

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ**

**ΣΠΟΥΔΩΝ**

**στην**

**ΝΑΥΤΙΑ**

**ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΠΟΝΤΟΠΟΡΟ**

**ΝΑΥΤΙΑ**

**Φανταζία Βασιλική**

**Διπλωματική Εργασία**

που υποβλήθηκε στο Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών

του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των

απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού

Διπλώματος Ειδίκευσης στην Ναυτιλία

Πειραιάς

Νοέμβριος 2014

## Δήλωση Αυθεντικότητας

Το άτομο το οποίο εκπονεί την Διπλωματική Εργασία φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία ορίζεται στην βάση των εξής παραγόντων: του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (εμπορικός, μη κερδοσκοπικός ή εκπαιδευτικός), της φύσης του υλικού, που χρησιμοποιεί (τμήμα του κειμένου, πίνακες, σχήματα, εικόνες ή χάρτες), του ποσοστού και της σημαντικότητας του τμήματος, που χρησιμοποιεί σε σχέση με το όλο κείμενο υπό copyright, και των πιθανών συνεπειών της χρήσης αυτής στην αγορά ή στη γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου.

Όνοματεπώνυμο: Φανταζία Βασιλική

## Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εγκρίθηκε ομόφωνα από την Τριμελή Εξεταστική Επιτροπή που ορίστηκε από τη ΓΣΕΣ του Τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών Πανεπιστημίου Πειραιώς σύμφωνα με τον Κανονισμό Λειτουργίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Ναυτιλία.

Τα μέλη της Επιτροπής είναι:

- Παντουβάκης Άγγελος (Επιβλέπων)
- Θεοδωρόπουλος Σωτήριος
- Χλωμούδης Κωνσταντίνος

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς δεν υποδηλώνει αποδοχή των γνωμών του συγγραφέα.

## Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Ναυτιλία.

Πριν την παρουσίαση της, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω τους ανθρώπους που γνώρισα και συνεργάστηκα μαζί τους, οι οποίοι με την πνευματική, ηθική και υλική στήριξη τους έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην πραγματοποίησή της.

Πρώτο απ' όλους θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της εργασίας μου Επίκουρο Καθηγητή Δρ. Παντουβάκη Άγγελο για την πολύτιμη επιστημονική του καθοδήγηση, ενθάρρυνση και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε, συμβάλλοντας αποφασιστικά στην ολοκλήρωσή της.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τον υποψήφιο Διδάκτορα του τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών Χρήστο Πατσιούρα, ο οποίος με τα πνευματικά προσόντα, το ήθος και τις οξυδερκείς και γόνιμες παρατηρήσεις του συνέβαλε και αυτός από πλευράς του στο έργο μου.

Δεν θα ήθελα να παραλείψω να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον Καθηγητή Θεοδωρόπουλο Σωτήριο και στον Καθηγητή Χλωμούδη Κωνσταντίνο που δέχθηκαν να είναι μέλη της Τριμελούς Εξεταστικής Επιτροπής μου.

Τέλος θα ήθελα να απευθύνω και δημόσια ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μου, οι οποίοι στάθηκαν στο πλευρό μου καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου, δείχνοντας κατανόηση και ανοχή σε όλες τις φοβίες και τις ανασφάλειες μου. Πιθανόν να μη βρισκόμουν εδώ που είμαι σήμερα χωρίς αυτούς.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

*Στην Οικογένεια μου*

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	<b>7</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>8</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>Ο</sup> ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</b> .....	<b>9</b>
1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	9
1.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ .....	12
1.3 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ ΜΙΧ 4P – 7P .....	13
1.4 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟ ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ 4C .....	16
1.5 ΤΑ 4Α ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ .....	20
1.6 B2B ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	21
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>Ο</sup> ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</b> .....	<b>27</b>
2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ORIENTATION .....	27
2.1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ORIENTATION .....	27
2.1.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΔΟΘΕΙ ΓΙΑ ΤΟ MARKET ORIENTATION (M.O.) .....	33
2.2 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, MARKET ORIENTATION ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ORIENTATION .....	34
2.3 ΑΝΑΦΟΡΕΣ – ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ .....	38
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>Ο</sup> Η ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΩΣ ΚΛΑΔΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</b> .....	<b>41</b>
3.1 ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΩΣ ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ .....	41
3.2 ΠΟΝΤΟΠΟΡΟΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑ .....	43
3.3 ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ .....	44
3.3.1 ΛΙΜΑΝΙΑ .....	47
3.4 ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ 8Π ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ .....	51
3.4.1 LINER SHIPPING .....	60
3.4.2 TRAMP SHIPPING .....	64
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>Ο</sup> ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΑΠΟ ΕΙΣΗΓΜΕΝΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ</b> .....	<b>67</b>
4.1 TSAKOS ENERGY NAVIGATION LIMITED AND SUBSIDIARIES .....	67
4.2 TOP SHIPS INC .....	69
4.3 STEALTHGAS INC .....	70
4.4 A.P. MØLLER-MAERSK .....	72
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ</b> .....	<b>75</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	<b>77</b>

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία έχει στόχο να διερευνήσει τον προσανατολισμό στο μάρκετινγκ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην ποντοπόρο ναυτιλία. Η μεθοδολογία της εργασίας στηρίζεται στη συλλογή δευτερογενών δεδομένων, τα οποία συλλέχθηκαν μέσα από βιβλία, άρθρα σε περιοδικά αλλά και μέσα από επίσημους διαδικτυακούς τόπους.

Οι ναυτιλιακές εταιρείες σήμερα λόγω του ανταγωνισμού που υπάρχει εστιάζουν κυρίως στο B2B marketing, το οποίο ασχολείται με την ικανοποίηση ναυλωτή – φορτωτή για την μεταφορά εμπορευμάτων δια θαλάσσης, με κύριο σκοπό το κέρδος της επιχείρησης. Προκειμένου να ικανοποιηθεί αυτός ο παράγοντας, προϋπόθεση είναι από τη μια πλευρά η σωστή διάγνωση της αγοράς για την καλύτερη κατανόηση των αναγκών μεταφοράς του πελάτη και από την άλλη ο κατάλληλος προγραμματισμός και έλεγχος για την σωστή οργάνωση της ναυτιλιακής επιχείρησης.

Τα συμπεράσματα της μελέτης κατέδειξαν, ότι οι υπό μελέτη ναυτιλιακές εταιρίες εφαρμόζουν το marketing βάσει του τύπου του πλοίου και του φορτίου, των θαλάσσιων διαδρομών καθώς και του τύπου της ναύλωσης, έχοντας κατανοήσει ότι το μάρκετινγκ αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία τους.

The present study aimed to investigate the marketing orientation of firms active in the shipping sector. The methodology of work is based on the collection of secondary data, collected through books journal articles and through official websites.

Shipping companies today because of competition are primarily focused on B2B marketing, which deals with the satisfaction shipper - shipper for transporting goods by sea, mainly for profit enterprise. To satisfy this factor, it is provided that on the one hand the correct diagnosis of the market for the better understanding of the transport needs of the client and on the other, the proper planning and control for the proper organization of the shipping company.

The findings showed that the shipping companies studied apply marketing based on the type of ship and cargo, sea routes and the type of charter, with the understanding that marketing is the key to their success.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της παρούσης εργασίας είναι να διερευνήσει τον προσανατολισμό στο μάρκετινγκ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην ποντοπόρο ναυτιλία. Η μεθοδολογία της εργασίας στηρίζεται στη συλλογή δευτερογενών δεδομένων, τα οποία συλλέχθηκαν μέσα από βιβλία άρθρα σε περιοδικά αλλά και μέσα από επίσημους διαδικτυακούς τόπους.

Η εργασία ολοκληρώνεται μέσα από τέσσερα κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί μια εισαγωγή στο μάρκετινγκ, αποσαφηνίζοντας εννοιολογικά τον ορισμό του, παρουσιάζοντας το μάρκετινγκ υπηρεσιών, το μείγμα του μάρκετινγκ και το εναλλακτικό μείγμα μάρκετινγκ, τα 4<sup>A</sup> των υπηρεσιών και τέλος το B2B μάρκετινγκ.

Το δεύτερο κεφάλαιο εστιάζει στο μάρκετινγκ στη ναυτιλία και συγκεκριμένα το marketing orientation, στις διαφορές του μάρκετινγκ του market orientation και του marketing orientation. Στο τέλος του κεφαλαίου παρουσιάζονται συγκεκριμένες αναφορές – εφαρμογές στην ελληνική ναυτιλία.

Το τρίτο κεφάλαιο αναλύει τη ναυτιλία ως κλάδο υπηρεσιών. Αναφέρει χαρακτηριστικά τις ιδιαιτερότητες της ναυτιλίας ως κλάδο υπηρεσιών, αναλύει την ποντοπόρο ναυτιλία, τις εφαρμογές του μάρκετινγκ στη ναυτιλία και τέλος τις εφαρμογές 8Π στη ναυτιλία.

Το τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο μελετά συγκεκριμένες μελέτες περίπτωσης, εισηγμένων ναυτιλιακών εταιριών, στις οποίες εφαρμόζεται το μάρκετινγκ. Οι εταιρίες που αναλύονται είναι οι: Tsakos energy navigation limited and subsidiaries, η Top Ship Inc, η Stealthgas και η A.P. Moller – Maersk.

Στο τέλος της εργασίας συνοψίζονται τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

## 1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ο όρος Marketing χρησιμοποιείται σήμερα σε πολλά κράτη, από επιχειρήσεις, οργανισμούς και ιδρύματα, για να δηλώσει τις ενέργειες και δραστηριότητες εκείνες που έχουν σχέση (Brassington & Pettitt, 2007):

- Με την έρευνα αγοράς
- Τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη προϊόντων
- Τις προσπάθειες προώθησης και τη διαφήμιση των προϊόντων
- Τις μεθόδους και τρόπους διανομής
- Την κοστολόγηση και τον καθορισμό τιμών
- Τους όρους και τρόπους πληρωμής
- Την οργάνωση και διοίκηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, που ακολουθούν ένα προϊόν από την κατασκευή του μέχρι την χρησιμοποίησή του από τον τελικό καταναλωτή.

Η φιλοσοφία και υιοθέτηση της έννοιας του marketing, από τον επιχειρησιακό κόσμο και ευρύτερα από τα κράτη της ελεύθερης οικονομίας, άρχισε μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο, κυρίως στους τομείς της διαφήμισης και των πωλήσεων. Στις δεκαετίες του 1950 - 1960 και μετέπειτα, εδραιώθηκε σαν αυτοτελής μέθοδος διαχείρισης. Σήμερα η έννοια του marketing έχει ευρύτερη αντίληψη και εφαρμογή, σε πολλούς τομείς της ζωής και δεν περιορίζεται μόνον στις επιχειρήσεις και στο εμπόριο (Cervera et al, 2001).

Βάσει διαφορετικών οπτικών γωνιών προσέγγισης από τους εκάστοτε μελετητές του το marketing μπορεί να επεξηγηθεί χρησιμοποιώντας διάφορους ορισμούς. Ο Μάλλιαρης έχει δώσει διάφορους ορισμούς όπως (Μάλλιαρης, 2001):

- *MKT είναι ένα συνολικό σύστημα επιχειρησιακών δραστηριοτήτων σχεδιασμένο έτσι ώστε να προγραμματίζει, να τιμολογεί, να προβάλλει και να διανέμει προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν ανάγκες σε παρόντες και δυνητικούς πελάτες.*

- *MKT είναι η ανάπτυξη και η οικονομική διανομή αγαθών και υπηρεσιών σε επιλεγμένα τμήματα καταναλωτών.*
- *MKT είναι η διαδικασία μέσα σε μια κοινωνία με την οποία προβλέπεται ή επεκτείνεται η διάρθρωση της ζήτησεως για οικονομικά αγαθά και υπηρεσίες και ακολούθως ικανοποιείται με τη σύλληψη, προβολή, συναλλαγή και φυσική διανομή αυτών των αγαθών και υπηρεσιών.*
- *MKT αποτελεί η εκτέλεση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που κατευθύνουν την ροή των αγαθών και υπηρεσιών από τον παραγωγό στον καταναλωτή ή χρήστη.*
- *MKT είναι η διαδικασία του σχεδιασμού και της εκτέλεσης της σύλληψης, τιμολόγησης, προβολής και διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών ώστε να δημιουργηθούν συναλλαγές που ικανοποιούν σκοπούς ατόμων και οργανισμών.*

Σύμφωνα με τους Armstrong και Kotler(2001) το marketing ορίζεται ως ακολούθως:

*«MKT είναι η δραστηριότητα, το σύνολο θεσμών και οι διαδικασίες για τη δημιουργία, επικοινωνία, παροχή και ανταλλαγή προσφορών που έχουν αξία για τους πελάτες, καταναλωτές, συνεργάτες και για την κοινωνία γενικότερα».*

Τέλος με βάση το Βρετανικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ και όπως αναφέρεται στον Μάλλιαρη (2001) το MKT είναι η διαδικασία που είναι υπεύθυνη για να προσδιορίζει, να προβλέπει και να ικανοποιεί κερδοφόρα τις απαιτήσεις των πελατών.

Ο όρος marketing χρησιμοποιείται σήμερα σε πολλά κράτη, από επιχειρήσεις, οργανισμούς και ιδρύματα, για να δηλώσει τις ενέργειες και τις δραστηριότητες εκείνες που έχουν σχέση με (Brassington & Pettitt, 1997): α) την έρευνα αγοράς, β) τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη προϊόντων, γ) τις προσπάθειες προώθησης και τη διαφήμιση των προϊόντων, δ) τις μεθόδους και τους τρόπους διανομής, ε) την κοστολόγηση και τον καθορισμό τιμών, ζ) τους όρους και τρόπους πληρωμής, η) και γενικά την οργάνωση και διοίκηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, που ακολουθούν ένα προϊόν από την κατασκευή του μέχρι την χρησιμοποίησή του από τον τελικό καταναλωτή.

Το marketing, έχει σαν βασικές αρχές (Duffy, 1999): α) Να βλέπει τον καταναλωτή σαν αποδέκτη των ενεργειών του, και β) Να λαμβάνει ενεργά μέρος στην λήψη αποφάσεων, σ' όλες τις φάσεις διοίκησης μιας επιχείρησης. Το marketing έχει διαφορετική μορφή και υπόσταση, ανάλογα το τομέα που αναφέρεται, αναπτύσσεται

λοιπόν στο παρόν κεφάλαιο και μέσα από τις παρακάτω ενότητες, το marketing στο πεδίο των υπηρεσιών αλλά και το marketing στο βιομηχανικό κλάδο.

Το Marketing Plan είναι μια εξαιρετικά λεπτομερής αναφορά (report), η οποία αξιολογείται από πολλούς εντός και εκτός της επιχείρησης. Αποτελεί απαραίτητο έγγραφο για μεγάλα εταιρικά τμήματα μάρκετινγκ, καθώς και για νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις. Ουσιαστικά το Marketing Plan :

- αναγκάζει το τμήμα μάρκετινγκ να κοιτάξει στο εσωτερικό προκειμένου να κατανοήσει πλήρως τα αποτελέσματα των προηγούμενων αποφάσεων μάρκετινγκ
- αναγκάζει το τμήμα μάρκετινγκ να κοιτάξει εξωτερικά προκειμένου να κατανοήσει πλήρως την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται
- θέτει μελλοντικούς στόχους και προσδιορίζει τις κατευθύνσεις για τις μελλοντικές προσπάθειες μάρκετινγκ τις οποίες θα πρέπει να κατανοήσει και υποστηρίξει ο καθένας εντός του οργανισμού
- αποτελεί βασικό συστατικό για τη λήψη χρηματοδότησης για την υλοποίηση νέων πρωτοβουλιών

Σύμφωνα με τους Kotler and Armstrong (2001), τα πλεονεκτήματα ενός μάρκετινγκ πλάνου είναι τα ακόλουθα:

1. Δίνει σημαντικές πληροφορίες για το εξωτερικό περιβάλλον και συγκεκριμένα για τις οικονομικές, πολιτικές, κοινωνικές και τεχνολογικές δυνάμεις που το πλαισιώνουν και που επηρεάζουν τη λειτουργία και ανάπτυξη μιας εταιρίας και συγκεκριμένα των προϊόντων της. Συγχρόνως καθορίζει τις δυνάμεις και αδυναμίες της ενώ τη βοηθά να αναγνωρίσει ευκαιρίες και απειλές από το περιβάλλον.
2. Δίνει σημαντικές πληροφορίες για τον ανταγωνισμό αλλά και για τις καταναλωτικές προτιμήσεις, βάση των οποίων καλείται μια εταιρία να αναπτύξει ένα διεξοδικό μείγμα μάρκετινγκ προκειμένου να ορίσει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, τη τιμή του, τα κανάλια διανομής και τέλος τις προωθητικές κινήσεις που πρόκειται να ακολουθήσει ώστε να το τοποθετήσει επιτυχώς στην αγορά.

3. Καθορίζει τις στρατηγικές μάρκετινγκ που οφείλει μια εταιρία να ακολουθήσει δεδομένου του διευρυμένου μάρκετινγκ πλάνου, του προϋπολογισμού της και τέλος των αγορών προσέγγισης.
4. Δίνει τη δυνατότητα για την αναγνώριση νέων ανταγωνιστικών αγορών και την ένταξη της εταιρίας σε αυτές.

Τα κόστη του μάρκετινγκ πλάνου πάλι σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς είναι τα ακόλουθα:

1. Το κόστος σχεδιασμού του το οποίο δεν μπορούν όλες οι επιχειρήσεις να το καλύψουν, με αποτέλεσμα να προβαίνουν είτε σε ημίμετρες λύσεις είτε να μην το κάνουν καθόλου. Η έλλειψη σχεδιασμού μάρκετινγκ λόγω κόστους, μπορεί να αποβεί μοιραία για μια εταιρία με δεδομένη την έλλειψη σχεδιασμού που μπορεί να την οδηγήσει σε λάθος επιλογές.
2. Τα λειτουργικά κόστη ανάπτυξης του θα πρέπει να αναπτυχθούν σωστά και να διανεμηθούν στο σύνολο της ανάπτυξης του διότι αν κάποιο από τα τμήματα του δεν μελετηθεί σωστά υπάρχει κίνδυνος το μάρκετινγκ πλάνο να μην δώσει σωστά αποτελέσματα.

## **1.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ MARKETING ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

Υπάρχουν δύο κύριοι παράγοντες για την μεγάλη ανάπτυξη των υπηρεσιών: η διεθνής τάση προς απορρύθμιση (deregulation) των αγορών και η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών. Και οι δυο αυτοί παράγοντες έχουν ως αποτέλεσμα την εντατικοποίηση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, την εμφάνιση νέων ευκαιριών αλλά και απειλών. Η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού μεταφράζεται σε προσπάθεια από την κάθε επιχείρηση να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της ώστε να επιτύχει. Το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα ονομάζεται “υπηρεσίες”.

Επομένως, όταν κάποιος αναφέρεται στον όρο υπηρεσίες δεν αναφέρεται μόνο στις επιχειρήσεις που παρέχουν αμιγώς υπηρεσίες αλλά και στις επιχειρήσεις που πουλάνε προϊόντα καθώς πλέον οι τελευταίες δεν μπορούν να αρκεστούν στην πώληση απλά και μόνο ενός ποιοτικού αγαθού και να περιμένουν ότι έτσι θα επιβιώσουν. Σήμερα οι πραγματικές διαφορές μεταξύ των μαρκών είναι γενικά ελάχιστες. «Όλα ίδια είναι» λένε οι καταναλωτές αναφερόμενοι στα προϊόντα. Αυτή η ισότητα των μαρκών

(brand parity) είναι που κάνει τους Marketeers να σκέφτονται νυχθημερόν ποιές συνοδευτικές προς το προϊόν υπηρεσίες να προσθέσουν ώστε να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό.

Πολλές φορές μάλιστα η προστιθέμενη αξία των συνοδευτικών υπηρεσιών αποτελεί και το μεγαλύτερο ποσοστό της συνολικής αξίας (value) του προϊόντος. Επιπλέον, με τη λέξη υπηρεσίες εννοείται και η εξυπηρέτηση των πελατών. Με άλλα λόγια, οι Marketeers είτε προωθούν υπηρεσίες είτε προϊόντα είναι, κατ' ουσία, services Marketeers πλέον.

### 1.3 MARKETING MIX 4P – 7P

Ουσιαστικά το Marketing Orientation έχει άμεση σχέση με την ποιότητα και την στρατηγική, βασικούς πυλώνες του MKT. Οι σημαντικότερες αποφάσεις διαχείρισης της αγοράς βασίζονται στις διαφορετικές επιλογές που μπορούν να κάνουν οι Marketeers όσον αφορά την τοποθέτηση ενός προϊόντος στην αγορά και είναι γνωστές ως τα 4 Ps. Αναλυτικά οι επιλογές για τον Marketer είναι οι ακόλουθες (Bowman, & Gatignon, 2013):

i. **Product:** Είναι ένα αγαθό ή υπηρεσία που περισσότερο ικανοποιεί τις απαιτήσεις μιας συγκεκριμένης αγοράς ή ένα τμήμα της και αποφέρει αρκετά κέρδη ώστε να μπορέσει να συνεχισθεί η παραγωγή του. Η κατασκευή του προϊόντος και η πιθανή αναγνώριση του, από τους καταναλωτές αποτελεί καίριο ρόλο στην επικράτηση του έναντι των ανταγωνιστών. Το χρώμα, η κατασκευή, το πακετάρισμα, το λογότυπο, η ευκολία χρήσης από τον καταναλωτή αποτελούν τα στοιχεία που λαμβάνει υπόψη του ένας πιθανός αγοραστής. Επίσης, ο καταναλωτής απαιτεί ειλικρίνεια και κατανόηση από την εταιρεία, όσον αφορά την εγγύηση αλλά και τις υπηρεσίες που προσφέρονται σε αυτόν, μετά από την απόκτηση του προϊόντος.

ii. **Price:** Ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία ενός προϊόντος, όταν αυτό κάνει την εμφάνιση του σε μια νέα αγορά, είναι το κόστος του. Μια εταιρεία θα πρέπει να αναλογιστεί διάφορους παράγοντες όταν θα έρθει η ώρα της κοστολόγησης. Για παράδειγμα, μπορεί να θέσει μια τιμή χαμηλότερη από τον μέσο όρο της αγοράς και των ανταγωνιστών, στην προσπάθεια της να κερδίσει περισσότερο ποσοστό της αγοράς. Από την άλλη, έχει την δυνατότητα να κοστολογήσει το προϊόν της αρκετά ψηλά ώστε να αυξήσει πιο γρήγορα το κέρδος της αλλά και να καλύψει μέρος των εξόδων από την

κατασκευή και την προώθηση του προϊόντος. Επίσης, δεν θα πρέπει να ξεχνάμε, ότι το κόστος ενός προϊόντος αποτελεί ένδειξη της ποιότητας του ή και ακόμα το καθιστά πιο επιθυμητό σύμφωνα με ορισμένες ομάδες καταναλωτών.

iii. **Place:** Το μέρος όπου μια εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει ώστε να διανέμει το προϊόν της, αποτελεί ένα πολύ δυναμικό και γρήγορα αναπτυσσόμενο κομμάτι του μάρκετινγκ. Περιλαμβάνει την επιλογή των καναλιών, την σχέση με τους μεσάζοντες και όλες εκείνες τις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα, μέχρι το προϊόν να φτάσει στα ράφια των καταστημάτων. Για παράδειγμα, εάν μια εταιρεία θέλει να προσεγγίσει νέους σε ηλικία πελάτες, κατάλληλα μέρη διανομής είναι τα εμπορικά κέντρα, κινηματογράφοι, κέντρα διασκέδασης, γενικά μέρη όπου συχνάζουν άτομα νεαρής ηλικίας. Ακόμη, η διατήρηση καλών σχέσεων με μεσάζοντες και καταστηματάρχες, καθώς και κάποιες ειδικές προσφορές και εκπτώσεις, θα μπορούσαν να εξασφαλίσουν καλή θέση στα ράφια των καταστημάτων.

iv. **Promotion:** Κάθε προϊόν που εμφανίζεται σε μια νέα αγορά, περνά από διάφορα στάδια. Αυτό προϋποθέτει υποστήριξη μέσω διαφορετικών τακτικών επικοινωνίας από την εταιρεία, ώστε να καταφέρει να εδραιωθεί στην αγορά. Για παράδειγμα, στην αρχή το προϊόν δεν είναι πολύ δημοφιλές και χρειάζεται έντονη διαφήμιση ώστε να πληροφορηθεί η αγορά για την ύπαρξη του. Μετά από ένα διάστημα, όπου θα εμφανιστούν οι πρώτες πωλήσεις, διάφορες εκπτώσεις και κίνητρα θα βοηθήσουν τους καταναλωτές να προχωρήσουν σε επαναλαμβανόμενες αγορές.

Στον τομέα των υπηρεσιών, τα 4Ps δεν είναι αρκετά να περιγράψουν τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ, μιας και οι υπηρεσίες από την φύση τους διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό, από τα "χειροπιαστά" προϊόντα. Για αυτό το λόγο προστέθηκαν επιπλέον 3Ps: people, processes, και physical evidence. Τα επιπρόσθετα στοιχεία του μείγματος marketing είναι τα ακόλουθα (Wilson, 2012):

v. **People:** Οι υπηρεσίες πολύ συχνά, αν όχι πάντα, εξαρτώνται από τον ανθρώπινο παράγοντα. Οι άνθρωποι και όσοι συμμετέχουν στην παραγωγή και στην εκτέλεση μιας υπηρεσίας, έχουν καθοριστικό ρόλο στην ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή. Για παράδειγμα, η ικανοποίηση των αναγκών ενός καταναλωτή από τις υπηρεσίες ενός κομμωτή ή ενός οδοντιάτρου, εξαρτώνται από την ποιότητα αλλά και την φύση της αλληλεπίδρασης μεταξύ του καταναλωτή και του ατόμου που παρέχει την υπηρεσία. Εάν ο καταναλωτής, νοιώθει άνετα και ασφαλής κατά την διάρκεια της αλληλεπίδρασης, τότε θα δημιουργηθεί αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ του καταναλωτή και του παρόχου

της υπηρεσίας. Τα στοιχεία της εμπιστοσύνης και της ασφάλειας δημιουργούν εμπόδια για κάθε ανταγωνιστή, που είναι δύσκολο να ξεπεραστούν.

vi. **Processes:** Ένα προϊόν, μόλις κατασκευαστεί και διοχετευθεί στην αγορά, δίνει την δυνατότητα στον manager, να ελέγξει την πορεία του, να διορθώσει τυχόν λάθη, ακόμα και να κάνει πρόβλεψη για τη μελλοντική πορεία του προϊόντος. Αντίθετα, οι υπηρεσίες κατασκευάζονται και "καταναλώνονται" την ίδια στιγμή, κάθε φορά που ένας καταναλωτής αλληλεπιδρά με τον πάροχο της υπηρεσίας. Οι λέξεις κλειδιά και τα στοιχεία που θα πρέπει να προσέξει ένας μαρκετίστας, είναι η συνέπεια και οι ικανότητες των ανθρώπων που συμμετέχουν, παράγοντες που εγγυώνται την ποιότητα της υπηρεσίας. Μιας και ο ανθρώπινος παράγοντας είναι δύσκολο να ελεγχθεί, υπάρχουν μηχανισμοί οι οποίοι μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα μιας υπηρεσίας. Για παράδειγμα, μια αεροπορική εταιρεία, μπορεί να προσλάβει part - time εργαζόμενους κατά την διάρκεια περιόδων με μεγάλη ζήτηση ή ακόμα και να βρει τρόπους ώστε να κάνει πιο ευχάριστη την αναμονή των πελατών τους.

vii. **Physical evidence:** Οι υπηρεσίες δεν είναι χειροπιαστές από την φύση τους και είναι δύσκολο κάποιος να τις περιγράψει. Παρόλα αυτά ο μαρκετίστας θα πρέπει να προσδώσει κάτι χειροπιαστό σε κάτι που από την φύση του δεν είναι. Για παράδειγμα, μια αλυσίδα ξενοδοχείων θα συμπεριλάβει στο διαφημιστικό της υλικό φωτογραφίες από την τοποθεσία των κτιρίων της ενώ ένα εστιατόριο θα τοιχοκολλήσει κριτικές που δέχτηκε από γνωστό περιοδικό. Με την δημιουργία εικόνων, ο manager προσπαθεί να προσδώσει κύρος και μια επιπρόσθετη αξία στην υπηρεσία που παρέχει, με σκοπό να γίνουν "ορατά" τα πλεονεκτήματά της.



Σχήμα 1.1- Μείγμα Μάρκετινγκ

Πηγή: Kotler, P. and Keller, K. (2006), Marketing and Management, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, USA


#### 1.4 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟ ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ 4C

Ο P.Lauterborn (1993) πρότεινε το μείγμα των 4Cs προκειμένου να αντιμετωπιστεί η συνεχώς αυξανόμενη εστίαση των διάφορων στρατηγικών μάρκετινγκ στον καταναλωτή. Αν και το πλαίσιο των 4Ps που καθορίζει το μείγμα του μάρκετινγκ είναι πολύ δημοφιλές τις τελευταίες δεκαετίες, τα 4Cs πλέον θεωρούνται εξίσου σημαντικά το τελευταίο διάστημα.

Τα 4Cs αποτελούνται από τον καταναλωτή, το κόστος, την ευκολία(άνεση) και την



επικοινωνία.

4 Ps Marketing Mix	conversion focus	4 Cs Marketing Mix
Product		Consumer
Price		Cost
Place		Convenience
Promotion		Communication

Σχήμα 1.2- 4Cs

Πηγή: Business Fundas.(2013) *4Cs of Marketing the Marketing Mix*, <http://businessfundas.com/2011/4-cs-of-marketing-the-marketing-mix/>, τελευταία επίσκεψη: 10-11-2014

Οι ρίζες των 4Cs μπορούν να αναχθούν στα κλασικά 4Ps του μείγματος μάρκετινγκ. Ωστόσο, με την εμφάνιση του database μάρκετινγκ (βάσεις δεδομένων με καταναλωτές-πελάτες που χρησιμοποιεί η κάθε εταιρεία για ίδιον όφελος), το επίκεντρο της αγοράς μετατοπίστηκε από τον καταναλωτή που απλά κάνει μια συναλλαγή για κάποιο προϊόν στην άποψη που έχει ο καταναλωτής για το συγκεκριμένο προϊόν που επιλέγει και γιατί. Παρ' όλα τα παραπάνω όμως, τα στρατηγικά ζητήματα στα οποία εστιάζουν και τα 4Cs παραμένουν ίδια στον πυρήνα τους.

Τα αναγκαία στοιχεία που ο κάθε μάνατζερ πρέπει να επικεντρωθεί προκειμένου να χρησιμοποιήσει το μείγμα μάρκετινγκ των 4Cs είναι τα εξής (Kotler, and Armstrong,2001):

- i. Ο καταναλωτής (πελάτης) είναι ο βασιλιάς: Πλέον δεν ισχύει το γεγονός πως τα προϊόντα μπορούν να παραχθούν και να προωθηθούν στην αγορά με την ελπίδα να αποφασίσει ο καταναλωτής να τα αγοράσει. Έχει παρέλθει προ πολλού η εποχή που οι καταναλωτές αναγκάζονταν να αγοράζουν συγκεκριμένα προϊόντα που ικανοποιούσαν μερικώς τις ανάγκες τους μόνο και μόνο επειδή υπήρχε έλλειψη του υποκατάστατου. Η αγορά πλέον είναι κορεσμένη από τα πολλά προϊόντα. Θα πρέπει λοιπόν η συμπεριφορά των καταναλωτών να μελετηθεί σε βάθος, ουσιαστικά από τη φάση ανάπτυξης του ίδιου του προϊόντος. Τα χαρακτηριστικά του εκάστοτε προϊόντος θα πρέπει να είναι σχεδόν κατασκευασμένα κατά παραγγελία με βάση τα “σημερινά” δεδομένα και έχοντας λάβει υπόψη τις σημαντικές εισροές που λαμβάνονται από την έρευνα στην πρωτογενή αγορά.
- ii. Η τιμολόγηση είναι κρίσιμη: Οι στρατηγικές τιμολόγησης που υιοθετούν οι

εταιρείες ανάπτυξης και προώθησης προϊόντων θα πρέπει να διατηρούν την αντιληπτή αξία του προϊόντος ως προς τον καταναλωτή και να το λάβουν αυτό σοβαρά υπόψη τους πριν την εφαρμογή οποιασδήποτε στρατηγικής. Αυτό απαιτεί προσπάθεια έτσι ώστε να εκτιμηθούν σωστά οι ισορροπίες μεταξύ πελατών και προϊόντος ώστε να φτάσουν στην σωστή αξία τιμολόγησής του.

iii. Η ευκολία της παροχής υπηρεσιών ή η κατάλληλη τοποθεσία αγοράς του προϊόντος είναι ζωτικής σημασίας: Η χρηστικότητα των τιμών είναι συχνά ένας παράγοντας που διαφοροποιεί τις ιστορίες επιτυχίας για ένα πολλά υποσχόμενο προϊόν αλλά δεν είναι πια ο σημαντικότερος. Αυτό συμβαίνει γιατί οι πελάτες είναι σε θέση να αγοράσουν το οτιδήποτε ανά πάσα στιγμή. Σπουδαίο ρόλο παίζει πλέον η εξαιρετική εξυπηρέτηση καθώς και η γρήγορη παράδοση του προϊόντος άρα το κατά πόσο κατάλληλα είναι τοποθετημένο στην αγορά.

iv. Η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας: Σε αντίθεση με την αρχική εστίαση στην απλή προώθηση του προϊόντος, πλέον η προσωπική επικοινωνία θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική καθώς με αυτόν τον τρόπο μπορεί να δημιουργηθεί “καλή φήμη” γύρω από το προϊόν και έτσι το εμπορικό του σήμα να γίνει αναγνωρίσιμο μιας και όπως αναφέρει ο Kotler (2001) κάθε εμπορικό σήμα θεωρείται ότι έχει τη δική του προσωπικότητα. Λόγω της εξέλιξης του Διαδικτύου και των κοινωνικών μέσων μαζικής ενημέρωσης, οι πελάτες τώρα πια ζητούν να έχουν άμεση επικοινωνία με την εταιρεία που τους παρέχει το προϊόν είτε γιατί θέλουν να εκφράσουν την ικανοποίησή τους, είτε τα παράπονά τους είτε ακόμα και πιθανούς τρόπους βελτίωσης του προϊόντος.

Οι οργανισμοί είναι δίκτυα ανθρώπων που επικοινωνούν μεταξύ τους. Σε όλους τους οργανισμούς οι επικοινωνίες ρέουν οριζόντια και κάθετα, εσωτερικά και εξωτερικά, επίσημα και ανεπίσημα, συνδέοντας τους εργαζόμενους μεταξύ τους, με τα διάφορα επίπεδα της διοίκησης και με τους πολυάριθμους εξωτερικούς πόρους του οργανισμού. Όλες οι επικοινωνίες στο πλαίσιο ενός οργανισμού δεν σχετίζονται απαραίτητα με τη «δουλειά» ούτε συνδέονται οπωσδήποτε με την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού. Όλες όμως οι επικοινωνίες επηρεάζουν σε κάποιο βαθμό την αντίληψη που έχουν τόσο οι συμμετέχοντες σε αυτές όσο και οι παρατηρητές για τον οργανισμό και τις δραστηριότητές του, επηρεάζοντας έτσι την εικόνα, το όνομα και τη φήμη του οργανισμού (Argenti & Forman, 2002).

Ως «εταιρική επικοινωνία» ορίζεται το σύνολο των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τη διαχείριση και ενορχήστρωση όλων των εσωτερικών και

εξωτερικών επικοινωνιών του οργανισμού με στόχο τη δημιουργία ευνοϊκών αφετηριών με τους ενδιαφερόμενους από τους οποίους εξαρτάται ο οργανισμός (van Riel & Fombrun, 2007).

Υπάρχουν 3 βασικές ομάδες επικοινωνιακών δραστηριοτήτων εντός των οργανισμών. Τυπικά, αυτές ταξινομούνται ως: διοικητική επικοινωνία (management communication), επικοινωνία μάρκετινγκ (marketing communication) και οργανωσιακή επικοινωνία (organizational communication) (van Riel & Fombrun, 2007).

### **Διοικητική επικοινωνία**

Πρόκειται για τον πλέον στρατηγικό πυλώνα της εταιρικής επικοινωνίας. Αναφέρεται στην επικοινωνία που αναπτύσσουν τα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού με τις εσωτερικές και εξωτερικές ομάδες ενδιαφερομένων (van Riel & Fombrun, 2007).

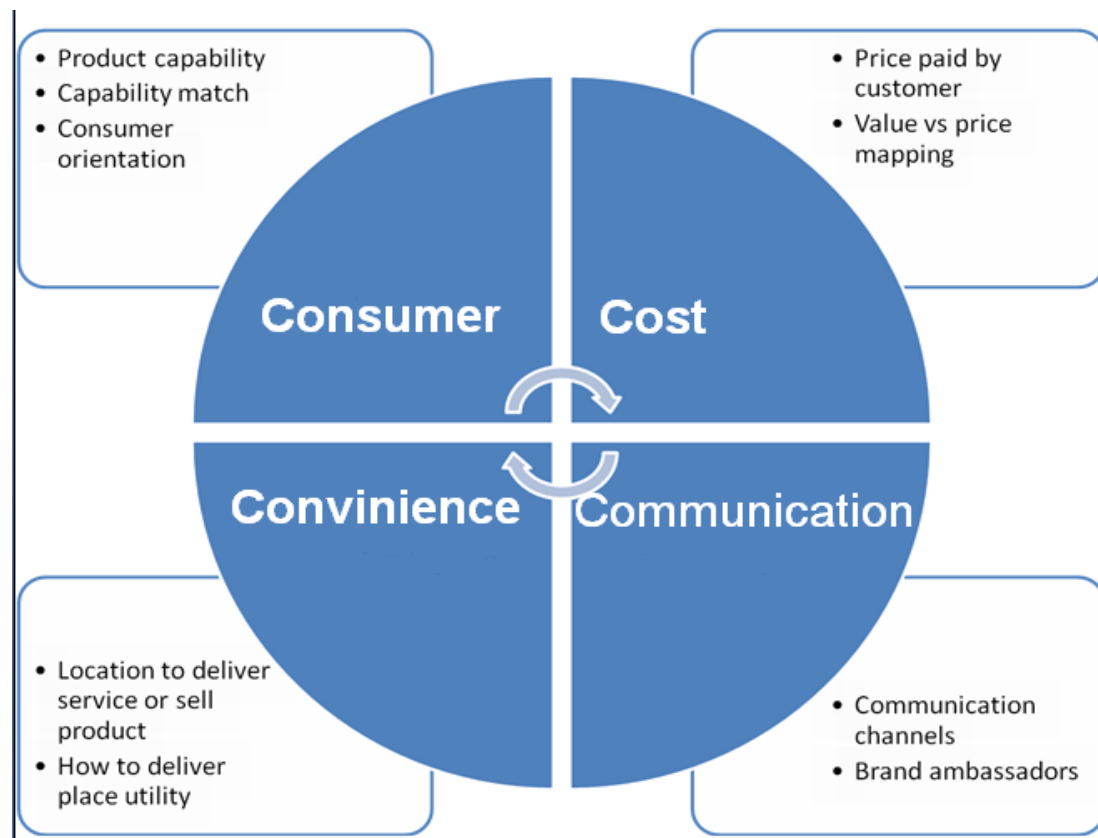
### **Επικοινωνία μάρκετινγκ**

Συνίσταται κυρίως από τις μορφές εκείνες της επικοινωνίας που υποστηρίζουν τις πωλήσεις προϊόντων και υπηρεσιών, όπως η διαφήμιση, η προσωπική πώληση, οι χορηγίες κ.ά. (van Riel & Fombrun, 2007).

### **Οργανωσιακή επικοινωνία**

Πρόκειται για μια ετερογενή ομάδα δραστηριοτήτων επικοινωνίας που περιλαμβάνει τις δημόσιες σχέσεις, τις σχέσεις με τα ΜΜΕ, τις σχέσεις με τους επενδυτές, την επικοινωνία για την περιβαλλοντική πολιτική του οργανισμού καθώς και την εσωτερική επικοινωνία (van Riel & Fombrun, 2007).

Παρόλο που το επίκεντρο του σχεδιασμού ενός μείγματος μάρκετινγκ έχει μετατοπιστεί από τα 4Ps στα 4Cs είναι εξαιρετικά σημαντικό να γίνει αντιληπτό ότι η βασική ιδέα παραμένει η ίδια. Η σημαντική μετατόπιση που έχει γίνει οφείλεται σε ένα μοντέλο αλλαγής της εστίασης από το προϊόν ή την υπηρεσία σχεδιασμού στην κατανόηση των αναγκών του πελάτη. Αυτό είναι και το σημείο όπου η στρατηγική των 4Cs υπερτερεί έναντι της στρατηγικής των 4Ps ή των 7Ps.



Σχήμα 1.3- Εναλλακτικό μείγμα μάρκετινγκ

Πηγή: Business Fundas.(2013) *4Cs of Marketing the Marketing Mix*, <http://business-fundas.com/2011/4-cs-of-marketing-the-marketing-mix/>, τελευταία επίσκεψη: 10-11-2014

## 1.5 ΤΑ 4Α ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Το πακέτο που προσφέρουν οι υπηρεσίες είναι κατά κόρον η παραγωγή, η διανομή και η κατανάλωση ενός προϊόντος οι οποίες συνήθως γίνονται σχεδόν ταυτόχρονα. Οι υπηρεσίες αυτές έχουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, εκ των οποίων τα κυριότερα είναι η αϋλότητα, η αδιαιρετότητα, η αναλωσιμότητα και η ανομοιογένεια. Αυτά είναι γνωστά στο χώρο του μάρκετινγκ ως τα 4Α και είναι τα ακόλουθα (Kotler, and Armstrong, 2001):

**i. Αϋλότητα:** Από όλα τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών είναι το σπουδαιότερο και εκείνο που αναφέρεται πιο συχνά. Αφορά στο άυλο κυρίαρχο μέλος τους, δηλαδή την έλλειψη φυσικών χαρακτηριστικών, που δεν επιτρέπουν τη χρήση των αισθήσεων μας ώστε να μπορούμε να αντιληφθούμε τις υπηρεσίες πριν τις αποκτήσουμε. Προβλήματα που μπορούν να δημιουργηθούν από την αϋλότητα είναι

η μη δυνατότητα αποθήκευσης της υπηρεσίας, η δυσκολία επίδειξης της υπηρεσίας καθώς και η δυσκολία τιμολόγησης της.

**ii. Αδιαιρετότητα:** Εδώ αναφέρεται η συμμετοχή του παραγωγού ή του προμηθευτή της υπηρεσίας στην παραγωγική διαδικασία, η συμμετοχή του καταναλωτή στην παραγωγή της καθώς και η αλληλεπίδραση των άλλων πελατών.

Προβλήματα που μπορούν να δημιουργηθούν είναι η αδυναμία για μια επιτυχημένη μαζική παραγωγή καθώς και η επιρροή στην παραγωγική διαδικασία από την εμπλοκή του πελάτη σε αυτή.

**iii. Αναλωσιμότητα:** Είναι η αδυναμία αποθήκευσης των υπηρεσιών. Αντίθετα από τα αγαθά που μπορούν να αποθηκευτούν και να πωληθούν σε μεταγενέστερη στιγμή, οι υπηρεσίες πρέπει να αναλωθούν τη στιγμή που παράγονται, αλλιώς χάνονται.

Προβλήματα που μπορούν να δημιουργηθούν είναι είτε υψηλότερη ζήτηση από τη διαθέσιμη προσφορά είτε χαμηλότερη ζήτηση από τη διαθέσιμη προσφορά.

**iv. Ανομοιογένεια:** Σχετίζεται με την μεταβλητότητα με την οποία είναι δυνατόν να προσφέρεται μια συγκεκριμένη υπηρεσία, καθώς και με την έλλειψη ουσιαστικού προληπτικού ποιοτικού ελέγχου πριν φθάσει στον καταναλωτή.

Προβλήματα που μπορούν να δημιουργηθούν είναι η έλλειψη καθορισμένων προτύπων παραγωγής και ελέγχου ποιότητας που οφείλεται στην παρουσία του πελάτη καθώς και η αδυναμία εξασφάλισης των ίδιων συνθηκών παραγωγής συνέχεια, αφού το περιβάλλον είναι μια αστάθμητη μεταβλητή.

## 1.6 B2B MARKETING

Στη βιομηχανική αγορά προκειμένου να μπορέσει μια εταιρία να εισέλθει με επιτυχία στο ευρύτερο περιβάλλον μιας αγοράς της επιλογής της, θα πρέπει να ανταποκριθεί με επιτυχία στις προκλήσεις που δέχονται σήμερα οι βιομηχανίες που είναι ενταγμένες στις συγκεκριμένες αγορές. Με αυτό εννοείται ότι για να μπορέσουν να δεχτούν εταιρείες διαφόρων κλάδων να αλλάξουν το σύστημα με το οποίο λειτουργούν, θα πρέπει να έχουν σιγουρευτεί ότι θα κερδίσουν από αυτή τους την κίνηση. Με βάση τη συγκεκριμένη θέση θα πρέπει να ειπωθεί ότι μια εταιρία στο βιομηχανικό κλάδο για να πετύχει, οφείλει να κάνει τα ακόλουθα βήματα

(Αυλωνίτης, 2001):

1. Αναγνώριση του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να διαπιστωθούν τα δεδομένα βάση των οποίων λειτουργούν οι επικείμενοι πελάτες.
2. Αναγνώριση από το περιβάλλον για ευκαιρίες και απειλές.
3. Κατεύθυνση των πόρων της εταιρίας, από όπου πηγάζει και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της προκειμένου να χρησιμοποιηθούν με επιτυχία οι πόροι της.
4. Με βάση τις ευκαιρίες και απειλές, όπου ο καθορισμός της στρατηγικής και η επικοινωνία αυτής θα στρέφεται προς τους βιομηχανικούς καταναλωτές.

Όλη η φιλοσοφία μιας βιομηχανικής εταιρείας στηρίζεται στα προαναφερόμενα τέσσερα σημεία μέσα από τα οποία θα προσπαθήσει μια εταιρία να κάνει συγκεκριμένη προσφορά στις εταιρίες του κλάδου. Μια εταιρία η οποία, αναφέρεται στο βιομηχανικό μάρκετινγκ, γνωρίζει ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι πολύ πιο περίπλοκη από την καταναλωτική αγορά.

Η ανάλυση των στρατηγικών μάρκετινγκ στη βιομηχανική αγορά γίνεται μέσα από το μοντέλο Στρατηγικές Μάρκετινγκ για τις διάφορες μορφές προμηθειών και τα στάδια αγοραστικής διαδικασίας (Αυλωνίτης, 2001). Η συγκεκριμένη διαδικασία αποτελείται από τα παρακάτω στάδια.

1. Αναγνώριση Προβλήματος/Αγοραστικής Ανάγκης.
2. Καθορισμός Προδιαγραφών & Απαιτούμενων Ποσοτήτων.
3. Περιγραφή Προδιαγραφών & Απαιτούμενων Ποσοτήτων.
4. Ανεύρεση και Αξιολόγηση Πιθανών Προμηθευτών.
5. Συγκέντρωση και Ανάλυση Προσφορών.
6. Αξιολόγηση Προσφορών και Επιλογή Προμηθευτών.
7. Υπογραφή Συμβολαίου Προμήθειας.
8. Έλεγχος Προϊόντων και Προμηθευτών.

Μια αγορά για κάποιον προμηθευτή μπορεί να είναι:

1. Νέο Έργο.
2. Τροποποιημένη Αγορά.

### 3. Απευθείας Επαναγορά.

Μια βιομηχανική εταιρία θα πρέπει να αναλύει τις στρατηγικές της ανάλογα σε ποια φάση του έργου είναι αλλά και να καθορίζει την κατάλληλη στρατηγική.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί η έννοια της ολοκληρωμένης εταιρικής επικοινωνίας, η οποία μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους. Οι κυριότερες πρακτικές είναι:

- η υιοθέτηση συστημάτων οπτικής ταυτότητας (house style)
- η χρήση ολοκληρωμένων επικοινωνιών μάρκετινγκ (integrated marketing communications)
- ο καθορισμός των βασικών αρχών της επικοινωνίας από συντονιστική ομάδα
- η υιοθέτηση ενός κεντρικού συστήματος σχεδιασμού

Η εξέλιξη προς την ολοκληρωμένη εταιρική επικοινωνία περιλαμβάνει 5 στάδια (van Riel & Fombrun, 2007):

#### **1. Ολοκληρωμένη διαφήμιση στα MME**

Το σύνολο των MME που χρησιμοποιούνται για τη μετάδοση του μηνύματος.

#### **2. Ολοκληρωμένη διαφήμιση**

Η συντονισμένη υλοποίηση προγραμμάτων διαφήμισης στα MME, άμεσης διαφήμισης και συσκευασίας.

#### **3. Ολοκληρωμένη επικοινωνία MME**

Ο συντονισμός της διαφήμισης στα MME, της άμεσης διαφήμισης, της δημοσιότητας σε έντυπα, της τοποθέτησης προϊόντων και της προώθησης της εμπορικής επωνυμίας μέσω χορηγιών.

#### **4. Ολοκληρωμένη επικοινωνία μάρκετινγκ**

Ο συντονισμός όλων των στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ πέραν όσων περιγράφονται στο 3<sup>ο</sup> στάδιο. Ζωτικής σημασίας είναι η προσωπική πώληση αλλά εξίσου σημαντικά στοιχεία είναι η τιμή και η διανομή. Η ολοκληρωμένη επικοινωνία μάρκετινγκ περιγράφεται πιο αναλυτικά παρακάτω.

#### **5. Ολοκληρωμένη επικοινωνία**

Η χρήση στοιχείων της επικοινωνίας τα οποία αρχικά είχαν αναπτυχθεί για το μάρκετινγκ αλλά επεκτάθηκαν και σε άλλες λειτουργίες του οργανισμού. Η επικοινωνία συντονίζεται σε όλες τις λειτουργίες και τις ομάδες-στόχους του οργανισμού, έτσι ώστε να αποτραπούν ανακολουθίες που θα μπορούσαν να βλάψουν την εταιρική εικόνα.

Διάφοροι ορισμοί έχουν κατά καιρούς προταθεί προκειμένου να αποδοθεί το περιεχόμενο του όρου «ολοκληρωμένη επικοινωνία μάρκετινγκ». Οι Kerr et al. (2008) αναφέρονται μεταξύ άλλων και στον ακόλουθο ορισμό: «Ολοκληρωμένη επικοινωνία μάρκετινγκ είναι μια στρατηγική διαδικασία που χρησιμοποιείται για το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την εκτέλεση και την αξιολόγηση συντονισμένων, μετρήσιμων, και πειστικών προγραμμάτων επικοινωνίας της μάρκας με τους καταναλωτές, τους πελάτες, τους πιθανούς πελάτες και οποιοδήποτε άλλο στοχευμένο, εξωτερικό και εσωτερικό, κοινό».

Οι αντιλήψεις των καταναλωτών για μια εταιρεία είναι μια σύνθεση των μηνυμάτων που δέχονται αλλά και οποιασδήποτε άλλης επαφής με την εταιρεία, όπως μέσω της διαφήμισης, της τιμής, της συσκευασίας, της προώθησης των πωλήσεων, της δημοσιότητας, των μηνυμάτων στο διαδίκτυο, του άμεσου μάρκετινγκ, ακόμα και του τύπου του καταστήματος όπου πωλούνται τα προϊόντα. Η ολοκληρωμένη επικοινωνία μάρκετινγκ επιδιώκει το συντονισμό όλων των προωθητικών δραστηριοτήτων έτσι ώστε να παράγεται ένα ενιαίο, συνεπές και προσανατολισμένο στον καταναλωτή μήνυμα για την εταιρεία και τα προϊόντα της. Σε κάθε περίπτωση ο στόχος της ολοκληρωμένης επικοινωνίας μάρκετινγκ είναι ένας: η μετάδοση του μηνύματος με μια και μοναδική φωνή ώστε να υπάρξει η μέγιστη απόδοση της επικοινωνιακής επένδυσης (Wells et al., 2000).

Σύμφωνα με τον Shimp (2000), η ολοκληρωμένη επικοινωνία μάρκετινγκ έχει τέσσερα κύρια χαρακτηριστικά:

(α) Η επίδραση στη συμπεριφορά. Ο στόχος της ολοκληρωμένης επικοινωνίας μάρκετινγκ είναι να επιδράσει στη συμπεριφορά του καταναλωτή, να τον προτρέψει σε δράση. Μολονότι η επιτυχία ενός τέτοιου προγράμματος κρίνεται από το αν κατάφερε να επηρεάσει τη συμπεριφορά του καταναλωτή, θα ήταν μη ρεαλιστικό να αναμένεται συμπεριφορική απόκριση από κάθε τέτοιο πρόγραμμα.



(β) Η ουδετερότητα απέναντι στην επιλογή των μέσων και των μεθόδων επικοινωνίας. Η ολοκληρωμένη επικοινωνία μάρκετινγκ δεν θεωρεί κάποια μέσα ή μεθόδους επικοινωνίας καλύτερες από άλλες, αλλά χρησιμοποιεί κατά περίπτωση όλα εκείνα τα μέσα στα οποία ο καταναλωτής είναι δεκτικός και τα οποία επιλέγονται βάσει της σχέσης κόστους-οφέλους.

(γ) Η επίτευξη συνέργειας. Όλα τα στοιχεία ενός προγράμματος ολοκληρωμένης επικοινωνίας μάρκετινγκ πρέπει να «μιλάνε με μία και μοναδική φωνή». Κάθε επαφή του καταναλωτή με τη μάρκα ή την εταιρεία ενδυναμώνει έτσι κάθε άλλη παρόμοια επαφή με αποτέλεσμα το όλον (το σύνολο των επαφών) να είναι μεγαλύτερο από τα συστατικά του μέρη (την κάθε επαφή ξεχωριστά).

(δ) Η δημιουργία σχέσεων. Η ολοκληρωμένη επικοινωνία μάρκετινγκ θα πρέπει να παίζει ρόλο-κλειδί για τη δημιουργία σχέσεων. Η δημιουργία σχέσεων προϋποθέτει το διάλογο μεταξύ της μάρκας και του καταναλωτή. Το επιθυμητό αποτέλεσμα αυτού του διαλόγου είναι η αφοσίωση στη μάρκα.

Η πιο σημαντική αλλαγή που επέφερε η εμφάνιση και υιοθέτηση της ολοκληρωμένης επικοινωνίας μάρκετινγκ είναι η μετατόπιση του ενδιαφέροντος από το προϊόν στον καταναλωτή. Έτσι, τα 4 Ps (product, price, place, promotion) έδωσαν τη θέση τους στα 4 Cs (consumer, cost, convenience, communication) (Schultz, 1993).

Πλέον το προϊόν αφορά τις ανάγκες και επιθυμίες του καταναλωτή και, επομένως, οι έμποροι δεν μπορούν να πωλούν οτιδήποτε παράγουν. Τα χαρακτηριστικά των προϊόντων πρέπει να ταιριάζουν με το τι επιθυμεί ο καθένας να αγοράσει. Εξάλλου μέρος του τι αγοράζει ο καταναλωτής είναι η προσωπική εμπειρία της αγοράς (Schultz, 1993).

Η τιμή έχει πλέον να κάνει περισσότερο με το κόστος του καταναλωτή, ουσιαστικά με την κατανόηση του κόστους από τον καταναλωτή. Με άλλα λόγια με το ποιά είναι η αντίληψή του για την αξία και πόσα χρήματα είναι διατεθειμένος να ξοδέψει. Η τιμή αυτή καθεαυτή είναι ένα μέρος μόνο του κόστους για τον καταναλωτή (Schultz, 1993).

Η ευκολία, το τρίτο C, περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως αυτά της τοποθεσίας, της ευκολίας πρόσβασης, των ωρών διαθεσιμότητας κ.ά. Αναφέρεται

δηλαδή στο αν ο καταναλωτής μπορεί εύκολα να αποκτήσει το προϊόν και γενικά αν η όλη διαδικασία είναι απλή και ασφαλής (Schultz, 1993).

Τέλος, η προώθηση αφορά τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση επικοινωνεί με τον καταναλωτή. Ένας συνδυασμός μέσων επικοινωνίας χρησιμοποιούνται ταυτόχρονα ώστε να παρουσιάσουν ένα ενοποιημένο μήνυμα που διαθέτει μηχανισμό ανατροφοδότησης προκειμένου η επικοινωνία να είναι αμφίδρομη. Οι επιχειρήσεις πρέπει πρώτα να κατανοήσουν τον καταναλωτή και κατόπιν να διαμορφώσουν ανάλογα την επικοινωνία τους μαζί του. Επίσης πρέπει να κατανοήσουν τα μη παραδοσιακά μέσα επικοινωνίας, όπως την προφορική διάδοση/συστάσεις (word of mouth), και τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνουν την εταιρική εικόνα στο μυαλό του καταναλωτή (Schultz, 1993).

Τέλος, ένα επιτυχημένο πρόγραμμα ολοκληρωμένης επικοινωνίας μάρκετινγκ απαιτεί από την εταιρεία να βρει τον κατάλληλο συνδυασμό προωθητικών εργαλείων, να καθορίσει το ρόλο και το βαθμό στον οποίο πρέπει ή μπορούν να χρησιμοποιηθούν και να συντονίσει τη χρήση τους. Σύμφωνα με τους Smith et al. (1998), τα εργαλεία αυτά συνήθως είναι η διαφήμιση, το άμεσο μάρκετινγκ, η προώθηση πωλήσεων, οι δημόσιες σχέσεις, η δημοσιότητα, η προσωπική πώληση, το διαδίκτυο, οι εκδηλώσεις και οι χορηγίες, η συσκευασία, οι ενέργειες στα σημεία της πώλησης (point of purchase), η προφορική διάδοση/συστάσεις (word of mouth) και η εταιρική ταυτότητα.

Ο Percy (1997) διακρίνει δύο εργαλεία της ολοκληρωμένης επικοινωνίας μάρκετινγκ: τη διαφήμιση και την προώθηση. Με τον όρο «διαφήμιση» εννοεί όλα τα κανάλια επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται για την αύξηση της αναγνωρισιμότητας (awareness) και της αξίας της μάρκας (brand equity). Η «προώθηση» περιλαμβάνει μια μεγάλη ποικιλία επικοινωνιακών τεχνικών οι οποίες επιταχύνουν την αγοραστική συμπεριφορά.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

### **2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ MARKETING ORIENTATION**

Ο προσανατολισμός στην αγορά περιλαμβάνει τις προοπτικές για τη λήψη αποφάσεων, πληροφορίες για την αγορά με βάση την εκάστοτε κουλτούρα της και τέλος στρατηγικές που προσανατολίζονται με βάση την συμπεριφορά των καταναλωτών.

Οι δύο πιο σημαντικές θεωρίες του προσανατολισμού προς την αγορά είναι εκείνες που προκύπτουν από τους Kohli και Jaworski (1990) και Narver και Slater (1990). Ενώ οι Kohli και Jaworski (1990) θεωρούν τον προσανατολισμό προς την αγορά ως την εφαρμογή της έννοιας του εμπορίου, οι Narver και Slater (1990) θεωρούν τον προσανατολισμό στην αγορά ως μια οργανωτική κουλτούρα.

Οι Kohli και Jaworski (1990) ορίζουν ως προσανατολισμό προς την αγορά «την οργάνωση σε ολόκληρη την γενιά των πληροφοριών για την αγορά, τη διάδοση των πληροφοριών μεταξύ των υπηρεσιών και την οργάνωση σε επίπεδο ανταπόκρισης σε αυτήν».

Σύμφωνα με αυτούς, η έννοια μάρκετινγκ είναι μια επιχειρηματική φιλοσοφία, ενώ ο μεσοπρόθεσμος προσανατολισμός της αγοράς αναφέρεται στην πραγματική εφαρμογή της έννοιας του εμπορίου. Αναφέρουν επίσης ότι «ένας προσανατολισμός προς την αγορά φαίνεται να παρέχει ένα ενοποιητικό επίκεντρο για τις προσπάθειες και τα σχέδια των ιδιωτών και των υπηρεσιών μέσα στην οργάνωση».

Από την άλλη πλευρά, οι Narver και Slater (1990) θεωρούν τον προσανατολισμό της αγοράς ως μια οργανωτική κουλτούρα που αποτελείται από τρεις συνιστώσες της συμπεριφοράς δηλαδή, 1) τον προσανατολισμό προς τον πελάτη, 2) τον προσανατολισμό στον ανταγωνιστή και 3) τον διαλειτουργικό συντονισμό.

#### **2.1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ MARKETING ORIENTATION**

Η βιβλιογραφία για τον προσανατολισμό στην αγορά (Kohli και Jaworski, 1990; Narver και Slater, 1990) υπήρξε ιδιαίτερα σημαντική για την εισαγωγή της έννοιας του Μάρκετινγκ. Υπάρχει μια σειρά από συναρπαστικά θέματα που

σχετίζονται με τον προσανατολισμό στην αγορά, τα οποία έχουν προσελκύσει την προσοχή στη βιβλιογραφία όπως π.χ. είναι η ικανότητα κατασκευής χρήσιμων συστάσεων προς τους διαχειριστές για δράσεις με «εστίαση στην αγορά» (Harmsen και Jensen, 2004; Greenley, 1995), η εξάρτηση του προσανατολισμού στην αγορά σε άλλες κατασκευασμένες ιδέες για την ενίσχυση των σχέσεών της με την απόδοση (Menguc και Ash, 2006) και η έλλειψη σαφήνειας σχετικά με την φύση της κατασκευασμένης ιδέας (Gray και Hooley, 2002). Η προοπτική με βάση τις δυνατότητες ή τους πόρους έχει προταθεί ότι προσφέρει ένα σημαντικό πλαίσιο για την περαιτέρω ανάπτυξη της κατανόησης του προσανατολισμού στην αγορά (Fahy et al., 2000).

Αυτή η προσέγγιση είναι σημαντική στην εξήγηση της ανάπτυξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Bharadwaj et al., 1993) και σχετίζει τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων άμεσα με την απόδοση.

Η λειτουργικότητα της έννοιας του Μάρκετινγκ για την ανάπτυξη της κατασκευασμένης ιδέας του προσανατολισμού στην αγορά (Kohli et al., 1993) αποτελεί ένα σημαντικό βήμα στην εξέλιξη της θεωρίας του Μάρκετινγκ. Για πρώτη φορά δόθηκε στους οργανισμούς ένα χρήσιμο πρότυπο για την αξιολόγηση του πόσο είναι προσανατολισμένοι στην αγορά. Σύμφωνα με τους Kohli και Jaworski (1990) μια επιχείρηση που είναι προσανατολισμένη στην αγορά ασχολείται με την παραγωγή πληροφοριών για την αγορά, διαδίδει αυτήν την γνώση σε όλον τον οργανισμό και αναπτύσσει αποτελεσματικές στρατηγικές για την αντιμετώπιση αυτής της πληροφορίας. Οι Narver και Slater (1990) χαρακτηρίζουν τις επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες στην αγορά ως να είναι πολιτισμικά ενσωματωμένες, επιδεικνύοντας έναν προσανατολισμό προς τους πελάτες, τους ανταγωνιστές και την διαλειτουργική συνεργασία.

Υπάρχουν διάφορα θέματα στην βιβλιογραφία σχετικά με τον προσανατολισμό στην αγορά, τα οποία απαιτούν προσοχή και ιδίως η σχέση μεταξύ του προσανατολισμού στην αγορά και της απόδοσης, η φύση της ιδέας του προσανατολισμού στην αγορά και η ανάπτυξη ενός προσανατολισμού στην αγορά εντός του οργανισμού. Γιατί θα πρέπει ένας οργανισμός να επιδιώκει τον προσανατολισμό στην αγορά προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση; (Webster, 1988).

Η απόδειξη για μια θετική σχέση μεταξύ του προσανατολισμού στην αγορά

και της απόδοσης δεν είναι εμφανής και η εμπειρική υποστήριξη που υπάρχει είναι διφορούμενη (Langerak, 2003) με την προβλεπτική ικανότητα της κατασκευασμένης ιδέας για την απόδοση να εξαρτάται από μια σειρά από χαρακτηριστικά κατά περίπτωση, όπως η κλίμακα που επιλέγεται για την μέτρηση του προσανατολισμού στην αγορά, το πολιτιστικό πλαίσιο της μελέτης, το πλαίσιο της βιομηχανίας και ο χαρακτήρας του δείγματος (Kirca et al., 2005; Ellis, 2006). Αυτό δείχνει τη δυσκολία στην αποσαφήνιση της σχέσης του προσανατολισμού στην αγορά με την απόδοση. Υπάρχει επίσης μια κακή κατανόηση του τρόπου που ο προσανατολισμός στην αγορά επηρεάζει την στρατηγική και τελικά και την απόδοση (Dobni και Luffman, 2003). Ο Day (1998) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι μελέτες των Kohli και Jaworski (1990) και των Narver και Slater (1990) δεν ήταν σε θέση να προσδιορίσουν με ακρίβεια το πώς ο προσανατολισμός στην αγορά μπορεί να σχετίζεται θετικά με την κερδοφορία.

Το σίγουρο είναι πως σχετίζεται, αλλά οι μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί δεν ήταν σε θέση να εντοπίσουν ακριβώς το πώς ο προσανατολισμός στην αγορά ενισχύει την κερδοφορία (εν μέρει, επειδή εξαρτάται από τη στρατηγική και τον χαρακτήρα του κλάδου). Ένα ενδιαφέρον σημείο αποτελεί επίσης η σημασία του να λαμβάνεται υπόψη το συγκεκριμένο πλαίσιο για την εκτίμηση της σχέσης με την απόδοση. Ο Collis (1994) επιβεβαιώνει ότι το πλεονέκτημα που προκύπτει από τις δυνατότητες μπορεί να βρεθεί «...σε διαφορετικές θέσεις και σε διαφορετικά χρονικά σημεία στους διαφορετικούς κλάδους».

Ως προς το είδος της σχέσης μεταξύ του προσανατολισμού στην αγορά και της απόδοσης, είναι πιθανό να υπάρχει μία απλοϊκή γραμμική σχέση μεταξύ του προσανατολισμού στην αγορά και της απόδοσης και πως ο προσανατολισμός στην αγορά μπορεί να στηριχθεί σε άλλες δομές, όπως η καινοτομία (Maydeu-Olivares και Lado, 2003; Menguc και Ash, 2006).

Ίσως, αντί να ομαδοποιείται ο προσανατολισμός στην αγορά με άλλες κατασκευασμένες ιδέες προκειμένου να ενισχυθεί η σχέση με την απόδοση, μια εναλλακτική άποψη θα μπορούσε να είναι ότι θα πρέπει να αντανakλά περισσότερο την ίδια τη φύση του προσανατολισμού στην αγορά. Ειδικότερα, είναι σημαντικό να εξεταστεί η επεκτατική φύση της ιδέας αυτής. Σύμφωνα με τους Stoelhorst και van Raaij (2004), το πώς συνδυάζονται τα στοιχεία ενός διεπιστημονικού μοντέλου του προσανατολισμού της αγοράς για να δημιουργήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αποτελεί το κλειδί για την πραγματική κατανόηση της σχέσης με την

απόδοση.

Η λειτουργική περιγραφή του προσανατολισμού στην αγορά είναι αναμφίβολα επωφελής. Εμπειρικά μοντέλα μέτρησης όπως το MARKOR<sup>1</sup> (Kohli et al., 1993) και MKTOR<sup>2</sup> (Narver και Slater, 1990) έχουν αποδειχθεί ότι είναι χρήσιμα ως αξιόπιστα μέτρα του βαθμού στον οποίο η εταιρεία είναι προσανατολισμένη στην αγορά. Ωστόσο, η σημασία τους για τους επαγγελματίες έχει αμφισβητηθεί, καθώς οι κλίμακες μέτρησης του προσανατολισμού στην αγορά, έχουν σχεδιαστεί για την ακαδημαϊκή έρευνα και είναι πιθανό να έχουν περιορισμένο όφελος για τις επιχειρήσεις (Greenley, 1995:10).

Η εστίαση στην αγορά ή ο προσανατολισμός στην αγορά ή η εστίαση στον πελάτη, είναι πολύ περίπλοκα και πολύπλευρα κατασκευάσματα (Day, 1998). Η μελέτη του προσανατολισμού στην αγορά έχει την τάση να επικεντρώνεται στον βαθμό του προσανατολισμού στην αγορά που επιδεικνύουν οι εταιρείες και στην σχέση μεταξύ του προσανατολισμού στην αγορά και της απόδοσης. Υπάρχει έλλειψη γνώσεων σχετικά με την πραγματική μορφή ή την φύση αυτού του κατασκευάσματος. Ακόμη και όταν εξετάζεται η φύση του προσανατολισμού στην αγορά, υπάρχει γενικά έλλειψη ομοφωνίας (Gray και Hooley, 2002).

Ως μάλλον αναμενόμενο, υπάρχει σχετικά ελάχιστη προσοχή στη βιβλιογραφία για τις ιδέες που προηγήθηκαν του προσανατολισμού στην αγορά (Gray και Hooley, 2002), ενώ υπήρξαν μια σειρά από μελέτες που συνδέουν διάφορους παράγοντες με τον προσανατολισμό στην αγορά, συμπεριλαμβανομένων των Homburg et al., (2002) αναδεικνύοντας θέματα όπως το στυλ της ηγεσίας (Farrell, 2000) και την ποιότητα του σχεδιασμού Μάρκετινγκ (Pulendran et al., 2003).

Η μελέτη των Jaworski και Kohli (1993) εντοπίζει μια σειρά από παράγοντες που προηγήθηκαν του προσανατολισμού στην αγορά, όπως π.χ.: η έμφαση της ανώτερης διοίκησης στη σημασία του προσανατολισμού στην αγορά, η διατμηματική

---

<sup>1</sup> Κλίμακα Markor: Είναι κλίμακα 20 θέσων, 5-βάθμια τύπου Likert όπου μόνο τα άκρα της είναι προκαθορισμένα. Ο προσανατολισμός στην αγορά αποτελείται από 3 μέρη: την παραγωγή πληροφοριών, τη διάδοση πληροφοριών και την ανταπόκριση.

<sup>2</sup> Κλίμακα Mktor: Είναι κλίμακα 15 θέσων, 7-βάθμια τύπου Likert με όλα τα σημεία της προσδιορισμένα. Ο προσανατολισμός στην αγορά γίνεται αντιληπτός ως μια μονοδιάστατη δομή με ε στοιχεία: τον προσανατολισμό στον πελάτη, τον προσανατολισμό στον ανταγωνιστή και τον διαλειτουργικό συντονισμό.

συνεκτικότητα και η διοίκηση ανταμοιβής. Οι δυσκολίες προκύπτουν από το γεγονός ότι χρησιμοποιούνται διάφορα μοντέλα του προσανατολισμού στην αγορά σε διάφορες μελέτες και ένα ερώτημα που μπορεί επίσης να προκύψει έχει να κάνει με το από πού προέρχονται οι παράγοντες που επηρεάζουν και που μπορούν να καθορίσουν τον προσανατολισμό στην αγορά (Αυλωνίτης και Γούναρης, 1999). Ως εκ τούτου, κάποιος ρισκάρει εν τέλει να συμμετέχει σε μια κυκλική συζήτηση σχετικά με τους παράγοντες που διευκολύνουν την ανάπτυξη του προσανατολισμού στην αγορά, όπου και εάν προέρχονται και μάλιστα να τους διαφοροποιήσει από το ίδιο το κατασκεύασμα.

Έτσι βλέπουμε ότι υπάρχει μια έλλειψη συγκεκριμένης καθοδήγησης στη βιβλιογραφία ως προς τον προσανατολισμό στην αγορά για τις επιχειρήσεις και για το πώς αυτές μπορούν να γίνουν επιχειρήσεις με προσανατολισμό στην αγορά (Harmsen και Jensen, 2004). Το βασικό πρόβλημα σχετίζεται με το πώς μπορεί να οριστεί ένας προσανατολισμός στην αγορά με τον Webster (1988) να έχει τονίσει τον ρόλο των πληροφοριών. Αυτό θέτει ένα δίλημμα για το πώς μπορεί να εντοπίσει κανείς τους παράγοντες της αιτιώδους συνάφειας του προσανατολισμού στην αγορά, όπως π.χ. με την διαχείριση των πληροφοριών, η οποία περιλαμβάνεται ήδη στον ορισμό της γενικής ιδέας για τον προσανατολισμό στην αγορά (Jaworski και Kohli, 1993). Ως εκ τούτου, ενώ μπορεί κανείς να αναγνωρίσει τον πληροφοριακό χαρακτήρα του προσανατολισμού της αγοράς, ο δυνητικός ρόλος των πληροφοριών ως προηγηθείς παράγοντας δεν έχει αξιολογηθεί επαρκώς.

Οι διάφορες μελέτες (Barney, 1991) παρέχουν την υπόσχεση μιας δελεαστικής ματιάς στην μερικές φορές φευγαλέα σφαίρα της επιτυχίας των οργανισμών, μέσω της εστίασής της στους ιδιαίτερους πόρους που διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις.

Η βελτιωμένη απόδοση διευκολύνεται από τους πόρους που είναι ειδικοί για την επιχείρηση και φαίνεται να είναι πολύτιμοι για τους πελάτες και έχουν το πλεονέκτημα να μην μπορούν να υποκατασταθούν, αλλά είναι και επίσης δύσκολο να αντιγραφούν (Rugman και Verbeke, 2002) οι οποίοι, εάν χρησιμοποιηθούν με αποτελεσματικό τρόπο από τη Διοίκηση θα οδηγήσουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Fahy, 2001).

Οι δυνατότητες μπορούν να οριστούν ως «ένα σύνολο δεξιοτήτων και

συλλογικής μάθησης, το οποίο ασκείται μέσα από τις διαδικασίες των οργανισμών και που εξασφαλίζουν έναν ανώτερο συντονισμό των λειτουργικών δραστηριοτήτων» (Day, 1994: 38). Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Day βλέπει τη δυνατότητα της προσέγγισης των αναδυόμενων δυνατοτήτων οι οποίες προσφέρουν μια νέα προοπτική στον προσανατολισμό στην αγορά.

Οι Srivastava et al. (2001) επισημαίνουν ότι οι μελετητές του Μάρκετινγκ και των επιχειρησιακών πόρων αναζητούν απαντήσεις στο ίδιο ερώτημα: «τι δημιουργεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και πώς μπορεί αυτό να διατηρηθεί;». Υπάρχει μια σαφή κίνηση προς την ένταξη της θεωρίας RBV/ικανοτήτων με την βιβλιογραφία του Μάρκετινγκ, η οποία μπορεί να αντιμετωπίσει αυτό το ζήτημα.

Η γνώση σχετικά με τον προσανατολισμό στην αγορά δεν προέρχεται μόνο από την βιβλιογραφία του, αλλά σαφώς δανείζεται έννοιες και ορισμούς από τους τομείς της Διοίκησης και της Στρατηγικής. Δεδομένου ότι ο προσανατολισμός στην αγορά είναι πιθανό να επιφέρει επιπτώσεις οι οποίες διακρίνονται μέσα από τις στρατηγικές δράσεις ενός οργανισμού, καθίσταται σαφές ότι δεν θα πρέπει να υιοθετηθεί μία απομονωτική προοπτική, αλλά θα πρέπει να αναγνωριστεί μία ευρύτερη, ολιστική φύση του μορφώματος (Stoelhorst και van Raaij, 2004) και πράγματι, καθώς ένα μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας για τον προσανατολισμό στην αγορά έχει προκύψει από την θεωρία RBV (Gray και Hooley, 2002).

Ο προσανατολισμός στην αγορά έχει μια θετική σχέση με μια σειρά από δυνατότητες, όπως η ικανότητα σύνδεσης με τον πελάτη και η ικανότητα ανίχνευσης της αγοράς (Day, 1994). Η μοντελοποίηση του προσανατολισμού στην αγορά σε μια προοπτική των ικανοτήτων μπορεί να διευκολύνει μια πιο ικανοποιητική περιοριστική προσέγγιση και όχι απλώς την μέτρηση της κατάστασης του προσανατολισμού στην αγορά, με την έμφαση να δίδεται στον προσδιορισμό των βασικών ικανοτήτων, τους οποίους ο οργανισμός θα πρέπει να αναπτύξει, ώστε να χαρακτηρίζεται ως καθοδηγούμενος από την αγορά (Hooley et al., 2005).

Η έννοια της αγοράς και ο προσανατολισμός προς αυτήν βρίσκονται στο κέντρο της έρευνας για την πειθαρχία που πρέπει να υπάρχει στο μάρκετινγκ πάνω από πέντε δεκαετίες. Το ενδιαφέρον για τις έρευνες που αφορούν το marketing orientation (MO) ολοένα και αυξάνεται, κάτι πολύ σημαντικό για τρεις κυρίως λόγους.



Αρχικά, λόγω της στενής σύνδεσης του ΜΟ με θέματα που καθορίζουν τον πυρήνα της πειθαρχίας στο μάρκετινγκ, ιδιαίτερα τον θετικό αντίκτυπο που έχει το ΜΟ στις επιδόσεις μιας επιχείρησης. Δεύτερον, λόγω του κεντρικού ρόλου που παίζει το ΜΟ στην πειθαρχία του μάρκετινγκ πρέπει να εξεταστούν και τα όρια του μέσω γενικών ερωτήσεων όπως: Οι έρευνες για το ΜΟ έχουν κάπου αλλού αντίκτυπο εκτός του μάρκετινγκ; Έχει εξελιχθεί το ΜΟ σε ένα παγκοσμίως αποδεκτό όρο;

Τέλος μέσω των ερευνών που έχουν γίνει, το ΜΟ μπορεί να προβλέψει μελλοντικές ερευνητικές κατευθύνσεις, όχι μόνο για τους μελετητές του συγκεκριμένου τομέα, αλλά για όλους τους ερευνητές του μάρκετινγκ γενικά.

### **2.1.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΔΟΘΕΙ ΓΙΑ ΤΟ MARKET ORIENTATION (M.O.)**

Με βάση τη μέχρι τώρα ανάλυση κατανοούμε ότι λίγα χρόνια πριν, ξεκίνησε ένα έντονο ακαδημαϊκό και επιχειρησιακό ενδιαφέρον σε σχέση με την έννοια market orientation (Day, 1990; Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990; Avlonitis and Gounaris, 1999; Shin et al., 2002; Alrubaiee and Al-Nazer, 2010).

Το ενδιαφέρον αυτό οδηγήθηκε μέσα στα χρόνια στην οριοθέτηση του συγκεκριμένου όρου, με αποτέλεσμα σήμερα το marketing orientation να καθορίζεται εννοιολογικά μέσα από τρεις άξονες: α) Το market orientation εστιάζει στη μελέτη της αγοράς δίνοντας ειδική έμφαση στους πελάτες και στον ανταγωνισμό σχετιζόμενο με παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως είναι η νομοθεσία, οι νέες τεχνολογίες κ.λπ., β) σχετίζεται με τις ταχύτητες μέσα από τις οποίες αλλάζει η αγορά, στοχεύει στη αξιολόγηση των αλλαγών και στην εστίαση στη συνεχή βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης με βάση τις ανάγκες της αγοράς, γ) εστιάζει σε συγκεκριμένες δράσεις και πράξεις οι οποίες αντιπροσωπεύουν τη γενική marketing στρατηγική μιας εταιρείας (Kohli, Jaworski, & Kumar, 1993). Παρακάτω με βάση συγκεκριμένες προσεγγίσεις θα γίνει μια προσπάθεια περαιτέρω οριοθέτησης του όρου marketing orientation. Συγκεκριμένα:

Σύμφωνα με τη Γνωστική προσέγγιση-Το Μ.Ο. ως φιλοσοφία/κουλτούρα: Εδώ ο βασικός εκφραστής είναι ο Kasper (1997), ο οποίος αναφέρει ότι: Ο βαθμός κατά τον οποίο ένας οργανισμός καθοδηγείται και δεσμεύεται σε όλες τις θέσεις του (εσωτερικές και εξωτερικές) με τους παράγοντες που καθοδηγούν την συμπεριφορά

του απέναντι στην αγορά και στους πελάτες του.

Σύμφωνα με τη προσέγγιση μέσω τακτικής- Το Μ.Ο. ως αγορά επεξεργασίας πληροφοριών. Εδώ οι βασικοί εκφραστές είναι οι ακόλουθοι: Kohli and Jaworski (1990), οι οποίοι αναφέρουν για το marketing orientation ότι είναι ένα μείγμα τριών θέσεων που αποτελείται από την οργάνωση των πληροφοριών της αγοράς σχετικά με τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των πελατών, η διάδοση των πληροφοριών εντός ενός οργανισμού και η ανταπόκριση του σε αυτές. Ακόμα ο Ruekert (1992) αναφέρει ότι ο βαθμός με τον οποίο μια επιχείρηση αποκτά και χρησιμοποιεί πληροφορίες των πελατών της, την βοηθάει να αναπτύξει μια στρατηγική που θα καλύπτει και θα ικανοποιεί το σύνολο των αναγκών τους.

Τέλος με βάση τη προσέγγιση μέσω συμπεριφοράς- Το Μ.Ο. ως πελατειακός προσανατολισμός, ως προσανατολισμός στην ανταγωνιστικότητα και ως διαλειτουργικός συντονισμός. Εδώ βασικοί εκφραστές είναι οι Narver and Slater (1990), οι οποίοι αναφέρουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται από τα στοιχεία της συμπεριφοράς του καθώς και κριτήριο σημαντικό για την υλοποίηση οποιασδήποτε απόφασης, την κερδοφορία και το χρονικό εύρος.

Πολλές φορές στο παρελθόν κατά τη διαδικασία εννοιολογικής ανάπτυξης του marketing orientation, τίθεται το ερώτημα γιατί ένας οργανισμός αναπτύσσει ένα marketing προσανατολισμό, που αποσκοπεί με αυτή του τη κίνηση (Foley and Fahy, 2009).

Η απάντηση δεν είναι ξεκάθαρη παρόλο αυτά, αυτό που τελικά ορίζεται ως απάντηση είναι ότι αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης του. Η σχέση market orientation και απόδοσης είναι άμεση και σχετίζεται με όρους όπως καινοτομία, έρευνα αγοράς, αξιολόγηση εσωτερικών και εξωτερικών δυνάμεων κ.λ.π. Το market orientation ορίζεται ουσιαστικά ως συνώνυμο της απόδοσης μια και μια εταιρεία αν θέλει να είναι δημιουργική και αποτελεσματική, οφείλει να αντιλαμβάνεται και να αναγνωρίζει τις πιέσεις και επιδράσεις από το εξωτερικό της περιβάλλον (Foley and Fahy, 2009).

## **2.2 ΔΙΑΦΟΡΕΣ MARKETING, MARKET ORIENTATION ΚΑΙ MARKETING ORIENTATION**

Μια εταιρεία με προσανατολισμό στο μάρκετινγκ, είναι εκείνη που επενδύει στην σπουδαιότητα του μάρκετινγκ εντός του οργανισμού π.χ. με το διορισμό ενός

μαρκετίστα στο διοικητικό της συμβούλιο ή ως μέρος της εκτελεστικής ομάδας μιας εταιρείας περιορισμένης ευθύνης.

Η ανάπτυξη του προσανατολισμού μιας εταιρείας στην αγορά αναφέρεται σε ολόκληρο τον οργανισμό, στις πληροφορίες που έχει για την αγορά σχετικά με τις τρέχουσες και τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών, τη διάδοση των πληροφοριών αυτών σε όλα τα τμήματα και καθώς και στην ανταπόκριση ολόκληρου του οργανισμού σε αυτές.

Έτσι, ο προσανατολισμός στην αγορά δεν αφορά μόνο το μάρκετινγκ αλλά περιλαμβάνει όλους τους τομείς μιας επιχείρησης όπως και τη συλλογή και αντιμετώπιση πληροφοριών από την αγορά. Αυτές οι πληροφορίες μπορεί να προέρχονται από στοιχεία ερευνών για τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών, στοιχεία από τις πωλήσεις καθώς επίσης και πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν ανεπίσημα από συζητήσεις με πελάτες ή εμπορικούς εταίρους. Η ανάπτυξη του προσανατολισμού στην αγορά ουσιαστικά σημαίνει ανάπτυξη των παρακάτω (Smart, & Conant, 2011):

1. Πελατειακός προσανατολισμός: να ασχολείται με τη δημιουργία μεγαλύτερης αξίας με τη συνεχή ανάπτυξη και εκ νέου αξιοποίηση προϊόντων και υπηρεσιών για την κάλυψη των αναγκών των πελατών.  
Για να γίνει αυτό θα πρέπει να μετρούν την ικανοποίηση των πελατών σε συνεχή βάση καθώς και να εκπαιδεύουν και να αναπτύσσουν το προσωπικό των ανάλογων υπηρεσιών.
2. Ανταγωνιστικός προσανατολισμός: απαιτεί μια οργάνωση που να βοηθήσει στην κατανόηση των βραχυπρόθεσμων πλεονεκτημάτων και αδυναμιών των ανταγωνιστών καθώς και τις μακροπρόθεσμες δυνατότητες και στρατηγικές που αναπτύσσουν.
3. Διαλειτουργικός συντονισμός: απαιτεί όλες οι λειτουργίες ενός οργανισμού να συνεργάζονται από κοινού για την επίτευξη των ανωτέρω στόχων, με σκοπό το μακροπρόθεσμο κέρδος (όπως αναφέρεται στο παρακάτω σχήμα).

Επιτυγχάνοντας το market orientation, ένας οργανισμός μπορεί να ανταποκριθεί εκ των έσω στις επικείμενες αλλαγές της αγοράς εξελίσσοντας την οργανωτική του δομή. Αυτό μπορεί να επιτευχτεί τοποθετώντας εξειδικευμένα στελέχη management στις ανώτατες διοικητικές θέσεις απ' όπου θα μπορούν να αναπτύξουν και να συντονίσουν ομάδες που δουλεύουν πάνω στην συλλογή

πληροφοριών και δεδομένων για την αγορά. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να σχεδιάσουν προγράμματα ανταμοιβής των πελατών τους βάσει των συγκεκριμένων πληροφοριών (Goldman, & Grinstein, 2010). Η ανάπτυξη του market orientation μέσα σε μια επιχείρηση είναι μια δυνατότητα που δεν μπορούν όλες οι επιχειρήσεις να την αναπτύξουν. Οι οργανισμοί που το καταφέρνουν έχουν μια καλύτερη αίσθηση της αγοράς, δηλαδή κατανοούν ευκολότερα τις επιπτώσεις που έχουν διάφορες στρατηγικές για τον συγκεκριμένο οργανισμό και μπορούν έτσι να ενεργήσουν προς όφελός τους βάσει των πληροφοριών που συλλέγουν από το περιβάλλον τους (Gounaris, 2006).



Σχήμα 2.1-Marketing orientation

Πηγή: Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990) 'The effect of a market orientation on business profitability' *The Journal of Marketing*, pp.20-35.

Η κατανόηση των αναγκών του πελάτη και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την κάλυψη των αναγκών αυτών είναι δύο πολύ σημαντικές προϋποθέσεις του customer value. Όσον αφορά στη θεωρία του μάρκετινγκ αυτές οι δύο προϋποθέσεις θεωρούνται ως η ανάπτυξη του market orientation (Gounaris, Vassilikopoulou, & Chatzipanagiotou, 2010).

Η αντίληψη του M.O. καταγράφει τις συμπεριφορικές συνέπειες που έχει η υιοθέτηση της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ. Εστιάζει δηλαδή σε συγκεκριμένες πληροφορίες που σχετίζονται με δραστηριότητες τόσο των πελατών όσο και των ανταγωνιστών, στην απόκτηση και διανομή αυτών των πληροφοριών και τέλος στην ικανότητα να ανταποκριθεί σε αυτές τις πληροφορίες. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τον κατάλληλο σχεδιασμό και εφαρμογή του μάρκετινγκ από την εταιρεία που θα της επιτρέψει αργότερα να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πελατών της.

Ως εκ τούτου, η ικανότητα της εταιρείας να παρέχει customer value, εξαρτάται από το εάν έχει ή δεν έχει υιοθετήσει μια προσανατολισμένη προς την αγορά συμπεριφορά. Μέσω του Μ.Ο. αναζητούν και επιδιώκουν να ενσωματωθεί το μάρκετινγκ με την έρευνα, την ανάπτυξη και την παραγωγή υπηρεσιών προκειμένου να βελτιωθεί η ανταπόκριση της εταιρείας στις ανάγκες του πελάτη. Έτσι, όσο περισσότερο market-oriented είναι μια εταιρεία, τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανότητα της να προσφέρει customer value.

Το market orientation από μόνο του ως έννοια είναι πολύ περιορισμένη για να θεωρηθεί αυτούσια ως η βάση για τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ και ως εκ τούτου η δυνατότητα εφαρμογής της συγκεκριμένης φιλοσοφίας παραμένει ανεπαρκής. Διαμορφώνοντας τη δομή, την κουλτούρα, τις διαδικασίες και τα στατιστικά δεδομένα ενός οργανισμού, μπορεί αυτό να βελτιώσει όχι μόνο την ανταπόκρισή του στις ανάγκες του πελάτη αλλά και στην εφαρμογή της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ (Grinstein, 2008).

Παρόλα αυτά, έχοντας ήδη εξεταστεί αυτές οι στρατηγικές, δεν έχουν επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, δημιουργώντας έτσι μεγάλα περιθώρια αμφισβήτησης για το κατά πόσο η εστίαση μόνο στις ανάγκες του πελάτη μπορεί να εκπροσωπήσει το θεμελιώδες «πιστεύω» της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ, δηλαδή τη διασφάλιση των συμφερόντων πολλαπλών μερών όπως είναι λ.χ. οι εργαζόμενοι της εταιρείας. Το σκεπτικό αυτό βασίζεται στην επικρατούσα άποψη ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται από τέσσερα διακριτά αλλά αλληλένδετα στοιχεία (Haugland, Myrtveit, & Nygaard, 2007):

1. Κοινές βασικές αξίες
2. Κανόνες συμπεριφοράς
3. Διαφορετικοί τύποι κανόνων
4. Συμπεριφορές

Οι κοινές αξίες αποτελούν τη βάση των εν λόγω κανόνων, ως προς το ποιες συμπεριφορές είναι τελικά θεμιτές.



Σχήμα 2.2-Marketing Philosophy

Πηγή: Gounaris, S., Vassilikopoulou, A., & Chatzipanagiotou, K. C. (2010). 'Internal-market orientation: a misconceived aspect of marketing theory. *European Journal of Marketing*', 44(11/12), pp.1667-1699.

Με βάση τα παραπάνω, φαίνεται ότι οι συμπεριφορές που αντικατοπτρίζουν την υιοθέτηση των αρχών που προάγει το Μ.Ο., μπορεί πραγματικά να είναι ένα αναπόσπαστο μέρος μιας διευρυμένης φιλοσοφίας μάρκετινγκ όπου δεσμεύει την εταιρεία για δημιουργία και παροχή αξίας στα ενδιαφερόμενα μέρη αυτής.

Οι McGee και Spiro (1988) ωστόσο έχουν προτείνει και την εξής θεωρία: η φιλοσοφία του μάρκετινγκ αντιπροσωπεύει την ευρεία ομπρέλα που μπορεί να θεωρηθεί ότι διέπει τη ζωή μιας εταιρίας. Το Μ.Ο. είναι τρόπος που λειτουργεί η εταιρεία στο πλαίσιο της φιλοσοφίας που τη διέπει και τέλος το marketing orientation είναι η εφαρμογή συγκεκριμένων ενεργειών και η εκτέλεσή τους εντός του ευρύτερου πλαισίου που καθορίζει τη γενική ιδέα.

### 2.3 ΑΝΑΦΟΡΕΣ – ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

Σύμφωνα με την Plomaritou (2006), το marketing των ναυτιλιακών εταιριών αναφέρεται στη διαδικασία μέσα από την οποία προσπαθούν οι τελευταίες να ικανοποιήσουν τις ανάγκες σε επίπεδο μεταφοράς αγαθών ή επιβατών από τη

θάλασσα, με βασικό πάντα στόχο την απόκτηση εσόδων και την αύξηση των κερδών. Αυτή η ικανοποίηση επιτυγχάνεται από τη μια μέσα από την αποτελεσματική διάγνωση των αναγκών των πελατών και ευρύτερα της αγοράς και από την άλλη μέσα από τη σωστή οργάνωση, το σωστό σχεδιασμό, την αποτελεσματική στρατηγική σκέψη και ευρύτερα τις διαδικασίες που ακολουθεί μια ναυτιλιακή εταιρεία για να ικανοποίησει τους πελάτες της. Οι εταιρείες πρέπει συνεχώς να επιδιώκουν να αναγνωρίσουν τις ανάγκες των πελατών τους και να εστιάσουν στην ικανοποίησή τους μέσα για παράδειγμα από τη κατασκευή ασφαλών караβιών, μέσα από τη παροχή καινοτόμων λύσεων και δράσεων και τέλος μέσα από την εστίαση στο διαφορετικό ή στις χαμηλές τιμές.

Οι στρατηγικές μάρκετινγκ για κάθε ναυτιλιακή εταιρεία είναι ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να επιτύχει τους στόχους της βασιζόμενη πάντα στα εργαλεία του μείγματος μάρκετινγκ. Σύμφωνα με την Πλωμαρίτου (2007), χαρακτηριστικά παραδείγματα στρατηγικών μάρκετινγκ της ναυτιλιακής επιχείρησης είναι τα εξής:

- Στρατηγική υπηρεσίας (service strategy), όπως στρατηγικές επέκτασης των δραστηριοτήτων της εταιρείας τόσο στην ελεύθερη φορτηγό ναυτιλία, όσο και στη ναυτιλία γραμμών.
- Στρατηγική ναύλου (price strategy), όπως τιμολογιακή πολιτική των ναυλώσεων στην ελεύθερη αγορά και στην αγορά γραμμών.
- Στρατηγική εμπορίου – λιμένων (place strategy), όπως στρατηγικές επέκτασης των γεωγραφικών ορίων απασχόλησης του πλοίου σε μία χρονοναύλωση.
- Στρατηγική προώθησης (promotion strategy), όπως προώθηση των ωφελειών μέσω της διαφήμισης, του ναυτιλιακού τύπου, της έκδοσης έντυπου υλικού, της διεξαγωγής ερευνών, της διαφήμισης στο διαδίκτυο και της συμμετοχής σε ναυτιλιακές εκθέσεις.
- Στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού (people strategy), όπως προγράμματα συνεχούς εκπαίδευσης των πληρωμάτων, μετά το κλίμα που επικράτησε από το ISM code 1998 και από το ISPS code 2004.
- Στρατηγική διαδικασίας (process strategy), όπως στρατηγικές εκτέλεσης των ταξιδιών με ταχύτητα και ασφάλεια.
- Στρατηγική φυσικής απόδειξης (physical evidence strategy), όπως στρατηγικές αύξησης της απόδοσης του πλοίου και βελτίωσης της αξιοπιστίας του.

- Στρατηγική ηλεκτρονικού εμπορίου (paperless trade strategy), όπως στρατηγική εφαρμογής ενός συστήματος ηλεκτρονικής μετάδοσης πληροφοριών (EDI).

Σύμφωνα με τον Martin (1993) το να εφαρμοστεί το μάρκετινγκ και να διασφαλιστεί η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται είναι υψίστης σημασίας λόγω ανάπτυξης της βιομηχανίας. Αυτό γιατί όχι μόνο βελτιώνει την ανταγωνιστική θέση που έχει η επιχείρηση στην αγορά βοηθώντας στη διατήρηση της πελατείας (customer retention), αλλά βοηθάει και στην προσέλκυση νέας (customer attraction).

Η εφαρμογή του μάρκετινγκ και των στρατηγικών του στις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην εμπορική ναυτιλία γίνεται με βάση το μέγεθος της κάθε επιχείρησης. Οι μεγάλες και μεσαίες εταιρείες στη Ελλάδα έχουν κατανοήσει πως η συμβολή του μάρκετινγκ είναι πολύ μεγάλη όσον αφορά στην αποδοτικότητα της επιχείρησης αφού γνωρίζουν πως αυτό που επιθυμούν κυρίως οι ναυλωτές τους είναι οι ασφάλεια στις συναλλαγές τους. Μια σωστά σχεδιασμένη στρατηγική μάρκετινγκ επιδρά θετικά σε θέματα όπως είναι η εικόνα και η φήμη της επιχείρησης στην αγορά. Οι εταιρείες μεγάλου και μεσαίου μεγέθους πιο συγκεκριμένα εφαρμόζουν διάφορες στρατηγικές μάρκετινγκ και τις προσαρμόζουν ανάλογα με το τμήμα της αγοράς στην οποία απευθύνονται. Ο διαχωρισμός της αγοράς συνήθως γίνεται με βάση τον τύπο του πλοίου και του φορτίου, τις θαλάσσιες διαδρομές καθώς και τον τύπο της ναύλωσης. Με το να καλύπτουν λοιπόν τις ανάγκες των πελατών τους στα περισσότερα, αν όχι σε όλα τα τμήματα της αγοράς κερδίζουν την εμπιστοσύνη και την προτίμησή τους.

Οι μικρές εταιρείες στη Ελλάδα αν και έχουν ταχθεί υπέρ της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ δεν μπορούν να το εφαρμόσουν οργανωμένα και συστηματικά μιας και οι περισσότερες από αυτές ακόμα δεν έχουν ξεχωριστό τμήμα μάρκετινγκ. Τέλος, ελάχιστες από τις μικρές εταιρείες εφαρμόζουν στρατηγικές τμηματοποίησης της αγοράς δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο εμπόδιο στην ίδια την καταξίωση τη εταιρείας στην αγορά, κάτι που θα πρέπει να φροντίσουν στο μέλλον υιοθετώντας σωστές στρατηγικές μάρκετινγκ. Άλλωστε όπως υποστηρίζει η Πλωμαρίτου Ε. (2006) *Το μάρκετινγκ είναι η παροχή από τους κατάλληλους ανθρώπους (προσωπικό της ναυτιλιακής επιχείρησης), των κατάλληλων θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών, στους κατάλληλους πελάτες (ναυλωτές - φορτωτές), στο κατάλληλο μέρος, την κατάλληλη χρονική στιγμή, στην κατάλληλη τιμή ναύλου, με την κατάλληλη προώθηση.*



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> Η ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΩΣ ΚΛΑΔΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

### 3.1 ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΩΣ ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Στη συγκεκριμένη ενότητα γίνεται αναφορά στις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει η ναυτιλία ως κλάδος υπηρεσιών. Όσον αφορά τον προσδιορισμό μιας μεταφορικής υπηρεσίας, αυτός δεν είναι τόσο εύκολος όσο ενός προϊόντος αφού είναι κάτι άυλο και δύσκολα μπορεί να υπολογισθεί.

Σύμφωνα με τον Rathmell τα πιο κοινά χαρακτηριστικά των μεταφορικών υπηρεσιών είναι: η Απροσδιοριστία - Αυλότητα, ο Μη Διαχωρισμός, η Ετερογένεια, η Φθαρτότητα, η Ιδιοκτησία και η Προσαρμογή.

- i. **Ιδιοκτησία:** Οι θαλάσσιες μεταφορές εμπορευμάτων αποτελούν μια υπηρεσία, η οποία δεν έχει ως αποτέλεσμα την μεταφορά ιδιοκτησίας. Αυτό σημαίνει ότι ένας πελάτης κάνοντας χρήση της συγκεκριμένης υπηρεσίας δεν είναι απαραίτητο να είναι και κύριος του πλοίου.
- ii. **Φθαρτότητα:** Σε αντίθεση με το προϊόντα που μπορούν να αποθηκευτούν, οι υπηρεσίες γενικά και οι θαλάσσιες υπηρεσίες ειδικότερα πρέπει να χρησιμοποιούνται άμεσα. Ο λόγος είναι ότι οι μεταφορικές υπηρεσίες δεν αποθηκεύονται για μελλοντική χρήση. Επομένως, γίνεται κατανοητό ότι ο συγχρονισμός τις προσφοράς και της ζήτησης είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Εφόσον η υπηρεσία είναι διαθέσιμη και δεν χρησιμοποιείται τότε η υπηρεσία δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί.
- iii. **Προσαρμογή:** Ο αγοραστής κατέχει σημαντική θέση στις μεταφορικές υπηρεσίες. Ως εκ τούτου ένα από τα πιο βασικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών θαλάσσιας μεταφοράς αποτελεί η ικανότητα τους να προσαρμόζονται στις ανάγκες του αγοραστή. Στο ναυτιλιακό μάρκετινγκ η προσαρμογή αυτή θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις ιδιαιτερότητες διαφορετικών κατηγοριών πελατών.
- iv. **Μη διαχωρισμός:** Άλλη μια ιδιαιτερότητα που υπάρχει στις θαλάσσιες μεταφορές είναι ότι η παραγωγή της υπηρεσίας δεν μπορεί να διαχωριστεί από την κατανάλωσή της. Ουσιαστικά, η παραγωγή και η κατανάλωση συμβαίνουν ταυτόχρονα στις ναυτιλιακές υπηρεσίες. Αυτή είναι και η διαφορά

τους με τα αγαθά όπου πρώτα γίνεται η αποθήκευση μετά η πώληση και τέλος έρχεται η κατανάλωση.

- v. **Ετερογένεια:** Αφορά στη *δυνατότητα υψηλής μεταβλητότητας της ποιότητας στην παροχή των θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών*. Στις ναυτιλιακές υπηρεσίες δεν μπορούν να υπάρξουν τυποποιημένα πρότυπα της ποιότητας καθώς οι συνθήκες στις οποίες παράγονται διαφέρουν κατά πολύ και εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες όπως είναι οι καιρικές συνθήκες η αξιοπιστία της μεταφορικής εταιρείας ή ο ανθρώπινος παράγοντας.
- vi. **Απροσδιοριστία (Αϋλότητα):** Οι ναυτιλιακές υπηρεσίες δεν μπορούν να προσδιοριστούν αφού είναι κάτι άυλο. Οι πελάτες μπορούν να τις κατανοήσουν μόνο μετά τη λήξη τους γι' αυτό το λόγο απαιτούνται κάποιες αποδείξεις για να μπορεί η υπηρεσία να θεωρείται λιγότερο απροσδιόριστη. Η G. Shostack παραθέτει δύο είδη αποδείξεων, την περιφερειακή απόδειξη προς τον πελάτη που είναι κυρίως έγγραφα όπως π.χ. η φορτωτική και η ουσιώδης απόδειξη, κάτι χειροπιαστό, όπως είναι το πλοίο που θα εκτελέσει την υπηρεσία.



Σχήμα 3.1-Χαρακτηριστικά ναυτιλιακών υπηρεσιών

Πηγή: Πλωμαρίτου Ε.(2006) Marketing Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων

### 3.2 ΠΟΝΤΟΠΟΡΟΣ ΝΑΥΤΙΑΙΑ

Η ποντοπόρος ναυτιλία που διαχειρίζεται από Έλληνες πλοιοκτήτες, ακολούθησε μια διαρκή ανοδική πορεία τα τελευταία 200 χρόνια. Για να γίνει αυτό που είναι σήμερα έχουν δουλέψει τουλάχιστον έξι γενιές ναυτικών και επιχειρηματιών της θάλασσας.

Η ελληνική ποντοπόρος ναυτιλία κατέχει την πρώτη θέση στην παγκόσμια κατάταξη με βάση τον αριθμό των πλοίων. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το 2007 η δύναμη της ανερχόταν σε 3.084 πλοία. Οι Έλληνες εφοπλιστές διαχειρίζονται το 17% του παγκόσμιου στόλου των πλοίων. Η σημαντικότερη άνοδος των παραγγελιών νέων πλοίων από Έλληνες εφοπλιστές εγγυάται την ενίσχυση της θέσης τους στο

παγκόσμιο ναυτιλιακό προσκήνιο.

Παρά τις αντίξοες συνθήκες του γενικότερου οικονομικού περιβάλλοντος όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και παγκόσμια, η ναυτιλία παραμένει ένας κλάδος με θετικές προοπτικές και αισιόδοξα νούμερα. Ενδεικτικό των αντοχών της ελληνικής ναυτιλίας είναι ότι παρά το γεγονός ότι έως τον Μάρτιο του 2012, ο ελληνόκτητος στόλος εμφάνισε οριακή μείωση σε αριθμό πλοίων, η συνολική χωρητικότητά του αυξήθηκε κατά 2,5%.

### **3.3 ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ**

Το μάρκετινγκ είναι μια διαδικασία που απαιτεί μια συγκεκριμένη φιλοσοφία διαχείρισης. Οι δραστηριότητες της ναυτιλιακής επιχείρησης λοιπόν πρέπει να εφαρμόζονται στο πλαίσιο μιας καλά μελετημένης φιλοσοφίας μάρκετινγκ. Ο Kotler (1994) περιγράφει πέντε εναλλακτικές φιλοσοφίες που διέπουν την πολιτική μάρκετινγκ στο σύνολο της επιχείρησης. Οι φιλοσοφίες του μάρκετινγκ που εφαρμόζονται σε ναυτιλιακές εταιρείες, είναι η φιλοσοφία της έννοιας της αγοράς, η φιλοσοφία της έννοιας της παραγωγής, η φιλοσοφία της αντίληψης του προϊόντος, η φιλοσοφία της κατανόησης της πώλησης και η φιλοσοφία της αντίληψης των κοινωνικών θεσμών.

- Η φιλοσοφία του μάρκετινγκ με την αγορά ως σημείο εστίασης: Προϋπόθεση εδώ είναι πως το κύριο καθήκον της ναυτιλιακής επιχείρησης είναι να καθοριστούν οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των πελατών και στη συνέχεια να προσφερθούν οι κατάλληλες υπηρεσίες μεταφοράς με πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο από εκείνο των ανταγωνιστών. Η έννοια της αγοράς δέχεται ότι το κέρδος επιτυγχάνεται μέσα από την ικανοποίηση των μεταφορικών αναγκών των πελατών. Οι πιο επιτυχημένες και αποτελεσματικές ναυτιλιακές εταιρείες στον κόσμο έχουν υιοθετήσει την συγκεκριμένη φιλοσοφία. Το σημείο αναφοράς της επιστήμης του μάρκετινγκ βρίσκεται στις ανθρώπινες ανάγκες και στις απαιτήσεις. Υπό τις παρούσες λοιπόν και εξαιρετικά ανταγωνιστικές συνθήκες που επικρατούν στη ναυτιλιακή αγορά, οι επιχειρήσεις κατανοώντας ολοένα και καλύτερα τη σημασία του προσανατολισμού στην αγορά στρέφονται στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους. Η ικανοποίηση του πελάτη μπορεί να είναι λειτουργική,

κοινωνική ή και ψυχολογική. Σύμφωνα με τους Payne A. and Holt S. (2001), οι πελάτες δεν αγοράζουν απλά ένα προϊόν, αλλά ένα σύνολο υπηρεσιών. Αγοράζουν το προϊόν στη σωστή τιμή, από την πιο προσιτή επιχείρηση και την κατάλληλη στιγμή. Το πακέτο των παροχών αυτών αποτελεί τη συνολική προσφορά της επιχείρησης και στόχος του μάρκετινγκ είναι να μεγιστοποιήσει την προσφορά αυτή. Μια ναυτιλιακή επιχείρηση που υιοθετεί αυτή τη φιλοσοφία μάρκετινγκ πρέπει να έχει ως βασική αποστολή τη συστηματική συγκέντρωση και τον προσανατολισμό των μέσων δράσης της, γύρω από τις ανάγκες του φορτωτή για την ταχεία και συχνή μεταφορά του φορτίου. Η ναυτιλιακή εταιρεία που δεν οργανώνει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες σε σχέση με τα οφέλη των φορτωτών, κινδυνεύει να χάσει την ανταγωνιστική της θέση στην αγορά.

- Η φιλοσοφία του μάρκετινγκ με την παραγωγή ως σημείο εστίασης: Η προϋπόθεση εδώ είναι πως οι πελάτες προτιμούν τις υπηρεσίες θαλάσσιων μεταφορών που είναι σε γενικές γραμμές διαθέσιμες και διαπραγματεύσιμες. Σύμφωνα με τον Kotler P. (1994), τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων που είναι προσανατολισμένες στην παραγωγή, συγκεντρώνουν την προσοχή τους στην επίτευξη υψηλής αποτελεσματικότητας της παραγωγής και στην ευρείας κάλυψης διανομή των προϊόντων των πελατών. Η αξίωση ότι οι πελάτες ενδιαφέρονται περισσότερο για τη διαθεσιμότητα, την αύξηση της παραγωγής και το χαμηλό κόστος των εμπορευματικών μεταφορών ισχύει κυρίως στην περίπτωση κατά την οποία η ζήτηση για θαλάσσιες μεταφορές υπηρεσιών υπερβαίνει την προσφορά. Η φιλοσοφία της παραγωγής ισχύει και για την περίπτωση που το κόστος της παραγωγής των υπηρεσιών είναι τόσο υψηλό, ώστε οι επιχειρηματίες προκειμένου να μειωθεί το κόστος των εμπορευματικών μεταφορών, αυξάνουν την παραγωγή της υπηρεσίας ώστε να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας. Οι περιπτώσεις αυτές πληρούνται στην bulk ναυτιλία, όταν τα επίπεδα εμπορευματικών μεταφορών είναι υψηλά και οι πλοιοκτήτες έχουν τη διαπραγματευτική ισχύ στην αγορά. Υπό αυτές τις συνθήκες, οι πλοιοκτήτες δίνουν συνήθως παραγγελίες για νέα πλοία, ενώ οι ναυλωτές ψάχνουν τρόπους να μειώσουν το κόστος μεταφοράς, για παράδειγμα, με τη στροφή προς τη χρήση μεγαλύτερων πλοίων.
- Η φιλοσοφία του μάρκετινγκ με το προϊόν ως σημείο εστίασης: Το προϊόν

ορίζεται ως κάθε υλικό ή άυλο αγαθό που προσφέρεται για κατανάλωση, προκειμένου να ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών (Kotler,1994). Η φιλοσοφία του μάρκετινγκ με το προϊόν ως σημείο εστίασης προϋποθέτει ότι οι πελάτες προτιμούν τις υπηρεσίες μεταφοράς με την καλύτερη ποιότητα, τις επιδόσεις και τα χαρακτηριστικά. Οι διευθυντές των επιχειρήσεων που είναι προσανατολισμένες προς το προϊόν επικεντρώνουν τις προσπάθειές τους για την παραγωγή ορθών υπηρεσιών μεταφοράς και τη συνεχή βελτίωσή τους. Αυτά τα διευθυντικά στελέχη πιστεύουν ότι οι υπηρεσίες τους είναι ότι καλύτερο στην αγορά, υποθέτοντας πως οι καταναλωτές εκτιμούν την ποιότητά τους. Αυτή η φιλοσοφία όμως μερικές φορές μπορεί και να οδηγήσει σε έλλειψη διορατικότητας και να αλλοιωθεί η προσφορά της υπηρεσίας σε σχέση με την πραγματική ανάγκη της.

- Η φιλοσοφία του μάρκετινγκ με την πώληση ως σημείο εστίασης: Προϋπόθεση εδώ είναι πως οι ναυλωτές/φορτωτές δεν θα προτιμήσουν τις υπηρεσίες της ναυτιλιακής επιχείρησης, εκτός αν έχουν ως κίνητρο μια ουσιαστική προσπάθεια προώθησης. Για το λόγο αυτό, η ναυτιλιακή εταιρεία πρέπει να υιοθετήσει μια πιο επιθετική τακτική πωλήσεων και προώθησης των προϊόντων. Η έννοια της πώλησης εφαρμόζεται κυρίως σε "προϊόντα της μικρότερης ζήτησης», δηλαδή στα αγαθά που οι αγοραστές δεν χρειάζεται να τα αγοράσουν. Η συγκεκριμένη φιλοσοφία στηρίζεται στην επιτακτική ανάγκη για πώληση, κάτι που εγκυμονεί σημαντικούς κινδύνους. Η πώληση θα πρέπει να είναι μόνο η κορυφή του παγόβουνου που ονομάζεται μάρκετινγκ και όχι το επίκεντρο του μάρκετινγκ. Προκειμένου η πώληση να είναι πιο αποτελεσματική, πολλές ενέργειες με βάση το μάρκετινγκ πρέπει να έχουν γίνει στο παρελθόν, όπως η αξιολόγηση των αναγκών, η έρευνα αγοράς, τη δημιουργία του προϊόντος, την τιμολόγηση,την διανομή και την προώθηση.

Οι περιπτώσεις επιθετικών τεχνικών στις πωλήσεις στον τομέα της ναυτιλίας είναι σπάνιες. Ωστόσο, τεχνικές τέτοιου είδους έχουν παρατηρηθεί σε ορισμένες ναυτιλιακές επιχειρήσεις που διαχειρίζονται κρουαζιερόπλοια. Ένα παράδειγμα αυτής της τεχνικής είναι η προσφορά δωρεάν διαμονής σε ξενοδοχεία πολυτελείας που βρίσκονται στα λιμάνια προσέγγισης των πλοίων, δελεάζοντας με αυτόν τον τρόπο τους μελλοντικούς πελάτες.

- Η φιλοσοφία του μάρκετινγκ με τους κοινωνικούς θεσμούς ως σημείο

εστίασης: Η συγκεκριμένη φιλοσοφία προϋποθέτει ότι το κύριο καθήκον κάθε ναυτιλιακής επιχείρησης είναι να προσφέρει την ικανοποίηση των πελατών της, ενώ η μακροπρόθεσμη ευημερία της κοινωνίας είναι το κλειδί για την εμπορική επιτυχία της εταιρείας. Ο Webster F. (1974) εισήγαγε την έννοια του κοινωνικού μάρκετινγκ ως το μάρκετινγκ που πρέπει να εφαρμόζεται από τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Τα τελευταία χρόνια πολλές φορές έχει τεθεί το ερώτημα αν η έννοια του μάρκετινγκ είναι η κατάλληλη φιλοσοφία στη σημερινή εποχή με την ύπαρξη της περιβαλλοντικής υπονόμευσης, της έλλειψης πόρων, της εκρηκτικής αύξησης του πληθυσμού, της παγκόσμιας πείνας και φτώχειας καθώς και της αδιαφορίας για τις κοινωνικές υπηρεσίες. Το ερώτημα λοιπόν είναι το κατά πόσο οι εταιρείες, προκειμένου να κατανοήσουν και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών τους, ενεργούν με τέτοιο τρόπο, ώστε να μπορούν να εξυπηρετούν παράλληλα και τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα της κοινωνίας.

Σύμφωνα με τον Worsam M. (1998), η φιλοσοφία του κοινωνικού μάρκετινγκ προϋποθέτει ότι το καθήκον της οργάνωσης είναι να καθορίσει τις ανάγκες, τα ενδιαφέροντα και τις απαιτήσεις των αγορών προσφέροντας με αυτό τον τρόπο την επιθυμητή ικανοποίηση πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά από τους ανταγωνιστές της, με τρόπο που διατηρεί και την προώθηση της ευημερίας της κοινωνίας.

### **3.3.1 ΛΙΜΑΝΙΑ**

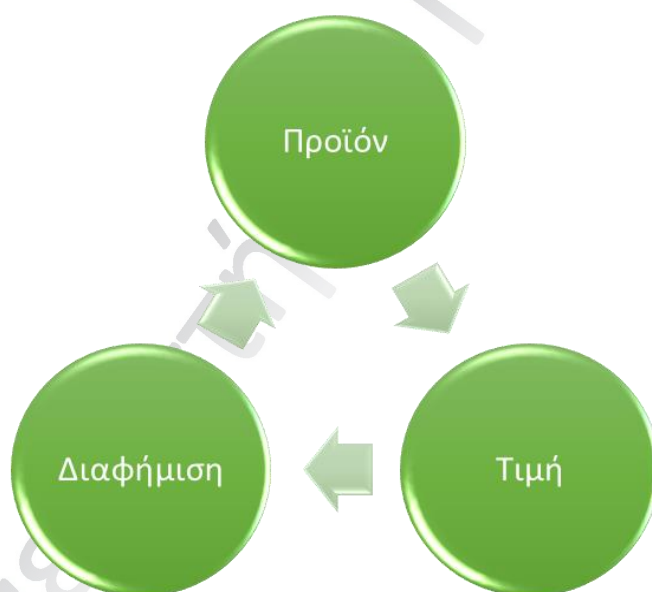
Τα λιμάνια λειτουργούν σε ένα όλο και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον και η σημασία του μάρκετινγκ στον τομέα της διαχείρισης λιμένων και στην ανάπτυξη τους είναι να “αναγνωρίζεται” το κάθε λιμάνι σχεδόν σε όλο τον κόσμο. Το μάρκετινγκ στα λιμάνια, όπως και σε πολλούς άλλους τομείς της οικονομίας, αποτελείται από δραστηριότητες που σχετίζονται με την έρευνα της αγοράς και την εφαρμογή του (Bernard, 1995).

Οι ερευνητικές δραστηριότητες επιτρέπουν στο λιμάνι να αναλύει την αγορά, να έχει προκαθορισμένο σκοπό, να χτίσει τη στρατηγική του και να εντοπίσει τους

στόχους του. Στη συνέχεια, στο στάδιο της υλοποίησης, τα εργαλεία του μάρκετινγκ θα πρέπει να αναπτυχθούν για την επίτευξη των στόχων αυτών (Bichou, 2014).

Τα εργαλεία του μάρκετινγκ είναι εκείνα τα στοιχεία που θα έχουν επίδραση στις "πωλήσεις" του προϊόντος, ή στις υπηρεσίες, στην περίπτωση των θαλάσσιων λιμένων. Η επιρροή αυτών των εργαλείων θα διαφέρουν από τη μία χώρα στην άλλη.

Συνεπώς, είναι αναγκαίο να βρεθεί ο κατάλληλος συνδυασμός όλων αυτών των στοιχείων για μια δεδομένη αγορά, έτσι ώστε το αποτέλεσμα να ταιριάζει με τους στόχους που αποσκοπούν ως προς αυτήν. Είναι σαφές ότι σε πολλές περιπτώσεις, διάφορα εργαλεία μπορεί να είναι συμπληρωματικά και εναλλάξιμα. Ο κατάλληλος συνδυασμός για την εκάστοτε αγορά θα έχει και το δικό του στοιχείο μοναδικότητας. Στις λιμενικές επιχειρήσεις τα εργαλεία μάρκετινγκ είναι γνωστά ως τα 3 Ps: product, promotion and price (Βλέπε Σχήμα 3.2).



Σχήμα 3.2-Εργαλεία marketing

Πηγή: Bernard, K., (1995), "Marketing promotion tools for ports", (No. UNCTAD/SHIP/494 (12), p.1



*Προϊόν:* Το προϊόν, δηλαδή οι λιμενικές υπηρεσίες, είναι ο ακρογωνιαίος λίθος γύρω από τον οποίο όλες οι άλλες δραστηριότητες μάρκετινγκ θα πρέπει να σχεδιαστούν. Ο λόγος για τον οποίο ένα λιμάνι επιλέγεται για τη διαχείριση μιας συγκεκριμένης κυκλοφορίας προϊόντων ή για μια νέα επένδυση, εξαρτάται από το τι μπορεί να προσφέρει το λιμάνι. Ως εκ τούτου, είναι πολύ σημαντικό το γεγονός ότι ένας marketer να γνωρίζει κάθε πτυχή του λιμένα τόσο στον τεχνικό όσο και στο εμπορικό τομέα. Η ομάδα μάρκετινγκ γι' αυτό το λόγο πρέπει να γνωρίζει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του λιμανιού, κάτι που απαιτεί συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση της ομάδας. Ένας πελάτης κάνει συνήθως την επιλογή του με βάση τα ακόλουθα στοιχεία (Mullin, Hardy, & Sutton, 2014):

1. Γεωγραφική θέση ανάλογα με τον τύπο φορτίου
2. Θαλάσσια προσέγγιση ανάλογα με το μέγεθος του πλοίου
3. Συνδέσεις με την ενδοχώρα (logistics)
4. Διαθεσιμότητα στις αποβάθρες
5. Λιμενικές υπηρεσίες όπως φορτοεκφόρτωση, αποθήκευση, ρυμούλκηση κ.α.
6. Εργατικό δυναμικό (μορφωτικό επίπεδο)
7. Management και τεχνογνωσία
8. Φορολογία

Ο “αγοραστής” των λιμενικών υπηρεσιών μπορεί να είναι ιδιοκτήτης του πλοίου (liner) ή μπορεί να είναι μια επιχείρηση που ελέγχει την ροή των εμπορευμάτων (tramp)· και στις δύο περιπτώσεις είναι πολύ σημαντικό να υπάρχουν πληροφορίες για τον πελάτη ως προς το πώς διαχειρίζεται την επιχείρησή του. Η προσέλευση του πελάτη μπορεί να γίνει πουλώντας πρώτα την τεχνογνωσία του λιμανιού στις μεταφορικές υπηρεσίες και ύστερα το ίδιο το λιμάνι. Ωστόσο, όσο ισχυρός και αν είναι ένας λιμένας πρέπει πάντα να λαμβάνεται υπόψη και ο ανθρώπινος παράγοντας μιας και πολλές φορές παίζει καθοριστικό ρόλο.

*Τιμή:* Η τιμολόγηση είναι μια από τις δυσκολότερες λειτουργίες του μάρκετινγκ. Στη θεωρία η σωστή τιμή θα πρέπει να υποδεικνύεται από την διασταύρωση της οριακής καμπύλης των εσόδων με την καμπύλη οριακού κόστους. Στην πράξη όμως είναι πολύ δύσκολο έως και αδύνατο να κατασκευαστούν αυτές οι καμπύλες και αυτός είναι ο λόγος που η τιμολόγηση είναι τόσο περίπλοκη. Η κατάσταση περιπλέκεται

ακόμα περισσότερο για τους λιμένες που βρίσκονται στις διεθνείς αγορές. Για αυτό το λόγο το κάθε λιμάνι θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του συγκεκριμένες πληροφορίες προκειμένου να προχωρήσει στην τιμολόγηση των υπηρεσιών του όπως είναι (Cheraghi, 2012):

1. Εκτιμώμενο κόστος
2. Ανταγωνισμός
3. Συνάλλαγμα
4. Όροι πληρωμής
5. Μεταβολές της αγοράς και ζήτηση

Η τιμολόγηση του λιμένα καθορίζεται σε διάφορα επίπεδα. Ορισμένα από αυτά είναι τα λιμενικά τέλη, οι μισθώσεις γης, τα έξοδα διεκπεραίωσης και οι επιπλέον παροχές υπηρεσιών.

Ο καθορισμός αυτών των τιμών γίνεται με βάση την εξέταση του εσωτερικού συστήματος κοστολόγησης του λιμανιού σε σύγκριση με τις τιμές των ανταγωνιστών. Έτσι, για παράδειγμα, οι τιμές και οι προϋποθέσεις για τη μίσθωση γης μπορεί να επηρεάσουν έναν πιθανό επενδυτή στην επιλογή ενός συγκεκριμένου λιμένα.

Η τιμολόγηση πρέπει να είναι δυναμική και ενθαρρυντική. Παραδοσιακά, όλα τα λιμάνια χρεώνουν λιμενικά τέλη, εν μέρει στο πλοίο και εν μέρει στα εμπορεύματα. Ωστόσο, υπάρχει και η δυνατότητα συνδυασμένων τιμολογήσεων.

Τα έξοδα είναι δυνατόν να συνδέονται με τη συχνότητα που αράζει το σκάφος στο λιμάνι. Αντί του σκάφους, τα τέλη μπορούν να συνδεθούν με το σύνολο του στόλου των πλοίων που ανήκουν σε ένα συγκεκριμένο πλοιοκτήτη ή ακόμα περισσότερο όλα τα πλοία που χρησιμοποιούνται για μια συγκεκριμένη συναλλαγή, ακόμη και όταν ανήκουν σε διαφορετικούς πλοιοκτήτες.

Η τιμολόγηση μπορεί να σχετίζεται με την ποσότητα των εμπορευμάτων που εισάγονται, ή μια διαφορετική τιμή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για διάφορους τύπους προϊόντων, για παράδειγμα γενικού φορτίου, φορτίου χύδην, υγρών ή στερεών κλπ.

Η τιμολόγηση είναι ένα πολύ ευαίσθητο θέμα. Ειδικά για τα καινούργια λιμάνια που δρουν μέσα σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η ελκυστική τιμολόγηση μπορεί να προσφέρει πλεονεκτήματα, αρκεί να πηγαίνει μαζί με την

παροχή καλών υπηρεσιών. Η εμπειρία δείχνει πως κάθε λιμάνι έχει τα δικά του χαρακτηριστικά και είναι κατά κάποιο τρόπο μοναδικό. Ως εκ τούτου κάθε λιμάνι θα πρέπει να εξετάσει την εσωτερική δομή του κόστους του και το περιβάλλον του και να προσαρμόσει τις τιμές του πάνω σε αυτά.

*Προώθηση:* Τέλος από τις λειτουργίες μάρκετινγκ της εταιρείας, η προώθηση είναι η πιο ορατή, καθώς και η πιο σχετική με την κουλτούρα. Το μάρκετινγκ περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων που η εταιρεία εκτελεί ανάλογα με την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Επομένως, η προώθηση είναι πολύ σημαντικό. Προωθώντας ένα εξαιρετικό προϊόν, δηλαδή ένα καλά εξοπλισμένο λιμάνι, που προσφέρει ασφαλή πρόσβαση, σύγχρονα εργαλεία διαχείρισης και ένα ιδιαίτερα παραγωγικό εργατικό δυναμικό, οι πελάτες θα προτιμήσουν τις συγκεκριμένες λιμενικές υπηρεσίες. Απαιτείται όμως συνεχής δράση για να μπορέσει να παραμείνει το λιμάνι ως πρώτη επιλογή.

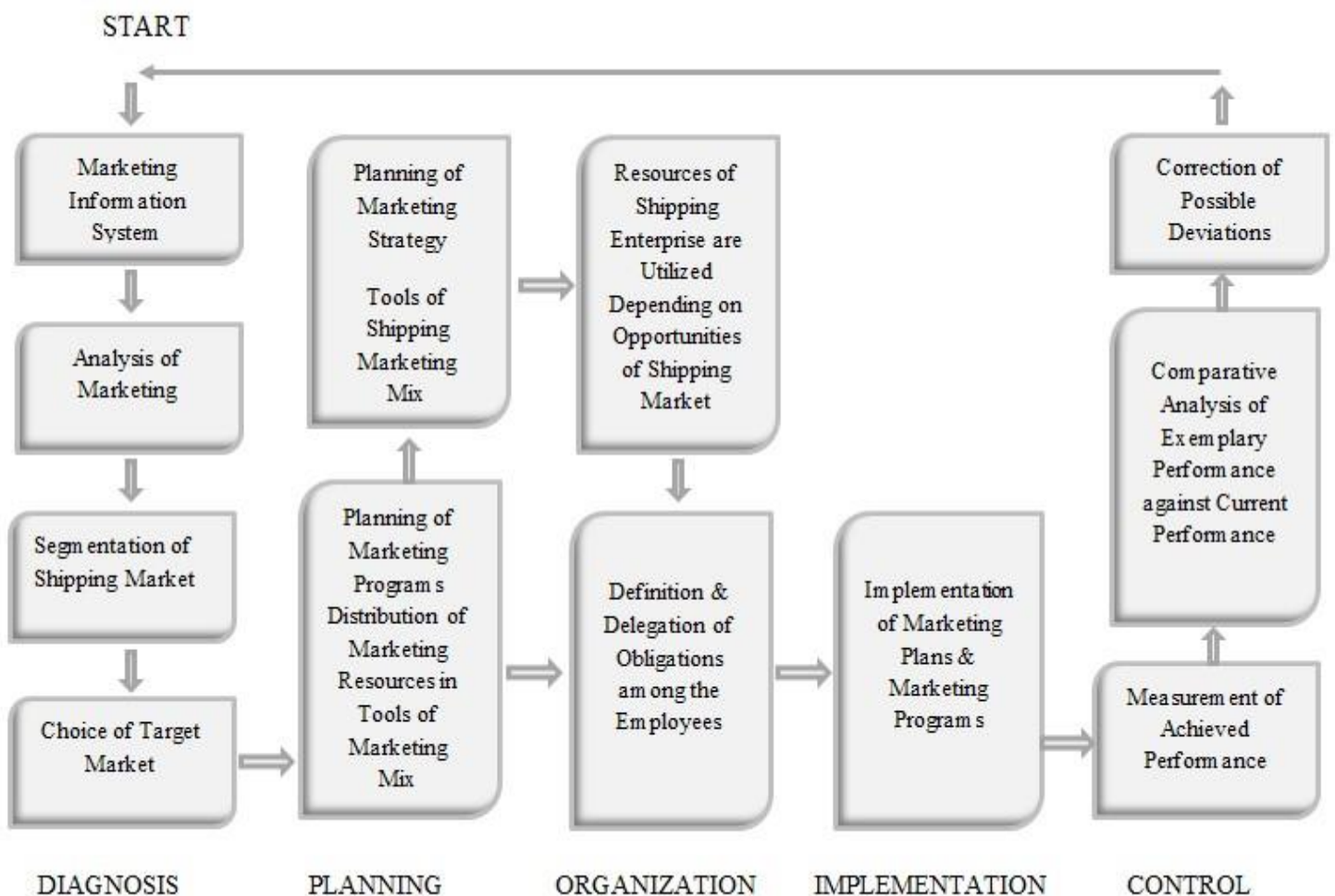
### **3.4 ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ 8Π ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ**

Το μάρκετινγκ που εφαρμόζεται στις ναυτιλιακές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην εμπορική ναυτιλία είναι γνωστό ως Business to Business Marketing (B2B marketing), το οποίο ασχολείται με την ικανοποίηση ναυλωτή – φορτωτή για την μεταφορά εμπορευμάτων δια θαλάσσης, με κύριο σκοπό το κέρδος της επιχείρησης.

Προκειμένου να ικανοποιηθεί αυτός ο παράγοντας, προϋπόθεση είναι από τη μια πλευρά η σωστή διάγνωση της αγοράς για την καλύτερη κατανόηση των αναγκών μεταφοράς του πελάτη και από την άλλη ο κατάλληλος προγραμματισμός και έλεγχος για την σωστή οργάνωση της ναυτιλιακής επιχείρησης. Όσο περισσότερο οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις προσπαθούν να ανακαλύψουν τι ανάγκες έχουν οι πελάτες τους ώστε να προσαρμόσουν τις κατάλληλες υπηρεσίες μεταφορών, να διαπραγματευτούν το φορτίο σε συνάρτηση με αυτά που προσφέρουν καθώς και να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τους ανθρώπους της αγοράς, τόσο περισσότερες γίνονται οι πιθανότητες για την καταλληλότερη, αποτελεσματικότερη και μακροχρόνια εκμετάλλευση των πλοίων τους.

Όλες οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις έχουν περιορισμένες δυνατότητες σχετικά με το πώς μπορούν να διαχειριστούν τους πόρους και τα πλοία τους. Αυτό σημαίνει ότι

είναι αδύνατο να αξιοποιηθούν όλες οι ευκαιρίες της ναυτιλιακής αγοράς με την ίδια αποτελεσματικότητα. Η αντιστοιχία των δυνατοτήτων των ναυτιλιακών επιχειρήσεων με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών τους καθώς και η ικανοποίηση των ναυλωτών είναι θεμελιώδους σημασίας για την εμπορική επιτυχία της επιχείρησης. Η ναυτιλιακή εταιρεία πρέπει να οργανώσει τους πόρους της με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σε θέση να εφαρμόσει τα στάδια της διαδικασίας του μάρκετινγκ προκειμένου, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, να επιτευχθεί μια μακροχρόνια και πιο αποτελεσματική εμπορική εκμετάλλευση των του στόλου της. Η εφαρμογή αυτής της διαδικασίας προϋποθέτει σωστή διάγνωση, σχεδιασμό, οργάνωση, υλοποίηση και έλεγχο από την εκάστοτε ναυτιλιακή επιχείρηση.



Σχήμα 3.3- Στάδια εφαρμογής του μάρκετινγκ στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις

Πηγή: Plomaritou, E., (2006), “The application of marketing philosophies and policies to shipping companies”, *Cyprus Journal of Science and Technology*, 5(1), 80-94

Αναλυτικότερα τα στάδια εφαρμογής του μάρκετινγκ στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις είναι:

1. **Διάγνωση:** Το πρώτο στάδιο του ναυτιλιακού μάρκετινγκ είναι η διάγνωση, η οποία αποτελείται από πέντε επιμέρους φάσεις. Η φάση της οργάνωσης του πληροφοριακού συστήματος του μάρκετινγκ, η φάση της ανάλυσης των απειλών και των ευκαιριών στο περιβάλλον του μάρκετινγκ, η φάση της τμηματοποίησης της ναυτιλιακής αγοράς, η φάση της αξιολόγησης των τμημάτων και τέλος η φάση της επιλογής της αγοράς μέσα στην οποία θα κινηθεί η ναυτιλιακή επιχείρηση.

*Φάση 1<sup>η</sup>: Πληροφοριακό σύστημα μάρκετινγκ:* Ο Keegan (1974) υπογραμμίζει τη σημασία των αξιόπιστων και επικαιροποιημένων πληροφοριών στις επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε παγκόσμιο επίπεδο. Η σωστή, έγκαιρη και ορθή παροχή των πληροφοριών είναι πιο επιτακτική σε μια ναυτιλιακή επιχείρηση από ό,τι είναι σε οποιαδήποτε άλλη, επειδή η ναυτιλιακή εταιρεία κινεί τα πλοία της σε όλο τον κόσμο, τα έσοδα της πραγματοποιούνται σε ξένο νόμισμα (κυρίως δολάρια) και τα διεθνή γεγονότα επηρεάζουν σημαντικά τα επίπεδα των ναύλων και, κατά συνέπεια, τη θέση της επιχείρησης στην παγκόσμια ναυτιλία. Ως εκ τούτου, πολλές πληροφορίες είναι απαραίτητες για τις ναυτιλιακές εταιρείες, προκειμένου να προσφέρουν τις κατάλληλες υπηρεσίες μεταφορών και την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους. Πιο συγκεκριμένα, τα άτομα που ασχολούνται με τις ναυλώσεις πλοίων ανταλλάσσουν ένα τέτοιο μεγάλο όγκο πληροφοριών, χρήσιμων για την κατανόηση των τάσεων της αγοράς και απαραίτητες για τη σωστή λήψη αποφάσεων και τον ορθό προγραμματισμό. Οι πληροφορίες που ανταλλάσσονται μεταξύ των πλοιοκτητών, των πρακτόρων, των ναυλωτών και των φορτωτών αφορούν ζητήματα όπως η ζήτηση και η προσφορά των πλοίων, οι τιμές των καυσίμων, η συμφόρηση σε ορισμένους λιμένες κλπ. Με τη βοήθεια των πληροφοριακών συστημάτων, οι διαχειριστές του πλοίου θα είναι σε θέση να επανεξετάσουν στρατηγικές μάρκετινγκ μέσα στο χρόνο, προκειμένου να αντιμετωπίσουν νέες προκλήσεις και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες μεταφοράς των πελατών τους.

*Φάση 2<sup>η</sup>: Ανάλυση απειλών και ευκαιριών στο περιβάλλον του μάρκετινγκ:* Το περιβάλλον του ναυτιλιακού μάρκετινγκ αλλάζει συνεχώς, δημιουργώντας

νέες ευκαιρίες και απειλές. Σύμφωνα με τον Kotler P. (1991), ως μια ευκαιρία μάρκετινγκ ορίζεται ένας ελκυστικός χώρος για τη δράση μιας εταιρείας, στον οποίο η εταιρεία θα έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από την άλλη πλευρά, η περιβαλλοντική απειλή είναι μια πρόκληση που παρουσιάζονται από μια δυσμενή τάση ή εξέλιξη στο περιβάλλον, το οποίο μπορεί να υπονομεύσει τη θέση της εταιρείας, αν δεν ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα. Οι απειλές στο περιβάλλον του ναυτιλιακού μάρκετινγκ προκαλούνται από τον IMO<sup>3</sup> και τους αυστηρότερους κανονισμούς που έχει θεσπίσει, με αρνητικές συνέπειες στη διαχείριση των πλοίων. Οι ευκαιρίες στο περιβάλλον του ναυτιλιακού μάρκετινγκ δημιουργούνται από τη νέα τεχνολογία, καθώς και από την ανάπτυξη του παγκόσμιου εμπορίου. Προκειμένου μια ναυτιλιακή επιχείρηση να καταρτίσει τα κατάλληλα marketing plans, θα πρέπει πρώτα να συγκεντρώσει τις κατάλληλες πληροφορίες σχετικά με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της και στη συνέχεια θα πρέπει να διερευνήσει τις δυνατότητες και τις απειλές που προκύπτουν. Με τη βοήθεια των πληροφοριακών συστημάτων, οι ναυτιλιακές εταιρείες μπορούν να επανεξετάσουν τις στρατηγικές μάρκετινγκ, με σκοπό να αξιοποιήσουν τις νέες ευκαιρίες, προς όφελος των πελατών τους.

*Φάση 3<sup>η</sup>: Τμηματοποίηση της ναυτιλιακής αγοράς:* Σύμφωνα με τον Evans M. (1997), κύριος στόχος της τμηματοποίησης είναι να βοηθήσει την εταιρεία να εστιάσει τις προσπάθειές της στις πλέον υποσχόμενες ευκαιρίες. Η τμηματοποίηση της αγοράς βασίζεται στην αγοραστική συμπεριφορά των ναυλωτών - φορτωτών. Τα τμήματα της αγοράς βασίζονται στις ανάγκες των ναυλωτών για τις θαλάσσιες μεταφορές εμπορευμάτων με συγκεκριμένο τύπο πλοίου, σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή και με συγκεκριμένους όρους ναύλωσης. Η ναυτιλιακή αγορά αποτελείται από ξεχωριστά τμήματα που διαφοροποιούνται ως προς το είδος του φορτίου, τον τύπο του πλοίου, τις εμπορικές οδούς, το είδος και τη διάρκεια της ναύλωσης. Σε κάθε τμήμα η αγοραστική συμπεριφορά των ναυλωτών - φορτωτών παρουσιάζει κοινά χαρακτηριστικά. Τα κριτήρια τμηματοποίησης είναι τα ακόλουθα:

---

<sup>3</sup> IMO: Διεθνής Οργανισμός για θέματα που αφορούν κυρίως τη ναυτική ασφάλεια, την προστασία του θαλασσίου περιβάλλοντος, την ασφάλεια ναυσιπλοΐας και τη λήψη μέτρων έναντι έκνομων ενεργειών στο θαλάσσιο περιβάλλον.

1. Σύμφωνα με τον τύπο των πλοίων
2. Σύμφωνα με τον τύπο του φορτίου
3. Σύμφωνα με τον τύπο των εμπορικών οδών
4. Σύμφωνα με τη διάρκεια και τον τύπο ναύλωσης

*Φάση 4<sup>η</sup>: Αξιολόγηση των τομέων της αγοράς:* 1. Μέγεθος του τομέα: Το κατάλληλο μέγεθος ενός τομέα είναι σχετικό, επειδή οι μεγάλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις προτιμούν συνήθως τμήματα με μεγάλο όγκο ναυλώσεων ενώ αποφεύγουν τα μικρά τμήματα, οι μικρές επιχειρήσεις αντίστοιχα αποφεύγουν τα μεγάλα τμήματα, επειδή απαιτούν πολλούς πόρους.

2. Ανάπτυξη του τομέα: Η ανάπτυξη του τομέα είναι επιθυμητή στο βαθμό που οι εταιρείες επιθυμούν να αυξήσουν τις ναυλώσεις τους. Ωστόσο, υπάρχει ο κίνδυνος ότι οι ανταγωνιστές μπορεί να μπουν πιο γρήγορα στους αναπτυσσόμενους τομείς και να περιοριστεί με αυτό τον τρόπο η κερδοφορία της εταιρείας.

3. Δομημένη ελκυστικότητα του τομέα: Ένα τμήμα μπορεί να έχει το επιθυμητό μέγεθος και ανάπτυξη, αλλά να μην είναι ελκυστικό λόγω της χαμηλής κερδοφορίας. Η εταιρεία θα πρέπει να αξιολογήσει τις πιθανές συνέπειες αυτών των δυνάμεων για τη μακροπρόθεσμη κερδοφορία του τομέα. Τέτοιες δυνάμεις είναι οι πιθανές νέες ναυτιλιακές επιχειρήσεις που εισέρχονται στην αγορά, τα υποκατάστατα των θαλάσσιων μεταφορών, όπως οι αεροπορικές μεταφορές, κλπ.

4. Στόχοι εταιρίας και πόροι: Ακόμα και αν ένα τμήμα έχει το κατάλληλο μέγεθος και την ανάπτυξη και από διαρθρωτική άποψη είναι σωστό, η ναυτιλιακή επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη πάντα τους στόχους και τους πόρους που διαθέτει σε σχέση με αυτόν τον τομέα.

*Φάση 5<sup>η</sup>: Επιλογή της αγοράς-στόχου:* Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις θα πρέπει να στοχεύουν στα πιο δυνατά τμήματα της αγοράς προεπιμένου να καταλήξουν σε αυτή που τους ταιριάζει καλύτερα. Η αγορά-στόχος ουσιαστικά, είναι το σύνολο των φορτωτών - ναυλωτών, που έχουν τις ίδιες ανάγκες μεταφοράς, εκφράζουν την προθυμία για την αγορά των υπηρεσιών μεταφοράς και παρουσιάζουν μεγάλη αγοραστική δύναμη. Μια σημαντική προϋπόθεση για

την αναγνώριση ενός τμήματος ως αγοράς-στόχου είναι η οικονομική βιωσιμότητά του. Μια ναυτιλιακή επιχείρηση σύμφωνα με τον Abell D. (1980) θα πρέπει να εφαρμόσει ένα από τα παρακάτω μοντέλα προκειμένου να επιλέξει την αγορά που θα κινηθεί στο άμεσο μέλλον.

1. Τμηματική συγκέντρωση: Η επιχείρηση προσφέρει υπηρεσίες μεταφοράς σε ένα και μόνο ένα τμήμα της αγοράς. Μέσω του συγκεντρωτικού μάρκετινγκ, μια επιχείρηση επιτυγχάνει μια ισχυρή θέση σ' αυτό το τμήμα της αγοράς, κάτι που οφείλεται στην καλύτερη γνώση των αναγκών του τμήματος.
2. Επιλεκτική εξειδίκευση: Η επιχείρηση επιλέγει να προσφέρει τις υπηρεσίες μεταφοράς της σε μια σειρά από τμήματα της αγοράς, τα οποία είναι πολλά υποσχόμενα και ταιριάζουν με τους πόρους της επιχείρησης και παρ' όλα αυτά μπορεί να υπάρχει ελάχιστη ή καμία συνεργασία μεταξύ των τμημάτων. Η στρατηγική της πολυ-τμηματικής κάλυψης έχει ένα πλεονέκτημα σε σχέση με την τμηματική συγκέντρωση σχετικά με τη διαφοροποίηση του επιχειρηματικού κινδύνου. Ακόμη και αν ορισμένα τμήματα παύουν να είναι ωφέλιμα, η επιχείρηση μπορεί να είναι κερδοφόρα με βάση τα υπόλοιπα τμήματα.
3. Εξειδίκευση στις υπηρεσίες: Η επιχείρηση εστιάζει την προσοχή της στην παραγωγή ενός συγκεκριμένου τύπου μεταφορικής υπηρεσίας, το οποίο προσφέρει σε πολλούς τομείς της αγοράς. Μέσω αυτής της στρατηγικής, η επιχείρηση επιτυγχάνει μια καλή φήμη στον τομέα που εξειδικεύτηκε.
4. Εξειδίκευση στην αγορά: Η επιχείρηση εστιάζει την προσοχή της στην εξυπηρέτηση πολλών αναγκών μιας συγκεκριμένης ομάδας ναυλωτών απ' όπου αργότερα αποκτά και τη φήμη της.
5. Πλήρης κάλυψη της αγοράς: Η επιχείρηση προσπαθεί να εξυπηρετήσει τις ομάδες όλων των ναυλωτών με όλους τους τύπους των πλοίων που ενδεχομένως απαιτούνται. Μόνο οι ναυτιλιακές-κολοσσοί μπορούν να υιοθετήσουν στρατηγικές για την πλήρη κάλυψη του συνόλου των ναυτιλιακών αγορών, προσφέροντας διαφορετικές υπηρεσίες μεταφοράς σε κάθε τμήμα τους. Σε αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση δεν μπορεί να προσφέρει ένα μη-διαφοροποιημένο μάρκετινγκ.



**2. Σχεδιασμός:** Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει το σχεδιασμό της στρατηγικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Ο Worsam M. (1998) ορίζει ως σχεδιασμό του μάρκετινγκ την εφαρμογή των πόρων που ήδη υπάρχουν προκειμένου να επιτευχθούν οι νέοι στόχοι στο μάρκετινγκ. Η διαδικασία του σχεδιασμού περιλαμβάνει τις ακόλουθες φάσεις:

1. Κατά τη διάρκεια της πρώτης φάσης προσδιορίζεται η αποστολή της επιχείρησης και αποσαφηνίζονται οι επιχειρηματικοί στόχοι. Οι περισσότεροι τομείς που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση έχουν ως στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας του στόλου της, τη βελτίωση του μεριδίου που κατέχει στην αγορά καθώς και την πρόληψη τυχόν κινδύνων που υπάρχουν στην αγορά.
2. Στη δεύτερη φάση διενεργείται ο εντοπισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης σε σχέση με τις ευκαιρίες και τις απειλές που υπάρχουν στο εξωτερικό της περιβάλλον. Συνεπώς σε αυτή τη φάση, η επιχείρηση αντιλαμβάνεται ποια θέση κατέχει στο ναυτιλιακό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.
3. Κατά την τρίτη φάση προγραμματίζονται οι στρατηγικές μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.
4. Η τελευταία φάση περιλαμβάνει την αξιολόγηση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων καθώς και την εύρεση εναλλακτικών στρατηγικών μάρκετινγκ. Ο σχεδιασμός του μάρκετινγκ αναφέρεται σε ένα έγγραφο που ονομάζεται “marketing plan”. Ο McDonald M. (1999) προσθέτει ότι η επιτυχία ενός marketing plan εξαρτάται από την ποιότητα των πληροφοριών που συγκεντρώθηκαν κατά τη διάρκεια των προηγούμενων σταδίων της διαδικασίας του μάρκετινγκ.

Οι στρατηγικές μάρκετινγκ είναι τα μέσα με τα οποία η εταιρεία επιτυγχάνει τους στόχους της και σχετίζονται με τα εργαλεία του marketing mix. Το marketing mix χρησιμοποιείται προκειμένου η επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της στην αγορά που δραστηριοποιείται.

Τα εργαλεία αυτά για μια ναυτιλιακή επιχείρηση είναι: το προϊόν, η τιμή, οι διαδικασίες, οι άνθρωποι, ο τόπος, η προώθηση καθώς και τα φυσικά στοιχεία. Επιπλέον, ένα νέο εργαλείο του ναυτιλιακού μείγματος μάρκετινγκ είναι το

“Paperless Trade” (εμπόριο χωρίς χαρτιά). Στις ναυτιλιακές εταιρείες, προκειμένου να ανταποκριθούν πλήρως στον ανταγωνισμό που υπάρχει στις ναυτιλιακές αγορές, τους είναι απαραίτητη η χρήση ηλεκτρονικών μέσων επικοινωνίας με τα οποία εξοικονομούνται χρόνος και κόστος και επιτυγχάνεται η βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρουν.



Σχήμα 3.4-Ναυτιλιακό Μείγμα Μάρκετινγκ

Πηγή: Plomaritou, E., (2006), “The application of marketing philosophies and policies to shipping companies”, *Cyprus Journal of Science and Technology*, 5(1), 80-94

- 3. Οργάνωση:** Σε αυτό το στάδιο, όλοι οι πόροι της ναυτιλιακής επιχείρησης χρησιμοποιούνται, ανάλογα με τις απαιτήσεις και τις ευκαιρίες της αγοράς. Κατάλληλα άτομα προσλαμβάνονται προκειμένου να στελεχώσουν τα τμήματα του μάρκετινγκ και των πωλήσεων. Τα άτομα που απασχολούνται στο τμήμα μάρκετινγκ πρέπει να έχουν γνώσεις μάρκετινγκ, ναυλώσεων καθώς και ναυτιλιακών οικονομικών πολιτικών. Επιπλέον, οι εργοδότες του τμήματος μάρκετινγκ θα πρέπει να ενημερώνεται σχετικά με τις εξελίξεις στον τομέα της

ναυτιλίας, της οικονομίας και της πολιτικής. Σύμφωνα με τον McDonald M. (1999), η λειτουργία ενός τυπικού τμήματος μάρκετινγκ δεν είναι απαραίτητη για το σχεδιασμό και τον έλεγχο της διαδικασίας του μάρκετινγκ. Μια τέτοια περίπτωση είναι οι μικρές ναυτιλιακές εταιρείες που διαχειρίζονται δύο με τρία πλοία όπου ο γενικός διευθυντής καταλαβαίνει τις ανάγκες των πελατών τους σε βάθος. Ωστόσο, καθώς ο στόλος της επιχείρησης μεγαλώνει, το φάσμα των υπηρεσιών της αυξάνεται και άρα οι ανταγωνιστικές πιέσεις που δέχεται σε παγκόσμιο επίπεδο διευρύνονται. Η ανάγκη έτσι για την οργάνωση του μάρκετινγκ από ένα κεντρικό τμήμα γίνεται πιο επιτακτική. Τα οφέλη ενός τμήματος μάρκετινγκ είναι:

- Εξασφαλίζει ότι κάθε εργαζόμενος της επιχείρησης κατανοεί τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ και την πολιτική της επιχείρησης και εκτελεί τα καθήκοντά του σύμφωνα με αυτή.
- Σχεδιάζει τις δραστηριότητες της ναυτιλιακής επιχείρησης σχετικά με την έρευνα αγοράς, την προώθηση και διαφήμιση των υπηρεσιών που προσφέρει στις θαλάσσιες μεταφορές.

4. **Υλοποίηση:** Μια σωστή κατάρτιση της στρατηγικής της ναυτιλιακής επιχείρησης επιτυγχάνεται μέσω ορθολογικά προγραμματισμένων δράσεων των επιχειρήσεων και μέσω της παροχής των κατάλληλων υπηρεσιών μεταφορών. Οι θαλάσσιες υπηρεσίες μεταφορών τιμολογούνται, προωθούνται και προσφέρονται στους ναυλωτές για την καταβολή του ναύλου. Τα σχέδια δράσης πρέπει να εφαρμόζονται σωστά, έτσι ώστε η σωστή υπηρεσία μεταφοράς που παρέχεται στον κατάλληλο ναυλωτή, στο σωστό χρόνο και στο σωστό λιμάνι, με το κατάλληλο πλοίο και τον ανταγωνιστικότερο ναύλο, να ικανοποιεί όχι μόνο τη ναυτιλιακή επιχείρηση, αλλά και τους πελάτες της. Ουσιαστικά το μάρκετινγκ των ναυτιλιακών επιχειρήσεων είναι η παροχή των κατάλληλων υπηρεσιών θαλάσσιων μεταφορών με τους σωστούς ανθρώπους (πλήρωμα και προσωπικό), για τους σωστούς ανθρώπους (ναυλωτές - φορτωτές), στη σωστή θέση (λιμάνια) και χρόνο, σε μια δίκαιη τιμή (ναύλωση ή μίσθωση), με την κατάλληλη προώθηση.

5. **Έλεγχος:** Το τελευταίο βήμα της διαδικασίας είναι ο έλεγχος, ο οποίος

περιλαμβάνει την παρακολούθηση των παραπάνω δράσεων και τη διόρθωση τυχόν παρεκκλίσεων. Η ναυτιλιακή εταιρεία χρειάζεται διαδικασίες για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων των marketing plans και την εκ νέου τροφοδότησή τους, προκειμένου να διαπιστωθεί ότι οι στόχοι του τμήματος μάρκετινγκ θα επιτευχθούν. Ο έλεγχος του ετήσιου σχεδίου είναι το μέσο με το οποίο μπορεί κανείς να είναι βέβαιος ότι η εταιρεία επιτυγχάνει τους στόχους της. Σύμφωνα με τους Berkowitz, Kerin, Hartley και Rudelius (1997), κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ελέγχου, μετράται η απόδοση, πραγματοποιείται μια συγκριτική ανάλυση της υποδειγματικής απόδοσης των τωρινών marketing plans έναντι των μελλοντικών και της απόδοσής τους, αναζητούνται οι αιτίες για πιθανές αποκλίσεις και λαμβάνονται μέτρα από την ναυτιλιακή επιχείρηση για τη διόρθωσή τους. Ο έλεγχος μπορεί να είναι προληπτικός, αν προηγείται του marketing plan ή αν το σχέδιο αυτό βρίσκεται σε εξέλιξη.

### **3.4.1 LINER SHIPPING**

Στη παρούσα ενότητα, θα γίνει η προσπάθεια να μελετηθεί και να αναπτυχθεί το marketing που ακολουθείται από τις ναυτιλιακές τακτικών γραμμών. Η ανάλυση θα γίνει με βάση τα 8Π του marketing για τα οποία έχει γίνει αναφορά στη προηγούμενη ενότητα. Αναλυτικά στις επόμενες ενότητες γίνεται η ανάπτυξη των συγκεκριμένων 8 μεταβλητών.

*Προϊόν/Στρατηγική υπηρεσιών:* Η ναυτιλία τακτικών γραμμών (Liner shipping) παρέχει υπηρεσίες μεταφοράς φορτίων με εμπορευματοκιβώτια σε τακτικά προγραμματισμένα δρομολόγια πλοίων. Λόγω της παγκόσμιας οικονομικής ανάπτυξης και της παγκοσμιοποίησης, οι ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών μεταφέρουν πλέον ένα σημαντικό όγκο των εμπορευματοκιβωτίων. Σήμερα το σύνολο του εμπορίου με εμπορευματοκιβώτια το 2009 εκτιμάται ότι ανήλθε στα 124 εκατομμύρια 20-ft ισοδύναμες μονάδες (TEUs) (UNCTAD, 2010).

*Στρατηγική διαδικασιών εξυπηρέτησης:* Μια διεθνής ναυτιλιακή εταιρεία γραμμών δεν είναι σε θέση να παρέχει άμεσες υπηρεσίες μεταφοράς για κάθε ζεύγος λιμένων, διότι υπάρχουν πάρα πολλά λιμάνια διάσπαρτα σε όλον τον κόσμο. Αντιθέτως, τα εμπορευματοκιβώτια μπορούν να μεταφορτώνονται σε έναν λιμένα από το ένα πλοίο στο άλλο κατά τη διάρκεια της διαδρομής τους από έναν λιμένα προέλευσης σε ένα

λιμένα προορισμού. Εκτός από την επέκταση του πεδίου εφαρμογής των ναυτιλιακών υπηρεσιών, οι εργασίες μεταφόρτωσης εμπορευματοκιβωτίων επιτρέπουν επίσης την ενοποίηση των εμπορευματοκιβωτίων στους μεγάλους λιμένες μεταφόρτωσης. Κατά συνέπεια, οι ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών μπορούν να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας όσον αφορά στο μέγεθος του πλοίου, με την ανάπτυξη μεγάλων πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων.

Ως εκ τούτου, οι εργασίες μεταφόρτωσης εμπορευματοκιβωτίων είναι διαδεδομένες στον κλάδο των τακτικών θαλάσσιων μεταφορών. Απόδειξη αυτού αποτελεί το γεγονός ότι περισσότερο από το 80% των εμπορευματοκιβωτίων που διακινούνται από το λιμάνι της Σιγκαπούρης είναι μεταφόρτωσης εμπορευματοκιβωτίων (Petering, 2011). Σε όλο τον κόσμο, περίπου το 27% της διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων αποτελείται από τα εμπορευματοκιβώτια μεταφόρτωσης (UNCTAD, 2008).

Αν και οι επιχειρήσεις μεταφόρτωσης εμπορευματοκιβωτίων παρέχουν σε μια ναυτιλιακή εταιρεία γραμμών περισσότερη επιχειρησιακή ευελιξία, φέρουν επίσης μεγάλες προκλήσεις στην ανάπτυξη του στόλου των πλοίων. Μία ναυτιλιακή εταιρεία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων μετασταθμεί συνήθως τον στόλο των πλοίων της κάθε 3-6 μήνες ανάλογα με τις αλλαγές στη ζήτηση της μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων. Αυτό αναφέρεται ως το πρόβλημα της ανάπτυξης του στόλου των πλοίων τακτικών γραμμών (liner ship fleet deployment, LSFD), το οποίο περιλαμβάνει τον καθορισμό του τύπου και του αριθμού των πλοίων που θα αποδοθεί σε κάθε δρομολόγιο του πλοίου για να καλυφθεί η ζήτηση της μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων με το χαμηλότερο κόστος. Ωστόσο, τα πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων μπορούν να ακολουθήσουν πολλές διαφορετικές διαδρομές από το λιμάνι της προέλευσής τους μέχρι το λιμάνι του προορισμού τους, λόγω των εργασιών μεταφόρτωσης των εμπορευματοκιβωτίων. Κατά συνέπεια, η απαιτούμενη μεταφορική ικανότητα για κάθε δρομολόγιο πλοίου εξαρτάται από την ροή των εμπορευματοκιβωτίων κατά μήκος του συνόλου του ναυτιλιακού δικτύου.

Οι ναυτιλιακές εταιρείες γραμμών εξυπηρετούν ναυλωτές με την μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων από το ένα λιμάνι στο άλλο. Την ίδια στιγμή, οι φορείς του λιμένα παρέχουν υπηρεσίες ελλιμενισμού, χειρισμού και υπηρεσίες αποθήκευσης στις ναυτιλιακές εταιρείες γραμμών. Οι ναυτιλιακές εταιρείες γραμμών και οι φορείς εκμετάλλευσης λιμένων αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Μια ναυτιλιακή εταιρεία

γραμμής επιλέγει ποιους λιμένες θα προσεγγίσει και ποιους θα χρησιμοποιήσει ως λιμένες μεταφόρτωσης. Για παράδειγμα, η OOCL (2011) επιλέγει το λιμάνι της Σιγκαπούρης ως τον κόμβο της στην Νοτιοανατολική Ασία, ενώ η Maersk (2011) χρησιμοποιεί το λιμάνι της Tanjung Pelepas. Για την προσέλκυση περισσότερων ναυτιλιακών εταιρειών γραμμών, ο φορέας διαχείρισης του λιμένα επιδιώκει να παρέχει αποτελεσματικές υπηρεσίες ελλιμενισμού στην προκυμαία (Lim et al., 2007; Golias et al., 2009; Bierwirth και Meisel, 2010; Buhrkal et al., 2011) και βελτιστοποιημένες υπηρεσίες αποθήκευσης στο λιμάνι (Petering, 2009, 2011; Lei και Church, 2011).

Οι φορείς εκμετάλλευσης των λιμένων και οι ναυτιλιακές εταιρείες γραμμών μπορούν επίσης να συνεργαστούν έτσι ώστε να βελτιστοποιήσουν από κοινού τις στρατηγικές ελλιμενισμού και τις ταχύτητες πλεύσης (Alvarez et al., 2010; Du et al., 2011). Η γεωγραφική θέση, η ζήτηση της μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, η παραγωγικότητα και η ικανότητα καθώς και τα έξοδα παροχής υπηρεσιών του λιμένα θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στο επιχειρησιακό επίπεδο λήψης αποφάσεων από μία ναυτιλιακή εταιρεία γραμμών, εντός χρονικού ορίζοντα 3-6 μηνών (Lam, 2010).

Τα προβλήματα σε επιχειρησιακό επίπεδο περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό της μεταφοράς στο δίκτυο, την ανάπτυξη του στόλου, την βελτιστοποίηση της ταχύτητας πλεύσης και τον σχεδιασμό του χρονοδιαγράμματος (Christiansen et al., 2007). Οι υπηρεσίες των ναυτιλιακών εταιρειών γραμμών είναι τακτικές από πλευράς εναλλαγής των λιμένων και ως προς τα χρονοδιαγράμματα (Notteboom, 2004).

*Τιμολογιακή στρατηγική:* Ένα μεγάλο ποσοστό του συνολικού κόστους λειτουργίας καθορίζεται όταν σχεδιάζονται οι προσφερόμενες ναυτιλιακές υπηρεσίες. Ως εκ τούτου, οι αποφάσεις σε επιχειρησιακό επίπεδο είναι σημαντικές για την κερδοφορία των ναυτιλιακών εταιρειών γραμμών. Η εναλλαγή λιμένα μπορεί να γίνει για ένα δίκτυο υπηρεσιών τροφοδοσίας (Karlaftis et al., 2009), για λίγα δρομολόγια πλοίων ή για ένα δίκτυο γενικών υπηρεσιών (Gelareh και Pisinger, 2011), και καθορίζεται σε σχέση πάντα με τα διαθέσιμα πλοία. Σε αυτό το ρεύμα της έρευνας, τα χρονοδιαγράμματα γενικά δεν λαμβάνονται υπόψη και οι ταχύτητες πλεύσης υποτίθεται ότι είναι γνωστές. Η τιμολογιακή στρατηγική άρα επηρεάζεται και καθορίζεται από τα προβλήματα LSFD με δεδομένη την εναλλαγή λιμένα για τα δρομολόγια των πλοίων. Τα προβλήματα LSFD μπορούν γενικά να διατυπωθούν ως μοντέλα γραμμικού προγραμματισμού (Gelareh και Meng, 2010; Meng και Wang,

2011C). Ένας ακόμα παράγοντας που επηρεάζει τη τιμολογιακή πολιτική των εταιριών επικεντρώνεται στις ταχύτητες πλεύσης των πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, οι οποίες καθορίζουν τον χρόνο της άφιξης μεταξύ δύο συνεχόμενων λιμένων και την κατανάλωση καυσίμων (Meng και Wang, 2011b). Μια υψηλότερη ταχύτητα οδηγεί σε λιγότερα πλοία για κάθε δρομολόγιο και σε μικρότερο χρόνο διέλευσης, ενώ επιφέρει μεγαλύτερα κόστη καυσίμων. Η βέλτιστη ταχύτητα πλεύσης αποτελεί ένα trade-off μεταξύ του κόστους των αποθεμάτων, του κόστους των πλοίων και του κόστους των καυσίμων.

Το πρόβλημα του χρονοδιαγράμματος είναι σημαντικό τόσο για την ναυτιλία γραμμών, όσο και για την ναυτιλία μη καθορισμένων δρομολογίων, λόγω της περιορισμένης χωρητικότητας αγκυροβολίας ή του περιορισμένου χρονικού παραθύρου αγκυροβολίας στους λιμένες (Pang et al., 2011; Li και Pang, 2011). Για τις ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών, τα χρονοδιαγράμματα των υπηρεσιών σχετίζονται επίσης με το χρόνο σύνδεσης στους λιμένες μεταφόρτωσης (Alvarez, 2011).

*Στρατηγική τοποθέτησης και διανομής:* Οι Agarwal και Ergun (2008) έλαβαν υπόψη τους τις εργασίες μεταφόρτωσης εμπορευματοκιβωτίων σε ένα μοντέλο ενός δικτύου ναυτιλίας σε σχέση με τον χώρο και τον χρόνο. Ωστόσο, το μοντέλο αυτό δεν θα μπορούσε να ενσωματώσει το κόστος μεταφόρτωσης εμπορευματοκιβωτίων, το οποίο αποτελεί ένα μεγάλο μέρος του συνολικού κόστους λειτουργίας μιας ναυτιλιακής εταιρείας τακτικών γραμμών. Σε ορισμένες μελέτες που αφορούν το δίκτυο των ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών (Gelareh και Pisinger, 2011; Meng και Wang, 2011a), τα εμπορευματοκιβώτια μεταφορτώνονται αποκλειστικά σε προκαθορισμένους λιμένες-κόμβους και τα εμπορευματοκιβώτια μπορεί να μεταφορτωθούν, το πολύ μέχρι και δύο φορές μεταξύ του λιμένα προέλευσής τους και του λιμένα του προορισμού τους.

*Προωθητική στρατηγική:* Οι ναυτιλιακές εταιρείες στον κλάδο του liner shipping βασίζουν τη προωθητική τους στρατηγική και πολιτική στις καλές σχέσεις. Οι ναυτιλιακές εταιρείες δεν μεταβιβάζουν το μήνυμά τους μέσα από τα παραδοσιακά κανάλια προβολής και διαφήμισης, αλλά επιλέγουν να εστιάσουν μόνο σε επικοινωνιακές διαδικασίες, οι οποίες βασίζονται κυρίως στην ενημέρωση και στη προσέγγιση. Τα μέσα μπορεί να είναι οι εστιασμένες δημόσιες σχέσεις με τον τύπο και το διαδίκτυο, η αποστολή δελτίων τύπου, η εστίαση στις καλές σχέσεις με τους

πελάτες, στην ανάπτυξη μιας καλά δομημένης και ενημερωμένης ιστοσελίδας, στη καλή συνεργασία με τους brokers.

*Στρατηγική ανθρωπίνων πόρων:* Οι ναυτιλιακές εταιρίες στη liner shipping, εστιάζουν στη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού τους, μέσα από εξειδικευμένα σεμινάρια ακόμα και επιδότηση επιμορφωτικών προγραμμάτων σε πανεπιστήμια. Οι εταιρίες συνεργάζονται με εκπαιδευτικούς οργανισμούς και δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην εξαγωγή καταρτισμένων νέων ανθρώπων που θα στελεχώσουν αργότερα τα πληρώματα τους.

*Physical Evidence Strategy:* Οι εταιρίες επενδύουν μεγάλα κονδύλια στην καλή λειτουργία των караβιών τους. Συγκεκριμένα δίνουν μεγάλη βαρύτητα σε τομείς όπως περιβαλλοντική ευθύνη, ανάπτυξη προτύπων ποιότητας, ασφάλεια του πληρώματος, εκπαίδευση του πληρώματος και του καπετάνιου και γενικά στόχος είναι τα караβια τους να πληρούν όλες τις προϋποθέσεις καλής λειτουργίας.

*Paperless Trade Strategy:* Πολλές εταιρίες ειδικά στο liner shipping market έχουν κατανοήσει ότι η επένδυση στις νέες τεχνολογίες και στο ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελεί τη βάση μείωση του κόστους, διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό και τέλος ικανοποίησης των πελατών.

### **3.4.2 TRAMP SHIPPING**

Οι στρατηγικές που αναφέρονται στη tramp ναυτιλία σε σχέση με το μάρκετινγκ αναπτύσσονται από το μείγμα μάρκετινγκ όπως αυτό καθορίζεται μέσα από το μοντέλο των 8Π. Στις επόμενες παραγράφους θα γίνει η ανάπτυξη των 8Π που καθορίζουν τις στρατηγικές marketing στο συγκεκριμένο κλάδο

- ii. *Product/Service Strategy:* Η ναυτιλία είναι μια πολύπλοκη βιομηχανία και αυτά που ισχύουν για ένα από τους τομείς της, δεν ισχύουν απαραίτητα και για τους άλλους. Αυτό καθιστά αναγκαία τη μελέτη της σ' επίπεδο marketing αλλά και γενικά σε ξεχωριστές ομάδες εταιρειών. Το προϊόν των ναυτιλιακών είναι το караβι και γενικά όλα τα περιουσιακά της στοιχεία. Σε σχέση με το караβι το προϊόν περιγράφεται με βάση το μέγεθος, το τύπο, τη δυναμική του. Οι υπηρεσίες που παρέχει μια ναυτιλιακή αναφέρονται στη μεταφορά αγαθών, στην ασφαλή μετακίνηση τους στο τελικό προορισμό. Κάποιες εταιρίες δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια αγορές και έχουν υπό την



επίβλεψη τους περισσότερα από ένα καράβια. Ένας επενδυτής έχει τη δυνατότητα ανά πάσα στιγμή και προκειμένου να προστατευτεί να μεταφέρει την επένδυση του από μια αγορά σε μια άλλη. Για παράδειγμα η Mitsui OSK Lines, δραστηριοποιείται και στην αγορά tramp και στη liner, επιδιώκοντας μέσα από τη συγκεκριμένη στρατηγική να μειώσει τους κινδύνους. Χρησιμοποιεί μοντέρνα και ασφαλή πλοία τα οποία κάποιες φορές τα εντάσσει και στις δυο αγορές.

- iii. Promotion strategy: Οι ναυτιλιακές εταιρείες δεν χρησιμοποιούν τη παραδοσιακή διαφήμιση ως μέσο προσέγγισης της αγοράς. Οι προωθητικές τους κινήσεις γίνονται σε τρία επίπεδα. Συγκεκριμένα ενημέρωση, πειθώ και ενίσχυση της εικόνας τους. Αρχικά προβαίνουν μέσω δελτίων τύπου στο τύπο και στο διαδίκτυο, στην ενημέρωση για παράδειγμα κατασκευής νέων караβιών αλλά και για την είσοδο σε νέα δρομολόγια. Συγχρόνως σε επίπεδο πειθούς χρησιμοποιούν το διαδίκτυο και τις δημόσιες σχέσεις ως μέσο προώθησης των δράσεων τους. Τέλος ενισχύουν την εικόνα τους μέσα από κλαδικά περιοδικά, μέσα από το διαδίκτυο και αναπτύσσοντας καλές σχέσεις με τους πελάτες.
- iv. People strategy: Οι ναυτιλιακές επενδύουν μεγάλα ποσά στην εκπαίδευση του προσωπικού τους, το οποίο θεωρούν πολύτιμο. Οι εταιρείες σχεδιάζουν μόνες ή σε συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους προγράμματα εκπαίδευσης, μέσα από τα οποία ανεβάζουν την αξία τους για παράδειγμα σε επίπεδο ασφάλειας, παρακινώντας με αυτό τον τρόπο της αγορά να τις επιλέξει.
- v. Process strategy: Αναπτύσσουν στρατηγικές βελτίωσης της διαπραγματευτικής διαδικασίας καθώς και στρατηγικές βελτίωσης των επιπέδων ασφάλειας του ταξιδιού αλλά και ενίσχυσης της ταχύτητας και της ποιότητας μεταφοράς των αγαθών. Η βιομηχανία ναύλωσης είναι πολύ απαιτητική σε επίπεδο παροχής υπηρεσιών. Υπό την πίεση των δύσκολων διαπραγματεύσεων η επικοινωνία γίνεται μέσω τηλεφώνου ή e-mails, ενώ τα λάθη και σφάλματα μπορεί να έχουν καταστροφικές συνέπειες. Σε αυτό το απαιτητικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον, πρέπει να ληφθούν μέτρα από τις ναυτιλιακές εταιρείες ώστε να παρουσιάσουν μια επαγγελματική εικόνα, οι διαπραγματεύσεις τέλος πρέπει να διεξάγονται με σοβαρότητα. Η αξιοπιστία μιας εταιρείας αποτελεί βασικό κριτήριο προβολής της και αναφέρεται στη

ταχύτητα παραλαβής, στην ασφαλή μεταφορά κ.λ.π.

- vi. **Price strategy:** Στη ναυτιλιακή αγορά υπάρχουν δυο τύποι τιμολόγησης. Η αγορά με τα ελεύθερα φορτηγά πλοία και η αγορά των τακτικών γραμμών. Οι ναυτιλιακές γραμμών εστιάζουν στη μεταφορά μικρών ποσοτήτων για πολλούς πελάτες και λειτουργούν ως αλυσίδες λιανικής πώλησης. Οι εταιρείες μεταφέρουν τα προϊόντα με βάση προκαθορισμένες τιμές. Αντίθετα η tramp λειτουργεί σε επίπεδο χονδρικής μεταφέροντας μόνο μεγάλες ποσότητες βάσει συμβάσεων και η τιμολόγηση γίνεται ανά περίπτωση και μέσα από διαπραγματεύσεις. Στην περίπτωση που η προσφορά είναι μεγάλη λόγω πολλών πλοίων τότε ο ναύλος είναι χαμηλός. Σε αντίθετη περίπτωση ο ναύλος είναι υψηλός. Οι ναύλοι συμβάλουν ώστε οι ναυτιλιακές να επενδύουν στη μελλοντική βελτίωση του στόλου τους.
- vii. **Place Strategy:** Στη περίπτωση των χρονοναυλώσεων οι εταιρείες επιθυμούν να χρησιμοποιούν τα πλοία χωρίς χρονικό ή γεωγραφικό περιορισμό. Η χρονοναύλωση ορίζει ότι το σκάφος μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο σε μια περιοχή και ότι για να αλλάξει η συγκεκριμένη συνθήκη, οι ναυλωτές πρέπει να πληρώσουν έξτρα χρήματα. Ο αποπροσανατολισμός του καραβιού από τη πορεία του αποτελεί στοιχείο αρνητικό για τους εμπλεκόμενους κυρίως σε επίπεδο κόστους.
- viii. **Physical Evidence Strategy:** Οι φυσικές στρατηγικές ενδείξεις είναι οι στρατηγικές της συμμόρφωσης της εταιρείας με τους διεθνείς κανονισμούς σχετικά με το σχεδιασμό και τη λειτουργία των πλοίων, τις στρατηγικές σωστής συντήρησης του στόλου, τις στρατηγικές της συνεχούς εκπαίδευσης του πληρώματος, κ.λπ.
- ix. **Paperless Trade Strategy:** Οι ναυτιλιακές εταιρείες τα τελευταία χρόνια έχουν κατανοήσει τη σημασία των νέων τεχνολογιών, γι' αυτό και εντάσσουν στα κόστη τους χρήματα για τον εκσυγχρονισμό του στόλου, για την ενίσχυση της ιστοσελίδας τους και γενικά για την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΑΠΟ ΕΙΣΗΓΜΕΝΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ**

Στην εν λόγω ενότητα θα αναλυθούν μελέτες περίπτωσης αναφορικά με το εξεταζόμενο θέμα. Πιο αναλυτικά θα παρουσιαστούν με βάση έρευνα που έγινε στις ιστοσελίδες των επιλεγμένων εταιρειών και γενικά με στοιχεία από το διαδίκτυο σε σχέση με την ανάπτυξη συγκεκριμένης στρατηγικής marketing. Η ανάπτυξη ανά εταιρεία θα γίνει με βάση το μοντέλο 8Π.

### **4.1 TSAKOS ENERGY NAVIGATION LIMITED AND SUBSIDIARIES**

Στη παρούσα ενότητα θα γίνει η ανάλυση της Tsakos Energy Navigation Limited and Subsidiaries. Όπως έχει ήδη αναφερθεί η ανάλυση θα γίνει με βάση τα 8Π. Παρακάτω αναπτύσσονται οι 8 αυτές μεταβλητές για τις εξεταζόμενες εταιρείες:

*Προϊόν:* Η επιχείρηση λαμβάνει μέρος στη διεθνή θαλάσσια μεταφορά πετρελαίου, προϊόντων πετρελαίου και υγροποιημένου φυσικού αερίου. Γι' αυτό το λόγο χρησιμοποιεί έναν στόλο караβιών, ο οποίος αποτελείται από 46, 47 και 48 πλοία το 2009, 2010 και 2011 αντίστοιχα. Τα είδη των караβιών της επιχείρησης ανήκουν στα VLCC, Suezmax, Aframax, Panamax, Handymax, Handysize και LNG Carriers.

*Τιμή:* Η στρατηγική απασχόλησης των караβιών δομείται στη βάση της καθιέρωσης μακροχρόνιων σχέσεων με μεγάλους πελάτες εξυπηρετώντας τις ποικίλες τους ανάγκες. Η συσχέτιση των σταθερών σχέσεων με τους πελάτες βασισμένες πάνω στην ποιότητα της υπάρχουσας υπηρεσίας, ο εκσυγχρονισμένος ποικίλος στόλος και το σταθερό χρηματοοικονομικό υπόβαθρο που τονώνονται από την ισορροπημένη πολιτική ναύλωσης των караβιών καθιστούν την επιχείρηση σταθερό παίκτη στην αγορά μεταφοράς ενέργειας.

*Τόπος:* Το επιχειρηματικό σχέδιο της επιχείρησης είναι απλό και πλήρες. Ο συνδυασμός της πλήρους απασχόλησης των караβιών της (το ποσοστό κυμαίνεται στο 97,4% τα τελευταία τρία χρόνια) και οι υγιείς οικονομικές της καταστάσεις θα ορίσουν την εκκίνηση για μελλοντικά κέρδη όταν θα επέλθει ισορροπία της

προσφοράς και της ζήτησης στην αγορά των δεξαμενοκαραβιών . Η επιχείρηση έχει καθιερώσει τη φήμη για ασφαλή, υψηλής ποιότητας και με χαμηλό κόστος διαχείρισης εκσυγχρονισμένων δεξαμενοκαραβιών. Η επιχείρηση λαμβάνει μέρος σε μία αγορά στην οποία υπάρχει έντονος ανταγωνισμός. Οι κύριοι ανταγωνιστές της τμηματοποιούνται από ιδιοκτήτες και διαχειριστές δεξαμενοκαραβιών αλλά και από τις πετρελαϊκές εταιρίες, οι οποίες διαθέτουν ιδιόκτητο στόλο. Ο ανταγωνισμός για την επιχείρηση είναι δυνατό να αυξηθεί εάν άλλες εταιρίες, που ενεργοποιούνται στις διαδρομές της Μέσης Ανατολής, επιλέξουν την απασχόληση πλοίων σε γραμμές στις οποίες κινούνται τα πλοία της επιχείρησης. Γενικά, ανταγωνιστές για την επιχείρηση αποτελούν διάφοροι διαχειριστές δεξαμενοκαραβιών, κάποιοι από τους οποίους αναφορικά είναι οι Overseas Shipholding Group Inc., Teekay Shipping Corporation και General Maritime Corporation. Καθώς η επιχείρηση ενεργοποιείται και στη γραμμή του Ατλαντικού, ανταγωνίζεται πολλές μικρότερες ναυτιλιακές εταιρίες στην αγορά αυτή (Plomaritou, 2006).

*Προώθηση:* Η εταιρεία σε επίπεδο προώθησης εστιάζει από τη μια στη συνεχή ενημέρωση του τύπου και του διαδικτύου για κάθε της δράση, επιδιώκοντας μέσα από αυτή τη διαδικασία να δημιουργεί μια καλή εικόνα γύρω από το όνομα της στην αγορά. Συγχρόνως επιλέγει να εντάσσεται σε κλαδικά περιοδικά και να λαμβάνει μέρος σε σχετικές με τη ναυτιλία ημερίδες. Σε γενικές γραμμές επιδιώκει μέσω μιας διακριτικής και συνάμα εστιασμένης διαφημιστικής στρατηγικής εκστρατείας να βρίσκεται συνεχώς στην επικαιρότητα.

*Physical Evidence Strategy:* Η εταιρεία επενδύει συνεχώς στη κατασκευή ποιοτικών καραβιών, ενισχύει την ασφάλεια τους, εκπαιδεύει το προσωπικό προκειμένου να είναι άριστα καταρτισμένο ενώ τέλος εφαρμόζει το ISO σε σχέση με τις διαδικασίες της εντός εκτός καραβιών.

*Προσωπικό:* Βασικό στοιχείο ανάπτυξης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Συγκεκριμένα η εταιρεία επενδύει συνεχώς μέσω από τη διοργάνωση σεμιναρίων στη κατάρτιση των καπετάνιων και των πληρωμάτων της. Η εταιρεία γνωρίζει ότι το προσωπικό αποτελεί βασικό της περιουσιακό της στοιχείο και ότι η επένδυση σ' αυτό θα τη βοηθήσει να καταστεί ακόμα πιο ανταγωνιστική, διαφοροποιούμενη σε επίπεδο παροχής υπηρεσιών από τον μέσο ανταγωνισμό.

*Διαδικασίες:* Η εταιρεία εστιάζει κυρίως στη διαδικασία διαπραγμάτευσης με τους

πελάτες της. Συγκεκριμένα κλείνει μοναδικά συμβόλαια επιδιώκοντας με αυτό τον τρόπο να καθορίζει ανά περίπτωση και με βάση τις ανάγκες του ταξιδιού την αμοιβή της. Η διαδικασία αυτή είναι χρονοβόρα αλλά εξασφαλίζει την εταιρεία και της προσφέρει μια μοναδικότητα.

*Paperless Trade Strategy:* Η εταιρεία επενδύει συνεχώς στην τεχνολογική αναβάθμιση των караβιών της γνωρίζοντας ότι μέσα από αυτή τη διαδικασία καθίσταται καινοτόμος, διαφοροποιείται και ενισχύει τη δυναμική της στην αγορά όντας ανταγωνιστική στο τομέα των νέων τεχνολογιών. Τέλος η εταιρεία επενδύει στο διαδίκτυο κυρίως για επικοινωνιακούς λόγους.

## **4.2 TOP SHIPS INC**

Η παρούσα εταιρεία επίσης θα αναλυθεί με βάση το μοντέλο των 8Π του ναυτιλιακού marketing. Συγκεκριμένα:

*Προϊόν:* Η επιχείρηση παρέχει θαλάσσιες μεταφορικές υπηρεσίες, απασχολώντας τα πλοία της τόσο για τη μεταφορά πετρελαίου και προϊόντων πετρελαίου όσο και για αυτή των χύδην ξηρών φορτίων, όπως χάλυβα ή αγροτικών προϊόντων.

*Προώθηση:* Η επιχείρηση έχει καλή φήμη στην παγκόσμια αγορά παροχής ναυτιλιακών μεταφορικών υπηρεσιών. Τα διοικητικά στελέχη έχουν μεγάλη εμπειρία στη διαχείριση στόλου караβιών μεταφοράς χύδην ξηρών και υγρών φορτίων και έχουν αναπτύξει αμοιβαίες σχέσεις συνεργασίας με διεθνείς πετρελαϊκές επιχειρήσεις και άλλους ναυλωτές.

*Προσωπικό:* Η επιχείρηση κρίνει ότι για την μελλοντική της ανάπτυξη μεγάλο ρόλο παίζουν, η πρόσληψη και εκπαίδευση προσωπικού για την διαχείριση και λειτουργία του αυξανόμενου στόλου της καθώς και η ενδυνάμωση της πελατειακής της βάσης.

*Τόπος:* Όπως στο κλάδο μεταφοράς χύδην υγρών όσο και στα χύδην ξηρά φορτία επικρατεί έντονος ανταγωνισμός στις ναυτιλιακές εταιρίες του κλάδου σε επίπεδο τιμολόγησης και προσφοράς. Η επιχείρηση ανταγωνίζεται κυρίως ιδιοκτήτριες ή διαχειρίστριες εταιρίες στην κατηγορία των δεξαμενοκαραβιών τύπου Handymax και στην κατηγορία των караβιών μεταφοράς χύδην ξηρών φορτίων τύπου Supramax. Η εταιρεία παρέχει μια καλή αντιληπτική αξία τιμής και παροχών στους πελάτες της.

*Διαδικασίες:* Η εταιρία διεξάγει συχνές αναλύσεις των τάσεων που εμφανίζονται στις αγορές που ενεργοποιείται, προκειμένου να προσαρμόζει τον τρόπο απασχόλησης των καραβιών της ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες στην αγορά και με τη ζήτηση για μεταφορά (Petering, 2009, 2011; Lei και Church, 2011).

*Physical Evidence:* Η εταιρεία επενδύει συνεχώς στην ασφάλεια των καραβιών της. Συγκεκριμένα τα καράβια της είναι από τα καλύτερα στη ναυτιλιακή αγορά. Επενδύει στη ταχύτητα, στη ποιότητα του ταξιδιού στην ασφάλεια του προσωπικού και των εμπορευμάτων.

*Τιμή:* Η εταιρεία εστιάζει σε διαφορετικές αγορές. Η τιμολόγηση γίνεται κατόπιν συμφωνίας με τους πελάτες της και ανά περίπτωση αυτά προσαρμόζονται και διαφοροποιούνται στις ανάγκες του ταξιδιού.

### **4.3 STEALTHGAS INC**

Η παρούσα εταιρεία όπως και οι προηγούμενες θα αναλυθεί επίσης σε σχέση με τη στρατηγική marketing που ακολουθεί με τη βοήθεια του μοντέλου των 8Π.

*Προϊόν:* Η επιχείρηση διαχειρίζεται έναν στόλο καραβιών μεταφοράς υγροποιημένου πετρελαϊκού αερίου, εξυπηρετώντας με αυτόν τον τρόπο τόσο τους παραγωγούς του συγκεκριμένου προϊόντος, όσο και τους καταναλωτές του. Επιπρόσθετα, προσφέρει θαλάσσιες μεταφορικές υπηρεσίες για τη μεταφορά πετρελαίου ή προϊόντων πετρελαίου. Ο στόλος της επιχείρησης είχε από 37, 36 και 37 πλοία το 2009, 2010 και 2011 αντίστοιχα.

*Physical Evidence:* Τα είδη των καραβιών που απαρτίζουν το συγκεκριμένο στόλο περιλαμβάνουν πλοία μετακίνησης υγροποιημένου πετρελαϊκού αερίου (LPG) και πλοία μεταφοράς χύδην υγρών φορτίων τύπου Aframax και Handysize.

*Πρώτηση:* Ο στόλος της επιχείρησης σε συνδυασμό με την στρατηγική επικέντρωση στην ικανοποίηση των αναγκών των ναυλωτών συμβάλλουν στην προσέλκυση νέων πελατών και στην ανανέωση των συμβολαίων ναύλωσης. Η επιχείρηση υπερτερεί έναντι των ανταγωνιστών της στην ικανοποίηση των μελλοντικών αναγκών των ναυλωτών, καθώς διαθέτει ένα μεγάλο και νέο στόλο καραβιών, κάτι το οποίο αποτελεί, σύμφωνα με την άποψη των διοικούντων, σημαντικό πλεονέκτημα. Άλλωστε, για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη

της ορισμένους παράγοντες που θεωρούνται πολύ σημαντικοί από τους ναυλωτές, όπως η ποιότητα και η καταλληλότητα του πλοίου, η ηλικία του, τα τεχνικά του χαρακτηριστικά και η συμφωνία με τα πρότυπα ασφαλείας του IMO ή με εκείνα που έχουν τεθεί από τις βιομηχανίες ενέργειας.

*Τόπος:* Στην ταξινόμηση των ναυλωτών εμπεριέχονται κατά κύριο λόγο οι παραγωγοί του υδροποιημένου πετρελαϊκού αερίου, όπως μεγάλες ενεργειακές επιχειρήσεις και οι χρήστες αυτού, που το χρησιμοποιούν κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής τους παραγωγής. Ιστορικά, ένα μεγάλο μέρος των εσόδων της επιχείρησης προέρχεται από λίγους ναυλωτές – πελάτες. Ανάμεσα σ' αυτούς περιλαμβάνεται και ο ναυλωτής με την ονομασία Petredec, η συνεργασία με τον οποίο επέφερε το 14% των εσόδων της επιχείρησης για το 2011. Καθώς η επιχείρηση ενεργοποιείται σε παγκόσμιο επίπεδο, αντιμετωπίζει τον ανταγωνισμό από άλλες εταιρίες του ίδιου κλάδου, ο οποίος χαρακτηρίζεται από πολλούς ναυλωτές, ιδιοκτήτες και διαχειριστές караβιών μεταφοράς LPG.

*Τιμή:* Φυσικά, σημαντικό ρόλο παίζει και η τιμή στην οποία όλα τα παραπάνω προσφέρονται. Η επιχείρηση επιζητά την απασχόληση του στόλου της σε χρονοναυλώσεις ή ναυλώσεις γυμνού πλοίου με σκοπό να διασφαλίσει προβλέψιμα έσοδα και ταμειακές ροές αλλά την ίδια στιγμή παρακολουθεί και τα τρέχοντα επίπεδα της αγοράς, έχοντας σκοπό την ωφέλεια από ανοδικές τάσεις του κλάδου (Plomaritou, 2006).

*Προσωπικό:* Η εταιρεία επενδύει συνεχώς στην εκπαίδευση του προσωπικού της δίνοντας βαρύτητα στην ασφάλεια του αλλά και στην ασφάλεια του φορτίου.

*Διαδικασίες:* Η εταιρεία συνεργάζεται με μεγάλους ναυλωτές-πελάτες, κάτι το οποίο συμβάλλει στην αυξανόμενη απόδοση της επιχείρησης και μειώνει τον κίνδυνο αντισυμβαλλόμενου, ειδικά στο τρέχον επιχειρηματικό περιβάλλον όπου συχνά παρατηρείται αθέτηση των υποχρεώσεων εκ μέρους των ναυλωτών. Λόγω της ανοδικής τάσης της αγοράς LPG και την συμμετοχή αξιόπιστων συμβαλλόμενων μερών σε αυτήν, η επιχείρηση δεν προβλέπει να παρουσιαστούν προβλήματα με τους ναυλωτές της. Βέβαια, η μελλοντική ανάπτυξη της επιχείρησης εξαρτάται, μεταξύ άλλων, και από την ενίσχυση της πελατειακής της βάσης. Η αξιολόγηση της οικονομικής κατάστασης και της αξιοπιστίας του ναυλωτή αποτελεί σημαντικό παράγοντα κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων ναύλωσης των караβιών της

επιχείρησης.

*Paperless Trade Strategy*: Η εταιρεία επενδύει τεχνολογικά στα καράβια που κατασκευάζει για δύο λόγους από τη μια για την ενίσχυση της ασφάλειας του πλοίου και από την άλλη για την προστασία του περιβάλλοντος, στο οποίο και δίνει μεγάλη βαρύτητα.

#### **4.4 A.P. Møller-Maersk**

Κλείνοντας την μελέτη των case studies θα γίνει και στη παρούσα εταιρεία η ανάλυση της μάρκετινγκ στρατηγικής της μέσα από το μοντέλο των 8Π.

Προϊόν: Η εταιρία A.P. Møller-Maersk είναι η μεγαλύτερη και η πιο ισχυρή στο κόσμο. Τα τελευταία χρόνια εκμεταλλευόμενη την ανάπτυξη στην αγορά της ναυτιλίας προβαίνει σε μεγάλες επενδύσεις θέλοντας να επιφέρει επανάσταση στο κλάδο. Αυτό διαφαίνεται και από τις κινήσεις που κάνει προχωρώντας στη παραγγελία των 20 μεγαλύτερων καραβιών που έχουν γίνει ποτέ στην υφήλιο. Το βασικό της προϊόν στη παρούσα φάση, αυτό που μόλις τελειώσει η κατασκευή του θα επιφέρει αλλαγή στη ναυτιλία, είναι το καράβι Triple-E. Είκοσι τέτοια καράβια έχουν παραγγελθεί από τη δανέζικη A.P. Møller-Maersk, για μεταφορά κοντέινερ. Θα εκτελούν το δρομολόγιο μεταξύ Κίνας και Βόρειας Ευρώπης. Το κόστος του κάθε ενός αγγίζει το εντυπωσιακό ποσό των 185 εκατ. δολαρίων.

Physical Evidence: Το μήκος ενός Triple-E φτάνει τα 400 μέτρα, ενώ το πλάτος τα 59 μέτρα. Χωρίς να είναι φορτωμένο ζυγίζει 55.000 τόνους. Δεδομένων των μεγεθών αυτών, το Triple-E δεν θα μπορεί να διασχίσει τη διώρυγα του Παναμά μειώνοντας με αυτό τον τρόπο τις επιλογές δρομολογίων.

People: Η εταιρεία επενδύει συνεχώς στην εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων της, μιας και θεωρεί ότι η ανάπτυξη θα έρθει από το ανθρώπινο δυναμικό της, αφού αυτό μπορεί να τη βοηθήσει να καινοτομεί.

Τιμή: Η εταιρεία μέσα από τη κατασκευή του συγκεκριμένου καραβιού θα αυξήσει τα κόστη της. Σύμφωνα με τον Lister(2014) “Η κατασκευή τέτοιων πλοίων αποτελεί ένα οικονομικό ρίσκο για τη δανέζικη εταιρεία. Εάν κάνεις λάθος, καταλήγεις νεκρός λέει ο οικονομολόγος, συμπληρώνοντας ότι: “Όταν μια εταιρεία



σαν την Maersk παραγγέλνει τέτοια πλοία, ουσιαστικά ποντάρει την εταιρεία” (Lister, 2014). Σε επίπεδο εταιρείας η κίνηση αυτή θα τη βοηθήσει ανεξάρτητα από το κόστος να πλεονεκτήσει. Θεωρεί ότι τα πλεονεκτήματα θα είναι περισσότερα από τα μειονεκτήματα σε επίπεδο κερδοφορίας. Το πλεονέκτημα της κίνησης αυτής σε εταιρικό επίπεδο σχετίζεται από τη μια στις ποσότητες που μπορεί να κουβαλήσει το παρόν πλοίο, πράγμα που θα επιφέρει μεγάλα κέρδη στην εταιρεία και από την άλλη σε επίπεδο κλάδου το πλεονέκτημα είναι σε περιβαλλοντολογικό επίπεδο δεδομένου ότι τα συγκεκριμένα καράβια είναι φιλικά προς το περιβάλλον καθώς παράγουν τους μισούς ρύπους. Επιπλέον, η κατανάλωση καυσίμου ανά TEU (εμπορευματοκιβώτιο 20 ποδών) θα είναι κατά 35% μικρότερη σε σύγκριση με τα υπόλοιπα πλοία που άλλες εταιρίες αναμένεται να παραλάβουν τα επόμενα χρόνια για την ίδια γραμμή. Τέλος η τεράστια χωρητικότητά τους (18000 teus) επιτρέπει τη μεταφορά των περισσότερων το δυνατόν εμπορευματοκιβωτίων με την μικρότερη δυνατή κατανάλωση καυσίμων και με την ελάχιστη δυνατή έκλυση CO (Line, 2011). Αυτό, σε συνδυασμό με το μέγεθός τους και το πρωτοποριακό σύστημα ώθησης που τα πλοία αυτά χρησιμοποιούν, αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα βελτίωσης της απόδοσης σε οικονομίες κλίμακας, δημιουργώντας νέα στάνταρ στην ναυτιλία.

Τόπος: Η εταιρεία εστιάζει στις αναπτυσσόμενες χώρες, γιατί και κατασκευάζει τα καράβια της στην Ασία. Στόχος της είναι μέσα από την ενίσχυση των χωρών αυτών να μειώσει τα κόστη της και να αυξήσει τη κερδοφορία της.

Προώθηση: Σε προωθητικό επίπεδο η στρατηγική της εταιρείας σε σχέση με το υπό κατασκευή καράβι δεδομένων και των αναγκών της αγοράς αναφέρεται στη μείωση του κόστους μεταφοράς, στη μείωση των ρύπων και της ρύπανσης του περιβάλλοντος και τέλος στην ευρύτερη βελτίωση της ναυτιλίας σ’ επίπεδο περιβαλλοντικής συμπεριφοράς (Line, 2011). Τα νέα καράβια τη βοηθούν να κάνει κάτι που καμία άλλη εταιρία δεν έχει κάνει στο κλάδο, να διαφημιστεί μέσα από ένα πλάνο εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.<sup>4</sup> Τα “Triple-E” εκλύουν στην ατμόσφαιρα 20% λιγότερο διοξείδιο του άνθρακα συγκρινόμενα με το Emma Maersk που κατέχει το χαμηλότερο ποσοστό εκπομπών παγκοσμίως και 50% λιγότερο από το μέσο όρο των πλοίων τα οποία δραστηριοποιούνται στη γραμμή Άπω Ανατολής-Ευρώπης (Mason

---

<sup>4</sup> Εταιρική κοινωνική ευθύνη (E.K.E.): Η οικειοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων για ένταξη κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων στις δραστηριότητές τους, πέρα από απαιτήσεις της νομοθεσίας, σε σχέση με όλους όσους άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από αυτές.

& Nair, 2013).

Διαδικασίες: Η εταιρεία χρησιμοποιεί συνήθως τα μεγαλύτερα σε μέγεθος πλοία που χρησιμοποιήθηκαν έως σήμερα. Έχει τα μεγαλύτερα σε μήκος και πλάτος που μπορούν να υπάρξουν με βάση το μέγεθος των υπαρχόντων λιμανιών. Τα 4 παραπάνω μέτρα μήκους και 3 παραπάνω μέτρα πλάτους από το Emma Maersk (το μεγαλύτερο πλοίο που αυτή τη στιγμή βρίσκεται σε χρήση), δεν αντικατοπτρίζουν επακριβώς το μέγεθός τους. Η σπουδαιότερη διαφορά εντοπίζεται στο κύτος τους. Εφαρμόζοντας πρωτοποριακές μεθόδους ναυπηγικής, η χωρητικότητα των νέων πλοίων θα είναι κατά 16% μεγαλύτερη (περίπου 2500 παραπάνω containers) από αυτή του Emma Maersk, παρόλο που οι εξωτερικές διαστάσεις δε δικαιολογούν αυτή την αύξηση. Η διαφορά αυτή οφείλεται κυρίως στο σχήμα του πλοίου. Ενώ το σχήμα του Emma Maersk είναι τυπικό “V” με μειωμένη χωρητικότητα στο βάθος του κύτους, το σχήμα των νέων πλοίων μοιάζει περισσότερο με “U”. Η γέφυρα μετατοπίστηκε προς την πλώρη, ενώ οι μηχανές μετατοπίζονται προς την πρύμνη, αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο τη χωρητικότητα (Moreira, 2014).

Paperless Trade Strategy: Η εταιρεία διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό γιατί επενδύει συνεχώς σε καινοτόμες δράσεις. Συγκεκριμένα πέρα από τις ναυπηγικές καινοτομίες, είναι και οι νέες μέθοδοι κατασκευής σε σχέση με το οικολογικό αποτύπωμα των νέων γιγαντιαίων καραβιών. Η σημαντική μείωση στην κατανάλωση καυσίμων, είναι ήδη ένας παράγοντας που μειώνει το κόστος μεταφοράς ανά TEU κατά 35%. Με δεδομένη την έκλυση 3,1 τόνων CO<sub>2</sub> ανά τόνο καυσίμου που καταναλώνεται, ένα πλοίο της κατηγορίας “Triple-E” για το ταξίδι Shanghai – Rotterdam θα καταναλώνει 2,5 τόνους διοξειδίου του άνθρακα λιγότερο από τα υπόλοιπα πλοία που δραστηριοποιούνται στην ίδια γραμμή. Σε άλλο παράδειγμα, αυτά τα πλοία καταναλώνουν 1 kWh ενέργειας ανά τόνο φορτίου (Moreira, 2014). Το σύστημα ανακύκλωσης των καυσαερίων και της θερμότητας που εκλύεται από τις μηχανές, δίνει επιπλέον ώθηση στις μηχανές μέσω ηλεκτρικών γεννητριών και σε συνδυασμό με την εφαρμογή του “Slow Steaming” κάνει τα πλοία ακόμα οικονομικότερα και σίγουρα φιλικότερα προς το περιβάλλον. Ένας άλλος τομέας στον οποίο εφαρμόζονται πρωτοποριακές μέθοδοι, είναι αυτός της ανακύκλωσης υλικών. Όλα τα υλικά του πλοίου θα είναι καταγεγραμμένα, από τη μικρότερη βίδα μέχρι και τα μεγαλύτερα κομμάτια. Οι θαλάσσιες μεταφορές που αφορούν και το μεγαλύτερο όγκο εμπορευμάτων είναι δυνατόν να γίνουν με τρόπους πολύ

φιλικότερους προς το περιβάλλον. Προς την κατεύθυνση αυτή, η Maersk ήδη κάνει τα πρώτα βήματα έχοντας εφαρμόσει το πρόγραμμα “slow steaming” το οποίο θα αρχίσει να εφαρμόζεται από όλες σχεδόν τις ναυτιλιακές εταιρίες.

## **ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

Στη παρούσα εργασία έγινε μια διεξοδική προσπάθεια να οριστεί το ναυτιλιακό marketing, το οποίο όπως έγινε κατανοητό είναι σε σχετικά πρώιμα στάδια σε σχέση με το ρόλο που έχει σε άλλους κλάδους. Σήμερα λόγω του έντονου ανταγωνισμού οι ναυτιλιακές εταιρίες προσανατολίζουν τη στρατηγική τους, στο να σχεδιάσουν και να στήσουν εκ νέου ένα μείγμα μάρκετινγκ. Οι περισσότερες μάλιστα ναυτιλιακές εταιρίες εστιάζουν στο κομμάτι των νέων τεχνολογιών και της καινοτομίας.

Οι μεγαλύτερες εταιρίες σήμερα υιοθετούν μια νέα στρατηγική αυτή της πράσινης τεχνολογίας και του ευρύτερου κοινωνικού marketing. Οι μεγάλες εταιρίες σαν αυτές που αναλύθηκαν στη μελέτη περίπτωσης έχουν ξεκινήσει για στρατηγικούς λόγους να υιοθετούν τη φιλοσοφία του κοινωνικού marketing και να εφαρμόζουν μια έντονα διαφοροποιημένη στρατηγική μοναδική στο είδος της, η οποία τις εντάσσει με ευκολία στις πρώτες θέσεις του κλάδου, χωρίς να μπορούν εύκολα να τις ανταγωνιστούν άλλες μικρότερες.

Όπως παρατηρήθηκε στην παρούσα εργασία ένα σημαντικό εργαλείο είναι τα 8Π αλλά και άλλα εργαλεία όπως η διαδικασία της τμηματοποίησης της αγοράς. Η τμηματοποίηση έχει στόχο, για τις εταιρίες στο ναυτιλιακό κλάδο, να αναγνωρίσουν την αγορά δράσης τους, να γνωρίσουν τους πελάτες τους και στη συνέχεια να προβούν σε προωθητικές κινήσεις.

Οι εταιρίες στη ναυτιλία όπως και οι εξεταζόμενες χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό τη γεωγραφική κατανομή της αγοράς, την ποιοτική διαφοροποίηση, την επένδυση στο προσωπικό. Ειδικά με το προσωπικό έχουν κάνει σημαίνοντα βήματα αφού επενδύουν συνεχώς στη κατάρτισή του. Μέσα από το προσωπικό γνωρίζουν ότι μπορούν να γίνουν πιο ανταγωνιστικές και μοναδικές στο είδος τους.

Σε επίπεδο προβολής, όπως αναφέρθηκε και μέσα στην εργασία, επειδή δρουν στο ναυτιλιακό κλάδο, επενδύουν για προωθητικούς λόγους στην ιστοσελίδα τους, γενικά στο διαδίκτυο, σε ενημερωτικά φυλλάδια, σε κλαδικά περιοδικά, στα κοινωνικά δίκτυα, ενώ τελευταία επενδύουν κονδύλια στην εταιρική κοινωνική

ευθύνη θεωρώντας την το ασφαλέστερο και αμεσότερο τρόπο να βελτιώσουν την εικόνα τους στην αγορά και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στα case studies της παρούσης εργασίας έγινε αναφορά στο Triple-E, βασικά πλεονεκτήματα του οποίου είναι η μείωση των ρύπων, η λειτουργία του, η οποία σέβεται το περιβάλλον και γενικά η ενίσχυση του κοινωνικού προσώπου της εταιρείας. Οι εταιρείες στον κλάδο, πάντα με βάση τις εταιρείες που μελετήθηκαν στη παρούσα εργασία, έχουν κατανοήσει τη σημασία του marketing για τη λειτουργία τους και επενδύουν συνεχώς στην εύρυθμη και αποτελεσματική εφαρμογή του. Οι μεγάλες αλλά και οι μεσαίες εταιρείες προσανατολίζουν το marketing στην ασφάλεια των φορτίων και του πληρώματος.

Με βάση τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι οι εταιρείες σήμερα εφαρμόζουν ένα διαφορετικό στρατηγικά σκεπτικό, βάσει του οποίου η εταιρεία απευθύνεται σε επιλεγμένα τμήματα της αγοράς με συγκεκριμένο μείγμα μάρκετινγκ και έχει ως στόχο της το κλείσιμο ευνοϊκών για αυτήν συμβολαίων. Η εφαρμογή του marketing γίνεται με βάση τον τύπο του πλοίου και του φορτίου, τις θαλάσσιες διαδρομές καθώς και τον τύπο της ναύλωσης.

Οι μεγάλες εταιρείες όπως αυτές που μελετήθηκαν διαφοροποιούνται και έχουν διακριτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω των χρόνων που είναι στην αγορά, του μεγέθους του στόλου τους, του χαμηλού κόστους, της περιβαλλοντικής ενίσχυσης, της υψηλής σχετικά τιμής. Σήμερα οι εταιρείες στη ναυτιλία έχουν κατανοήσει ότι το μάρκετινγκ αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία τους.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Agarwal, R., and Ergun, O. (2008), “Ship scheduling and network design for cargo routing in liner shipping”, *Transportation Science*, Vol. 42, No. 2, pp. 175–196.
- Alrubaiee, L., & Al-Nazer, N. (2010) ‘Investigate the impact of relationship marketing orientation on customer loyalty: the customer's perspective’, *International Journal of Marketing Studies*, 2(1), p.155.
- Alvarez, J.F., (2011), “Mathematical expressions for the transit time of merchandise through a liner shipping network”, *Journal of the Operational Research Society*, doi:10.1057/jors.2011.72.
- Alvarez, J.F., Longva, T., Engebretsen, E.S. (2010), “A methodology to assess vessel berthing and speed optimization policies”, *Maritime Economics & Logistics*, Vol. 12, pp. 327–346.
- Argenti, P.A. and Forman, J. (2002), *The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of your Business*, McGraw Hill, New York, NY.
- Avlonitis, G. J., and Gounaris, S. P. (1999). ‘Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis’, *European Journal of Marketing*, 33(11/12), pp.1003-1037.
- Barney, J.B. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- Bernard, K., (1995), “*Marketing promotion tools for ports*”, (No. UNCTAD/SHIP/494 (12)
- Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R. and Fahy, J. (1993), “Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions”, *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 83-99.
- Bichou, K. (2014). *Port operations, planning and logistics*. CRC Press.
- Bierwirth, C., Meisel, F., 2010. A survey of berth allocation and quay crane scheduling problems in container terminals. *European Journal of Operational Research* 202, 615–627.

- Bowman, D., & Gatignon, H. (2013). Market response and marketing mix models.
- Brassington, F & Pettitt, S. (1997), *Principles of Marketing*, Financial Times.
- Brassington, F., and Pettitt, S. (2007), *Principles of Marketing*, Financial Times
- Buhrkal, K., Zuglian, S., Ropke, S., Larsen, J., Lusby, R., 2011. Models for the discrete berth allocation problem: a computational comparison. *Transportation Research* 47E, 461–473.
- Cheraghi, H., Khaligh, A. A., Naderi, A., & Miremadi, A. (2012). ‘Gaining Competitive Advantage through Marketing Strategies in Container Terminal: A Case Study on Shahid Rajaei Port in Iran’ *International Business Research*, 5(2), p179.
- Christiansen, M., Fagerholt, K., Nygreen, B., Ronen, D., 2007. Maritime transportation. In: Barnhart, C., Laporte, G. (Eds.), *Handbook in OR & MS*, vol. 14. Elsevier, pp. 189–284.
- Day, G.(1990) *Market-Driven Strategy*, New York: The Free Press
- Day, G.S. (1994), “The capabilities of market-driven organisations”, *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 4, pp. 37-61.
- Day, G.S. (1998), “What does it mean to be market-driven?”, *Business Strategy Review*, Vol. 9 No. 1, pp. 1-14.
- Dobni, C.B. and Luffman, G. (2003), “Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 577-85.
- Du, Y., Chen, Q., Quan, X., Long, L., Fung, R.Y.K., 2011. Berth allocation considering fuel consumption and vessel emissions. *Transportation Research Part E*, doi:10.1016/j.tre.2011.05.011.
- Duffy, D. (1999), *Loyalty Marketing*, Marketing Publishers Inc.
- Ellis, P.D. (2006), “Market orientation and performance: a meta-analysis and cross-national comparisons”, *Journal of Management Studies*, Vol. 43 No. 5, pp. 1089-107.
- Fahy, J. (2001), *The Role of Resources in Global Competition*, Routledge, London.

- Fahy, J., Hooley, G., Cox, T., Beracs, J., Fonfara, K. and Snoj, B. (2000), "The development and impact of marketing capabilities in Central Europe", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31 No. 1, pp. 63-81.
- Farrell, M.A. (2000), "Developing a market-oriented learning organisation", *Australian Journal of Management*, Vol. 25 No. 2, pp. 201-23.
- Foley, A., & Fahy, J., (2009), 'Seeing market orientation through a capabilities lens', *European Journal of Marketing*, 43(1/2), pp.13-20
- Gelareh, S., Meng, Q., (2010). A novel modeling approach for the fleet deployment problem within a short-term planning horizon. *Transportation Research* 46E, 76–89.
- Gelareh, S., Pisinger, D., (2011). Fleet deployment, network design and hub location of liner shipping companies. *Transportation Research Part E*. doi:10.1016/j.tre.2011.03.002.
- Goldman, A., & Grinstein, A. (2010) 'Stages in the development of market orientation publication activity: A longitudinal assessment', *European Journal of marketing*, 44(9/10), pp.1384-1409.
- Golias, M.M., Boile, M., Theofanis, S., 2009. Berth scheduling by customer service differentiation: a multi-objective approach. *Transportation Research* 45E, 878–892.
- Gounaris, S. P. (2006) 'Internal-market orientation and its measurement', *Journal of Business Research*, 59(4), pp.432-448.
- Gounaris, S., Vassilikopoulou, A., & Chatzipanagiotou, K. C. (2010). 'Internal-market orientation: a misconceived aspect of marketing theory. *European Journal of Marketing*', 44(11/12), pp.1667-1699.
- Gray, B.J. and Hooley, G.J. (2002), "Market orientation and service firm performance – a research agenda", *European Journal of Marketing*, Vol. 36 Nos 9/10, pp. 980-8.
- Greenley, G.E. (1995), "Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies", *British Journal of Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 1-13.

- Grinstein, A. (2008) 'The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), pp.166-173.
- Harmsen, H. and Jensen, B. (2004), "Identifying the determinants of value creation in the market: a competence-based approach", *Journal of Business Research*, Vol. 57 No. 5, pp. 533-47.
- Haugland, S. A., Myrtveit, I., & Nygaard, A. (2007). 'Market orientation and performance in the service industry: A data envelopment analysis', *Journal of Business Research*, 60(11), pp.1191-1197.
- Homburg, C., Hoyer, W.D. and Fassnacht, M. (2002), "Service orientation of a retailer's business strategy: dimensions, antecedents, and performance outcomes", *Journal of Marketing*, Vol. 66 No. 4, pp. 86-101.
- Hooley, G.J., Greenly, G.E., Cadogan, J.W. and Fahy, J. (2005), "The performance impact of marketing resources", *Journal of Business Research*, Vol. 58 No. 1, pp. 18-27.
- Johns, N.(1999), "What is this thing called service?" *European Journal of Marketing*, Vol..33 No 9/10
- Karlaftis, M.G., Kepaptsoglou, K., Sambracos, E., 2009. Containership routing with time deadlines and simultaneous deliveries and pick-ups. *Transportation Research* 45E, 210–221.
- Kerr, G., Schultz, D., Patti, C. and Kim, I. (2008), "An inside-out approach to integrated marketing communication: An international analysis", *International Journal of Advertising*, Vol. 27 No. 4, pp. 511–548.
- Kirca, A.H., Jayachandran, S. and Bearden, W.O. (2005), "Market orientation: a meta-analytical review and assessment of its antecedents and impact on performance", *Journal of Marketing*, Vol. 69, April, pp. 24-41.
- Kohli, A. and Jaworski, B. (1990), "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 2, pp. 1-18.



- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A., (1993), ‘MARKOR: a measure of market orientation’, *Journal of Marketing research*, pp.467-477
- Kotler, P., and Armstrong, G. (2001) *Αρχές Μάρκετινγκ*, Αθήνα, Εκδόσεις Γκιούρδας
- Lam, J.S.L., (2010). An integrated approach for port selection, ship scheduling and financial analysis. *Netnomics* 11, 33–46.
- Langerak, F. (2003), “An appraisal of research on the predictive power of market orientation”, *European Management Journal*, Vol. 21 No. 4, pp. 447-64.
- Lei, T.L., Church, R.L., (2011). Locating short-term empty-container storage facilities to support port operations: a user optimal approach. *Transportation Research Part E*. doi:10.1016/j.tre.2011.01.004.
- Li, C.L., Pang, K.W., (2011). An integrated model for ship routing and berth allocation. *International Journal of Shipping and Transport Logistics* 3, 245–260.
- Lim, A., Rodrigues, B., Xu, Z., (2007). A m-parallel crane scheduling problem with a non-crossing constraint. *Naval Research Logistics* 54, 115–127.
- Line, M. (2011). Maersk Line orders 10 ‘Triple-E’ mega-ships. *Press release*, 21
- Lister, J. (2014). Green Shipping: Governing Sustainable Maritime Transport. *Global Policy*.
- Maersk. Maersk Line Sailing Schedules. <<https://www.maerskline.com/frameset.jsp>> (accessed 4.04.11).
- Mason, R., & Nair, R. (2013). Strategic flexibility capabilities in the container liner shipping sector. *Production Planning & Control*, 24(7), 640-651.
- Maydeu-Olivares, A. and Lado, N. (2003), “Market orientation and business economic performance a mediated model”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14 No. 3, pp. 284-309.
- Meng, Q., Wang, S., (2011a). Liner shipping service network design with empty container repositioning. *Transportation Research* 47E, 695–708.
- Meng, Q., Wang, S., (2011b). Optimal operating strategy for a long-haul liner service route. *European Journal of Operational Research* 215, 105–114.

- Meng, Q., Wang, T., (2011c). A scenario-based dynamic programming model for multi-period liner ship fleet planning. *Transportation Research* 47E, 401–413.
- Menguc, B. and Ash, S. (2006), “Creating a firm-level dynamic capability through capitalising on market orientation and innovativeness”, *Academy of Marketing Science Journal*, Vol. 34 No. 1, pp. 63-73.
- Moreira, P. P. (2014). The social and environmental sustainability of the maritime industry.
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. (2014). *port Marketing 4th Edition*. Human Kinetics.
- Narver, J., and Slater S (1990), The Effect of Market Orientation on Business Profitability’, *Journal of Marketing*, 54,pp.20-35.
- Notteboom, T.E., (2004). Container shipping and ports: an overview. *Review of Network Economics* 3, 86–106.
- Pang, K.W., Xu, Z., Li, C.L., (2011). Ship routing problem with berthing time clash avoidance constraints. *International Journal of Production Economics* 131, 752–762.
- Percy L. (1997), *Strategies for Implementing Integrated Marketing Communications*, NTC Business Books.
- Petering, M.E.H., (2009). Effect of block width and storage yard layout on marine container terminal performance. *Transportation Research* 45E, 591–610.
- Petering, M.E.H., (2011). Decision support for yard capacity, fleet composition, truck substitutability, and salability issues at seaport container terminals. *Transportation Research* 47E, 85–103.
- Pulendran, S., Speed, R. and Widing, R.E. (2003), “Marketing planning, market orientation and business performance”, *European Journal of Marketing*, Vol. 37 Nos 3/4, pp. 476-97.
- Rugman, A.M. and Verbeke, A. (2002), “Edith Penrose’s contribution to the resource-based view of strategic management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 23 No. 8, pp. 769-80.

- Schultz, D.E., Tannenbaum, S.I., and Lauterborn, R.F. (1993), *Integrated Marketing Communications: Putting It Together & Making It Work*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Shimp T. (2000), *Advertising, Promotion & Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*, 5th edition, The Dryden Press.
- Sin, L. Y., Alan, C. B., Yau, O. H., Lee, J. S., & Chow, R. (2002). 'The effect of relationship marketing orientation on business performance in a service-oriented economy'. *Journal of Services Marketing*, 16(7), pp.656-676.
- Smart, D. T., & Conant, J. S. (2011). 'Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance', *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 10(3),pp.28-38.
- Smith, P., Berry, C. and Pulford, A. (1998), *Strategic Marketing Communications*, Kogan Page.
- Srivastava, R.K., Fahey, L. and Christensen, H.K. (2001), "The resource-based view and marketing: the role of market-based assets in gaining competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 27 No. 6, pp. 777-802.
- Stoelhorst, J.W. and van Raaij, E.M. (2004), "On explaining performance differentials: marketing and the managerial theory of the firm", *Journal of Business Research*, Vol. 57 No. 5, pp. 462-77.
- van Riel, C.B.M. and Fombrun, C.J. (2007), *Essentials of Corporate Communication: Implementing practices for effective reputation management*, Routledge, New York, NY.
- Webster, F.E. Jr (1988), "The rediscovery of the marketing concept", *Business Horizons*, Vol. 32 No. 3, pp. 29-39.
- Wells W., Burnett J., and Moriarty S. (2000), *Advertising: Principles and Practice*, 5th edition, Prentice Hall.
- Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2012). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*, McGraw Hill.

## Ελληνική βιβλιογραφία

Αυλωνίτης (2001), «Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλη σελ 158,264

Γούναρης, Σ.(2003) *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών εκδόσεις Rosili

Λυμπερόπουλος Κ. και Δρ. Παντουβάκης Α. (2008) *Μάρκετινγκ ΙΙ:Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*, Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Μάλλιαρης, Π.(2001) *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, Πειραιάς, Εκδόσεις Σταμούλης

Πλωμαρίτου Ε.(2006) *Marketing Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Πειραιάς, Εκδόσεις Σταμούλης

Σιώμοκος Γ. (2004) *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Πειραιάς, Εκδόσεις Σταμούλης

## Διαδίκτυο

<http://emarketingconsult.com/blog/marketing-mix/>

<http://www.topships.org/>

<http://www.maerskline.com/el-gr/>

<http://www.stealthgas.com/>

<http://www.tenn.gr/>