηκε η ποιοτική μέθοδος, καθώς ως ερευνητική κατεύθυνση καθορίστηκε η μελέτη των στάσεων/αντιλήψεων των στελεχών των ελληνικών αντιπροσωπιών αυτοκινήτων και όχι ο έλεγχος συγκεκριμένων ερευνητικών υποθέσεων. Τα ευρήματα, δεν μπορούν να γενικευθούν, αλλά μπορεί να παρουσιάζουν ερευνητικό ενδιαφέρον/αξία και να είναι χρήσιμα. Ο λόγος είναι μπορεί να εμβαθύνουν σε τρόπους σκέψης των στελεχών που να μην έχουν τονιστεί ως τώρα. Επομένως υπάρχει το στοιχείο της πρωτοτυπίας/ αυθεντικότητας, την ίδια στιγμή που η αξιοπιστία και η ικανότητα γενίκευσης των ευρημάτων είναι πολύ χαμηλές.

3.2 Εννοιολογικό πλαίσιο και ερευνητική διαδικασία

Μετά την κριτική ανάγνωση της επιστημονικής βιβλιογραφίας, αναπτύχθηκαν τρεις ερευνητικοί άξονες (που αφορούν και τα ερευνητικά ερωτήματα): το εξωτερικό περιβάλλον (ευκαιρίες/απειλές), το εσωτερικό (διαχείριση προσωπικού).

Άξονας 1ος: η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος του υπό μελέτη οργανισμού

Ερευνητικά ερωτήματα

- Ποια είναι η τωρινή κατάσταση στην αγορά αυτοκινήτου στην Ελλάδα την τωρινή συγκυρία;
- Η πανδημία, μπορεί να έχει μόνιμες επιδράσεις στην αγορά;
- Ποιες είναι οι πιο σημαντικές, καταναλωτικές τάσεις, σε σχέση με την αγορά αυτοκινήτου στην αγορά;
- Ποιες είναι οι πιθανές, μελλοντικές καταναλωτικές τάσεις, σε σχέση με την αγορά αυτοκινήτου στη χώρα;

- Υπάρχουν κάποια ιδιαίτερα στοιχεία/ χαρακτηριστικά που να περιγράφουν το μέσο Έλληνα καταναλωτή, στο πλαίσιο της απόκτησης αυτοκινήτου;
- Πόσο σημαντική είναι η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, σε σχέση με τον κλάδο των αντιπροσωπιών αυτοκινήτων;
- Ποιες είναι οι σημαντικότερες ευκαιρίες στον κλάδο;
- Ποιες είναι οι σημαντικότερες προκλήσεις;
- Πώς γίνεται η συγκέντρωση και ανάλυση δεδομένων που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον;
- Ποιος είναι ο βαθμός εμπιστοσύνης στα δεδομένα που προκύπτουν από analytics/ στατιστική ανάλυση;
- Ποιος είναι ο βαθμός εμπιστοσύνης στα δεδομένα που προκύπτουν από τη διαίσθηση έμπειρων, ικανών στελεχών;

Άξονας 2ος: Το εσωτερικό περιβάλλον

Ερευνητικά ερωτήματα

- Πώς διασφαλίζεται η ανάπτυξη δεσμών, ανάμεσα σε εργαζόμενους και πελάτες;
- Ποια είναι τα σημαντικότερα στοιχεία σε σχέση με την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων δεσμών ανάμεσα σε μια αντιπροσωπεία αυτοκινήτων (τους εργαζόμενους κατά βάση) και τους πελάτες;
- Με ποια κριτήρια προσελκύονται και επιλέγονται δυνητικοί εργαζόμενοι;
- Με ποια κριτήρια αξιολογούνται και επιβραβεύονται οι υπάρχοντες εργαζόμενοι;
- Σχεδιάζονται ενέργειες, σε σχέση με τη συνεχή βελτίωση του εσωτερικού κλίματος;
- Υπάρχει ενδιαφέρον σε σχέση με τη διερεύνηση της ικανοποίησης των εργαζόμενων;
- Ποια είναι τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζονται, σε ότι αφορά το προσωπικό;
- Ποιες θεωρούνται ως, οι πιο πιθανές μελλοντικές τάσεις σε σχέση με το προσωπικό;

Άξονας 3ος: Η στρατηγική του υπό μελέτη οργανισμού

Ερευνητικά ερωτήματα

- Ποια στρατηγική εφαρμόζεται αυτή τη στιγμή και γιατί;
- Ποιες είναι οι σκέψεις σχετικά με την επίτευξη κάποιου μελλοντικού πλεονεκτήματος σε σχέση με την αγορά και τον ανταγωνισμό; Με ποιους τρόπους;
- Ποια είναι η σκοπούμενη ανταπόκριση στις μελλοντικές προκλήσεις και ευκαιρίες;

Η έρευνα διεξήχθη το Νοέμβριο του 2022. Η συλλογή των πρωτογενών δεδομένων έγινε φυσικά (εκ του συστάδην) και μέσω της τεχνικής της προσωπικής συνέντευξης και με αυτόν τον τρόπο, εξασφαλίστηκε (σε ένα βαθμό) η αξιοπιστία των ευρημάτων. Αξίζει να τονιστεί ότι δεν υπήρξαν ιδιαίτερα προβλήματα κατά τη διενέργεια των συνεντεύξεων και δε φάνηκε να υπάρχει κάποια έλλειψη κατανόησης των ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις σχεδιάστηκαν, ώστε να είναι απλές, κατανοητές, ανοιχτές (να μην συμβάλλουν στη χειραγώγηση ή στην άντληση επιθυμητών απαντήσεων) και να μην οδηγούν σε εννοιολογικές παρερμηνείες.

Η μελέτη περίπτωσης που επιλέχθηκε ως ερευνητική τεχνική, αποτελεί μια ιδιαίτερη τεχνική, καθώς δεν αφορά τον τρόπο προσέγγισης μιας υπό μελέτη έννοιας, αλλά το τι θα μελετηθεί. Σύμφωνα με τους Ίσαρη & Πουρκό, (2015). η μελέτη περίπτωσης εστιάζει στο πώς και το γιατί. Στο ίδιο πλαίσιο, ο οργανισμός που αποτέλεσε το αντικείμενο της μελέτης περίπτωσης, αποφασίστηκε στη βάση της ευκολίας, καθώς ο ερευνητής εργάζεται εκεί. Επομένως λόγω περιορισμένων πόρων, μπορούσαν να συγκεντρωθούν πρωτογενή δεδομένα από άτομα που μπορεί να θεωρηθούν ως γνώστες των υπό μελέτη εννοιών.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Λάλλας, Δ. (2020). *Μεθοδολογία και Μέθοδοι κοινωνικής έρευνας: Ποσοτικές και Ποιοτικές Μέθοδοι*.

Στο:

<https://eclass.aueb.gr/modules/document/file.php/OIK308/%CE%9C%CE%AC%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1%205%CE%BF.pdf>

2. Ίσαρη, Φ. & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας*. Στο:

<https://eclass.uowm.gr/modules/document/file.php/NURED263/%CE%8A%CF%83%CE%B1%CF%81%CE%B7%20%26%20%CE%A0%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%BA%CF%8C%CF%82%20%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%BF%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%BC%CE%B5%CE%B8%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AF%CE%B1%20%CE%AD%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1%CF%82%202015%20book.pdf>

Κεφάλαιο 4^ο

Αποτελέσματα έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν τα ευρήματα της ποιοτικής έρευνας. Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων συγκεντρώθηκαν ανά ερώτηση, σε ένα Πίνακα, ώστε να μπορεί να γίνει μια δημιουργική και κριτική ανάλυση του περιεχομένου (μέσω της σύγκρισης των απαντήσεων). Οι συμμετέχοντες εργάζονται ενεργά στον υπό μελέτη οργανισμό και κατέχουν κομβικές θέσεις. Αυτό διασφαλίζει το ότι μπορεί να είναι γνώστες των υπο μελέτη φαινομένων και εννοιών. Κωδικοποιήθηκαν για λόγους ευκολίας σε E1, E2 και E3 (ερωτηθέντας 1,2 και 3). Ο E1 είναι η Εμπορική διευθύντρια του υπό μελέτη οργανισμού, ο E2 ο Διευθυντής εταιρικών πωλήσεων και ο E3 ο Σύμβουλος πωλήσεων. Αξίζει να τονιστεί ότι ο οργανισμός που μελετήθηκε ανήκει στα premium αυτοκίνητα (BMW), ενώ διαθέτει ισχυρή, διαχρονικά εμπειρία.

Τέλος, υπήρξαν 3 εννοιολογικοί άξονες της εν λόγω ανάλυσης (όπως έχει τονιστεί): οι ερωτήσεις που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον, το εσωτερικό και την οργανωσιακή στρατηγική.

Το εξωτερικό περιβάλλον του υπό μελέτη οργανισμού

Στον παρακάτω Πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων, στην πρώτη ερώτηση του ερευνητικού εργαλείου-«*Πώς κρίνετε την κατάσταση στην αγορά αυτοκινήτου στην Ελλάδα την τωρινή συγκυρία;*».

Πίνακας 1: Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 1 (Πώς κρίνετε την κατάσταση στην αγορά αυτοκινήτου στην Ελλάδα την τωρινή συγκυρία;

Ερώτηση 1

Κατάσταση στην αγορά αυτοκινήτου στην Ελλάδα στην τωρινή συγκυρία

E1

Βρισκόμαστε σε πολύ κομβικό σημείο και η αγορά των αυτοκινήτων είναι πολύ ρευστή. Ελέω της ενεργειακής κρίσης αλλά και του πολέμου στην Ουκρανία,

	έχει μειωθεί κατά πολύ η προσφορά ενώ η ζήτηση παραμένει σε υψηλά επίπεδα.
E2	Βρισκόμαστε σε μία φάση που η αγορά ανακάμπτει από τις συνέπειες του κορονοϊού αλλά βιώνει την επίδραση του πολέμου στην Ουκρανία και της ενεργειακής κρίσης. Σε κάθε περίπτωση είναι ρευστά τα πράγματα
E3	Αρκετά ασταθής και αβέβαιη. Συνεχόμενες αλλαγές από τον Covid και μετά και μεγάλη επίδραση του πολέμου στην Ουκρανία.

Και οι 3 ερωτηθέντες έκαναν λόγο για μια ρευστή, ασταθή κατάσταση. Μάλιστα ο E1 τόνισε ότι *«Ελέω της ενεργειακής κρίσης αλλά και του πολέμου στην Ουκρανία, έχει μειωθεί κατά πολύ η προσφορά ενώ η ζήτηση παραμένει σε υψηλά επίπεδα»*. Αυτό που παρουσιάζει ενδιαφέρον, είναι ο μη τονισμός των πληθωριστικών πιέσεων στην αγορά και τους καταναλωτές. Μάλλον υπονοείται ότι πρέπει να βρεθούν τρόποι απορρόφησης της πλεονάζουσας προσφοράς, στη βάση μιας συνεχώς μειούμενης ζήτησης. Αυτό μπορεί να αντικατοπτρίζει την παρούσα κατάσταση, χωρίς να σημαίνει ότι αποτελεί μια σημαντική προειδοποίηση για μελλοντικές καταστάσεις (δηλαδή μπορεί να αλλάξει). Οι μακροοικονομικοί παράγοντες αυτοί μπορεί να είναι πολύ σημαντικοί, αλλά θα πρέπει να τονιστεί το εξής-οι υγιείς επιχειρήσεις, μπορούν σχεδόν πάντα να βρίσκουν τρόπους αντιστροφής των δεδομένων. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να θριαμβεύσουν σε μια κρίση και το ίδιο να κάνουν σε μια περίοδο άνθησης. Συνεπώς η ύπαρξη υγιών βάσεων σε επίπεδο μάνατζμεντ, μπορεί να θωρακίσει ένα οργανισμό που λειτουργεί προορατικά και στρατηγικά.

Οι επιχειρήσεις που τείνουν να αντιμετωπίζουν τεράστιες δυσκολίες σε περιόδους κρίσεων (συνήθως μη προβλέψιμων), μπορεί να εμπεριέχουν σημαντικές ανεπάρκειες σε επίπεδο στρατηγικής σκέψης, βαθιάς ανάλυσης του περιβάλλοντος (εσωτερικού/ εξωτερικού) και επίτευξης ευελιξίας. Καθώς το περιβάλλον γίνεται όλο και πιο ρευστό, οι παραπάνω ποιότητες γίνονται ολοένα και πιο σπάνιες και πολύτιμες.

Πίνακας 2: Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 2 (Θεωρείτε ότι η πανδημία, μπορεί να έχει μόνιμες επιδράσεις στην αγορά;)

Ερώτηση 2	Μόνιμες επιδράσεις της πανδημίας στην αγορά
E1	Η πανδημία αυτή καθ' αυτή δεν μπορεί να έχει μόνιμες επιδράσεις. Ο συνδυασμός της ωστόσο με την ενεργειακή κρίση αλλά και αυτή του πολέμου στην Ουκρανία, δυσκολεύουν πολύ την επιστροφή στην κανονικότητα.
E2	Δεν μπορούμε να το πούμε με σιγουριά. Πάντως η επίδραση της στην αγορά των αυτοκινήτων ήταν μεγάλη.
E3	Όχι, μόνο προσωρινές. Θεωρώ πως μέχρι το 2024 θα επιστρέψουμε στην κανονικότητα

Οι ερωτηθέντες συνέκλιναν στο ότι η πανδημία δεν θα έχει μάλλον, σημαντικές, μακροπρόθεσμες επιπτώσεις. Ο E1 τόνισε ότι «η πανδημία αυτή καθ' αυτή δεν μπορεί να έχει μόνιμες επιδράσεις», ενώ ο E3 δήλωσε ότι «όχι, μόνο προσωρινές». Ο E2 ανέφερε ότι «δεν μπορούμε να το πούμε με σιγουριά». Η μακροπρόθεσμη επίδραση της πανδημίας σε σημαντικούς παράγοντες επιρροής της οργανωσιακής λειτουργίας, έχει υπάρξει ένα σημαντικό ζήτημα. Αρχικά υπήρξαν ακραίες τοποθετήσεις σχετικά με το ζήτημα. Πολλοί ανέφεραν ότι «μετά την πανδημία τίποτα δεν θα είναι ίδιο». Αυτό δε διαπιστώθηκε. Κάτι σημαντικό που αναπτύχθηκε, είναι το κίνημα του quiet quitting (σιωπηλής παραίτησης) (Kvilhaug, 2022).

Στην ουσία, μια σημαντική μερίδα των εργαζόμενων (συνήθως νέων σε ηλικία), άρχισε να εκπληρώνει θεμελιωδώς τις εργασιακές υποχρεώσεις, χωρίς να προβαίνει σε

αντίστοιχες θυσίες/υποχωρήσεις (να μένει αργά στο γραφείο, να δουλεύει περισσότερες ώρες κ.ά.). Ο εγκλεισμός της πανδημίας φαίνεται να οδήγησε σε μια επαναξιολόγηση βασικών αξιών και σε περισσότερη εσωτερική σκέψη. Οι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι λιγότερο πρόθυμοι να αποδέχονται στοιχεία της εσωτερικής λειτουργίας που δεν έχουν θετική σχέση με το well being τους. Συνεπώς όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι μπορεί να αφήνουν το γραφείο τους στη λήξη του επίσημου ωραρίου, ακόμα κι αν η κουλτούρα επιτάσσει ότι θα πρέπει να μένουν μέχρι αργά.

Αυτό μπορεί να είναι πολύ σημαντικό για τις αντιπροσωπίες αυτοκινήτων, καθώς στηρίζονται σε πολύ σημαντικό βαθμό στο προσωπικό τους. Αν μια αντιπροσωπία στηριχθεί στο brand image της εταιρείας που εκπροσωπεί (για παράδειγμα Audi) και δεν δημιουργήσει μια διακριτή εικόνα, μπορεί να έχει πρόβλημα (γιατί η αντιπροσωπία που θα έχει ένα προσωπικό brand image, θα έχει σημαντικό πλεονέκτημα). Στο ίδιο πλαίσιο, οι διαδράσεις και οι δεσμοί που αναπτύσσονται ανάμεσα στους πελάτες και τους εργαζόμενους, μπορεί να είναι καθοριστικής σημασίας, καθώς μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά την ανάπτυξη της εικόνας της αντιπροσωπίας. Οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι εξαιρετικά σημαντικό μέρος της επιτυχίας των οργανισμών αυτών.

Πίνακας 3: Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 3 (Ποιες θεωρείτε ως τις πιο σημαντικές, καταναλωτικές τάσεις, σε σχέση με την αγορά αυτοκινήτου στη χώρα μας;)

Ερώτηση 3

Σημαντικές καταναλωτικές τάσεις, σε σχέση με την αγορά αυτοκινήτου στην Ελλάδα

E1

Αυτή τη στιγμή στην αγορά αυτοκινήτου στην Ελλάδα εξακολουθεί να υπάρχει αυξημένη ζήτηση για κινητήρες βενζίνης. Η παραφιλολογία για ενδεχόμενη κατάργηση του diesel έχει κρατήσει ζωντανό το ενδιαφέρον για κινητήρες βενζίνης. Επίσης λόγω της ειδικής σχέσης που έχει ο Έλληνας με το αυτοκίνητο, παρατηρούμε ακόμα έντονο

	ενδιαφέρον για αυτοκίνητα υψηλού κυβισμού. Όσον αφορά το σχεδιαστικό κομμάτι, οι περισσότεροι ενδιαφερόμενοι κοιτούν τα SUV σε αντίθεση με τα Sedan ή τα Hatchback.
E2	Αυτή τη στιγμή η μεγαλύτερη καταναλωτική τάση είναι τα ηλεκτρικά και υβριδικά plug in αυτοκίνητα. Όσον αφορά τον τρόπο απόκτησης είναι το Leasing
E3	Ηλεκτρικά plug-in και SUV αυτοκίνητα. Η αγορά κινείται πιο πολύ στο Leasing.

Οι τάσεις που τονίστηκαν αφορούν τα αυτοκίνητα υψηλού κυβισμού («..λόγω της ειδικής σχέσης που έχει ο Έλληνας με το αυτοκίνητο, παρατηρούμε ακόμα έντονο ενδιαφέρον για αυτοκίνητα υψηλού κυβισμού. Όσον αφορά το σχεδιαστικό κομμάτι, οι περισσότεροι ενδιαφερόμενοι κοιτούν τα SUV..») (E1), τα «..ηλεκτρικά και υβριδικά plug in αυτοκίνητα, μέσω Leasing») (E2) και την επικράτηση του Leasing.

Πίνακας 4: Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 4 (Ποιες θεωρείτε ως τις πιο πιθανές, μελλοντικές καταναλωτικές τάσεις, σε σχέση με την αγορά αυτοκινήτου στη χώρα μας;)

Ερώτηση 4

	Πιθανές, μελλοντικές καταναλωτικές τάσεις, σε σχέση με την αγορά αυτοκινήτου στη χώρα
E1	Αυτή τη στιγμή η αγορά κινείται προς τους κινητήρες ηλεκτροκίνησης και υβριδικής κίνησης. Οι νέες οδηγίες της Ευρωπαϊκής ένωσης σχετικά με τις

	<p>εκπομπές ρίπων έχουν αναγκάσει τα εργοστάσια να ρίχνουν όλο το βάρος εκεί. Αυτό έχει οδηγήσει την Ελλάδα σαν χώρα να εκδώσει ειδική νομοθεσία και προνόμια στην αγορά αυτών των αυτοκινήτων. Αποτέλεσμα αυτού είναι η αυξανόμενη τάση για leasing και εταιρικά αυτοκίνητα στην αγορά.</p>
<p>E2</p>	<p>Στο μέλλον το leasing θα εκτιναχθεί ακόμα περισσότερο και θα μειωθεί η αγορά της λιανικής. Επίσης υπάρχει μεγάλη τάση προς τη μέθοδο του car sharing</p>
<p>E3</p>	<p>Ηλεκτρικά αυτοκίνητα και νέες τεχνολογίες καυσίμων. Επίσης αυτόνομη οδήγηση</p>

Τονίστηκαν πολλές τάσεις, όπως τα υβριδικά αυτοκίνητα, οι νέες τεχνολογίες καυσίμων, η αυτόνομη οδήγηση, το car sharing και το leasing. Αυτές οι τάσεις μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες, αλλά και απειλές για τους υπό μελέτη οργανισμούς. Ενώ για παράδειγμα οι πρωτοβουλίες της ΕΕ σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος, μπορεί να οδηγήσουν σε συγκεκριμένες αγοραστικές αποφάσεις, το car sharing μπορεί να είναι κάτι εντελώς διαφορετικό.

Σε αυτό το πλαίσιο συνεργατικής οικονομίας, οι καταναλωτές μοιράζονται ένα όχημα, προκειμένου να διανύσουν μια συγκεκριμένη απόσταση. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στη μείωση του κόστους (ανά άτομο) και του περιβαλλοντικού αποτυπώματος (αντί για 3 διαδρομές για παράδειγμα, μπορεί να γίνεται μια). Από την άλλη δεν υπάρχει αυτονομία, κάτι που φαίνεται να απασχολεί σημαντικά το μέσο οδηγό στην Ελλάδα (όπως θα τονιστεί στην επόμενη ερώτηση από τους συμμετέχοντες, που μπορεί να θεωρηθούν ως γνώστες). Τα ηλεκτρικά αυτοκίνητα μπορεί να είναι μια σημαντική τάση, αν και απαιτούνται κρατικές υποδομές (για παράδειγμα τρόποι ανανέωσης της ενέργειας).

Πίνακας 5: Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 5 (Θεωρείτε, ότι υπάρχουν κάποια ιδιαίτερα στοιχεία/χαρακτηριστικά που να περιγράφουν το μέσο Έλληνα καταναλωτή;)

Ερώτηση 5

Ιδιαίτερα στοιχεία/ χαρακτηριστικά που να περιγράφουν το μέσο Έλληνα καταναλωτή

E1

Ο μέσος Έλληνας έχει ακόμα κρατήσει την ιδιαίτερη σχέση του με το αυτοκίνητο. Αυτό που τον χαρακτήριζε και στις εποχές πριν την οικονομική κρίση. Υπάρχει κυρίως προτίμηση στην αγορά του αυτοκινήτου μετρητοίς ή με χρηματοδότηση ενώ υπάρχει μία μικρή αποστροφή στην απόκτηση του μέσω χρονομίσθωσης.

E2

Οι Έλληνες σαν πελάτες-αγοραστές αυτοκινήτων είναι πολύ απαιτητικοί όσον αφορά την ποιότητα του προϊόντος, την τιμή αλλά και την πληροφορία που λαμβάνουν καθ' όλη τη διαδικασία της πώλησης μέχρι την τελική παραλαβή.

E3

Πολύ απαιτητικός και δεμένος με το αυτοκίνητο. Θέλει να έχει εικόνα του προϊόντος από κοντά. Συνηθισμένος στην κτήση και όχι τη μίσθωση.

Οι συμμετέχοντες συνέκλιναν στα κεντρικά χαρακτηριστικά του μέσου, Έλληνα καταναλωτή. Συμφώνησαν ότι είναι ιδιαίτερα απαιτητικός και δεμένος με το αυτοκίνητο. Ο E3 τόνισε ότι *«είναι πολύ απαιτητικός και δεμένος με το αυτοκίνητο»*.

Θέλει να έχει εικόνα του προϊόντος από κοντά. Συνηθισμένος στην κτήση και όχι τη μίσθωση», ο E2 ανέφερε ότι «..είναι πολύ απαιτητικοί όσον αφορά την ποιότητα του προϊόντος, την τιμή αλλά και την πληροφορία που λαμβάνουν καθ' όλη τη διαδικασία της πώλησης μέχρι την τελική παραλαβή» και ο E1 ότι «...υπάρχει κυρίως προτίμηση στην αγορά του αυτοκινήτου μετρητοίς ή με χρηματοδότηση ενώ υπάρχει μία μικρή αποστροφή στην απόκτηση του μέσω χρονομίσθωσης». Αυτό που μπορεί να τονιστεί είναι ότι ο μέσος καταναλωτής στην Ελλάδα, έχει μια ιδιαίτερη σχέση με το αυτοκίνητο, κάτι που μπορεί ακόμα και να επεξηγεί το υψηλότατο ποσοστό αυτοκινητικών δυστυχημάτων (αδυναμία αποχωρισμού, ακόμα και σε κατάσταση μέθης κ.ά.).

Αυτό που φαίνεται αυτονόητο, μπορεί να μην ισχύει σε άλλες χώρες, όπου το αυτοκίνητο μπορεί να θεωρείται από πολλούς ως ένα μέσο επίτευξης σκοπών. Στην Ελλάδα, μπορεί να αποτελεί μια προέκταση/ δήλωση της προσωπικότητας του οδηγού. Αυτό μπορεί να είναι πολύ ενδιαφέρον, καθώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως στοιχείο σχεδιασμού των μηνυμάτων μιας σειράς μηνυμάτων ΕΚΕ, σε σχέση με την ασφαλή οδήγηση.

Πίνακας 6: Απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 6 (Πόσο σημαντική θεωρείτε την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, σε σχέση με τον κλάδο των αντιπροσωπιών αυτοκινήτων;)

Ερώτηση 6

Σημαντικότητα της έννοιας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

E1

Είναι πολύ σημαντική καθώς εξαρτάται άμεσα με την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση και σύμφωνα με τους παγκόσμιους κανονισμούς για τις εκπομπές ρύπων. Επίσης σημαντική κατηγορία αφορούν τα αυτοκινητικά ατυχήματα στη χώρα μας και θα πρέπει να διοργανώνονται δράσεις σχετικά με

	την οδική ασφάλεια και την οδική συμπεριφορά.
E2	Δεδομένου του ευρέος κοινού που υπάρχει στην Ελλάδα, είναι σημαντική η εταιρική υπευθυνότητα στον κλάδο καθώς είναι αρκετά μεγάλο το κοινό που θα επηρεάσει.
E3	Δυστυχώς στην χώρα μας είναι μικρή η σημασία της

Διαπιστώνονται σημαντικές διαφορές στις απόψεις των ερωτηθέντων. Οι E1 και E2 τόνισαν ότι θεωρούν ότι η έννοια της EKE μπορεί να είναι σημαντική για τον κλάδο. Ο E1 μίλησε και για συγκεκριμένες ευκαιρίες, που θα μπορούσαν να αποτελέσουν αιχμή επίτευξης κάποιου πλεονεκτήματος, σε επίπεδο εικόνας της μάρκας των αντιπροσωπιών. Μίλησε για τη διενέργεια δράσεων που να αφορούν την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση και τα *«αυτοκινητικά ατυχήματα στη χώρα....την οδική ασφάλεια και την οδική συμπεριφορά»*. Ο E2 τόνισε ότι είναι *«..σημαντική η εταιρική υπευθυνότητα στον κλάδο καθώς είναι αρκετά μεγάλο το κοινό που θα επηρεάσει»*, μάλλον υπονοώντας ότι αποτελεί μια ευκαιρία για τα brands του κλάδου. Πραγματικά, μπορεί να τονιστεί ότι στον κλάδο των αντιπροσωπιών, αντίστοιχες ενέργειες μπορεί να οδηγήσουν στην ενίσχυση του brand image και τη διαφοροποίηση.

Οι απαντήσεις μπορεί να αρκετά ενδιαφέρουσες, καθώς ο E3, ανέφερε ότι *«στη χώρα μας είναι μικρή η σημασία της»*, κάτι που μπορεί να υποδεικνύει μια προσωπική απογοήτευση, «ηθικής απόχρωσης» (είναι σαν να υπονοεί ότι όλοι ενδιαφέρονται για την ποιότητα του αυτοκινήτου και όχι για τη συνολική, μακροπρόθεσμη επίπτωση των επιλογών τους). Παρόλα αυτά, η έννοια της EKE μπορεί να είναι πολύ χρήσιμη για τις σύγχρονες αντιπροσωπίες αυτοκινήτου. Οι ιδέες του E1, μπορεί να αποτελέσουν τη βάση διενέργειας εξαιρετικά αποτελεσματικών εκστρατειών ανάπτυξης της εικόνας μιας αντιπροσωπίας. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή μιας εκστρατείας που να φορά την οδηγική υπευθυνότητα και τα ατυχήματα, μπορεί να είναι ένας εξαιρετικός τρόπος ενίσχυσης και διαφοροποίησης της εικόνας μιας αντιπροσωπίας.

Μάλιστα αυτό μπορεί να στηριχθεί στο εξής-δεδομένου ότι πωλούνται αυτοκίνητα, οι εταιρίες μπορεί να σηματοδοτήσουν ότι αναπτύσσουν ένα αίσθημα υπευθυνότητας για τον τρόπο χρήσης των προϊόντων τους (μετά την πώληση, παρόλο που προφανώς δεν ευθύνονται για την οδηγική συμπεριφορά των πελατών). Αυτό μπορεί να είναι κομβικό-ότι δηλαδή οι εταιρίες δεν ενδιαφέρονται απλά για τις πωλήσεις/ κερδοφορία, αλλά αναλαμβάνουν ολικά κοινωνική ευθύνη και προορατικά ενδιαφέρονται για το συλλογικό όφελος της χρήσης των προϊόντων τους. Η απαισιοδοξία του Ε3, μάλλον θα πρέπει να τεθεί εν αμφιβόλω. Το ότι οι περισσότεροι πελάτες δείχνουν να μην ασχολούνται με την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, όταν πρόκειται να επιλέξουν ένα αυτοκίνητο (που αποτελεί μια σημαντική αγορά υψηλής πελατειακής εμπλοκής), δε σημαίνει απαραίτητα ότι δε θα επηρεαστούν θετικά από ενέργειες ΕΚΕ μιας αντιπροσωπίας (σε επίπεδο διαφήμισης και brand-building). Μάλλον ισχύει το αντίθετο. Αντίστοιχες καμπάνιες μπορεί να είναι εξαιρετικά κερδοφόρες μακροπρόθεσμα, παρόλο που η επίδρασή τους στις πωλήσεις μπορεί να είναι δύσκολο να φανεί.

Πίνακας 7: Απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 7 (Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι σημαντικότερες ευκαιρίες στον κλάδο σας, αυτή τη στιγμή;)

Ερώτηση 7

E1

Σημαντικότερες ευκαιρίες στον κλάδο

Αυτή τη στιγμή η σημαντικότερη ευκαιρία στον κλάδο του αυτοκινήτου είναι το μεγάλο άνοιγμα που γίνεται στο leasing. Μετά τις μεγάλες εταιρείες υπάρχει κενό στις αγορές όσον αφορά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τους ελεύθερους επαγγελματίες. Όποιος στοχεύσει εκεί θα καταφέρει να αποσπάσει μεγάλο μερίδιο της πίτας.

E2

Αυτή τη στιγμή θα πρέπει να εκμεταλλευτούμε την σχετική έλλειψη που υπάρχει στη προσφορά λόγω

περιορισμένων παραγωγών από τα εργοστάσια. Είναι ευκαιρία για τον επιχειρηματία να περιορίσει τις εκπτώσεις και να αυξήσει το περιθώριο κέρδους ανά αυτοκίνητο μιας και η ζήτηση παραμένει σε αρκετά υψηλά επίπεδα.

E3

Η αξιοποίηση των υπηρεσιών και όχι η εστίαση μόνος στο προϊόν που προσφέρεται στον πελάτη

Φάνηκε μια αρκετά περιορισμένη κατανόηση της έννοιας της ευκαιρίας, ως μια μακροπρόθεσμη πηγή στρατηγικής ανάπτυξης. Ο E1 τόνισε ότι «..η σημαντικότερη ευκαιρία στον κλάδο του αυτοκινήτου είναι το μεγάλο άνοιγμα που γίνεται στο *leasing*», ο E2, τη «..σχετική έλλειψη που υπάρχει στη προσφορά λόγω περιορισμένων παραγωγών από τα εργοστάσια. Είναι ευκαιρία για τον επιχειρηματία να περιορίσει τις εκπτώσεις και να αυξήσει το περιθώριο κέρδους ανά αυτοκίνητο μιας και η ζήτηση παραμένει σε αρκετά υψηλά επίπεδα», ενώ μόνο ο E3 μίλησε μακροπρόθεσμα. Ο E3 τόνισε τη σημασία του customer service, σε σχέση με την εκμετάλλευση, βραχυπρόθεσμων ευκαιριών. Μίλησε για τη σημασία «..αξιοποίησης των υπηρεσιών και όχι της εστίαση μόνο στο προϊόν», κάτι που μπορεί να είναι να θεωρηθεί ένα εξαιρετικά σημαντικό insight. Ένα ενδεχόμενο ζήτημα με τους επαγγελματίες του κλάδου, μπορεί να είναι ότι δεν αντιλαμβάνονται τη σημασία των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πελάτες. Η αντιπροσωπία στην ουσία «πουλάει» μάλλον εμπιστοσύνη, έμπειρες συμβουλές, καθοδήγηση και σχέσεις ανάμεσα στους πελάτες και τον οργανισμό (δευτερευόντως πουλάει αυτοκίνητα). Η **εμμογή στα προϊόντα**, μπορεί να είναι επιζήμια στα υπόλοιπα στοιχεία. Μάλιστα η εμμογή στα προϊόντα μπορεί να οδηγήσει στην ταύτιση της εικόνας της αντιπροσωπίας, με το brand image της εταιρείας των αυτοκινήτων. Αυτό δεν είναι κάτι θετικό, καθώς είναι καλό να υπάρξει μια διάκριση, που μπορεί να επιτρέψει ένα αποτελεσματικότερο branding, στη βάση των κανόνων/ιδιαιτεροτήτων της συγκεκριμένης αγοράς. Αν μια αντιπροσωπία ταυτίζεται με την εικόνα των brands που πουλάει, μπορεί να μην είναι σε θέση να προσαρμοστεί στις εσωτερικές συνθήκες ανταγωνισμού και στις μεταβαλλόμενες συνθήκες ανταγωνισμού.

Πίνακας 8: Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 8 (Ποιες θεωρείτε, ότι είναι οι σημαντικότερες προκλήσεις;

Ερώτηση 8

Σημαντικότερες προκλήσεις του κλάδου

E1

Οι μεγαλύτερες προκλήσεις είναι η αντιμετώπιση της περιορισμένης προσφοράς-παραγωγής από τα εργοστάσια. Θα πρέπει οι αντιπροσωπείες αυτοκινήτων σύμφωνα πάντα και με την βοήθεια των εισαγωγικών εταιρειών στην Ελλάδα, να πείσουνε τις μαμάδες εταιρείες στα εργοστάσια πως η αγορά της Ελλάδας κατέχει ένα μεγάλο μερίδιο της γενικής Ευρωπαϊκής αγοράς και πως για το λόγο αυτό θα πρέπει να μας εξασφαλίσουν περισσότερες θέσεις στη γραμμή παραγωγής προκειμένου να μπορέσουμε να ανταπεξέλθουμε στην αυξανόμενη ζήτηση.

E2

Οι σημαντικότερες προκλήσεις είναι να πείσουμε τους αγοραστές πως οι επιπτώσεις δεν είναι μόνιμες και πως δεν υπάρχει εκμετάλλευση από πλευράς αντιπροσωπειών. Λόγω της ενεργειακής κρίσης υπάρχει έλλειψη στην πρώτη ύλη παραγωγής των αυτοκινήτων αλλά και καθημερινές αλλαγές στις τιμές τους οι οποίες επηρεάζουν και την τελική τιμή του αυτοκινήτου. Η τελική τιμή του

αυτοκινήτου οριστικοποιείται με τον εκτελωνισμό του. Η μεγάλη πρόκληση λοιπόν είναι να πείσουμε τον πελάτη να αγοράσει κάτι το οποίο στην ουσία δεν γνωρίζει πότε ακριβώς θα παραλάβει αλλά και ούτε σε ποια τιμή.

E3

Η αλλαγή νοοτροπίας όσον αφορά την οικολογική και οικονομική οδήγηση. Η στροφή προς το περιβάλλον τόσο από πλευράς εταιρείας όσο και από πλευράς πελάτη

Υπάρχει μια τεράστια διαφορά απόψεων. Οι E1 και E2 αναφέρονται σε βραχυπρόθεσμες τάσεις και σημασίες, ενώ ο E3 σε πιο μακροπρόθεσμα σημεία. Τόνισε ως προκλήσεις του κλάδου «..την αλλαγή νοοτροπίας όσον αφορά την οικολογική και οικονομική οδήγηση». Σε αντιδιαστολή, ο E1 ανέφερε την «..αντιμετώπιση της περιορισμένης προσφοράς-παραγωγής από τα εργοστάσια» και ο E2 «το να πείσουμε τους αγοραστές πως οι επιπτώσεις δεν είναι μόνιμες και πως δεν υπάρχει εκμετάλλευση από πλευράς αντιπροσωπειών...».

Επομένως τονίστηκε ένα ζήτημα εμπιστοσύνης από τον E3, ενώ φαίνεται ότι μπορεί να υπάρχουν ζητήματα νοοτροπίας, που φαίνεται να είναι σημαντικά στον κλάδο. Είναι αξιοσημείωτο, ότι αναφέρονται τόσο συχνά ζητήματα νοοτροπίας ως σημαντικά, και ποτέ δεν αντιμετωπίζονται. Συχνά, τα ζητήματα που αφορούν τη νοοτροπία των οδηγών (για παράδειγμα), χρησιμοποιούνται ως μέσο μη ανάληψης συγκεκριμένων ευθυνών. Στην πραγματικότητα, η «νοοτροπία» είναι μια έννοια που έχει αναλυθεί στο πλαίσιο της κοινωνικής επιστήμης και έχουν βρεθεί αρκετά σημαντικά πορίσματα και προτάσεις. Τα στελέχη σε αντίστοιχους (τεχνοκρατικούς) κλάδους συχνά αναφέρονται λεπτομερειακά σε αναλυτικά στοιχεία και σπανίως σε ζητήματα στάσεων, αντιλήψεων κ.ά. (τα αντιμετωπίζουν με τον όρο της νοοτροπίας).

Πίνακας 9: Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 9 (Πώς συγκεντρώνετε και αναλύετε τα δεδομένα που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον;)

Ερώτηση 9

Τρόπος συλλογής δεδομένων που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον

E1

Η πληροφορία προέρχεται κυρίως από την εισαγωγική εταιρεία. Διεξάγονται τακτικές έρευνες αγοράς, έρευνες ικανοποίησης πελατών αλλά και διάφορες άλλες ποιοτικές έρευνες από τις οποίες προκύπτουν αξιόπιστα συμπεράσματα. Αυτή η πληροφορία μας είναι χρήσιμη προκειμένου να μπορέσουμε να βελτιστοποιήσουμε τις υπηρεσίες που παρέχουμε αλλά και να μπορέσουμε να ανταποκριθούμε στο έργο μας με σκοπό πάντα την αύξηση των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς.

E2

Στις αντιπροσωπεΐες δεν υπάρχει αντίστοιχο τμήμα. Ωστόσο όλη η πληροφορία που αφορά το εξωτερικό περιβάλλον, έρχεται σε εμάς μέσω της εισαγωγικής εταιρείας πάντα σε συνεργασία με το εργοστάσιο. Υπάρχει επιστημονική ομάδα η οποία διεξάγει τις έρευνες και μας ενημερώνει για τα συμπεράσματά τους.

E3

Μελετάμε τα αποτελέσματα του ευρύτερου ανταγωνισμού στην Ελλάδα ανά τρίμηνο. Με τον όρο ευρύτερος ανταγωνισμός εννοούμε τα ανταγωνιστικά luxury brands του κλάδου. Επίσης καταγράφουμε τα αντίστοιχα νούμερα του εσωτερικού ανταγωνισμού ανά τρίμηνο. Εσωτερικό ανταγωνισμό εννοούμε τους υπόλοιπους

dealers στην Ελλάδα που αντιπροσωπεύουν το ίδιο brand με εμάς. Τα νούμερα προέρχονται από τα επίσης αποτελέσματα του αντίστοιχου επαγγελματικού συνδέσμου στην Ελλάδα

Επομένως υπάρχει μια σημαντική, επιστημονική βάση αξιοποίησης επιστημονικών δεδομένων. Ο E1 τόνισε ότι «*διεξάγονται τακτικές έρευνες αγοράς, έρευνες ικανοποίησης πελατών αλλά και διάφορες άλλες ποιοτικές έρευνες από τις οποίες προκύπτουν αξιόπιστα συμπεράσματα....*», ο E2 ότι «*υπάρχει επιστημονική ομάδα η οποία διεξάγει τις έρευνες*» και ο E3, ότι «*..καταγράφουμε τα αντίστοιχα νούμερα του εσωτερικού ανταγωνισμού ανά τρίμηνο. Εσωτερικό ανταγωνισμό εννοούμε τους υπόλοιπους dealers στην Ελλάδα*». Τα παραπάνω είναι σημαντικά, καθώς υπάρχει μια επιστημονική παρακολούθηση του ανταγωνισμού και λαμβάνονται υπόψη ευρήματα τόσο ποσοτικής όσο και ποιοτικής έρευνας. Το ζήτημα βέβαια είναι οι μεταβλητές που συμπεριλαμβάνονται στα ποσοτικά μοντέλα επεξήγησης της ικανοποίησης και οι ερωτήσεις που αξιοποιούνται στις ποιοτικές μελέτες.

Πίνακας 10: Απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 10 (Κατά πόσο εμπιστεύεστε τα δεδομένα που προκύπτουν από analytics/ στατιστική ανάλυση; Γιατί;)

Ερώτηση 10

Εμπιστοσύνη στα δεδομένα που προκύπτουν από analytics/ στατιστική ανάλυση

E1

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν είναι ως επί των πλείστων αξιόπιστα. Ωστόσο θα πρέπει πάντα να έχουμε στο πίσω μέρος του μυαλού μας ότι για να συνεχίσει να ισχύει αυτό, θα πρέπει οι έρευνες να εκσυγχρονίζονται στο πέρασμα του χρόνου σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες της αγοράς και πάντα με επίκεντρο την βελτιστοποίηση των

	<p>υπηρεσιών μας. Επίσης πολύ σημαντικό είναι ο τρόπος με τον οποίο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα καθώς είναι πολύ εύκολο να παρουσιαστούν με διαφορετικό τρόπο ανάλογα με το αποτέλεσμα που θέλουν να πετύχουν</p>
<p>E2</p>	<p>Τα δεδομένα που εξάγονται από τις έρευνες αυτές ως επί των πλείστων είναι αξιόπιστα. Ωστόσο πάντα θα πρέπει να έχουμε στο πίσω μέρος του μυαλού μας το μικρό περιθώριο λάθους (εκούσιου ή ακούσιου).</p>
<p>E3</p>	<p>Είναι επίσημα νούμερα τα οποία έχουμε μία βάση ωστόσο δεν θα πρέπει να τα εμπιστευόμαστε 100% καθώς υπάρχουν και πολλοί παράγοντες που τα επηρεάζουν οι οποίοι δεν μπορούν να αποτυπωθούν στα νούμερα. Για παράδειγμα ο αριθμός των ταξινομήσεων μιας μάρκας εξαρτάται και από τον ρυθμό παραγωγής των εργοστασίων στο εξωτερικό αλλά και των διαθέσιμων θέσεων παραγωγής που αυτά προσφέρουν για την αγορά της Ελλάδας. Οι μεταβλητές αυτές μπορεί διαφέρουν από μάρκα σε μάρκα και από dealer σε dealer. Οι dealers της Αθήνας λαμβάνουν περισσότερες θέσεις παραγωγής από το εργοστάσιο σε σχέση με αυτούς της επαρχίας.</p>

Συνολικά υπάρχει μια εμπιστοσύνη των ερωτηθέντων στη στατιστική ανάλυση, αλλά με επιφυλάξεις. Ο E1 ανέφερε ότι «..θα πρέπει πάντα να έχουμε στο πίσω μέρος του

μυαλού μας ότι θα πρέπει οι έρευνες να εκσυγχρονίζονται στο πέρασμα του χρόνου σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες τις αγοράς και πάντα με επίκεντρο την βελτιστοποίηση των υπηρεσιών μας. Επίσης πολύ σημαντικό είναι ο τρόπος με τον οποίο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα». Ο Ε2 τόνισε ότι «..θα πρέπει να έχουμε στο πίσω μέρος του μυαλού μας το μικρό περιθώριο λάθους (εκούσιου ή ακούσιου)» και ο Ε3 ότι «.. υπάρχουν και πολλοί παράγοντες που τα επηρεάζουν οι οποίοι δεν μπορούν να αποτυπωθούν στα νούμερα». Τα παραπάνω μπορεί να θεωρηθούν σωστά και χρήσιμα, αλλά διαφαίνεται μια επιφύλαξη σε σχέση με τη στατιστική ανάλυση. Τα αποτελέσματα μπορεί να παρουσιασθούν με κάποιους τρόπους, αν δεν υπάρχει επαρκής γνώση του αναγνώστη/ακροατή.

Επιπλέον μπορεί να υπάρχουν παράγοντες που δε φαίνονται στα ευρήματα, αλλά για αυτό το λόγο υπάρχουν πολλές έννοιες (περιθώρια σφάλματος, ποσοστά επεξήγησης της συνολικής μεταβλητότητας) που βοηθούν ως προς αυτό. Η αδυναμία κατανόησης των στατιστικών ευρημάτων, μπορεί να είναι ένα πρόβλημα για κάθε μάνατζερ ενός σύγχρονου οργανισμού, οποιουδήποτε κλάδου.

Πίνακας 11: Απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 11 (Κατά πόσο εμπιστεύεστε τα δεδομένα που προκύπτουν από τη διαίσθηση έμπειρων/ικανών στελεχών;)

Ερώτηση 11

Εμπιστοσύνη στη διαίσθηση έμπειρων στελεχών

E1

Θα πρέπει να τα εμπιστευόμαστε απόλυτα. Ωστόσο πάντα θα πρέπει να σκεφτόμαστε εάν υπάρχει λόγος αλλοίωσης ή παρουσίασης των στοιχείων με τέτοιο τρόπο που να επιτύχουν κάποιο συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Πολλές φορές τα διευθυντικά στελέχη παρουσιάζουν τα αποτελέσματα με τέτοιο τρόπο ώστε να εστιάζουν στα αρνητικά στοιχεία προκειμένου να ασκήσουν πίεση για επίτευξη αποτελεσμάτων από τους υφισταμένους

E2

Ο επαγγελματισμός μου απαιτεί να τα εμπιστεύομαι απόλυτα. Ωστόσο από την εμπειρία μου έχω καταλάβει πως πολλές φορές οι εισαγωγικές και τα εργοστάσια παρουσιάζουν τα αποτελέσματα με τέτοιο τρόπο που να ωφελεί τους δικούς τους γενικότερους στόχους

E3

Δεν μπορούμε να τα εμπιστευόμαστε 100% καθώς ο χώρος είναι τόσο ρευστός που ακόμα και η διαίσθηση ενός έμπειρου στελέχους μπορεί να βγει λάθος.

Επίσης το κάθε έμπειρο στέλεχος μπορεί να παρουσιάζει αυξημένα ή μειωμένα νούμερα ανάλογα με τις σκοπιμότητες του. Πχ μπορεί να εμφανίζει υψηλές προβλέψεις για να πείσει τη διοίκηση πως είναι κοντά στην επίτευξη στόχου ή να παρουσιάζει χαμηλότερα νούμερα πωλήσεων για να πείσει τους συμβούλους να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια.

Αρχικά πρέπει να τονιστεί το εξής, που αποτελεί ένα περιορισμό της έρευνας. Η ερώτηση αφορούσε την εμπιστοσύνη της ηγεσίας στη διαίσθηση των έμπειρων στελεχών και όχι στα δεδομένα που προκύπτουν από τη διαίσθησή τους (λάθος διατύπωση). Οι ερωτηθέντες απάντησαν σε σχέση με το εάν εμπιστεύονται τα νούμερα που παραδίδει ο κάθε μάνατζερ.

Συνολικά πάλι υπήρξε μια δυσπιστία σε σχέση με τη Στατιστική, καθώς τονίστηκε ότι τα νούμερα μπορεί να παρουσιαστούν με τρόπους που να εξυπηρετούν διάφορους στόχους. Ο E1 ανέφερε ότι «..θα πρέπει να σκεφτόμαστε εάν υπάρχει λόγος αλλοίωσης ή παρουσίασης των στοιχείων με τέτοιο τρόπο που να επιτύχουν κάποιο συγκεκριμένο αποτέλεσμα», ο E2 ότι «..από την εμπειρία μου έχω καταλάβει πως πολλές φορές οι

εισαγωγικές και τα εργοστάσια παρουσιάζουν τα αποτελέσματα με τέτοιο τρόπο που να ωφελεί τους δικούς τους γενικότερους στόχους. Δεν μπορούμε να τα εμπιστευόμαστε 100% καθώς ο χώρος είναι τόσο ρευστός που ακόμα και η διαίσθηση ενός έμπειρου στελέχους μπορεί να βγει λάθος» και ο Ε3 ότι «...το κάθε έμπειρο στέλεχος μπορεί να παρουσιάζει αυξημένα ή μειωμένα νούμερα ανάλογα με τις σκοπιμότητες του...».

Η στατιστική ανάλυση μπορεί να είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό εργαλείο, σε σχέση με την αξιολόγηση σημαντικών διαστάσεων της απόδοσης και της πορείας των οργανισμών. Ειδικά για τις αντιπροσωπίες, στατιστικές μελέτες (ή data analytics) που αφορούν τις ανάγκες των πελατών, τις διάφορες τμηματοποιήσεις κ.ά. μπορεί να είναι εξαιρετικά σημαντικές. Το να αναλύονται οι πελατειακές ανάγκες και οι πολλαπλές διαστάσεις της, μπορεί να θεωρηθεί ως κάτι πολύ σημαντικό. Από την άλλη, το να υπάρχει τέτοια δυσπιστία στα ευρήματα της στατιστικής ανάλυσης (ότι μπορεί να παρουσιαστούν όπως συμφέρει τον κάθε μάνατζερ κ.ά.), μπορεί να υποδηλώνει αφενός μια έλλειψη σχετικής γνώσης και αφετέρου την ύπαρξη ενός κλίματος καχυποψίας στο εσωτερικό του οργανισμού. Αυτό μπορεί να αποτελέσει μια σημαντική διαπίστωση, στο πλαίσιο της ανάπτυξης των συμπερασμάτων και των προτάσεων της παρούσας εργασίας.

Το Εσωτερικό περιβάλλον της υπό μελέτη επιχείρησης

Πίνακας 12: Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 12 (Πώς διασφαλίζετε την ανάπτυξη δεσμών, ανάμεσα σε εργαζόμενους και πελάτες;)

Ερώτηση 11

Διασφάλιση σε σχέση με την ανάπτυξη δεσμών ανάμεσα στους εργαζόμενους και τους πελάτες

E1

Φροντίζουμε να έχουμε συχνή επαφή μαζί τους. Είμαστε πάντα στο πλευρό τους προκειμένου να διασφαλίσουμε πως θα επιλύεται κάθε πρόβλημα που προκύπτει τόσο σε sales όσο και σε aftersales επίπεδο.

E2

Μέσω της καλής σχέσης που αναπτύσσουν σύμβουλοι πωλήσεων με τους πελάτες. Υπάρχει διαρκής επαφή

από την πρώτη μέχρι και την τελευταία ημέρα της διαδικασίας παραγγελίας και παράδοσης. Οι αντιπροσωπείες αυτοκινήτων έχουν πιο οικογενειακό χαρακτήρα και δεν είναι το απρόσωπο προφίλ που έχουν οι πολυεθνικές εισαγωγικές και τα εργοστάσια.

E3

Επειδή όπως είπαμε ο Έλληνας έχει μία ιδιαίτερη σχέση με το αυτοκίνητο, φροντίζουμε να είμαστε ο άμεσος συνδετικός κρίκος με το πάθος του για την αυτοκίνηση. Φροντίζουμε να έχουμε μία πελατοκεντρική προσέγγιση και εστιάζουμε στην εξυπηρέτηση και όχι στην πώληση. Η αντιπροσωπεία είναι μία οικογενειακή επιχείρηση που αριθμεί περισσότερα από 50 χρόνια ιστορίας. Η σχέση που είχε δημιουργήσει ο ιδρυτής της εταιρείας με τους πελάτες, έχει μεταφερθεί και στην νέα γενιά της διοίκησης αλλά και των πελατών. Υπάρχει στενή σχέση και επικοινωνία μεταξύ πελάτη και συμβούλου πωλήσεων ακόμα και μετά την πώληση. Τόσο σε επίπεδο ανθρώπινο αλλά και επαγγελματικό σε όρους after sales. Οι πελάτες λαμβάνουν συχνές ενημερώσεις για όλες τις εξελίξεις του brand ενώ συχνά τους προσκαλούμε σε διάφορες εκδηλώσεις προκειμένου να τους δείξουμε την ευγνωμοσύνη μας.

Σε αυτό το σημείο, δόθηκαν πολύ ικανοποιητικές απαντήσεις. Οι σχέσεις/δεσμοί που αναπτύσσονται ανάμεσα στους εργαζόμενους και τους πελάτες μιας αντιπροσωπίας αυτοκινήτων, μπορεί να είναι από τους πιο σημαντικούς και αφανείς παράγοντες επιτυχίας. Εδώ φαίνεται να έχει κατανοηθεί αυτό και να στηρίζεται ενεργητικά. Ο E1 τόνισε ότι «..φροντίζουμε να έχουμε συχνή επαφή μαζί τους..», ο E2 ότι «..υπάρχει διαρκής επαφή από την πρώτη μέχρι και την τελευταία ημέρα της διαδικασίας παραγγελίας και παράδοσης», και ο E3, ότι «..οι πελάτες λαμβάνουν συχνές ενημερώσεις για όλες τις εξελίξεις του brand ενώ συχνά τους προσκαλούμε σε διάφορες εκδηλώσεις προκειμένου να τους δείξουμε την ευγνωμοσύνη μας». Παρόλο που δεν απαντήθηκε άμεσα η ερώτηση, φαίνεται να υπάρχει μια υγιής προσέγγιση σε σχέση με την κατανόηση της σημασίας της ανάπτυξης ανθεκτικών δεσμών ανάμεσα στον οργανισμό και τους πελάτες.

Φαίνεται ότι αυτό στηρίζεται θεσμικά, η σχέση λαμβάνεται σοβαρά και υποστηρίζεται και μετά την επίτευξη πωλήσεων, ενώ πιο σημαντικά οι πελάτες προσκαλούνται σε εκδηλώσεις ως ένα μέσο ένδειξης ευγνωμοσύνης. Αυτό μπορεί να τονιστεί ως ένα εξαιρετικά σημαντικό και θετικό στοιχείο.

Πίνακας 13: Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 13 (Ποια είναι τα σημαντικότερα στοιχεία κατά τη γνώμη σας, σε σχέση με την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων δεσμών ανάμεσα σε μια αντιπροσωπία αυτοκινήτων-τους εργαζόμενους κατά βάση-και τους πελάτες;)

Ερώτηση 13

Σημαντικότερα στοιχεία, σε σχέση με την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων δεσμών ανάμεσα σε μια αντιπροσωπία αυτοκινήτων και τους πελάτες

E1

Το βασικότερο στοιχείο είναι η επίτευξη κάθε στόχου που θέτουμε ως προς την ικανοποίηση των πελατών. Αυτό στην πορεία θα βοηθήσει τόσο με την ηθική ικανοποίηση και επιβράβευση των στελεχών μας όσο και με την μακροπρόθεσμη αύξηση στα επιθυμητά

	<p>νούμερα. Ένας ικανοποιημένος πελάτης μπορεί να φέρει επιπλέον κέρδη μέσω του loyalty αλλά και μέσω του word of mouth με συστάσεις σε άλλους πελάτες.</p>
<p>E2</p>	<p>Είναι η διατήρηση του προσωπικού στοιχείου στην επαφή και η έμφαση στο οικογενειακό κλίμα. Θα πρέπει να δώσουμε στον πελάτη την αίσθηση της διαχρονικότητας στην αυθεντικότητα και την ειλικρίνεια προκειμένου να καταφέρουμε να πετύχουμε το loyalty.</p>
<p>E3</p>	<p>Τα βασικότερα στοιχεία είναι η συχνή επαφή και η επίλυση κάθε πιθανού προβλήματος που μπορεί να προκύψει καθώς και η εύρεση πιθανών εναλλακτικών. Η ανταμοιβή της πιστότητας ενός πελάτη από την επιχείρηση.</p>

Οι απαντήσεις και πάλι μπορεί να θεωρηθούν προς τη σωστή κατεύθυνση. Ο E1 τόνισε τη σημασία της διασφάλισης της πελατειακής ικανοποίησης, τονίζοντας, ότι «...η επίτευξη κάθε στόχου που θέτουμε ως προς την ικανοποίηση των πελατών...στην πορεία θα βοηθήσει τόσο με την ηθική ικανοποίηση και επιβράβευση των στελεχών μας όσο και με την μακροπρόθεσμη αύξηση». Η θετική σχέση ανάμεσα στην πελατειακή ικανοποίηση και στην αίσθηση ηθικής ικανοποίησης/ επιβράβευσης των εργαζόμενων, μπορεί να ισχύει, αλλά μάλλον απαιτούνται και άλλες μεταβλητές/παράγοντες. Οι εργαζόμενοι ενδέχεται να μην είναι πάντα ικανοποιημένοι (άρα και να τείνουν να μην κάνουν τα μέγιστα ως προς την ανάπτυξη ισχυρών δεσμών με τους πελάτες), όταν απλά διασφαλίζεται η πελατειακή ικανοποίηση. Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να είναι ένα απαραίτητο ζητούμενο, και δεν εξασφαλίζεται μόνο μέσω της πελατειακής ικανοποίησης. Επομένως σε αυτή την άποψη, μπορεί να υπάρχουν σημαντικά ζητήματα.

Ο Ε2 ανέφερε ότι είναι σημαντική «η διατήρηση του προσωπικού στοιχείου στην επαφή και η έμφαση στο οικογενειακό κλίμα, και το να να δώσουμε στον πελάτη την αίσθηση της διαχρονικότητας στην αυθεντικότητα και την ειλικρίνεια...», ενώ ο Ε3, ότι «...τα βασικότερα στοιχεία είναι η συχνή επαφή και η επίλυση κάθε πιθανού προβλήματος που μπορεί να προκύψει καθώς και η εύρεση πιθανών εναλλακτικών...». Οι παραπάνω απαντήσεις μπορεί να θεωρηθούν αρκετά εύστοχες και καίριες. Η συχνή επαφή (που υποδηλώνει ενδιαφέρον) και η διαρκής παροχή λύσεων σε κάθε πρόβλημα, μπορεί να οδηγήσει στη ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της ισχυρότητας του δεσμού οργανισμού/ πελάτη. Επίσης ο τονισμός των στοιχείων του «οικογενειακού χαρακτήρα» και της διαχρονικής επικέντρωσης στην επίτευξη ειλικρίνειας, μπορεί να έχουν πολύ θετικά αποτελέσματα.

Για να συμβούν τα παραπάνω, θα πρέπει να υπάρξει και μια εσωτερική επικέντρωση στις ανάγκες των εργαζόμενων. **Είναι σημαντικό να κατανοηθεί, ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι θα τείνουν να φέρουν ικανοποιημένους πελάτες, και όχι το αντίστροφο.**

Πίνακας 14: Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 14 (Με ποια κριτήρια προσελκύετε και επιλέγετε δυνητικούς εργαζόμενους;)

Ερώτηση 14

Κριτήρια προσέλκυσης και επιλογής δυνητικών εργαζόμενων

E1

Το κριτήριο είναι η προϋπηρεσία στον χώρο καθώς είναι αρκετά περίπλοκος και απαιτητικός. Επίσης υπάρχει ιδιαίτερη προτίμηση σε άτομα νεαρής ηλικίας με όρεξη για δουλειά και κατά προτίμηση με ακαδημαϊκό background

E2

Υπάρχει υπεύθυνος HR ο οποίος ασχολείται με την διαδικασία προσλήψεων σε πρώτο επίπεδο. Χρησιμοποιούνται όλες οι μέθοδοι προσέλκυσης εργαζομένων. Από τους πιο παραδοσιακούς μέχρι τους πιο

σύγχρονους. Από αγγελίες μέχρι ημέρες καριέρας. Το πρώτο screening γίνεται από το HR και στη συνέχεια από τον αντίστοιχο υπεύθυνο τμήματος. **Βασικό στοιχείο είναι ο χαρακτήρας και στη συνέχεια τα soft skills.**

E3

Βασικό κριτήριο είναι ο χαρακτήρας και η όρεξη για δουλειά. Η σχετική προϋπηρεσία που απαιτείται δεν είναι απόλυτα απαιτητική. Στοχεύουμε σε ανθρώπους όλων των ηλικιών και χωρίς διακρίσεις. Μεγάλη σημασία δίνουμε στις πιθανότητες εξέλιξης ενός ανθρώπου εντός της επιχείρησης ή του ομίλου γενικότερα

Σε αυτή τη σημαντική ερώτηση, διαφαίνονται σημαντικές αναντιστοιχίες, σε επίπεδο απαντήσεων. Ο E1 κάνει λόγο για «.. προϋπηρεσία στον χώρο καθώς είναι αρκετά περίπλοκος και απαιτητικός και ιδιαίτερη προτίμηση σε άτομα νεαρής ηλικίας με όρεξη για δουλειά και κατά προτίμηση με ακαδημαϊκό background», ενώ ο E3 λέει ότι «..βασικό κριτήριο είναι ο χαρακτήρας και η όρεξη για δουλειά. Η σχετική προϋπηρεσία που απαιτείται δεν είναι απόλυτα απαιτητική. Μεγάλη σημασία δίνουμε στις πιθανότητες εξέλιξης ενός ανθρώπου εντός της επιχείρησης ή του ομίλου γενικότερα». Οι διαφορές αυτές μπορεί να είναι εξαιρετικά σημαντικές, καθώς υποδηλώνουν διαφορές σε επίπεδο στρατηγικών πόρων, κατανόησης του εσωτερικού της εταιρείας, των αναγκών του, της λειτουργίας του κ.ά. Η ποιοτική ανάλυση μπορεί να είναι σημαντική διότι μπορεί (μεταξύ άλλων) να διαπιστώσει αντίστοιχες, εννοιολογικές ασυνέχειες.

Ο E2 δήλωσε ότι «..χρησιμοποιούνται όλες οι μέθοδοι προσέλκυσης εργαζομένων. Βασικό στοιχείο είναι ο χαρακτήρας και στη συνέχεια τα soft skills». Τα soft skills αναφέρθηκαν μόνο από τον ένα ερωτηθέντα (από τους 3), ενώ μπορεί να είναι εξαιρετικά σημαντικά σε σχέση με την μακροπρόθεσμη επιτυχία αντίστοιχων οργανισμών. Η όρεξη για δουλειά δεν μπορεί να υποκαταστήσει την όρεξη για ανάπτυξη των μαλακών δεξιοτήτων (ενσυναίσθηση, επικοινωνία, συνεργασία), όταν

γίνεται λόγος για ένα κλάδο όπου οι σχέσεις ανάμεσα στον οργανισμό και τους πελάτες είναι τεράστιας σημασίας. Παρατηρείται ένα μπέρδεμα σε σχέση με την ιεράρχηση των απαιτούμενων δεξιοτήτων των δυνητικών (και των υπαρχόντων) εργαζόμενων.

Η όρεξη για δουλειά, συχνά μπορεί να μη συνεπάγεται επιτυχία στον κλάδο, όπως και η προϋπηρεσία. Σε αυτό το σημείο, παρατηρείται μια σημαντική αδυναμία, σε σχέση με τη συνεπή διευκρίνηση των απαιτούμενων δεξιοτήτων ενός νέου εργαζόμενου.

Πίνακας 15: Απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 15 (Με ποια κριτήρια αξιολογείτε και επιβραβεύετε τους υπάρχοντες εργαζόμενους;)

Ερώτηση 15

Κριτήρια αξιολόγησης και επιβράβευσης του προσωπικού

E1

Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με κριτήριο την επίτευξη ποσοτικών στόχων όπως είναι οι μηνιαίες και οι ετήσιες ταξινομήσεις αυτοκινήτων. Υπάρχουν ωστόσο και ποιοτικοί στόχοι όπως για παράδειγμα το ποσοστό μετατρεψιμότητας των leads σε κλεισίματα παραγγελιών ή και ο βαθμός μετατρεψιμότητας των αγορών λιανικής σε χρηματοδοτήσεις. Η ανταμοιβή των εργαζομένων γίνεται μέσω bonus τα οποία είναι μηνιαία χρηματική αμοιβή ανάλογα με το ποσοστό επίτευξης των στόχων

E2

Βασικό κριτήριο είναι η επίτευξη των ετήσιων ποσοτικών στόχων. Η επιβράβευση έρχεται με την απόδοση των συμφωνημένων bonus επίτευξης στόχου. Σε βάθος χρόνο συνυπολογίζονται αθροιστικά οι ετήσιες επιτεύξεις ποσοτικών στόχων αλλά και όποια

ποιοτικά στοιχεία προκειμένου να εξεταστεί το ενδεχόμενο επιπλέον επιβράβευσης ή αύξησης μισθού

E3

Με βάση την επίτευξη των ποσοτικών στόχων σε επίπεδο αριθμών αλλά και με βάση την επίτευξη των ποιοτικών χαρακτηριστικών. Συχνή αξιολόγηση των εργαζομένων από τους προϊσταμένους και λεπτομερής αναφορά στο HR.

Σε αυτή τη ερώτηση, υπήρξε μια αντιστοιχία των απαντήσεων. Οι εργαζόμενοι φαίνεται να αξιολογούνται στη βάση της επίτευξης ποσοτικών στόχων, αλλά και με ποιοτικά κριτήρια. Τα ποιοτικά κριτήρια μπορούν να διασφαλίσουν την αντιληπτή δικαιοσύνη (να μη γίνονται άδικες συγκρίσεις κ.ά.). Εδώ γίνεται λόγος για την εξωτερική διάσταση της κινητοποίησης, όπου τα στοιχεία είναι ο μισθός, η επαγγελματική ανέλιξη κ.ά. Θα μπορούσε να δοθεί έμφαση και στην εσωτερική κινητοποίηση, όπου σημαντική είναι η ικανοποίηση μέσω της διενέργειας της όποιας επαγγελματικής διαδικασίας (καθαυτής) μέσω της εκπλήρωσης «ανώτερων, ιεραρχικά εσωτερικών αναγκών» (όπως η αυτό-επίτευξη, η αυτό-εξέλιξη κ.ά.). Η εσωτερική κινητοποίηση μπορεί να σχετίζεται με την αντιληπτή αυτονομία, με το νόημα και την προσωπική εξέλιξη (Cherry, 2022).

Πίνακας 16: Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 16 (Σχεδιάζετε ενέργειες, σε σχέση με τη συνεχή βελτίωση του εσωτερικού κλίματος;)

Ερώτηση 16

Ενασχόληση με τη συνεχή βελτίωση του εσωτερικού κλίματος

E1

Οι ενέργειες που σχεδιάζουμε είναι στα πλαίσια του team building και της ετήσιας αξιολόγησης με σκοπό την ενδεχόμενη βελτίωση των οικονομικών

	όρων στα bonus επιβράβευσης των εργαζομένων.
E2	-
E3	Ναι. Διοργανώνουμε δράσεις για τους εργαζομένους με σκοπό το team bonding. Προσφέρουμε δωρεάν προγράμματα εκπαίδευσης στους εργαζομένους και δραστηριότητες αναψυχής.

Ο E2 δεν απάντησε στη συγκεκριμένη ερώτηση. Ο E1 τόνισε ότι σχεδιάζονται ενέργειες στο πλαίσιο του «..team building και της ετήσιας αξιολόγησης με σκοπό την ενδεχόμενη βελτίωση των οικονομικών όρων στα bonus επιβράβευσης..», ενώ ο E3 ανέφερε ότι «διοργανώνουμε δράσεις...με σκοπό το team bonding και προσφέρουμε δωρεάν προγράμματα εκπαίδευσης στους εργαζομένους και δραστηριότητες αναψυχής». Εδώ μπορεί να τονιστεί ότι το team building και η ετήσια αξιολόγηση σε επίπεδο οικονομικής επιβράβευσης, μπορεί να είναι αντικρουόμενοι στόχοι.

Το team building μάλλον πρέπει να γίνεται ανεξάρτητα, με βάση τις αξίες της κουλτούρας, τις στρατηγικές επιδιώξεις κ.ά. Ακόμα και να γίνονται διακριτά, ίσως θα πρέπει να σχεδιαστεί μια γέφυρα, ανάμεσα σε αυτές τις 2 λειτουργίες (καθώς η μια υποτίθεται ότι οδηγεί στη ομόνοια/ σύμπνοια και η άλλη μπορεί να θρέφει ανταγωνιστικές δυνάμεις). Ο E3 ήταν πιο συνεπής, αναφέροντας εκπαιδευτικά προγράμματα και την έννοια του team bonding. Επομένως αυτό μπορεί να γίνει καλύτερα μέσω δραστηριοτήτων που «ενώνουν» (υπό την έννοια της συλλογικής καλυτέρευσης των δεξιοτήτων για ένα κοινό σκοπό) και δεν διαχωρίζουν. Τα μόνους απόδοσης μπορεί να είναι παράγοντας διαχωρισμού και δε θα πρέπει να συγχέεται με την έννοια του team bonding.

Πίνακας 17: Απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 17 (Ασχολείστε με τη διερεύνηση της ικανοποίησης των εργαζόμενων;)

Ερώτηση 17

Ενασχόληση με τη διερεύνηση της ικανοποίησης των εργαζόμενων

<p>E1</p>	<p>Η ετήσια αξιολόγηση που γίνεται , είναι τόσο από πάνω προς τα κάτω όσο και από κάτω προς τα πάνω. Οι προϊστάμενοι αξιολογούν τους υφισταμένους και το αντίθετο. Στα πλαίσια αυτά, σε περίπτωση που παρατηρηθεί δυσαρέσκεια από τους εργαζομένους φροντίζουμε να διερευνάται με σκοπό την αλλαγή των καταστάσεων που την προκαλούν.</p>
<p>E2</p>	<p>Ναι. Ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος μεταφέρει το αντίστοιχο κλίμα και στον πελάτη.</p>
<p>E3</p>	<p>Ναι. Τακτικές αξιολογήσεις των προϊσταμένων και από τους υφισταμένους. Προσπαθούμε να δίνουμε στον εργαζόμενο και παροχές πέραν της μισθοδοσίας. Ωστόσο είναι ακόμα σε πολύ πρώιμο στάδιο.</p>

Η εικόνα εδώ είναι αρκετά μπερδεμένη. Από τη μια τονίστηκε από τον E1, ότι «η ετήσια αξιολόγηση που γίνεται είναι τόσο από πάνω προς τα κάτω όσο και από κάτω προς τα πάνω. Οι προϊστάμενοι αξιολογούν τους υφισταμένους και το αντίθετο», επομένως υπάρχει μια ολιστική προσέγγιση και διάθεση γόνιμης κριτικής. Ο E2 μίλησε για τη σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση των εργαζομένων και των πελατών, κάτι πολύ σημαντικό. Σε αυτό αναφέρεται και το Εσωτερικό Μάρκετινγκ, όπου οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως εσωτερικοί πελάτες και αποδίδεται εξαιρετική σημασία στην ευημερία τους, καθώς όντας σε καθημερινή επαφή με τους πελάτες, μπορεί να είναι οι πιο αποτελεσματικοί πρεσβευτές του εκάστοτε brand υπηρεσιών. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να αναπτυχθεί ταυτόχρονα η εργασιακή δέσμευση και η πελατειακή ικανοποίηση (Conduit, Matanda, & Mavondo, 2014; Lee, Chen, & Lee, 2015).

Από την άλλη, ο E3 ανέφερε ότι «..προσπαθούμε να δίνουμε στον εργαζόμενο και παροχές πέραν της μισθοδοσίας. Ωστόσο είναι ακόμα σε πολύ πρώιμο στάδιο».

Επομένως η μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης, μπορεί να βρίσκεται σε πρώιμα στάδια ακόμα, παρόλο που γίνονται προσπάθειες εναλλαγής των προοπτικών (τόσο από πάνω προς τα κάτω, όσο και από κάτω προς τα πάνω, κάτι πολύ θετικό). Αυτό μπορεί αν είναι ένα κομβικό σημείο της παρούσα έρευνας. Δε φαίνεται να υπάρχει μια κοινή, στρατηγική ανάλυσης της εργασιακής ικανοποίησης. Το προσωπικό στις αντιπροσωπίες μπορεί να διαδραματίζει εξαιρετικά σημαντικό ρόλο, καθώς μπορεί να συμβάλλει άμεσα στη βελτιστοποίηση της ποιότητας της πελατειακής εξυπηρέτησης και της πελατειακής εμπειρίας. Οι εργαζόμενοι που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες μπορεί να συμβάλλουν στην ανάπτυξη μακροπρόθεσμων δεσμών στη βάση της εμπιστοσύνης και στην ενίσχυση του brand image του οργανισμού.

Εκτός αυτού, οι άνθρωποι στην αντιπροσωπεία είναι αυτοί που θα συμβάλλουν στον άρτιο σχεδιασμό της ιστοσελίδας, στην ενίσχυση της ηλεκτρονικής παρουσίας, στην πρωτογενή κατανόηση των αμφιβολιών/ παραπόνων των πελατών κ.ά. Συνεπώς μια αντιπροσωπεία αυτοκινήτων δεν αποτελείται ουσιαστικά από αυτοκίνητα, αλλά από τους ανθρώπους που θα τα επιδείξουν, θα τα πουλήσουν και θα αναπτύξουν σχέσεις με τους πελάτες. Η ικανοποίησή τους, μπορεί να συμβάλλει τα μέγιστα στην ανάπτυξη ισχυρών σχέσεων με τους πελάτες και τις ομάδες ενδιαφέροντος συνολικά. Το προσωπικό μπορεί να είναι τόσο σημαντικό και για άλλους λόγους-σε μια ρευστή εποχή, συνεχούς αλλαγής και διογκωμένου ανταγωνισμού, μόνο οι ικανότητες των ομάδων εντός των οργανισμών μπορεί να κάνουν τη διαφορά. Τα σχέδια και ο προγραμματισμός μπορεί να ανατραπούν από στιγμή σε στιγμή, ενώ τίποτα δεν μπορεί να υποκαταστήσει τις ικανότητες της ομαδικής προσαρμοστικότητας, της ευελιξίας, της προστασίας της δημιουργικότητας κ.ά. Οι σύγχρονοι οργανισμοί είναι όλο και περισσότερο ένας μοναδικός συνδυασμός capabilities (δυνατοτήτων) και όλο και λιγότερο ένας συνδυασμός υλικών πόρων. Οι δυνατότητες αυτές δεν μπορούν να αναπτυχθούν σε αντικρουόμενες ή ασφικτικές συνθήκες.

Αυτό που υπονοείται είναι το εξής (μια έμμεση οπτική). Οι αντιπροσωπίες αυτοκινήτων μπορεί να ανταγωνίζονται σε επίπεδο εικόνας της μάρκας, τοποθεσίας, ποιότητας εξυπηρέτησης των πελατών κ.ά. Οι δυνατότητες παροχής λύσεων σε όλα τα προβλήματα, μπορεί να προέλθουν κυρίως συνδυαστικά, μέσω μιας γόνιμης αλληλεπίδρασης, ανάμεσα στους εργαζόμενους, τα μεσαία στελέχη και την ηγεσία. Όσο πιο εποικοδομητική είναι αυτή η διάδραση, και όσο περισσότερο ανταλλάσσονται γνώμες/ γνώσεις από πάνω προς τα κάτω (και το αντίστροφο), τόσο πιο πιθανό είναι

να επιτύχει ένας οργανισμός και να αποκτήσει πλεονεκτήματα στη σημερινή εποχή της κυριαρχίας της γνώσης (Brodie et al., 2009; Vargo and Lusch, 2008).

Αλλιώς μπορεί να παλεύει σε σχέση με την επιβίωσή του, ταυτόχρονα με την επίλυση των εσωτερικών του συγκρούσεων. Για παράδειγμα οι πωλητές, μπορεί να έχουν μια πολύ σαφή εικόνα για τις πελατειακές ανάγκες και τους τρόπους αναβάθμισης των πελατειακών εμπειριών. Αν η γνώμη τους δεν εισακουσθεί επίσημα και δε ληφθεί υπόψη, μπορεί να χαθεί πολύτιμη γνώση.

Πίνακας 18: Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 18 (Ποια είναι τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζετε, σε ότι αφορά το προσωπικό;)

Ερώτηση 18

Σημαντικότερα προβλήματα σε ότι αφορά το προσωπικό

E1

Το σημαντικότερο πρόβλημα είναι το εργασιακό burnout που προσπαθούμε να αποφύγουμε λόγω της φύσης της δουλειάς. Δυστυχώς η φύση της δουλειάς δεν μας επιτρέπει να δίνουμε την επιλογή τηλεργασίας στους εργαζομένους και αυτό δημιουργεί δυσαρέσκεια. Επίσης οι αντιπροσωπείες αυτοκινήτων λειτουργούν και τα Σάββατα κάτι το οποίο δυστυχώς δεν μπορούμε να αλλάξουμε για τους εργαζομένους κυρίως στις πωλήσεις.

E2

Το σημαντικότερο πρόβλημα είναι η φυγή εργατικού δυναμικού. Επειδή υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός στην αγορά εργασίας του κλάδου μας, δεν θέλουμε οι εργαζόμενοι της επιχείρησής μας να οδεύσουν σε κάποιον από τους άμεσους ανταγωνιστές μας.

E3

Υπάρχει μία σχετική τάση φυγής κυρίως από νέους εργαζομένους η οποία θα πρέπει να μειωθεί στο ελάχιστο. Αυτό οφείλεται στο γεγονός πως αναζητούν μεγαλύτερη ποικιλία προϋπηρεσίας στο βιογραφικό τους με σκοπό να παρουσιάσουν εμπειρία από διαφορετικά περιβάλλοντα σε μελλοντικού εργοδότες. Επίσης υπάρχει σχετική δυσκολία στην εύρεση έτοιμων και με εμπειρία στο χώρο εργαζομένων.

Επομένως μπορεί να υπάρχουν σημαντικές προκλήσεις στο εσωτερικό του υπό μελέτη οργανισμού. Ο E1 τόνισε ότι *«..το σημαντικότερο πρόβλημα είναι το εργασιακό burnout»*, ο E2 ότι *«..επειδή υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός στην αγορά εργασίας του κλάδου μας, δεν θέλουμε οι εργαζόμενοι της επιχείρησής μας να οδεύσουν σε κάποιον από τους άμεσους ανταγωνιστές μας»* και ο E3 ότι *«..υπάρχει μία σχετική τάση φυγής κυρίως από νέους εργαζομένους. Επίσης υπάρχει σχετική δυσκολία στην εύρεση έτοιμων και με εμπειρία στο χώρο εργαζομένων»*.

Συνεπώς φαίνεται να υπάρχουν πολύ σημαντικά, εσωτερικά ζητήματα. Το burnout μπορεί να είναι εξαιρετικά σημαντικό θέμα, με πολλαπλές, αρνητικές επιδράσεις. Έχει τονιστεί ότι αφορά την ψυχολογική παραίτηση, την αποπροσωποποίηση, την νάπτυξη κυνισμού κ.ά. (Maslach, 1991, στους Green et al., 1991). Αποτελεί ένα περίπλοκο ψυχολογικό φαινόμενο, που δε πρέπει να ληφθεί σοβαρά, καθώς μπορεί να επηρεάσει την ατομική απόδοση και μετέπειτα την ομαδική και οργανωσιακή.

Η διατήρηση των εργαζομένων μπορεί να είναι επίσης ένα σημαντικό θέμα που να σχετίζεται με την ικανοποίηση, Όπως διαφάνηκε σε μια παραπάνω ερώτηση, οι μάνατζερ του υπό μελέτη οργανισμού έκαναν μια έμμεση συσχέτιση ανάμεσα στην πελατειακή και την εργασιακή ικανοποίηση, όπου τονίστηκε ότι οι εργαζόμενοι θα τείνουν να είναι ικανοποιημένοι αν οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι, μέσω της αίσθησης επίτευξης της αποστολής τους. Το αντίθετο μάλλον ισχύει- **οι πελάτες θα τείνουν να είναι ικανοποιημένοι αν οι εργαζόμενοι είναι αρχικώς ικανοποιημένοι.**

Τέλος ο E3 ανέφερε ότι «..υπάρχει σχετική δυσκολία στην εύρεση έτοιμων και με εμπειρία στο χώρο εργαζομένων», κάτι που μπορεί να σχετίζεται με την έννοια του employers brand, ή της ελκυστικότητας ενός brand ως δυνητικός και τωρινός εργοδότης (Slaughter et al., 2004).

Η έννοια του employers brand, μπορεί να είναι σημαντική, καθώς αφορά μια σύγχρονη μίξη των θεωριών του επιστημονικού μάρκετινγκ και του HRM. Έχει υποστηριχθεί ότι οι σύγχρονοι πελάτες τείνουν αν συναισθάνονται και να λαμβάνουν υπόψη τα αισθήματα και τις στάσεις των εργαζόμενων, κατά τη διάρκεια των μεταξύ τους αλληλεπιδράσεων (Vella et al., 2009). Συνεπώς η πελατειακή εμπειρία ενός πελάτη μπορεί να μειωθεί αν δε νιώσει ότι ο εργαζόμενος είναι «εκεί», είναι ικανοποιημένος/ πλήρης και έτοιμος. Αν δε γίνει αυτό, μπορεί να νιώσει άβολα/ άσχημα ή να σκεφθεί ίσως ότι κάτι «δεν πάει καλά με την εταιρεία» (ακόμα και να μην μπορεί να το «αποδείξει, μια αντίστοιχη σκέψη, μπορεί να είναι καταστροφική για τη συνολική εμπιστοσύνη στην εταιρεία).

Από ότι φαίνεται, τα προβλήματα της εταιρείας υπό μελέτη είναι εσωτερικά και αφορούν μάλλον τη διαχείριση του προσωπικού. Ο E3 ανέφερε ότι «..η φύση της δουλειάς δεν μας επιτρέπει να δίνουμε την επιλογή τηλεργασίας στους εργαζομένους και αυτό δημιουργεί δυσαρέσκεια. Επίσης οι αντιπροσωπείες αυτοκινήτων λειτουργούν και τα Σάββατα κάτι το οποίο δυστυχώς δεν μπορούμε να αλλάξουμε για τους εργαζομένους κυρίως στις πωλήσεις». Αυτό μπορεί να είναι ένα σημαντικό εύρημα-οι εργαζόμενοι δεν έχουν τη δυνατότητα αντιληπτής ευελιξίας, κάτι που θα μπορούσε να οδηγήσει σε ενισχυμένα αισθήματα ενδυνάμωσης, αυτονομίας και αντιληπτού ελέγχου. Άρα αυτό «θα πρέπει να βρεθεί κάπου αλλού». Είναι πολύ θετικό που το παραπάνω αναγνωρίζεται, αλλά δεν μπορεί παρά να τονιστεί ότι το δεδομένο στοιχείο, θα πρέπει να αναπτυχθεί με άλλους τρόπους.

Πίνακας 19: Απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 19 (Ποιες θεωρείτε, ως τις πιθανές μελλοντικές τάσεις σε σχέση με το προσωπικό που απευθύνεστε (υπάρχοντες και δυνητικοί εργαζόμενοι;)

Ερώτηση 19

Πιθανές μελλοντικές τάσεις σε σχέση με το προσωπικό που απευθύνεται η εταιρεία (υπάρχοντες και δυνητικοί εργαζόμενοι)

E1

Μετά την covid εποχή , έχει αυξηθεί το αίτημα για υβριδική εργασία με ένα μίγμα από εργασία φυσική παρουσία αλλά και **τηλεργασία**. Είναι κάτι το οποίο παρατηρούμε πως ζητείται από τους υποψήφιους εργαζομένους. Επίσης υπάρχει τάση να ζητούνται και παροχές πέραν του μισθού όπως για παράδειγμα ιδιωτική ασφάλιση , εταιρικό αυτοκίνητο, ακόμα και συνδρομή γυμναστηρίου. Τέλος, στο πιο μακρινό μέλλον εκτιμούμε πως θα τεθεί το θέμα ακόμα και 4ήμερης εργασίας.

E2

Οι τάσεις θα είναι προσωπικό με πολύ υψηλές ψηφιακές δεξιότητες όσων αφορά τα προσόντα. Επίσης υπάρχει μεγάλη τάση για την πολυγλωσσία με πολλές ξένες γλώσσες αλλά και προσφορά για θέσεις που ακόμα δεν υπάρχουν (πχ social media, influencing κλπ). Αναφορικά με τις συνθήκες εργασίας επίσης ζητείται πολύ η υβριδική επιλογή ή η **τηλεργασία**.

E3

Οι δυνητικοί εργαζόμενοι του μέλλοντος έχουν την τάση να ζητούν περισσότερο συνθήκες **τηλεργασίας** καθώς και παροχές πέραν του μισθού. Η αγορά εργασίας έχει την τάση να κινείται προς παροχές ιδιωτικής ασφάλισης και

παροχών επιπλέον του μισθού όπως πχ
γεύματα εργασίας ή εταιρικό αυτοκίνητο.

Και οι 3 ερωτηθέντες έθεσαν το ζήτημα της τηλεργασίας, κάτι που συνδέεται άμεσα με τον ψηφιακό μετασχηματισμό των σχετικών οργανισμών. Ο Ε1 δήλωσε ότι «.. έχει αυξηθεί το αίτημα για υβριδική εργασία με ένα μίγμα από εργασία φυσική παρουσία αλλά και τηλεργασία... εκτιμούμε πως θα τεθεί το θέμα ακόμα και 4ήμερης εργασίας». Και τα 3 στελέχη μίλησαν για τις αυξημένες απαιτήσεις των νέων εργαζόμενων που αφορούν την «..ιδιωτική ασφάλιση, εταιρικό αυτοκίνητο, ακόμα και τη συνδρομή γυμναστηρίου».

Η τηλεργασία στις αντιπροσωπίες αυτοκινήτων δεν μπορεί ενδεχομένως να εφαρμοστεί (σε οποιοδήποτε βαθμό), αν δεν υπάρχει μια ψηφιοποίηση των υπηρεσιών. Ακόμα κι έτσι, οι πελάτες, μπορεί να επιζητούν τη φυσική επαφή με τους πωλητές, ώστε να υπάρχει ένα αίσθημα εμπιστοσύνης και να μπορούν να επιλυθούν οι τυχόν απορίες (η αγορά αυτοκινήτου είναι μια αγορά υψηλής εμπλοκής).

Αυτό δε σημαίνει όμως, ότι η εργασιακή αυτή ανάγκη δεν πρέπει να αναγνωριστεί και να γίνει κάτι για την ικανοποίησή της. Τα στελέχη φαίνεται να αναγνωρίζουν ότι οι δυνητικοί υποψήφιοι επιζητούν καλύτερες συνθήκες εργασίας (όχι αυτές που μπορεί να οδηγήσουν σε burnout, όπως δήλωσε ο Ε1), και συνθήκες όπου υπάρχει μια σχετική αυτονομία. Οι παραπάνω ανάγκες δεν μπορεί να παραμένουν «ασχολίαστες» ή να μην γίνεται τίποτα σχετικά με αυτές. Αντιθέτως με κάποιο τρόπο πρέπει να τονιστεί ότι αναγνωρίζονται και ότι γίνεται ότι καλύτερο, ώστε να ευθυγραμμιστούν με τον οργανωσιακό προγραμματισμό. Ίσως ένα από τα πιο επικίνδυνα στοιχεία στο εσωτερικό ενός οργανισμού, μπορεί να είναι η μη αναγνώριση αντίστοιχων τάσεων (τι να «θάβονται» ή να μην γίνεται λόγος για αυτά). Αντιθέτως, πρέπει να τονίζονται και να γίνεται λόγος για αυτά.

Η σημασία του employers branding, ως μέσο σηματοδότησης των οργανωσιακών αξιών, μπορεί να είναι πιο σημαντική από ποτέ, καθώς μόνο έτσι μπορεί να μειωθούν τα διάφορα προβλήματα αναντιστοιχίας. Είναι πιο σημαντικό από ποτέ (ίσως), οι οργανισμοί να προσελκύουν στελέχη που να έχουν τις ίδιες αξίες και να ταιριάζουν με την οργανωσιακή κουλτούρα. Ακόμα κι έτσι μπορεί να είναι σημαντικό να αναγνωρίζεται η ανάγκη για τηλεργασία (αυτοδιάθεση), αλλά να τονίζεται παράλληλα ότι ίσως και να μην είναι εφικτή σε απόλυτο βαθμό. Ταυτόχρονα μπορεί να γίνουν

υποχωρήσεις σε επίπεδο εξωτερικών παροχών (επιπλέον του μισθού όπως γεύματα εργασίας ή εταιρικό αυτοκίνητο).

Πίνακας 20. Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 20 (Ποια στρατηγική εφαρμόζετε αυτή τη στιγμή και γιατί;)

Ερώτηση 20

Τωρινή στρατηγική του υπό μελέτη οργανισμού

E1

Η στρατηγική που εφαρμόζουμε αυτή τη στιγμή επικεντρώνεται στο χρηματοοικονομικό κομμάτι. Η διαφορά σε σχέση με πριν 2 χρόνια είναι πως πλέον είμαστε αναγκασμένοι να εκμηδενίσουμε τις εκπτώσεις ενώ ζητάμε πολύ μεγαλύτερες προκαταβολές από τους πελάτες. Αυτό μας δίνει μεγαλύτερο κεφάλαιο κίνησης ενώ μεγιστοποιεί και το περιθώριο κέρδους μας ανά πώληση παρόλο που υπάρχει μειωμένη προσφορά.

E2

Αυτή τη στιγμή εφαρμόζουμε συντηρητική στρατηγική. Έχουμε παγώσει τις προσλήψεις πέραν των αναγκαίων ενώ προσωρινά είμαστε συντηρητικοί ως προς τις όποιες επενδύσεις. Περιμένουμε να δούμε πως θα κινηθεί η αγορά στο άμεσο μέλλον και είμαστε πάντα σε εγρήγορση προκειμένου να είμαστε εντός αγοράς. Επιλέγουμε την οικονομική σταθερότητα και κυρίως τα αυξημένα ταμειακά

διαθέσιμα λαμβάνοντας μεγάλα ποσά ως προκαταβολή από τους πελάτες.

E3

Η στρατηγική που εφαρμόζει η εταιρεία αυτή τη στιγμή είναι μείωση των εκπτώσεων καθώς υπάρχει πολύ περιορισμένη προσφορά λόγω και των μειωμένων θέσεων παραγωγής από τα εργοστάσια. Επομένως προσπαθούμε σαν εταιρεία να αυξήσουμε το περιθώριο κέρδους στο κάθε αυτοκίνητο προκειμένου να μην μας επηρεάσει ταμειακά η κρίση στην παραγωγή.

Οι ερωτηθέντες απάντησαν με οικονομικούς όρους (η οργανωσιακή στρατηγική στρατηγική ταυτίστηκε με την οικονομική στρατηγική). Ο E1 τόνισε ότι «..η στρατηγική επικεντρώνεται στο χρηματοοικονομικό κομμάτι..», ο E2 ότι «..εφαρμόζουμε συντηρητική στρατηγική. Έχουμε παγώσει τις προσλήψεις πέραν των αναγκαίων ενώ προσωρινά είμαστε συντηρητικοί ως προς τις όποιες επενδύσεις» και ο E3, ότι «..προσπαθούμε να αυξήσουμε το περιθώριο κέρδους στο κάθε αυτοκίνητο προκειμένου να μην μας επηρεάσει ταμειακά η κρίση στην παραγωγή». Εδώ διαφαίνεται η επικράτηση των οικονομικών στοιχείων σε επίπεδο στρατηγικής. Αυτό είναι απολύτως αναμενόμενο και λογικό, αλλά θα μπορούσε να υπάρχουν και άλλες προτάσεις (που να σχετίζονται με αυτά που ειπώθηκαν παραπάνω-για παράδειγμα ότι στοχεύεται η μελέτη της τηλεργασίας και του εάν μπορεί να εφαρμοστεί στην εταιρεία επιτυχώς). Τα στελέχη φαίνεται να αγνοούν το εσωτερικό περιβάλλον, στρατηγικά και να θεωρούν ότι κάνουν ότι μπορούν, διεξάγοντας έρευνες ικανοποίησης. Αυτό που δε φαίνεται να γίνεται αντιληπτό, είναι το ότι, **όσο πιο ταλαντούχα άτομα προσελκυσθούν, τόσο αυξάνονται οι πιθανότητες παροχής λύσεων σε όλα τα οργανωσιακά προβλήματα.**

Πίνακας 21. Απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 21 (Πώς πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να επιτύχετε, κάποιο μελλοντικό πλεονέκτημα σε σχέση με την αγορά και τον ανταγωνισμό; Με ποιους τρόπους;)

Ερώτηση 21

Μελλοντικό πλεονέκτημα σε σχέση με την αγορά και τον ανταγωνισμό

E1

Ο μοναδικός τρόπος θα ήταν μέσω επενδύσεων κυρίως συσχετισμένης διαπικοίλησης, Θα πρέπει να στοχεύσουμε στην παροχή εναλλακτικών υπηρεσιών, πάντα όμως σχετιζόμενων με το αυτοκίνητο. Υπάρχουν αρκετές σκέψεις αυτή τη στιγμή οι οποίες δεν μπορούν να κοινοποιηθούν. Το μόνο σίγουρο είναι πως θα πρέπει να είμαστε ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό μας.

E2

Θα πρέπει με την πρώτη ευκαιρία που φανεί πως η κατάσταση θα επιστρέψει στην κανονικότητα, να το εκμεταλλευτούμε και να λειτουργήσουμε με πιο επιθετική στρατηγική. Στο σημείο αυτό θα αναζητήσουμε περισσότερο προσωπικό ενώ υπάρχουν σκέψεις για επενδύσεις προκειμένου να καλύψουμε κενά της αγοράς του αυτοκινήτου και κυρίως της αγοράς του leasing.

E3

Η αγορά του αυτοκινήτου τα επόμενα χρόνια φαίνεται να προσανατολίζεται στο leasing σε αντίθεση με την λιανική που είχαμε συνηθίσει για χρόνια τώρα στην Ελλάδα. Σαν αντιπροσωπεία

αυτοκινήτων θα πρέπει να φροντίσουμε να θέσουμε τις βάσεις προκειμένου να εκμεταλλευτούμε την τάση από τώρα. Υπάρχει ήδη τμήμα εταιρικών πωλήσεων στην εταιρείας μας αλλά θα πρέπει να επενδύσουμε περισσότερο σε αυτό προκειμένου μέσω προσλήψεων να υπάρχει το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό, να αναπτυχθούν οι κατάλληλες σχέσεις με πελάτες εταιρίες και τις εταιρίες leasing οι οποίες είναι και οι άμεσοι τροφοδότες παραγγελιών στο συγκεκριμένο αντικείμενο.

Οι προτάσεις των στελεχών ήταν αρκετά συγκεκριμένες. Ο Ε1 τόνισε ότι «..το μόνο σίγουρο είναι πως θα πρέπει να είμαστε ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό μας». Ο Ε2, ότι «..η αγορά του αυτοκινήτου τα επόμενα χρόνια φαίνεται να προσανατολίζεται στο leasing σε αντίθεση με την λιανική που είχαμε συνηθίσει για χρόνια τώρα στην Ελλάδα» και ο Ε3, ότι «..η αγορά του αυτοκινήτου τα επόμενα χρόνια φαίνεται να προσανατολίζεται στο leasing σε αντίθεση με την λιανική που είχαμε συνηθίσει για χρόνια τώρα στην Ελλάδα». Οφείλει πάντως να τονιστεί ότι η στροφή στο leasing, δεν θα σώσει ενδεχομένως την κατάσταση, όπου οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται ενδυναμωμένοι, ικανοποιημένοι και ότι υποστηρίζονται από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Μια σημαντική διαπίστωση είναι η ευκολία που τα στελέχη μπορεί να αποσυνδέουν το εσωτερικό με το εξωτερικό ενός οργανισμού. Μπορούν δηλαδή να αναφέρονται σε ζητήματα εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής διατήρησης, ενώ παράλληλα να κάνουν προτάσεις για το εξωτερικό περιβάλλον (ποιος άραγε θα σχεδιάσει/ εφαρμόσει αυτές τις προτάσεις, το δυσαρεστημένο προσωπικό;).

Πίνακας 22. Απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 22 (Πώς σκοπεύετε να ανταποκριθείτε στις μελλοντικές προκλήσεις και ευκαιρίες;

Ερώτηση 22

Ανταπόκριση στις μελλοντικές προκλήσεις/ ευκαιρίες

E1

Ο βασικός μας τρόπος θα είναι μόνο μέσα από την απόκτηση και διακράτηση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού. Θα πρέπει να φροντίσουμε να στελεχώσουμε κάθε τμήμα με νέα ικανά στελέχη γεμάτα φιλοδοξίες και φρέσκες ιδέες, πάντα διαθέσιμα να προτείνουν λύσεις και νέες εναλλακτικές σε όλα τα επίπεδα.

E2

Σκοπεύουμε να είμαστε πρωτοπόροι σε όλους τους τομείς. Από την ψηφιακή πώληση μέχρι τις εναλλακτικές μορφές απόκτησης αυτοκινήτων όπως το car sharing. Υπάρχει ήδη αρμόδιο τμήμα το οποίο εξετάζει όλα τα πιθανά σενάρια και ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν. Έχουν γίνει ήδη τα business plans που χρειάζονται και είμαστε έτοιμοι να προχωρήσουμε στις ανάλογες επενδύσεις όταν το έδαφος θα είναι ώριμο για αυτό.

E3

Οι προκλήσεις που θα προκύψουν τα επόμενα χρόνια αφορούν στον τρόπο που θα γίνονται οι πωλήσεις αυτοκινήτων στην Ελλάδα. Ο πρόσφατος πρωτοποριακός τρόπος παραγγελίας και πώλησης που έχει εφαρμόσει μεγάλος ανταγωνιστής luxury ηλεκτρικών αυτοκινήτων, έχει κάνει και τις υπόλοιπες εταιρίες να το σκέφτονται πολύ σοβαρά. Επομένως υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να μεταβούμε από την φυσική στην διαδικτυακή πώληση πολύ

σύντομα. Η εταιρεία μας θα πρέπει να είναι έτοιμη να ανταπεξέλθει στα νέα δεδομένα. Αυτό σημαίνει πως θα πρέπει να εκπαιδεύσεις το υπάρχον προσωπικό και ίσως να προβεί σε νέες προσλήψεις προκειμένου η νέα διαδικασία να καταφέρει να διατηρήσει ή και να βελτιώσει τα αποτελέσματα στο κομμάτι των πωλήσεων. Σε γενικές γραμμές θα πρέπει να βρισκόμαστε πάντα ένα βήμα μπροστά από τις εξελίξεις. Αυτή τη στιγμή η πρόκληση των ψηφιακών πωλήσεων είναι ακόμα μεγαλύτερη και από τα προβλήματα που προέκυψαν από την ενεργειακή κρίση.

Σε αυτό το σημείο, όλα τα στελέχη αναγνώρισαν τη σημασία του προσωπικού και της πρόσληψης, νέων ταλαντούχων εργαζόμενων. Ο Ε1 τόνισε ότι «..ο βασικός μας τρόπος θα είναι μόνο μέσα από την απόκτηση και διακράτηση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού», ο Ε2 ότι «.. σκοπεύουμε να είμαστε πρωτοπόροι σε όλους τους τομείς. Από την ψηφιακή πώληση μέχρι τις εναλλακτικές μορφές απόκτησης αυτοκινήτων όπως το *car sharing*», και ο Ε3 ότι «..θα πρέπει να εκπαιδεύσεις το υπάρχον προσωπικό και ίσως να προβεί σε νέες προσλήψεις προκειμένου η νέα διαδικασία να καταφέρει να διατηρήσει ή και να βελτιώσει τα αποτελέσματα στο κομμάτι των πωλήσεων».

Η δεύτερη διάσταση μπορεί αφορά την ψηφιοποίηση και την κατάλληλη δημιουργία νέων μονάδων, με το κατάλληλο προσωπικό. Έχει ενδιαφέρον ότι σε αυτή την ερώτηση (ανταπόκριση στις μελλοντικές προκλήσεις/ ευκαιρίες) και τα 3 στελέχη ανέφεραν ρητά το σημαντικό ρόλο του προσωπικού.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Brodie, R.J., Whittome, J.R.M. and Brush, G.J. (2009). Investigating the service brand: a customer value perspective. *Journal of Business Research*, 62(3), 345-55.
2. Cherry, K. (2022). *What Is Intrinsic Motivation? How Internal Rewards Drive Behavior*. At: <https://www.verywellmind.com/what-is-intrinsic-motivation-2795385>
3. Conduit, J., Matanda, M. J., & Mavondo, F. T. (2014). Balancing the act: the implications of jointly pursuing internal customer orientation and external customer orientation. *Journal of Marketing Management*, 30(13–14), 1320–1352.
4. Green, D. E., Walkey, F. H., & Taylor, A. J. (1991). The three-factor structure of the Maslach Burnout Inventory: A multicultural, multinational confirmatory study. *Journal of Social Behavior & Personality*, 6(3), 453–472.
5. Kvilhaug, S. (2022). *What Is Quiet Quitting—and Is It a Real Trend?* At: <https://www.investopedia.com/what-is-quiet-quitting-6743910>
6. Lee, W.-I., Chen, C.-C., & Lee, C.-C. (2015). The Relationship Between Internal Marketing Orientation, Employee Commitment, Charismatic Leadership and Performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 8(2), 67–78.
7. Slaughter, J.E., Zickar, M.J., Highhouse, S. and Mohr, D.C. (2004). Personality trait inferences about organizations: development of a measure and assessment of construct Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 85-103.
8. Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), pp. 1-10.
9. Vella, P.V., Gountas, J. and Walker, R. (2009). Employee perspectives of service quality in the supermarket sector. *Journal of Services Marketing*, 23(6), pp. 407-21

Κεφάλαιο 5^ο

Συμπεράσματα-προτάσεις

5.1 Συμπεράσματα-προτάσεις

Η παρούσα εργασία αφορά την ανάλυση του κλάδου των αντιπροσωπιών αυτοκινήτων. Επιλέχθηκε η ποιοτική ερευνητική μέθοδος, όπου θεμελιώδης σκοπός είναι η εμφάνιση στα υπό μελέτη φαινόμενα. Αυτό έγινε καθώς τέθηκε ως ερευνητική κατεύθυνση, η κατανόηση περίπλοκων φαινομένων/εννοιών σε δεδομένα πλαίσια αναφοράς. Ο κλάδος του αυτοκινήτου είναι ήδη εξαιρετικά περίπλοκος (καθώς οι καταναλωτικές τάσεις ολοένα και αλλάζουν με απρόβλεπτους τρόπους), ενώ ο κλάδος της αντιπροσώπευσης μπορεί να είναι ακόμα πιο πολύπλοκος.

Αφού διεξήχθη μια ενδελεχής μελέτη σε σχέση με τις αντιπροσωπίες αυτοκινήτων (σε επίπεδο βιβλιογραφίας), διαπιστώθηκαν το εξής- μπορεί να αποτελούν μια ξεχωριστή κατηγορία επιχείρησης, ειδικά εν μέσω του σύγχρονου, εξαιρετικά ρευστού εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ενώ αρχικά ο σκοπός ήταν η επικέντρωση σε ζητήματα ψηφιακού μετασχηματισμού, έγινε σαφές ότι οι αντιπροσωπίες μπορεί σε αυτό το στάδιο, να πρέπει να αναπτύξουν νέες ικανότητες (capabilities). Ίσως δεν έχει συνειδητοποιηθεί επαρκώς η απειλή της ψηφιακής επέκτασης των βιομηχανιών αυτοκινήτου και η σταδιακή μείωση της σημαντικότητας του ρόλου των αντιπροσωπιών. Οι υπό μελέτη οργανισμοί άλλωστε, είχαν ισχυρή παρουσία σε ένα παραδοσιακό καθεστώς, όπου η επικοινωνία ανάμεσα στον οργανισμό κατασκευής και τον πελάτη ήταν δύσκολη έως αδύνατη (μπορεί να βοηθούσαν τις βιομηχανίες σε σχέση με τη διαχείριση διαφορετικών κουλτουρών, πελατών κ.ά.).

Στο νέο ψηφιακό κόσμο, η BMW (για παράδειγμα), μπορεί να προσελκύσει τους δυνητικούς της πελάτες ψηφιακά, με μια πανίσχυρη καμπάνια στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και να είναι σε θέση να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις οργανισμού/πελατών σε καθημερινό επίπεδο. Επιπλέον μπορεί να αρχίσει να αναζητά την ανεξάρτησή της από το παραδοσιακό δίκτυο αντιπροσώπων, στο βαθμό που μπορεί (μέσω του Διαδικτύου και της αξιοποίησης των analytics, μπορεί να κατανοεί όλο και

πιο βαθιά, τις ιδιαιτερότητες του ελληνικού κοινού για παράδειγμα). Ο ρόλος των αντιπροσώπων καθίσταται ενδεχομένως ολοένα και λιγότερο χρήσιμος.

Παράλληλα, η σημαντικότητα της επίτευξης καινοτομίας (σε σχέση με τις πελατειακές εμπειρίες) καθίσταται όλο και πιο σημαντικός για τις αντιπροσωπίες. Αυτός μπορεί να είναι ένας τρόπος να ισχυροποιήσουν τους δεσμούς εμπιστοσύνης με τους πελάτες και να ανακαλύψουν νέους τρόπους προσφοράς αξίας (για παράδειγμα καινοτομίες σε επίπεδο after sales).

Από την ποιοτική ανάλυση, διαφάνηκε ότι ο υπό μελέτη οργανισμός δεν έχει αντίστοιχες συνειδητοποιήσεις. Αντιθέτως «σκέφτεται» στρατηγικά με βάση τους χρηματοοικονομικούς όρους (leasing κ.ά.), ενώ μάλλον χάνεται η μεγάλη εικόνα.

Ο υπό μελέτη οργανισμός φάνηκε σε πολλά σημεία επαρκής. Από την άλλη διαφάνηκαν πολλαπλές αδυναμίες. Η στατιστική κατανόηση των ηγετικών στελεχών **ήταν αρκετά φτωχή** (καθώς τονίστηκε το ότι η στατιστική ανάλυση μπορεί να είναι ένας τρόπος επίτευξης πολιτικών στόχων εντός της εταιρείας), ενώ συνολικά το εσωτερικό περιβάλλον δε φάνηκε να έχει μελετηθεί όσο θα έπρεπε. Παρατηρήθηκε μια σχετικά ελλιπής κατανόηση και αντιμετώπιση σημαντικών εννοιών, όπως η τηλεργασία, η εργασιακή διατήρηση, η σχέση πελατειακής και εργασιακής ικανοποίησης, η κατανόηση της έννοιας της εσωτερικής κινητοποίησης.

Ο οργανισμός φάνηκε ως εξαιρετικά σοβαρός από τη μια (είχε ξεκάθαρες απόψεις που αντανακλούν τη μέση, ελληνική πραγματικότητα του επιχειρείν), αλλά ίσως μυωπικός και κοντόφθαλμος από την άλλη. Οι προτάσεις αφορούν κυρίως την έννοια του employers branding, καθώς μόνο το ευχαριστημένο/ ταλαντούχο προσωπικό μπορεί να προσδώσει νέες οπτικές/λύσεις στα προβλήματα που αναλύθηκαν. Όσο και να αναλυθεί η κατάσταση των αντιπροσωπιών εξωγενώς/αποστασιοποιημένα, γίνεται παραδεκτό ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να παρέχουν τις τελικές λύσεις στα παραπάνω ζητήματα.

Αυτά που προτείνονται είναι τα εξής:

- ο περιορισμός της μηδενιστικής λογικής, ότι η στατιστική χρησιμοποιείται για την εξυπηρέτηση συμφερόντων κ.ά. Η στατιστική μπορεί να είναι εξαιρετική χρήσιμη για τα στελέχη, αν εξοικειωθούν με τις δυνάμεις/περιορισμούς της
- η στρατηγική χρήση ψηφιοποιημένων λύσεων και data analytics με ένα συγκεκριμένο, στρατηγικό στόχο: να αναπτύξουν τις σχέσεις με τους πελάτες.

Οι αντιπροσωπίες θα πρέπει να επικεντρωθούν στην αναβάθμιση της πελατειακής εμπειρίας, ώστε να μπορέσουν να σταθούν απέναντι στις αυτοκινητοβιομηχανίες μελλοντικά. Το πρώτο βήμα μπορεί να είναι η επικέντρωση στους δεσμούς ανάμεσα στους πελάτες και τον οργανισμό και ανάμεσα στους πελάτες και τους εργαζόμενους. Έπειτα θα πρέπει να εφαρμοστούν πολιτικές αναβάθμισης της ψηφιακής γνώσης, στο εσωτερικό των οργανισμών. Η πελατειακή εμπειρία αποτελεί μια πολυσύνθετη έννοια που για να κατανοηθεί, απαιτείται ο συνδυασμός τόσο των analytics, όσο και της ενεργητικής αναγνώρισης της «σοφίας» και των προοπτικών/ insights των εργαζόμενων που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες.

- η ανάπτυξη ενός διακριτού brand image, βάση των παραπάνω. Είναι σημαντικό, οι αντιπροσωπίες να έχουν μια ισχυρή, προσωπική εικόνα που να διαφοροποιείται από τα brands που αντιπροσωπεύουν (αλλιώς κινδυνεύουν να χαθούν στο πλαίσιο της ψηφιακής επαφής των μεγάλων εταιριών με τους πελάτες ανά τον κόσμο). Προκειμένου να υπάρξει μια σημαντική αναβάθμιση σε επίπεδο εικόνας της μάρκας, θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι ολόκληρη η αντιπροσωπεία έχει σαφή κατανόηση αυτής και των διαστάσεών της, όπως το όραμα, η αποστολή κ.ά.

Όλα τα παραπάνω δεν μπορεί να γίνουν χωρίς την προσέλκυση και διατήρηση εργαζόμενων, που έχουν ταλέντο αλλά και μοιράζονται τις οργανωσιακές αξίες της εταιρείας. Όλα μάλλον εκκινούν από τον ανθρώπινο παράγοντα (οι αλλαγές, οι δυνητικές λύσεις, οι καινοτομίες κ.ά.) και χωρίς αυτόν τίποτα δεν μπορεί να επισυμβεί. Είναι πολύ σημαντική η ανάπτυξη μιας ψηφιακής παρουσίας που να διαφοροποιείται από τα brands των αυτοκινήτων και να έχει δική της υπόσταση. Καθώς η ηλεκτρονική παρουσία/ εξυπηρέτηση είναι απολύτως απαραίτητα στοιχεία, θα πρέπει να γίνουν με ένα τρόπο που να διασφαλίζεται η ανάπτυξη αυθεντικότητας. Η ΕΚΕ μπορεί να είναι πολύ χρήσιμη, όπως και η ανάπτυξη ευφάνταστων (κοινωνικά ωφέλιμων) εκστρατειών (για παράδειγμα να αφορούν την οδηγική ασφάλεια και συμπεριφορά).

Ένα τελικό SWOT analysis της αντιπροσωπείας, μπορεί να είναι ως εξής (με βάση τα ευρήματα της ποιοτικής ανάλυσης, σε συνδυασμό με τη βιβλιογραφική επισκόπηση):

Δυνάμεις

Η σχέση που έχουν αναπτύξει με τους πελάτες

Οι γνώσεις που έχουν αναπτυχθεί από την επιχείρηση

Η ευνοϊκή τοποθεσία. (πχ σε κεντρική Λεωφόρο κοντά σε εταιρείες).

Η ποιότητα της πελατειακής εξυπηρέτησης

Το διακριτό brand image της αντιπροσωπείας

Το δυνατό brand image της BMW

Αδυναμίες

Η έλλειψη πόρων, σε σχέση με τις μεγάλες βιομηχανίες αυτοκινήτου

Η ενδεχόμενη, ελλιπής επιστημονική γνώση σε σχέση με την καταναλωτική συμπεριφορά (οι εμμονές, οι παραλείψεις κ.ά.)

Η αδυναμία κατανόησης της σύγχρονης πραγματικότητας του κλάδου

Η έλλειψη μιας πλήρους, ενημερωμένης ιστοσελίδας και μιας βοηθητικής, αυθεντικής ηλεκτρονικής παρουσίας

Η χαμηλή παρακίνηση των πωλητών και των εργαζόμενων

Η έλλειψη ισχυρών δεσμών με τους υπάρχοντες πελάτες

Ευκαιρίες

Δυνατότητα ανεύρεσης ερευνών για τους αγοραστές (ποσοτικές και ποιοτικές), μαζί με την αξιοποίηση των data analytics, για την κατανόηση του τι ακριβώς θέλουν οι πελάτες και τι μπορεί να διορθωθεί. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των πωλήσεων και της πελατειακής ικανοποίησης/ αφοσίωσης

Απειλές

Ο έντονος ανταγωνισμός του κλάδου
Η σταδιακή εξάλειψή των αντιπροσωπιών (και του ρόλου τους), μέσω της ενδυνάμωσης της ατομικής σχέσης ανάμεσα στους πελάτες και τις αυτοκινητοβιομηχανίες (newmoney, 2022)

<p>Η ύπαρξη ενημερωμένων και εξαιρετικά απαιτητικών πελατών που απαιτούν ολοένα και αποτελεσματικότερες λύσεις/κίνητρα που θα κάνουν την αγοραστική διαδικασία πιο εύκολη και αποτελεσματική και μπορεί να οδηγήσει στη διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό (Berman, 2022)</p>	<p>Η ολική όξυνση του ενδιαφέροντος για το περιβάλλον και η επικράτηση της τάσης για car-sharing (κάτι που ήδη αναπτύσσεται στο εξωτερικό, όπου η σχέση ατόμου-αυτοκινήτου μπορεί να είναι ασθενέστερη) (McKinsey, (2019)</p>
<p>Ύπαρξη θετικών σχολίων στην ηλεκτρονική σελίδα που ενισχύουν τη φήμη της εταιρείας</p>	<p>Οι οικονομικές συνθήκες (πληθωρισμός) μπορεί να οδηγήσει σε μείωση των πωλήσεων (οι καταναλωτές να στραφούν σε φτηνότερα μοντέλα ή να οδηγούν λιγότερο και να κρατάνε τα παλιά τους αυτοκίνητα) (Berman, 2022)</p>
	<p>Ύπαρξη αρνητικών σχολίων στην ηλεκτρονική σελίδα της επιχείρησης, που επιδρούν αρνητικά στη φήμη της</p>

5.2 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας αφορούν την ποιοτική μέθοδο που επιλέχθηκε και την αντίστοιχη μειωμένη δυνατότητα γενίκευσης των συμπερασμάτων. Σε ότι αφορά μελλοντικές έρευνες, προτείνεται η περαιτέρω ποιοτική ανάλυση στα ζητήματα που αναδείχθηκαν (την ψηφιακή ανάπτυξη των αντιπροσωπιών σε σχέση με τις βιομηχανίες, το μέλλον των αντιπροσωπιών, την καινοτομία τους κ.ά.).

Βιβλιογραφία

- Ahlstrom, D., Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Qian, G., Ma, X. and Faems, D. (2020). 'Managing technological, sociopolitical, and institutional change in the New Normal'. *Journal of Management Studies*, 57, 411-37
- Ambler, T. and Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), pp. 185-206
- Aurand, T.W., Gorchels, L. and Bishop, T.R. (2005). Human resource management's role in internal branding: An opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), pp. 163-9.
- Ashraf, R. (2019). *Porter's Five Forces of the Automotive Industry*. At: Porter's Five Forces of the Automotive Industry
- Autoawards, (2022). *How to Create a Bond Between Your Auto Dealership and Customers*. At: <http://www.autoawards.com/create-bond-between-auto-dealership-customers/>
- Bell, D., T. Ho and C. Tang (1998). Determining where to shop: fixed and variable costs of shopping. *Journal of Marketing Research*, 35, August, 352-369
- Berman, C. (2022). *A SWOT Analysis for Car Dealers*. At: <https://yourbusiness.azcentral.com/swot-analysis-car-dealers-23361.html>
- Berry, L., & Parasuraman, A. (1992). Services marketing starts from within. *Marketing Management*, 1(1). <https://doi.org/doi:10.4324/9780203207352.ch11>
- Berthon, P., Ewing, M. and Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), pp. 151-72.
- Berry S., J. Levinsohn., and A. Pakes (1995). Automobile Prices in Market Equilibrium. *Econometrica*, 63, 841-890.
- Berry S., J. Levinsohn, and A. Pakes (2004). Differentiated Products Demand Systems from a Combination of Micro and Macro Data: The New Car Market. *Journal of Political Economy*, February, 68-105.

- Brodie, R.J., Whittome, J.R.M. and Brush, G.J. (2009). Investigating the service brand: a customer value perspective. *Journal of Business Research*, 62(3), 345-55.
- Bush, T. (2019). *PESTLE Analysis of the Automotive Industry*. At: <https://pestleanalysis.com/pestle-analysis-of-the-automotive-industry/>
- Cherry, K. (2022). *What Is Intrinsic Motivation? How Internal Rewards Drive Behavior*. At: <https://www.verywellmind.com/what-is-intrinsic-motivation-2795385>
- Collins, C.J. and Stevens, C.K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), pp. 1121-233
- Conduit, J., Matanda, M. J., & Mavondo, F. T. (2014). Balancing the act: the implications of jointly pursuing internal customer orientation and external customer orientation. *Journal of Marketing Management*, 30(13–14), 1320–1352.
- de Chernatony, L. and Segal-Horn, S. (2003). The criteria for successful services brands. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), pp. 1095-118
- Emeritus, (2022). *What is Business Strategy – Definition, Importance and Levels*. At: <https://emeritus.org/in/learn/what-is-business-strategy/>
- Ewing, M.J., Pitt, L.F., de Bussy, N.M. and Berthon, P., (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), pp. 3-22.
- Green, D. E., Walkey, F. H., & Taylor, A. J. (1991). The three-factor structure of the Maslach Burnout Inventory: A multicultural, multinational confirmatory study. *Journal of Social Behavior & Personality*, 6(3), 453–472.
- Hoek, J., Dunnett, J., Wright, M. and Gendall, P. (2000). Descriptive and evaluative attributes: what relevance to marketers? *Journal of Product & Brand Management*, 9(6), pp. 415-35.
- Hsieh, M.H., Pand, S.L. and Setiono, R. (2004). Product, corporate, and country image dimensions and purchase behavior: a multi-country analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(3), pp. 251-70.
- Iacobucci, A. and Ostrom, D. (1995). Consumer trade-offs and the evaluation of services. *The Journal of Marketing*, 59(1), pp. 17-28

King, C. and Grace, D. (2005). Exploring the role of employees in the delivery of the brand: a case study Approach. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(3), pp. 277-95.

Kvilhaug, S. (2022). *What Is Quiet Quitting—and Is It a Real Trend?* At: <https://www.investopedia.com/what-is-quiet-quitting-6743910>

Lee, W.-I., Chen, C.-C., & Lee, C.-C. (2015). The Relationship Between Internal Marketing Orientation, Employee Commitment, Charismatic Leadership and Performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 8(2), 67–78.

McKinsey, (2019). *As dramatic disruption comes to automotive showrooms, proactive dealers can benefit greatly.* At: <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/as-dramatic-disruption-comes-to-automotive-showrooms-proactive-dealers-can-benefit-greatly>

Meyer, A. D., Brooks, G. R. and Goes, J. B. (1990). Environmental jolts and industry revolutions: Organizational responses to discontinuous change. *Strategic Management Journal*, 11, 93-110.

Merz, M.A., He, Y. and Vargo, S.L. (2009). The evolving rand logic: a service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3) pp. 328-45.

Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Naftemporiki, (2021). *Πόσοι είναι οι vegeterians στην Ελλάδα – Οι 5 καταναλωτικές τάσεις του μέλλοντος.* At: <https://www.naftemporiki.gr/society/1260338/posoi-einai-oi-vegeterians-stin-ellada-oi-5-katanalotikes-taseis-tou-mellontos/>

Onedeaer, (2022). *How car dealerships can increase trust with customers.* At: <https://www.onedeaer.com/en/car-dealerships-can-increase-trust-customers/>

Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 24(3), pp. 196-208.

Payne, A., Storbacka, K., Frow, P. and Knox, S. (2009). Cocreating brands: diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research*, 62(3) pp. 379-89.

Pugh, S.D. (2001). Service with a smile: emotional contagion in the service encounter. *The Academy of Management Journal*, 44(5), pp. 1018-27.

Ritson, M. (2002). Marketing and HE collaborate to harness employer brand power. *Marketing*, 24, p. 24.

qless, (2022). *Car Dealer Business: 3 Key Elements of Success*. At: <https://qless.com/car-dealer-business-3-key-elements-of-success/>

Slaughter, J.E., Zickar, M.J., Highhouse, S. and Mohr, D.C. (2004). Personality trait inferences about organizations: development of a measure and assessment of construct Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 85-103.

wfs360, (2022). *5 Challenges That Dealerships Face Today*. At: <https://wfs360.com/blog/5-challenges-that-dealerships-face-today/>

Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), pp. 1-10.

Vella, P.V., Gountas, J. and Walker, R. (2009). Employee perspectives of service quality in the supermarket sector. *Journal of Services Marketing*, 23(6), pp. 407-21

Zabaneh, J. (2021). *7 Easy Ways to Improve Your Dealership's Brand Image*. At: <https://www.jandlmarketing.com/7-easy-ways-to-improve-your-dealerships-brand-image/>

Ελληνική βιβλιογραφία

Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Γ. Μπένου

Ίσαρη, Φ. & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας*. Στο:

<https://eclass.uowm.gr/modules/document/file.php/NURED263/%CE%8A%CF%83%CE%B1%CF%81%CE%B7%20%26%20%CE%A0%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%BA%CF%8C%CF%82%20%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%BF%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%BC%CE%B5%CE%B8%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AF%CE%B1%20%CE%AD%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1%CF%82%202015%20book.pdf>

Λάλλας, Δ. (2020). *Μεθοδολογία και Μέθοδοι κοινωνικής έρευνας: Ποσοτικές και Ποιοτικές Μέθοδοι*.

Στο:

<https://eclass.aueb.gr/modules/document/file.php/OIK308/%CE%9C%CE%AC%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1%205%CE%BF.pdf>

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο για Αντιπροσωπεία Αυτοκινήτου

Εξωτερικό περιβάλλον

Πώς κρίνετε την κατάσταση στην αγορά αυτοκινήτου στην Ελλάδα την τωρινή συγκυρία;

Θεωρείτε ότι η πανδημία, μπορεί να έχει μόνιμες επιδράσεις στην αγορά;

Ποιες θεωρείτε ως τις πιο σημαντικές, καταναλωτικές τάσεις, σε σχέση με την αγορά αυτοκινήτου στη χώρα μας;

Ποιες θεωρείτε ως τις πιο πιθανές, μελλοντικές καταναλωτικές τάσεις, σε σχέση με την αγορά αυτοκινήτου στη χώρα μας;

Θεωρείτε, ότι υπάρχουν κάποια ιδιαίτερα στοιχεία/ χαρακτηριστικά που να περιγράφουν το μέσο Έλληνα καταναλωτή;

Πόσο σημαντική θεωρείτε την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, σε σχέση με τον κλάδο των αντιπροσωπιών αυτοκινήτων;

Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι σημαντικότερες ευκαιρίες στον κλάδο σας, αυτή τη στιγμή;

Ποιες θεωρείτε, ότι είναι οι σημαντικότερες προκλήσεις;

Πώς συγκεντρώνετε και αναλύετε τα δεδομένα που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον;

Κατά πόσο εμπιστεύεστε τα δεδομένα που προκύπτουν από analytics/ στατιστική ανάλυση; Γιατί;

Κατά πόσο εμπιστεύεστε τα δεδομένα που προκύπτουν από τη διαίσθηση έμπειρων ικανών στελεχών; Γιατί;

Εσωτερικό περιβάλλον

Δεδομένου, ότι στις αντιπροσωπίες αυτοκινήτων, προέχει η δημιουργική παροχή λύσεων και η ανάπτυξη ισχυρών δεσμών, ανάμεσα σε οργανισμούς/ πελάτες

Πώς διασφαλίζετε την ανάπτυξη δεσμών, ανάμεσα σε εργαζόμενους και πελάτες;

Ποια είναι τα σημαντικότερα στοιχεία κατά τη γνώμη σας, σε σχέση με την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων δεσμών ανάμεσα σε μια αντιπροσωπεία αυτοκινήτων (τους εργαζόμενους κατά βάση) και τους πελάτες; Γιατί;

Με ποια κριτήρια προσελκύετε και επιλέγετε δυνητικούς εργαζόμενους;

Με ποια κριτήρια αξιολογείτε και επιβραβεύετε τους υπάρχοντες εργαζόμενους;

Σχεδιάζετε ενέργειες, σε σχέση με τη συνεχή βελτίωση του εσωτερικού κλίματος;

Ασχολείστε με τη διερεύνηση της ικανοποίησης των εργαζόμενων;

Ποια είναι τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζετε, σε ότι αφορά το προσωπικό;

Ποιες θεωρείτε, ως τις πιθανές μελλοντικές τάσεις σε σχέση με το προσωπικό που απευθύνεστε (υπάρχοντες και δυνητικοί εργαζόμενοι);

Στρατηγική

Ποια στρατηγική εφαρμόζετε αυτή τη στιγμή και γιατί;

Πώς πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να επιτύχετε, κάποιο μελλοντικό πλεονέκτημα σε σχέση με την αγορά και τον ανταγωνισμό; Με ποιους τρόπους;

Πώς σκοπεύετε να ανταποκριθείτε στις μελλοντικές προκλήσεις και ευκαιρίες;

Απαντήσεις πρώτου ερωτηθέντα

Εξωτερικό περιβάλλον

Πώς κρίνετε την κατάσταση στην αγορά αυτοκινήτου στην Ελλάδα την τωρινή συγκυρία;

Βρισκόμαστε σε πολύ κομβικό σημείο και η αγορά των αυτοκινήτων είναι πολύ ρευστή. Ελέω της ενεργειακής κρίσης αλλά και του πολέμου στην Ουκρανία, έχει μειωθεί κατά πολύ η προσφορά ενώ η ζήτηση παραμένει σε υψηλά επίπεδα.

Θεωρείτε ότι η πανδημία, μπορεί να έχει μόνιμες επιδράσεις στην αγορά;

Η πανδημία αυτή καθ' αυτή δεν μπορεί να έχει μόνιμες επιδράσεις. Ο συνδυασμός της ωστόσο με την ενεργειακή κρίση αλλά και αυτή του πολέμου στην Ουκρανία , δυσκολεύουν πολύ την επιστροφή στην κανονικότητα.

Ποιες θεωρείτε ως τις πιο σημαντικές, καταναλωτικές τάσεις, σε σχέση με την αγορά αυτοκινήτου στη χώρα μας;

Αυτή τη στιγμή στην αγορά αυτοκινήτου στην Ελλάδα εξακολουθεί να υπάρχει αυξημένη ζήτηση για κινητήρες βενζίνης.

Η παραφιλολογία για ενδεχόμενη κατάργηση του diesel έχει κρατήσει ζωντανό το ενδιαφέρον για κινητήρες βενζίνης. Επίσης λόγω της ειδικής σχέσης που έχει ο Έλληνας με το αυτοκίνητο , παρατηρούμε ακόμα έντονο ενδιαφέρον για αυτοκίνητα υψηλού κυβισμού. Όσον αφορά το σχεδιαστικό κομμάτι , οι περισσότεροι ενδιαφερόμενοι κοιτούν τα SUV σε αντίθεση με τα Sedan ή τα Hatchback.

Ποιες θεωρείτε ως τις πιο πιθανές, μελλοντικές καταναλωτικές τάσεις, σε σχέση με την αγορά αυτοκινήτου στη χώρα μας;

Αυτή τη στιγμή η αγορά κινείται προς τους κινητήρες ηλεκτροκίνησης και υβριδικής κίνησης. Οι νέες οδηγίες της Ευρωπαϊκής ένωσης σχετικά με τις εκπομπές ρίπων έχουν αναγκάσει τα εργοστάσια να ρίχνουν όλο το βάρος εκεί.

Αυτό έχει οδηγήσει την Ελλάδα σαν χώρα να εκδώσει ειδική νομοθεσία και προνόμια στην αγορά αυτών των αυτοκινήτων.

Αποτέλεσμα αυτού είναι η αυξανόμενη τάση για leasing και εταιρικά αυτοκίνητα στην αγορά.

Θεωρείτε, ότι υπάρχουν κάποια ιδιαίτερα στοιχεία/ χαρακτηριστικά που να περιγράφουν το μέσο Έλληνα καταναλωτή;

Ο μέσος Έλληνας έχει ακόμα κρατήσει την ιδιαίτερη σχέση του με το αυτοκίνητο. Αυτό που τον χαρακτήριζε και στις εποχές πριν την οικονομική κρίση.

Υπάρχει κυρίως προτίμηση στην αγορά του αυτοκινήτου μετρητοίς ή με χρηματοδότηση ενώ υπάρχει μία μικρή αποστροφή στην απόκτηση του μέσω χρονομίσθωσης.

Πόσο σημαντική θεωρείτε την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, σε σχέση με τον κλάδο των αντιπροσωπιών αυτοκινήτων;

Είναι πολύ σημαντική καθώς εξαρτάται άμεσα με την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση και σύμφωνα με τους παγκόσμιους κανονισμούς για τις εκπομπές ρίπων.

Επίσης σημαντική κατηγορία αφορούν τα αυτοκινητιστικά ατυχήματα στη χώρα μας και θα πρέπει να διοργανώνονται δράσεις σχετικά με την οδική ασφάλεια και την οδική συμπεριφορά.

Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι σημαντικότερες ευκαιρίες στον κλάδο σας, αυτή τη στιγμή;

Αυτή τη στιγμή η σημαντικότερη ευκαιρία στον κλάδο του αυτοκινήτου είναι το μεγάλο άνοιγμα που γίνεται στο leasing. Μετά τις μεγάλες εταιρείες υπάρχει κενό στις αγορές όσων αφορά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τους ελεύθερους επαγγελματίες.

Όποιος στοχεύσει εκεί θα καταφέρει να αποσπάσει μεγάλο μερίδιο της πίτας.

Ποιες θεωρείτε, ότι είναι οι σημαντικότερες προκλήσεις;

Οι μεγαλύτερες προκλήσεις είναι η αντιμετώπιση της περιορισμένης προσφοράς- παραγωγής από τα εργοστάσια.

Θα πρέπει οι αντιπροσωπείες αυτοκινήτων σύμφωνα πάντα και με την βοήθεια των εισαγωγικών εταιρειών στην Ελλάδα ,να πείσουν τις μαμάδες εταιρείες στα εργοστάσια πως η αγορά της Ελλάδας κατέχει ένα μεγάλο μερίδιο της γενικής Ευρωπαϊκής αγοράς και πως για το λόγο αυτό θα πρέπει να μας εξασφαλίσουν περισσότερες θέσεις στη γραμμή παραγωγής προκειμένου να μπορέσουμε να ανταπεξέλθουμε στην αυξανόμενη ζήτηση.

Πώς συγκεντρώνετε και αναλύετε τα δεδομένα που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον;

Η πληροφορία προέρχεται κυρίως από την εισαγωγική εταιρείας.

Διεξάγονται τακτικές έρευνες αγοράς , έρευνες ικανοποίησης πελατών αλλά και διάφορες άλλες ποιοτικές έρευνες από τις οποίες προκύπτουν αξιόπιστα συμπεράσματα.

Αυτή η πληροφορία μας είναι χρήσιμη προκειμένου να μπορέσουμε να βελτιστοποιήσουμε τις υπηρεσίες που παρέχουμε αλλά και να μπορέσουμε να ανταποκριθούμε στο έργο μας με σκοπό πάντα την αύξηση των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς.

Κατά πόσο εμπιστεύεστε τα δεδομένα που προκύπτουν από analytics/ στατιστική ανάλυση; Γιατί;

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν είναι ως επί των πλείστων αξιόπιστα.

Όστοςο θα πρέπει πάντα να έχουμε στο πίσω μέρος του μυαλού μας ότι για να συνεχίσει να ισχύει αυτό , θα πρέπει οι έρευνες να εκσυγχρονίζονται στο πέραςμα του χρόνου σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες τις αγοράς και πάντα με επίκεντρο την βελτιστοποίηση των υπηρεσιών μας.

Επίσης πολύ σημαντικό είναι ο τρόπος με τον οποίο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα καθώς είναι πολύ εύκολο να παρουσιαστούν με διαφορετικό τρόπο ανάλογα με το αποτέλεσμα που θέλουν να πετύχουν.

Κατά πόσο εμπιστεύεστε τα δεδομένα που προκύπτουν από τη διαίσθηση εμπειρων ικανών στελεχών; Γιατί;

Θα πρέπει να τα εμπιστευόμαστε απόλυτα. Ωστόσο πάντα θα πρέπει να σκεφτόμαστε εάν υπάρχει λόγος αλλοίωσης ή παρουσίας των στοιχείων με τέτοιο τρόπο που να επιτύχουν κάποιο συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

Πολλές φορές τα διευθυντικά στελέχη παρουσιάζουν τα αποτελέσματα με τέτοιο τρόπο ώστε να εστιάζουν στα αρνητικά στοιχεία προκειμένου να ασκήσουν πίεση για επίτευξη αποτελεσμάτων από τους υφισταμένους.

Εσωτερικό περιβάλλον

Δεδομένου, ότι στις αντιπροσωπίες αυτοκίνητων, προέχει η δημιουργική παροχή λύσεων και η ανάπτυξη ισχυρών δεσμών, ανάμεσα σε οργανισμούς/ πελάτες

Πώς διασφαλίζετε την ανάπτυξη δεσμών, ανάμεσα σε εργαζόμενους και πελάτες;

Φροντίζουμε να έχουμε συχνή επαφή μαζί τους. Είμαστε πάντα στο πλευρό τους προκειμένου να διασφαλίσουμε πως θα επιλύεται κάθε πρόβλημα που προκύπτει τόσο σε sales όσο και σε aftersales επίπεδο.

Ποια είναι τα σημαντικότερα στοιχεία κατά τη γνώμη σας, σε σχέση με την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων δεσμών ανάμεσα σε μια αντιπροσωπεία αυτοκινήτων (τους εργαζόμενους κατά βάση) και τους πελάτες; Γιατί;

Το βασικότερο στοιχείο είναι η επίτευξη κάθε στόχου που θέτουμε ως προς την ικανοποίηση των πελατών.

Αυτό στην πορεία θα βοηθήσει τόσο με την ηθική ικανοποίηση και επιβράβευση των στελεχών μας όσο και με την μακροπρόθεσμη αύξηση στα επιθυμητά νούμερα.

Ένας ικανοποιημένος πελάτης μπορεί να φέρει επιπλέον κέρδη μέσω του loyalty αλλά και μέσω του word of mouth με συστάσεις σε άλλους πελάτες.

Με ποια κριτήρια προσελκύετε και επιλέγετε δυνητικούς εργαζόμενους;

Το κριτήριο είναι η προϋπηρεσία στον χώρο καθώς είναι αρκετά περίπλοκος και απαιτητικός. Επίσης υπάρχει ιδιαίτερη προτίμηση σε άτομα νεαρής ηλικίας με όρεξη για δουλειά και κατά προτίμηση με ακαδημαϊκό background,

Με ποια κριτήρια αξιολογείτε και επιβραβεύετε τους υπάρχοντες εργαζόμενους;

Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με κριτήριο την επίτευξη ποσοτικών στόχων όπως είναι οι μηνιαίες και οι ετήσιες ταξινομήσεις αυτοκινήτων. Υπάρχουν ωστόσο και ποιοτικοί στόχοι όπως για παράδειγμα το ποσοστό μετατρεψιμότητας των leads σε κλεισίματα παραγγελιών ή και ο βαθμός μετατρεψιμότητας των αγορών λιανικής σε χρηματοδοτήσεις.

Η ανταμοιβή των εργαζομένων γίνεται μέσω bonus τα οποία είναι μηνιαία χρηματική αμοιβή ανάλογα με το ποσοστό επίτευξης των στόχων.

Σχεδιάζετε ενέργειες, σε σχέση με τη συνεχή βελτίωση του εσωτερικού κλίματος;

Οι ενέργειες που σχεδιάζουμε είναι στα πλαίσια του team building και της ετήσιας αξιολόγησης με σκοπό την ενδεχόμενη βελτίωση των οικονομικών όρων στα bonus επιβράβευσης των εργαζομένων.

Ασχολείστε με τη διερεύνηση της ικανοποίησης των εργαζομένων;

Η ετήσια αξιολόγηση που γίνεται, είναι τόσο από πάνω προς τα κάτω όσο και από κάτω προς τα πάνω.

Οι προϊστάμενοι αξιολογούν τους υφισταμένους και το αντίθετο. Στα πλαίσια αυτά, σε περίπτωση που παρατηρηθεί δυσαρέσκεια από τους εργαζομένους φροντίζουμε να διερευνάται με σκοπό την αλλαγή των καταστάσεων που την προκαλούν.

Ποια είναι τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζετε, σε ότι αφορά το προσωπικό;

Το σημαντικότερο πρόβλημα είναι το εργασιακό burn out που προσπαθούμε να αποφύγουμε λόγω της φύσης της δουλειάς.

Δυστυχώς η φύση της δουλειάς δεν μας επιτρέπει να δίνουμε την επιλογή τηλεργασίας στους εργαζομένους και αυτό δημιουργεί δυσαρέσκεια.

Επίσης οι αντιπροσωπείες αυτοκινήτων λειτουργούν και τα Σάββατα κάτι το οποίο δυστυχώς δεν μπορούμε να αλλάξουμε για τους εργαζομένους κυρίως στις πωλήσεις.

Ποιες θεωρείτε, ως τις πιθανές μελλοντικές τάσεις σε σχέση με το προσωπικό που απευθύνεστε (υπάρχοντες και δυνητικοί εργαζόμενοι);

Μετά την covid εποχή, έχει αυξηθεί το αίτημα για υβριδική εργασία με ένα μίγμα από εργασία φυσική παρουσία αλλά και τηλεργασία.

Είναι κάτι το οποίο παρατηρούμε πως ζητείται από τους υποψήφιους εργαζομένους.

Επίσης υπάρχει τάση να ζητούνται και παροχές πέραν του μισθού όπως για παράδειγμα ιδιωτική ασφάλιση, εταιρικό αυτοκίνητο, ακόμα και συνδρομή γυμναστηρίου.

Τέλος , στο πιο μακρινό μέλλον εκτιμούμε πως θα τεθεί το θέμα ακόμα και 4ήμερης εργασίας.

Στρατηγική

Ποια στρατηγική εφαρμόζετε αυτή τη στιγμή και γιατί;

Η στρατηγική που εφαρμόζουμε αυτή τη στιγμή επικεντρώνεται στο χρηματοοικονομικό κομμάτι.

Η διαφορά σε σχέση με πριν 2 χρόνια είναι πως πλέον είμαστε αναγκασμένοι να εκμηδενίσουμε τις εκπτώσεις ενώ ζητάμε πολύ μεγαλύτερες προκαταβολές από τους πελάτες.

Αυτό μας δίνει μεγαλύτερο κεφάλαιο κίνησης ενώ μεγιστοποιεί και το περιθώριο κέρδους μας ανά πώληση παρόλο που υπάρχει μειωμένη προσφορά.

Πώς πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να επιτύχετε, κάποιο μελλοντικό πλεονέκτημα σε σχέση με την αγορά και τον ανταγωνισμό; Με ποιους τρόπους;

Ο μοναδικός τρόπος θα ήταν μέσω επενδύσεων κυρίως συσχετισμένης διαπίκλωσης,

Θα πρέπει να στοχεύσουμε στην παροχή εναλλακτικών υπηρεσιών , πάντα όμως σχετιζόμενων με το αυτοκίνητο.

Υπάρχουν αρκετές σκέψεις αυτή τη στιγμή οι οποίες δεν μπορούν να κοινοποιηθούν. Το μόνο σίγουρο είναι πως θα πρέπει να είμαστε ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό μας.

Πώς σκοπεύετε να ανταποκριθείτε στις μελλοντικές προκλήσεις και ευκαιρίες;

Ο βασικός μας τρόπος θα είναι μόνο μέσα από την απόκτηση και διακράτηση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού,

Θα πρέπει να φροντίσουμε να στελεχώσουμε κάθε τμήμα με νέα ικανά στελέχη γεμάτα φιλοδοξίες και φρέσκες ιδέες, πάντα διαθέσιμα να προτείνουν λύσεις και νέες εναλλακτικές σε όλα τα επίπεδα.

Απαντήσεις δεύτερου ερωτηθέντα

Εξωτερικό περιβάλλον

Πώς κρίνετε την κατάσταση στην αγορά αυτοκινήτου στην Ελλάδα την τωρινή συγκυρία;

Βρισκόμαστε σε μία φάση που η αγορά ανακάμπτει από τις συνέπειες του κορονοϊού αλλά βιώνει την επίδραση του πολέμου στην Ουκρανία και της ενεργειακής κρίσης.

Σε κάθε περίπτωση είναι ρευστά τα πράγματα

Θεωρείτε ότι η πανδημία, μπορεί να έχει μόνιμες επιδράσεις στην αγορά;

Δεν μπορούμε να το πούμε με σιγουριά. Πάντως η επίδραση της στην αγορά των αυτοκινήτων ήταν μεγάλη.

Ποιες θεωρείτε ως τις πιο σημαντικές, καταναλωτικές τάσεις, σε σχέση με την αγορά αυτοκινήτου στη χώρα μας;

Αυτή τη στιγμή η μεγαλύτερη καταναλωτική τάση είναι τα ηλεκτρικά και υβριδικά plug in αυτοκίνητα. Όσον αφορά τον τρόπο απόκτησης είναι το Leasing.

Ποιες θεωρείτε ως τις πιο πιθανές, μελλοντικές καταναλωτικές τάσεις, σε σχέση με την αγορά αυτοκινήτου στη χώρα μας;

Στο μέλλον το leasing θα εκτιναχθεί ακόμα περισσότερο και θα μειωθεί η αγορά της λιανικής. Επίσης υπάρχει μεγάλη τάση προς τη μέθοδο του car sharing.

Θεωρείτε, ότι υπάρχουν κάποια ιδιαίτερα στοιχεία/ χαρακτηριστικά που να περιγράφουν το μέσο Έλληνα καταναλωτή;

Οι Έλληνες σαν πελάτες-αγοραστές αυτοκινήτων είναι πολύ απαιτητικοί όσον αφορά την ποιότητα του προϊόντος, την τιμή αλλά και την πληροφoρία που λαμβάνουν καθ όλη τη διαδικασία της πώλησης μέχρι την τελική παραλαβή.

Πόσο σημαντική θεωρείτε την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, σε σχέση με τον κλάδο των αντιπροσωπιών αυτοκινήτων;

Δεδομένου του ευρέος κοινού που υπάρχει στην Ελλάδα, είναι σημαντική η εταιρική υπευθυνότητα στον κλάδο καθώς είναι αρκετά μεγάλο το κοινό που θα επηρεάσει.

Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι σημαντικότερες ευκαιρίες στον κλάδο σας, αυτή τη στιγμή;

Αυτή τη στιγμή θα πρέπει να εκμεταλλευτούμε την σχετική έλλειψη που υπάρχει στη προσφορά λόγω περιορισμένων παραγωγών από τα εργοστάσια. Είναι ευκαιρία για τον επιχειρηματία να περιορίσει τις εκπτώσεις και να αυξήσει το περιθώριο κέρδους ανά αυτοκίνητο μιας και η ζήτηση παραμένει σε αρκετά υψηλά επίπεδα.

Ποιες θεωρείτε, ότι είναι οι σημαντικότερες προκλήσεις;

Οι σημαντικότερες προκλήσεις είναι να πείσουμε τους αγοραστές πως οι επιπτώσεις δεν είναι μόνιμες και πως δεν υπάρχει εκμετάλλευση από πλευράς αντιπροσωπιών.

Λόγω της ενεργειακής κρίσης υπάρχει έλλειψη στην πρώτη ύλη παραγωγής των αυτοκινήτων αλλά και καθημερινές αλλαγές στις τιμές τους οι οποίες επηρεάζουν και την τελική τιμή του αυτοκινήτου.

Η τελική τιμή του αυτοκινήτου οριστικοποιείται με τον εκτελωνισμό του.

Η μεγάλη πρόκληση λοιπόν είναι να πείσουμε τον πελάτη να αγοράσει κάτι το οποίο στην ουσία δεν γνωρίζει τότε ακριβώς θα παραλάβει αλλά και ούτε σε ποια τιμή.

Πώς συγκεντρώνετε και αναλύετε τα δεδομένα που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον;

Στις αντιπροσωπείες δεν υπάρχει αντίστοιχο τμήμα. Ωστόσο όλη η πληροφορία που αφορά το εξωτερικό περιβάλλον , έρχεται σε εμάς μέσω της εισαγωγικής εταιρείας πάντα σε συνεργασία με το εργοστάσιο.

Υπάρχει επιστημονική ομάδα η οποία διεξάγει τις έρευνες και μας ενημερώνει για τα συμπεράσματα τους.

Κατά πόσο εμπιστεύεστε τα δεδομένα που προκύπτουν από analytics/ στατιστική ανάλυση; Γιατί;

Τα δεδομένα που εξάγονται από τις έρευνες αυτές ως επί των πλείστων είναι αξιόπιστα. Ωστόσο πάντα θα πρέπει να έχουμε στο πίσω μέρος του μυαλού μας το μικρό περιθώριο λάθους (εκούσιου ή ακούσιου).

Κατά πόσο εμπιστεύεστε τα δεδομένα που προκύπτουν από τη διαίσθηση εμπειρων ικανών στελεχών; Γιατί;

Ο επαγγελματισμός μου απαιτεί να τα εμπιστεύομαι απόλυτα. Ωστόσο από την εμπειρία μου έχω καταλάβει πως πολλές φορές οι εισαγωγικές και τα εργοστάσια παρουσιάζουν τα αποτελέσματα με τέτοιο τρόπο που να ωφελεί τους δικούς τους γενικότερους στόχους.

Εσωτερικό περιβάλλον

Πώς διασφαλίζετε την ανάπτυξη δεσμών, ανάμεσα σε εργαζόμενους και πελάτες;

Μέσω της καλής σχέσης που αναπτύσσουν σύμβουλοι πωλήσεων με τους πελάτες.

Υπάρχει διαρκής επαφή από την πρώτη μέχρι και την τελευταία ημέρα της διαδικασίας παραγγελίας και παράδοσης. Οι αντιπροσωπείες αυτοκινήτων έχουν ποιο οικογενειακό χαρακτήρα και δεν είναι το απρόσωπο προφίλ που έχουν οι πολυεθνικές εισαγωγικές και τα εργοστάσια.

Ποια είναι τα σημαντικότερα στοιχεία κατά τη γνώμη σας, σε σχέση με την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων δεσμών ανάμεσα σε μια αντιπροσωπεία αυτοκινήτων (τους εργαζόμενους κατά βάση) και τους πελάτες; Γιατί;

Είναι η διατήρηση του προσωπικού στοιχείου στην επαφή και η έμφαση στο οικογενειακό κλίμα. Θα πρέπει να δώσουμε στον πελάτη την αίσθηση της διαχρονικότητας στην αυθεντικότητα και την ειλικρίνεια προκειμένου να καταφέρουμε να πετύχουμε το loyalty.

Με ποια κριτήρια προσελκύετε και επιλέγετε δυνητικούς εργαζόμενους;

Υπάρχει υπεύθυνος HR ο οποίος ασχολείται με την διαδικασία προσλήψεων σε πρώτο επίπεδο.

Χρησιμοποιούνται όλες οι μέθοδοι προσέλκυσης εργαζομένων. Από τους πιο παραδοσιακούς μέχρι τους πιο σύγχρονους.

Από αγγελίες μέχρι ημέρες καριέρας.

Το πρώτο screening γίνεται από το HR και στη συνέχεια από τον αντίστοιχο υπεύθυνο τμήματος.

Βασικό στοιχείο είναι ο χαρακτήρας και στη συνέχεια τα soft skills.

Με ποια κριτήρια αξιολογείτε και επιβραβεύετε τους υπάρχοντες εργαζόμενους;

Βασικό κριτήριο είναι η επίτευξη των ετήσιων ποσοτικών στόχων. Η επιβράβευση έρχεται με την απόδοση των συμφωνημένων bonus επίτευξης στόχου.

Σε βάθος χρόνο συνυπολογίζονται αθροιστικά οι ετήσιες επιτεύξεις ποσοτικών στόχων αλλά και όποια ποιοτικά στοιχεία προκειμένου να εξεταστεί το ενδεχόμενο επιπλέον επιβράβευσης ή αύξησης μισθού.

Ασχολείστε με τη διερεύνηση της ικανοποίησης των εργαζόμενων;

Ναι. Ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος μεταφέρει το αντίστοιχο κλίμα και στον πελάτη.

Ποια είναι τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζετε, σε ότι αφορά το προσωπικό;

Το σημαντικότερο πρόβλημα είναι η φυγή εργατικού δυναμικού.

Επειδή υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός στην αγορά εργασίας του κλάδου μας, δεν θέλουμε οι εργαζόμενοι της επιχείρησής μας να οδεύσουν σε κάποιον από τους άμεσους ανταγωνιστές μας.

Ποιες θεωρείτε, ως τις πιθανές μελλοντικές τάσεις σε σχέση με το προσωπικό που απευθύνεστε (υπάρχοντες και δυνητικοί εργαζόμενοι);

Οι τάσεις θα είναι προσωπικό με πολύ υψηλές ψηφιακές δεξιότητες όσον αφορά τα προσόντα. Επίσης υπάρχει μεγάλη τάση για την πολυγλωσσία με πολλές ξένες γλώσσες αλλά και προσφορά για θέσεις που ακόμα δεν υπάρχουν (πχ social media, influencing κλπ).

Αναφορικά με τις συνθήκες εργασίας επίσης ζητείται πολύ η υβριδική επιλογή ή η τηλεργασία.

Στρατηγική

Ποια στρατηγική εφαρμόζετε αυτή τη στιγμή και γιατί;

Αυτή τη στιγμή εφαρμόζουμε συντηρητική στρατηγική.

Έχουμε παγώσει τις προσλήψεις πέραν των αναγκαίων ενώ προσωρινά είμαστε συντηρητικοί ως προς τις όποιες επενδύσεις. Περιμένουμε να δούμε πως θα κινηθεί η

αγορά στο άμεσο μέλλον και είμαστε πάντα σε εγρήγορση προκειμένου να είμαστε εντός αγοράς.

Επιλέγουμε την οικονομική σταθερότητα και κυρίως τα αυξημένα ταμειακά διαθέσιμα λαμβάνοντας μεγάλα ποσά ως προκαταβολή από τους πελάτες.

Πώς πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να επιτύχετε, κάποιο μελλοντικό πλεονέκτημα σε σχέση με την αγορά και τον ανταγωνισμό; Με ποιους τρόπους;

Θα πρέπει με την πρώτη ευκαιρία που φανεί πως η κατάσταση θα επιστρέψει στην κανονικότητα , να το εκμεταλλευτούμε και να λειτουργήσουμε με πιο επιθετική στρατηγική.

Στο σημείο αυτό θα αναζητήσουμε περισσότερο προσωπικό ενώ υπάρχουν σκέψεις για επενδύσεις προκειμένου να καλύψουμε κενά της αγοράς του αυτοκινήτου και κυρίως της αγοράς του leasing.

Πώς σκοπεύετε να ανταποκριθείτε στις μελλοντικές προκλήσεις και ευκαιρίες;

Σκοπεύουμε να είμαστε πρωτοπόροι σε όλους τους τομείς.

Από την ψηφιακή πώληση μέχρι τις εναλλακτικές μορφές απόκτησης αυτοκινήτων όπως το car sharing.

Υπάρχει ήδη αρμόδιο τμήμα το οποίο εξετάζει όλα τα πιθανά σενάρια και ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν.

Έχουν γίνει ήδη τα business plans που χρειάζονται και είμαστε έτοιμοι να προχωρήσουμε στις ανάλογες επενδύσεις όταν το έδαφος θα είναι ώριμο για αυτό.

Απαντήσεις τρίτου ερωτηθέντα

Εξωτερικό περιβάλλον

Πώς κρίνετε την κατάσταση στην αγορά αυτοκινήτου στην Ελλάδα την τωρινή συγκυρία;

Αρκετά ασταθής και αβέβαιη. Συνεχόμενες αλλαγές από τον Covid και μετά και μεγάλη επίδραση του πολέμου στην Ουκρανία.

Θεωρείτε ότι η πανδημία, μπορεί να έχει μόνιμες επιδράσεις στην αγορά;

Όχι . Μόνο προσωρινές. Θεωρώ πως μέχρι το 2024 θα επιστρέψουμε στην κανονικότητα.

Ποιες θεωρείτε ως τις πιο σημαντικές, καταναλωτικές τάσεις, σε σχέση με την αγορά αυτοκινήτου στη χώρα μας;

Ηλεκτρικά plug-in και SUV αυτοκίνητα.

Η αγορά κινείται πιο πολύ στο Leasing.

Ποιες θεωρείτε ως τις πιο πιθανές, μελλοντικές καταναλωτικές τάσεις, σε σχέση με την αγορά αυτοκινήτου στη χώρα μας;

Ηλεκτρικά αυτοκίνητα και νέες τεχνολογίες καυσίμων. Επίσης αυτόνομη οδήγηση.

Θεωρείτε, ότι υπάρχουν κάποια ιδιαίτερα στοιχεία/ χαρακτηριστικά που να περιγράφουν το μέσο Έλληνα καταναλωτή;

Πολύ απαιτητικός και δεμένος με το αυτοκίνητο.

Θέλει να έχει εικόνα του προϊόντος από κοντά.

Συνηθισμένος στην κτήση και όχι τη μίσθωση.

Πόσο σημαντική θεωρείτε την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, σε σχέση με τον κλάδο των αντιπροσωπιών αυτοκινήτων;

Δυστυχώς στην χώρα μας είναι μικρή η σημασία της.

Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι σημαντικότερες ευκαιρίες στον κλάδο σας, αυτή τη στιγμή;

Η αξιοποίηση των υπηρεσιών και όχι η εστίαση μόνος στο προϊόν που προσφέρεται στον πελάτη.

Ποιες θεωρείτε, ότι είναι οι σημαντικότερες προκλήσεις;

Η αλλαγή νοοτροπίας όσων αφορά την οικολογική και οικονομική οδήγηση. Η στροφή προς το περιβάλλον τόσο από πλευράς εταιρείας όσο και από πλευράς πελάτη.

Πώς συγκεντρώνετε και αναλύετε τα δεδομένα που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον;

Μελετάμε τα αποτελέσματα του ευρύτερου ανταγωνισμού στην Ελλάδα ανά τρίμηνο, Με τον όρο ευρύτερος ανταγωνισμός εννοούμε τα ανταγωνιστικά luxury brands του κλάδου. Επίσης καταγράφουμε τα αντίστοιχα νούμερα του εσωτερικού ανταγωνισμού ανά τρίμηνο. Εσωτερικό ανταγωνισμό εννοούμε τους υπόλοιπους dealers στην Ελλάδα που αντιπροσωπεύουν το ίδιο brand με εμάς.

Τα νούμερα προέρχονται από τα επίσης αποτελέσματα του αντίστοιχου επαγγελματικού συνδέσμου στην Ελλάδα.

Κατά πόσο εμπιστεύεστε τα δεδομένα που προκύπτουν από analytics/ στατιστική ανάλυση; Γιατί;

Είναι επίσημα νούμερα τα οποία έχουμε μία βάση ωστόσο δεν θα πρέπει να τα εμπιστευόμαστε 100% καθώς υπάρχουν και πολλοί παράγοντες που τα επηρεάζουν οι οποίοι δεν μπορούν να αποτυπωθούν στα νούμερα. Για παράδειγμα ο αριθμός των ταξινομήσεων μιας μάρκας εξαρτάται και από τον ρυθμό παραγωγής των εργοστασίων στο εξωτερικό αλλά και των διαθέσιμων θέσεων παραγωγής που αυτά προσφέρουν για την αγορά της Ελλάδας. Οι μεταβλητές αυτές μπορεί διαφέρουν από μάρκα σε μάρκα και από dealer σε dealer. Οι dealers της Αθήνας λαμβάνουν περισσότερες θέσεις παραγωγής από το εργοστάσιο σε σχέση με αυτούς της επαρχίας.

Κατά πόσο εμπιστεύεστε τα δεδομένα που προκύπτουν από τη διαίσθηση έμπειρων ικανών στελεχών; Γιατί;

Δεν μπορούμε να τα εμπιστευόμαστε 100% καθώς ο χώρος είναι τόσο ρευστός που ακόμα και η διαίσθηση ενός έμπειρου στελέχους μπορεί να βγει λάθος.

Επίσης το κάθε έμπειρο στέλεχος μπορεί να παρουσιάζει αυξημένα ή μειωμένα νούμερα ανάλογα με τις σκοπιμότητες του.

Πχ μπορεί να εμφανίζει υψηλές προβλέψεις για να πείσει τη διοίκηση πως είναι κοντά στην επίτευξη στόχου ή να παρουσιάζει χαμηλότερα νούμερα πωλήσεων για να πείσει τους συμβούλους να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια.

Εσωτερικό περιβάλλον

Δεδομένου, ότι στις αντιπροσωπίες αυτοκινήτων, προέχει η δημιουργική παροχή λύσεων και η ανάπτυξη ισχυρών δεσμών, ανάμεσα σε οργανισμούς/ πελάτες

Πώς διασφαλίζετε την ανάπτυξη δεσμών, ανάμεσα σε εργαζόμενους και πελάτες;

Επειδή όπως είπαμε ο Έλληνας έχει μία ιδιαίτερη σχέση με το αυτοκίνητο , φροντίζουμε να είμαστε ο άμεσος συνδετικός κρίκος με το πάθος του για την αυτοκίνηση.

Φροντίζουμε να έχουμε μία πελατοκεντρική προσέγγιση και εστιάζουμε στην εξυπηρέτηση και όχι στην πώληση. Η αντιπροσωπεία είναι μία οικογενειακή επιχείρηση που αριθμεί περισσότερα από 50 χρόνια ιστορίας. Η σχέση που είχε δημιουργήσει ο ιδρυτής της εταιρείας με τους πελάτες , έχει μεταφερθεί και στην νέα γενιά της διοίκησης αλλά και των πελατών.

Υπάρχει στενή σχέση και επικοινωνία μεταξύ πελάτη και συμβούλου πωλήσεων ακόμα και μετά την πώληση. Τόσο σε επίπεδο ανθρώπινο αλλά και επαγγελματικό σε όρους after sales.

Οι πελάτες λαμβάνουν συχνές ενημερώσεις για όλες τις εξελίξεις του brand ενώ συχνά τους προσκαλούμε σε διάφορες εκδηλώσεις προκειμένου να τους δείξουμε την ευγνωμοσύνη μας.

Ποια είναι τα σημαντικότερα στοιχεία κατά τη γνώμη σας, σε σχέση με την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων δεσμών ανάμεσα σε μια αντιπροσωπεία αυτοκινήτων (τους εργαζόμενους κατά βάση) και τους πελάτες; Γιατί;

Τα βασικότερα στοιχεία είναι η συχνή επαφή και η επίλυση κάθε πιθανού προβλήματος που μπορεί να προκύψει καθώς και η εύρεση πιθανών εναλλακτικών. Η ανταμοιβή της πιστότητας ενός πελάτη από την επιχείρηση.

Με ποια κριτήρια προσελκύετε και επιλέγετε δυνητικούς εργαζόμενους;

Βασικό κριτήριο είναι ο χαρακτήρας και η όρεξη για δουλειά. Η σχετική προϋπηρεσία που απαιτείται δεν είναι απόλυτα απαιτητική.

Στοχεύουμε σε ανθρώπους όλων των ηλικιών και χωρίς διακρίσεις.

Μεγάλη σημασία δίνουμε στις πιθανότητες εξέλιξης ενός ανθρώπου εντός της επιχείρησης ή του ομίλου γενικότερα.

Με ποια κριτήρια αξιολογείτε και επιβραβεύετε τους υπάρχοντες εργαζόμενους;

Με βάση την επίτευξη των ποσοτικών στόχων σε επίπεδο αριθμών αλλά και με βάση την επίτευξη των ποιοτικών χαρακτηριστικών. Συχνή αξιολόγηση των εργαζομένων από τους προϊσταμένους και λεπτομερής αναφορά στο HR.

Σχεδιάζετε ενέργειες, σε σχέση με τη συνεχή βελτίωση του εσωτερικού κλίματος;

Ναι. Διοργανώνουμε δράσεις για τους εργαζομένους με σκοπό το team bonding.

Προσφέρουμε δωρεάν προγράμματα εκπαίδευσης στον εργαζομένο και δραστηριότητες αναψυχής.

Ασχολείστε με τη διερεύνηση της ικανοποίησης των εργαζομένων;

Ναι. Τακτικές αξιολογήσεις των προϊσταμένων και από τους υφισταμένους. Προσπαθούμε να δίνουμε στον εργαζομένο και παροχές πέραν της μισθοδοσίας. Ωστόσο είναι ακόμα σε πολύ πρώιμο στάδιο.

Ποια είναι τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζετε, σε ότι αφορά το προσωπικό;

Υπάρχει μία σχετική τάση φυγής κυρίως από νέους εργαζομένους η οποία θα πρέπει να μειωθεί στο ελάχιστο. Αυτό οφείλεται στο γεγονός πως αναζητούν μεγαλύτερη ποικιλία προϋπηρεσίας στο βιογραφικό τους με σκοπό να παρουσιάσουν εμπειρία από διαφορετικά περιβάλλοντα σε μελλοντικού εργοδότες.

Επίσης υπάρχει σχετική δυσκολία στην εύρεση έτοιμων και με εμπειρία στο χώρο εργαζομένων.

Ποιες θεωρείτε, ως τις πιθανές μελλοντικές τάσεις σε σχέση με το προσωπικό που απευθύνεστε (υπάρχοντες και δυνητικοί εργαζόμενοι);

Οι δυνητικοί εργαζόμενοι του μέλλοντος έχουν την τάση να ζητούν περισσότερο συνθήκες τηλεργασία καθώς και παροχές πέραν του μισθού. Η αγορά εργασίας έχει την τάση να κινείται προς παροχές ιδιωτικής ασφάλισης και παροχών επιπλέον του μισθού όπως πχ γεύματα εργασίας ή εταιρικό αυτοκίνητο.

Στρατηγική

Ποια στρατηγική εφαρμόζετε αυτή τη στιγμή και γιατί;

Η στρατηγική που εφαρμόζει η εταιρεία αυτή τη στιγμή είναι μείωση των εκπτώσεων καθώς υπάρχει πολύ περιορισμένη προσφορά λόγω και των μειωμένων θέσεων παραγωγής από τα εργοστάσια. Επομένως προσπαθούμε σαν εταιρεία να αυξήσουμε το περιθώριο κέρδους στο κάθε αυτοκίνητο προκειμένου να μην μας επηρεάσει ταμειακά η κρίση στην παραγωγή.

Πώς πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να επιτύχετε, κάποιο μελλοντικό πλεονέκτημα σε σχέση με την αγορά και τον ανταγωνισμό; Με ποιους τρόπους;

Η αγορά του αυτοκινήτου τα επόμενα χρόνια φαίνεται να προσανατολίζεται στο leasing σε αντίθεση με την λιανική που είχαμε συνηθίσει για χρόνια τώρα στην Ελλάδα.

Σαν αντιπροσωπεία αυτοκινήτων θα πρέπει να φροντίσουμε να θέσουμε τις βάσεις προκειμένου να εκμεταλλευτούμε την τάση από τώρα. Υπάρχει ήδη τμήμα εταιρικών πωλήσεων στην εταιρείας μας αλλά θα πρέπει να επενδύσουμε περισσότερο σε αυτό προκειμένου μέσω προσλήψεων να υπάρχει το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό , να αναπτυχθούν οι κατάλληλες σχέσεις με πελάτες εταιρίες και τις εταιρίες leasing οι οποίες είναι και οι άμεσοι τροφοδότες παραγγελιών στο συγκεκριμένο αντικείμενο.

Πώς σκοπεύετε να ανταποκριθείτε στις μελλοντικές προκλήσεις και ευκαιρίες;

Οι προκλήσεις που θα προκύψουν τα επόμενα χρόνια αφορούν στον τρόπο που θα γίνονται οι πωλήσεις αυτοκινήτων στην Ελλάδα.

Ο πρόσφατος πρωτοποριακός τρόπος παραγγελίας και πώλησης που έχει εφαρμόσει μεγάλος ανταγωνιστής luxury ηλεκτρικών αυτοκινήτων , έχει κάνει και τις υπόλοιπες εταιρίες να το σκέφτονται πολύ σοβαρά.

Επομένως υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να μεταβούμε από την φυσική στην διαδικτυακή πώληση πολύ σύντομα.

Η εταιρεία μας θα πρέπει να είναι έτοιμη να ανταπεξέλθει στα νέα δεδομένα.

Αυτό σημαίνει πως θα πρέπει να εκπαιδεύσει το υπάρχον προσωπικό και ίσως να προβεί σε νέες προσλήψεις προκειμένου η νέα διαδικασία να καταφέρει να διατηρήσει ή και να βελτιώσει τα αποτελέσματα στο κομμάτι των πωλήσεων.

Σε γενικές γραμμές θα πρέπει να βρισκόμαστε πάντα ένα βήμα μπροστά από τις εξελίξεις.

Αυτή τη στιγμή η πρόκληση των ψηφιακών πωλήσεων είναι ακόμα μεγαλύτερη και από τα προβλήματα που προέκυψαν από την ενεργειακή κρίση.