

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ Ο.Δ.Ε. & Ε.Ε.Μ.

ΑΘΗΝΩΝ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ
68870
658.802
MAN

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΩΝ
ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ



ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΝΙΚΟΛΟΠΟΥΛΟΣ ΑΝΔΡΕΑΣ

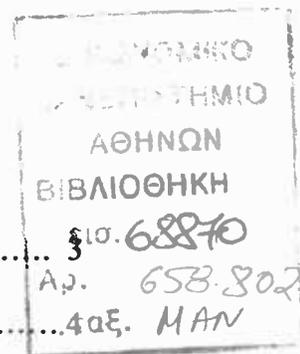
ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΜΑΝΩΛΑΣ ΓΙΩΡΓΟΣ

ΑΘΗΝΑ
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2000



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....
ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ.....	8
ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ – ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ	35
ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ – ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΕΙΣ.....	44
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	56



ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί μια ερευνητική προσπάθεια που σκοπό της έχει τη διερεύνηση των καθηκόντων του διευθυντή μάρκετινγκ, το χρόνο που διαθέτει στα καθήκοντα αυτά, καθώς και το χρόνο που αναλώνει στη διευθέτηση των διαφωνιών και συγκρούσεων που προκύπτουν στον εργασιακό χώρο.

Ουσιαστικά αποτελεί την συνέχεια μιας έρευνας που έχει ξεκινήσει υπό την εποπτεία του κ.Νικολόπουλου, με στόχο τη μελέτη και κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των τμημάτων μάρκετινγκ των ελληνικών επιχειρήσεων, και των συγκρούσεων και διαφωνιών που λαμβάνουν χώρα κατά την άσκηση των διαφόρων καθηκόντων των διευθυντών μάρκετινγκ. Για τον σκοπό αυτό ερωτήθηκαν 25 εταιρείες οι οποίες εδρεύουν στην Αττική και είναι ελληνικές ή θυγατρικές ξένων πολυεθνικών. Η ανάλυση και συσχέτιση των αποτελεσμάτων της έρευνας αποτελεί ουσιαστικά το αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, ενώ από θεωρητική άποψη τόσο τα καθήκοντα του διευθυντή μάρκετινγκ όσο και η θεωρία των συγκρούσεων έχουν καλυφθεί από προηγούμενο ερευνητή και έτσι δεν κρίθηκε σκόπιμη η επανάληψή τους.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον εποπτεύοντα καθηγητή μου κ. Ανδρέα Νικολόπουλο για τις συμβουλές και την καθοδήγηση του σε όλα τα στάδια εκπόνησης αυτής της εργασίας.



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στα πλαίσια της ερευνητικής προσπάθειας για τη διερεύνηση του τρόπου λειτουργίας των τμημάτων μάρκετινγκ ελληνικών εταιριών, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί στις επόμενες τρεις σελίδες, το οποίο απαντήθηκε από διευθυντές του τμήματος Μάρκετινγκ είκοσιπέντε ελληνικών εταιριών, με σκοπό τη διερεύνηση της σημαντικότητας των συγκρούσεων μεταξύ του τμήματος μάρκετινγκ και των υπόλοιπων τμημάτων μέσα σε αυτές τις επιχειρήσεις, καθώς και τη διερεύνηση της σημαντικότητας των συγκρούσεων ανά καθήκον-δραστηριότητα του μάρκετινγκ μάντζερ και ανάλογα με κάποια επιλεγμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Συγκεκριμένα, το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 17 από τα βασικότερα καθήκοντα ενός διευθυντή Μάρκετινγκ, για τα οποία οι ερωτούμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν τι ποσοστό του χρόνου τους αφιερώνουν σε καθένα από αυτά καθώς και τι ποσοστό του χρόνου του κάθε επιμέρους καθήκοντος αναλώνουν για τη διευθέτηση και το χειρισμό διαφωνιών και συγκρούσεων σε σχέση με το συγκεκριμένο καθήκον. Τα καθήκοντα που περιελήφθησαν είναι τα εξής: *Αναγνώριση τμημάτων της αγοράς και επιλογή αγορών-στόχων, Κατάστρωση στρατηγικής χωροθέτησης (positioning), Ανάπτυξη νέων προϊόντων, Δοκιμή νέων προϊόντων, Εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων, Αποφάσεις σχετικά με την γκάμα προϊόντων, Αποφάσεις για τον καθορισμό της τιμής, Αποφάσεις για τον καθορισμό καναλιών διανομής, Καθορισμός στόχων επικοινωνίας, Αποφάσεις για το μίγμα προώθησης, Καθορισμός συνολικού προϋπολογισμού προώθησης, Αποφάσεις για τα διαφημιστικά μέσα, Έλεγχος αποτελεσματικότητας, Εκπαίδευση εργαζομένων, Αξιολόγηση εργαζομένων, Εργασίες ρουτίνας και Χειρισμοί άλλων διαφωνιών.*

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν για τη σημαντικότητα των συγκρούσεων μεταξύ του τμήματος μάρκετινγκ και των υπόλοιπων τμημάτων των επιχειρήσεων, τη διεύθυνση τους ή στα πλαίσια πρόσδετων καθηκόντων, ενώ στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου συμπληρώνονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά της εξεταζόμενης επιχείρησης και κάποια στοιχεία που αφορούν τον διευθυντή Μάρκετινγκ.

**ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ
ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

I. Προσδιορισμός καθηκόντων του διευθυντή μάρκετινγκ στην επιχείρηση

Καθήκοντα	% του χρόνου που διατίθεται στα διάφορα καθήκοντα	% του χρόνου που διατίθεται για τον χειρισμό διαφωνιών των επιμέρους καθηκόντων
1. Αναγνώριση τμημάτων της αγοράς και επιλογή αγορών-στόχων		
2. Κατάστρωση στρατηγικής χωροθέτησης (positioning)		
3. Ανάπτυξη νέων προϊόντων		
4. Δοκιμή νέων προϊόντων		
5. Εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων		
6. Αποφάσεις σχετικά με την γκάμα προϊόντων		
7. Αποφάσεις για τον καθορισμό της τιμής		
8. Αποφάσεις για τον καθορισμό καναλιών διανομής		
9. Καθορισμός στόχων επικοινωνίας		
10. Αποφάσεις για το μίγμα προώθησης		
11. Καθορισμός συνολικού προϋπολογισμού προώθησης		
12. Αποφάσεις για τα διαφημιστικά μέσα		
13. Έλεγχος αποτελεσματικότητας		
14. Εκπαίδευση εργαζομένων		
15. Αξιολόγηση εργαζομένων		
16. Εργασίες ρουτίνας		
17. Χειρισμοί άλλων διαφωνιών		
18. Άλλο; (συμπληρώστε)		
Σύνολο	100	

II. Ανάλυση του χειρισμού των διαφωνιών

Μου αναφέρατε προηγουμένως, ότι ο χειρισμός διαφωνιών είναι ένα ιδιαίτερο καθήκον, ανεξάρτητο από τις διαφωνίες που αντιμετωπίζετε κατά την εξάσκηση των επιμέρους καθηκόντων σας.

Μπορούμε να εντοπίσουμε τους τομείς στους οποίους δραστηριοποιείστε ιδιαίτερα για το χειρισμό των διαφωνιών, π.χ. :

A. Σχέσεις με άλλα τμήματα της επιχείρησης (με ποια τμήματα ιδιαίτερα;)

B. Με την διεύθυνση της εταιρίας;

Γ. Στα πλαίσια πρόσθετων καθηκόντων;

Αναφέρατε ότι για τη διευθέτηση των διαφωνιών, (ως πρόσθετο καθήκον) , δραστηριοποιείστε στους τομείς(πχ προμηθευτές) :

A.

B.

Γ.

.....

Μπορείτε να κατανείμετε 100 μονάδες, σ' αυτούς τους τομείς, ανάλογα με τη συγκριτική σημαντικότητα του κάθε τομέα; (όσο περισσότερες μονάδες τόσο σημαντικότερος, σύνολο 100 μονάδες)

III. Δημογραφικά στοιχεία

A. Η εταιρία είναι κυρίως :

- Εμπορική
- Βιομηχανική
- Υπηρεσιών

Αντικείμενο:

B. Ιδιοκτησιακό καθεστώς. Η εταιρία είναι:

- Οικογενειακή
- Όχι οικογενειακή

Γ. Στην εταιρία συμμετέχουν :

- Μόνο έλληνες επενδυτές
- Έλληνες και αλλοδαποί επενδυτές

Δ. Αριθμός απασχολούμενων στην εταιρία :

Ε. Φύλο ερωτούμενου :

ΣΤ. Αριθμός ετών εργασίας στην επιχείρηση :

Ζ. Αριθμός ετών εργασίας στη συγκεκριμένη θέση :

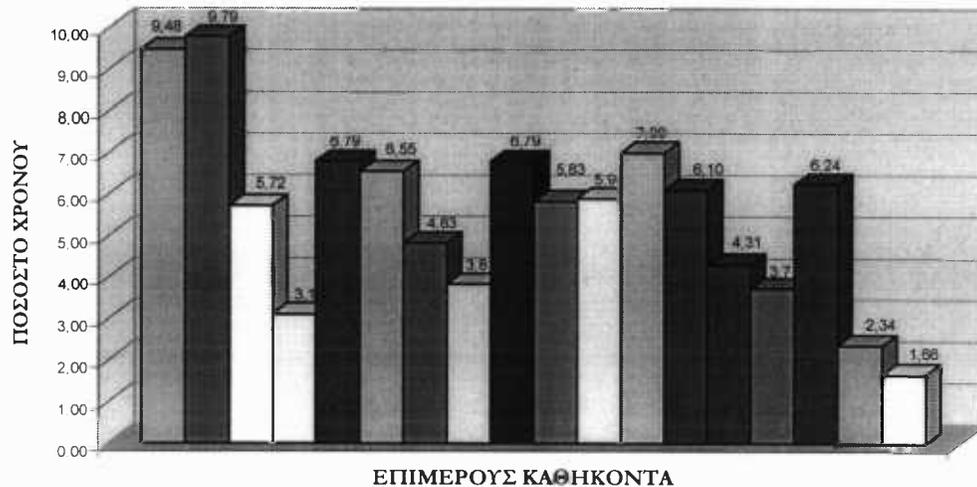
Όνομα ερωτούμενου:

Εταιρία:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ

Στο ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα ποσοστά του χρόνου (μέσοι όροι των 29 ερωτηματολογίων) του διευθυντή μάρκετινγκ τα οποία διατίθενται στα 18 καθήκοντα που συμπεριελήφθησαν στο ερωτηματολόγιο μας.

ΠΟΣΟΣΤΑ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ MARKETING ΠΟΥ ΔΙΑΤΙΘΕΝΤΑΙ ΣΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1

- Αναγνώριση τμημάτων της αγοράς και επιλογή αγορών-στόχων
- Κατάστρωση στρατηγικής χωροθέτησης (positioning)
- Ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Δοκιμή νέων προϊόντων
- Εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων
- Αποφάσεις σχετικά με την γκάμα προϊόντων
- Αποφάσεις για τον καθορισμό της τιμής
- Αποφάσεις για τον καθορισμό καναλιών διανομής
- Καθορισμός στόχων επικοινωνίας
- Αποφάσεις για το μίγμα προώθησης
- Καθορισμός συνολικού προϋπολογισμού προώθησης
- Αποφάσεις για τα διαφημιστικά μέσα
- Έλεγχος αποτελεσματικότητας
- Εκπαίδευση εργαζομένων
- Αξιολόγηση εργαζομένων
- Εργασίες ρουτίνας
- Χειρισμοί άλλων διαφωνιών
- Άλλο

Τα ποσοστά του χρόνου που διατίθενται στα επιμέρους καθήκοντα παρουσιάζονται αναλυτικά στον επόμενο πίνακα με φθίνουσα σειρά σπουδαιότητας:

Κατάστρωση στρατηγικής χωροθέτησης (positioning)	9,79
Αναγνώριση τμημάτων της αγοράς και επιλογή αγορών-στόχων	9,48
Αποφάσεις για τα διαφημιστικά μέσα	7,00
Εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων	6,79
Καθορισμός στόχων επικοινωνίας	6,79
Αποφάσεις σχετικά με την γκάμα προϊόντων	6,55
Εργασίες ρουτίνας	6,24
Έλεγχος αποτελεσματικότητας	6,10
Καθορισμός συνολικού προϋπολογισμού προώθησης	5,90
Αποφάσεις για το μίγμα προώθησης	5,83
Ανάπτυξη νέων προϊόντων	5,72
Αποφάσεις για τον καθορισμό της τιμής	4,83
Εκπαίδευση εργαζομένων	4,31
Αποφάσεις για τον καθορισμό καναλιών διανομής	3,83
Αξιολόγηση εργαζομένων	3,72
Δοκιμή νέων προϊόντων	3,10
Χειρισμοί άλλων διαφωνιών	2,34
Άλλο	1,66

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, παρατηρούμε τα εξής :

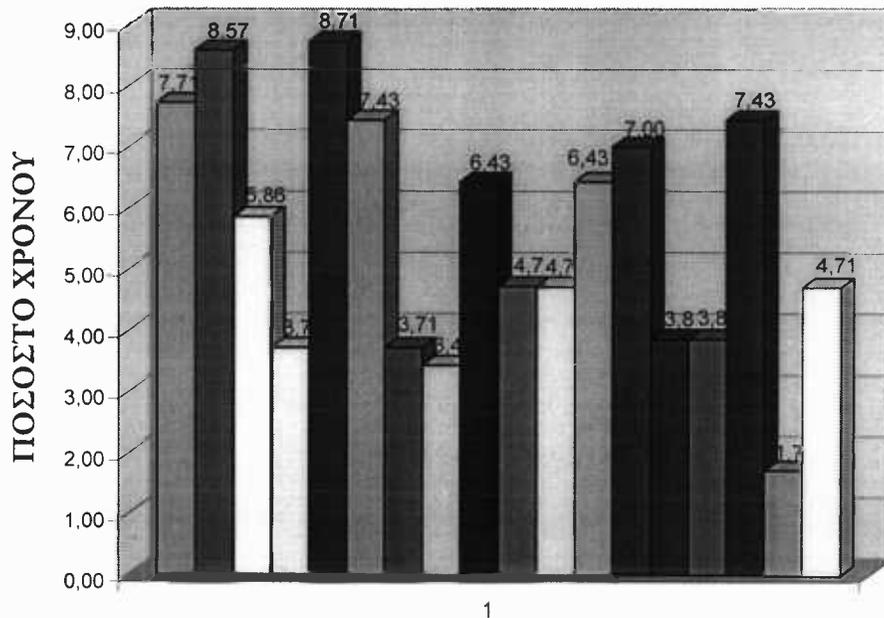
- Την πρώτη θέση και περίπου το 10% του χρόνου του διευθυντή μάρκετινγκ αφιερώνεται στο καθήκον της «Κατάστρωσης στρατηγικής χωροθέτησης (positioning)», ενώ τη δεύτερη θέση αλλά ουσιαστικά το ίδιο με την «Κατάστρωση στρατηγικής χωροθέτησης» καταλαμβάνει το καθήκον της «Αναγνώρισης τμημάτων της αγοράς και επιλογής αγορών-στόχων» με ποσοστό 9.5 % . Βλέπουμε ότι τα δυο αυτά καθήκοντα, καθήκοντα περισσότερο στρατηγικής φύσεως, καταναλώνουν περίπου το 20% του συνολικού χρόνου του διευθυντή μάρκετινγκ, ποσοστό ιδιαίτερα σημαντικό.
- Ο χρόνος που αφιερώνεται για τις «Αποφάσεις για τα διαφημιστικά μέσα» είναι 7%, τρίτο κατά σειρά απαίτησης χρόνου για τον διευθυντή μάρκετινγκ, ενώ επίσης για τον «Καθορισμό του συνολικού προϋπολογισμού προώθησης» το ποσοστό είναι 5.9% και για τις «Αποφάσεις για το μίγμα προώθησης»

5.83%. Αθροισόμενα τα τρία ανωτέρω ποσοστά μας δίνουν ένα σύνολο που πλησιάζει το 19%, το οποίο αντιπροσωπεύει το ποσοστό του χρόνου που καταναλώνεται στα πλαίσια της προώθησης γενικά, ενός εκ των τεσσάρων συστατικών του μίγματος μάρκετινγκ (marketing mix).

- Για τα άλλα δυο συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ παρατηρούμε πως ο χρόνος που αφιερώνεται είναι σημαντικά μικρότερος από το χρόνο που αφιερώνεται στην προώθηση. Έτσι, οι «Αποφάσεις για τον καθορισμό της τιμής» προσεγγίζουν το 5% του συνολικού χρόνου ενώ οι «Αποφάσεις για τον καθορισμό καναλιών διανομής» το 4%. Παρατηρούμε συνεπώς πως για τα τρία από τα τέσσερα συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ, τη τιμή, τη διανομή και τη προώθηση, η τελευταία εμφανίζεται να είναι -με μεγάλη διαφορά - πιο σημαντική για το διευθυντή μάρκετινγκ, σύμφωνα πάντα με τους χρόνους που αφιερώνει στα παραπάνω.
- Ενθαρρυντικό είναι ,τέλος, το γεγονός ότι ο χρόνος που αφιερώνεται σε εργασίες ρουτίνας είναι 6.24% του συνολικού, κινούμενος ασφαλώς μέσα σε λογικά πλαίσια, ενώ το ποσοστό του χρόνου που καταναλώνεται για εκπαίδευση και αξιολόγηση των εργαζομένων συνολικά είναι 8%, το οποίο θεωρούμε ότι είναι αρκετά καλό και σχετικά ικανοποιητικό για τα εν λόγω επιμέρους καθήκοντα.

Στο ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα ποσοστά του χρόνου του διευθυντή μάρκετινγκ *βιομηχανικών επιχειρήσεων* τα οποία διατίθενται στα επιμέρους καθήκοντα του.

ΠΟΣΟΣΤΑ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ MARKETING ΠΟΥ ΔΙΑΤΙΘΕΝΤΑΙ ΣΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΣΤΙΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



**ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2**

- Αναγνώριση τμημάτων της αγοράς και επιλογή αγορών-στόχων
- Κατάστρωση στρατηγικής χωροθέτησης (positioning)
- Ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Δοκιμή νέων προϊόντων
- Εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων
- Αποφάσεις σχετικά με την γκάμα προϊόντων
- Αποφάσεις για τον καθορισμό της τιμής
- Αποφάσεις για τον καθορισμό καναλιών διανομής
- Καθορισμός στόχων επικοινωνίας
- Αποφάσεις για το μίγμα προώθησης
- Καθορισμός συνολικού προϋπολογισμού προώθησης
- Αποφάσεις για τα διαφημιστικά μέσα
- Έλεγχος αποτελεσματικότητας
- Εκπαίδευση εργαζομένων
- Αξιολόγηση εργαζομένων
- Εργασίες ρουτίνας
- Χειρισμοί άλλων διαφημιών
- Άλλο

Τα ποσοστά του χρόνου που διατίθενται στα επιμέρους καθήκοντα στις βιομηχανικές επιχειρήσεις παρουσιάζονται αναλυτικά στον επόμενο πίνακα με φθίνουσα σειρά σπουδαιότητας:

Εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων	8,71
Κατάστρωση στρατηγικής χωροθέτησης (positioning)	8,57
Αναγνώριση τμημάτων της αγοράς και επιλογή αγορών-στόχων	7,71
Αποφάσεις σχετικά με την γκάμα προϊόντων	7,43
Εργασίες ρουτίνας	7,43
Έλεγχος αποτελεσματικότητας	7,00
Καθορισμός στόχων επικοινωνίας	6,43
Αποφάσεις για τα διαφημιστικά μέσα	6,43
Ανάπτυξη νέων προϊόντων	5,86
Αποφάσεις για το μίγμα προώθησης	4,71
Καθορισμός συνολικού προϋπολογισμού προώθησης	4,71
Άλλο	4,71
Εκπαίδευση εργαζομένων	3,86
Αξιολόγηση εργαζομένων	3,86
Δοκιμή νέων προϊόντων	3,71
Αποφάσεις για τον καθορισμό της τιμής	3,71
Αποφάσεις για τον καθορισμό καναλιών διανομής	3,43
Χειρισμοί άλλων διαφωνιών	1,71

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, παρατηρούμε τα εξής :

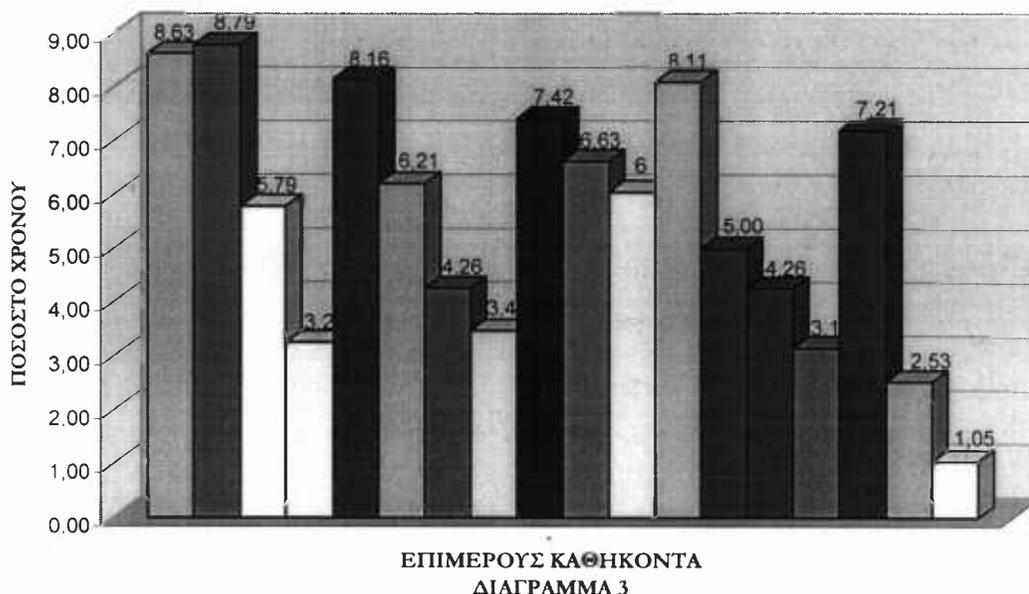
- Η «Εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων» αποτελεί εδώ το μεγαλύτερο ποσοστό του χρόνου του διευθυντή μάρκετινγκ (8.71%), ενώ τα δυο μεγαλύτερα ποσοστά χρόνου του συνόλου των εξετασθέντων επιχειρήσεων, δηλαδή η «Αναγνώριση τμημάτων της αγοράς και επιλογή αγορών-στόχων» και η «Κατάστρωση στρατηγικής χωροθέτησης», συνδυαζόμενα αποτελούν εδώ ένα ποσοστό λίγο πάνω από 16% του συνολικού χρόνου του διευθυντή μάρκετινγκ, ελαττωμένο κατά περίπου 3 ποσοστιαίες μονάδες για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις σε σχέση με το σύνολο των επιχειρήσεων.
- Ο χρόνος που αφιερώνεται για τις «Αποφάσεις για τα διαφημιστικά μέσα» είναι περίπου 6.5%, όγδοο εδώ κατά σειρά απαίτησης χρόνου για τον διευθυντή μάρκετινγκ, ενώ επίσης για τον «Καθορισμό του συνολικού προϋπολογισμού προώθησης» το ποσοστό είναι 4,7% και για τις «Αποφάσεις

για το μίγμα προώθησης» 4,7%. Αθροιζόμενα τα τρία ανωτέρω ποσοστά μας δίνουν ένα σύνολο περίπου 16%, το οποίο αντιπροσωπεύει το ποσοστό του χρόνου που καταναλώνεται στα πλαίσια της προώθησης γενικά. Το ποσοστό αυτό είναι επίσης ελαττωμένο κατά 3 ποσοστιαίες μονάδες για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις σε σχέση με το σύνολο των επιχειρήσεων.

- Για τα άλλα δυο συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ παρατηρούμε πως ο χρόνος που αφιερώνεται είναι επίσης σημαντικά μικρότερος από το χρόνο που αφιερώνεται στην προώθηση. Έτσι, οι «Αποφάσεις για τον καθορισμό της τιμής» προσεγγίζουν το 3,7% του συνολικού χρόνου ενώ οι «Αποφάσεις για τον καθορισμό καναλιών διανομής» το 3,4% ελαφρά μειωμένες σε σχέση πάντοτε με το σύνολο των επιχειρήσεων.
- Όσον αφορά στις δραστηριότητες που έχουν σχέση με νέα προϊόντα, δηλαδή την «Ανάπτυξη νέων προϊόντων», τη «Δοκιμή νέων προϊόντων» και την «Εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων», συνολικά ο διευθυντής μάρκετινγκ αφιερώνει περίπου το 18,3% του χρόνου του, ενώ σε επίπεδο συνόλου ανεξάρτητα από το αν η εταιρία είναι βιομηχανική, εμπορική ή υπηρεσιών - το ποσοστό είναι μικρότερο κατά 2,7 ποσοστιαίες μονάδες (15,6%).
- Ο χρόνος που αφιερώνεται σε εργασίες ρουτίνας είναι περίπου 7,4%, κυμαινόμενος πάντοτε σε λογικά πλαίσια, ενώ το ποσοστό του χρόνου που καταναλώνεται για εκπαίδευση και αξιολόγηση των εργαζομένων παραμένει σχεδόν αμετάβλητο (περίπου 7.5%).

Στο ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα ποσοστά του χρόνου του διευθυντή μάρκετινγκ **εμπορικών επιχειρήσεων** τα οποία διατίθενται στα επιμέρους καθήκοντα του.

ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ MARKETING ΠΟΥ ΔΙΑΤΙΘΕΤΑΙ ΣΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΣΤΙΣ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



- Αναγνώριση τμημάτων της αγοράς και επιλογή αγορών-στόχων
- Κατάστρωση στρατηγικής χωροθέτησης (positioning)
- Ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Δοκιμή νέων προϊόντων
- Εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων
- Αποφάσεις σχετικά με την γκάμα προϊόντων
- Αποφάσεις για τον καθορισμό της τιμής
- Αποφάσεις για τον καθορισμό καναλιών διανομής
- Καθορισμός στόχων επικοινωνίας
- Αποφάσεις για το μίγμα προώθησης
- Καθορισμός συνολικού προϋπολογισμού προώθησης
- Αποφάσεις για τα διαφημιστικά μέσα
- Έλεγχος αποτελεσματικότητας
- Εκπαίδευση εργαζομένων
- Αξιολόγηση εργαζομένων
- Εργασίες ρουτίνας
- Χειρισμοί άλλων διαφημιών
- Άλλο

Τα ποσοστά του χρόνου που διατίθενται στα επιμέρους καθήκοντα παρουσιάζονται αναλυτικά στον επόμενο πίνακα με φθίνουσα σειρά σπουδαιότητας:

Κατάστρωση στρατηγικής χωροθέτησης (positioning)	8,79
Αναγνώριση τμημάτων της αγοράς και επιλογή αγορών-στόχων	8,63
Εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων	8,16
Αποφάσεις για τα διαφημιστικά μέσα	8,11
Καθορισμός στόχων επικοινωνίας	7,42
Εργασίες ρουτίνας	7,21
Αποφάσεις για το μίγμα προώθησης	6,63
Αποφάσεις σχετικά με την γκάμα προϊόντων	6,21
Καθορισμός συνολικού προϋπολογισμού προώθησης	6,05
Ανάπτυξη νέων προϊόντων	5,79
Έλεγχος αποτελεσματικότητας	5,00
Αποφάσεις για τον καθορισμό της τιμής	4,26
Εκπαίδευση εργαζομένων	4,26
Αποφάσεις για τον καθορισμό καναλιών διανομής	3,47
Δοκιμή νέων προϊόντων	3,26
Αξιολόγηση εργαζομένων	3,16
Χειρισμοί άλλων διαφωνιών	2,53
Άλλο	1,05

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, παρατηρούμε τα εξής :

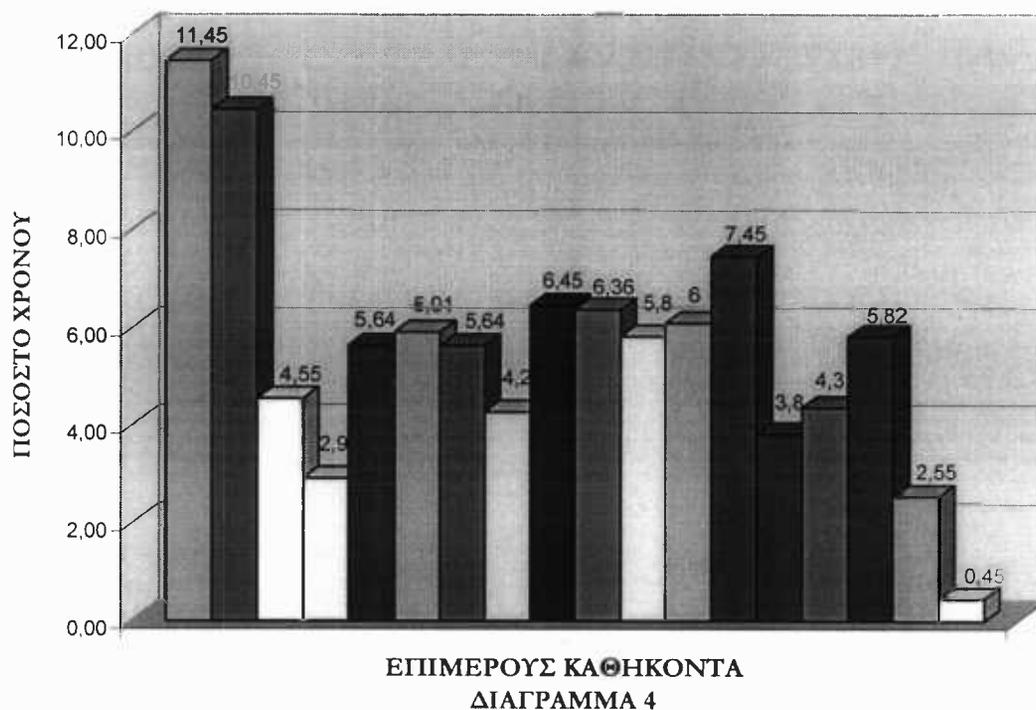
- Η «Εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων», η «Αναγνώριση τμημάτων της αγοράς και επιλογή αγορών-στόχων» και η «Κατάστρωση στρατηγικής χωροθέτησης», αποτελούν σταθερά την πρώτη τριάδα στην φθίνουσα κατάταξη ποσοστών χρόνου επί του συνολικού του διευθυντή μάρκετινγκ. Μαζί με τις «Αποφάσεις για τα διαφημιστικά μέσα», αποτελούν ένα ποσοστό 33,5% περίπου του συνολικού χρόνου του διευθυντή μάρκετινγκ, ενώ οι μεταξύ τους διαφορές είναι αμελητέες, αφού και οι τέσσερις προαναφερθείσες τιμές κυμαίνονται από 8.11% έως 8.79%.
- Ο χρόνος που αφιερώνεται για τις «Αποφάσεις για τα διαφημιστικά μέσα» είναι 8,11%, τέταρτο εδώ κατά σειρά απαίτησης χρόνου για τον διευθυντή μάρκετινγκ, ενώ επίσης για τον «Καθορισμό του συνολικού προϋπολογισμού προώθησης» το ποσοστό είναι 6% και για τις «Αποφάσεις για το μίγμα προώθησης» 6,63%. Αδριαιζόμενα τα τρία ανωτέρω ποσοστά μας δίνουν ένα

σύνολο πάνω από 20%, το οποίο αντιπροσωπεύει το ποσοστό του χρόνου που καταναλώνεται στα πλαίσια της προώθησης γενικά και το οποίο ποσοστό είναι το μεγαλύτερο μέχρι στιγμής, γεγονός αναμενόμενο που μας δείχνει την ιδιαίτερη σημασία που δίνεται στην προώθηση στις εμπορικές επιχειρήσεις.

- Για τα άλλα δυο συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ παρατηρούμε πως ο χρόνος που αφιερώνεται είναι επίσης σημαντικά μικρότερος από το χρόνο που αφιερώνεται στην προώθηση. Έτσι, οι «Αποφάσεις για τον καθορισμό της τιμής» προσεγγίζουν το 4,3% του συνολικού χρόνου ενώ οι «Αποφάσεις για τον καθορισμό καναλιών διανομής» το 3,5%.
- Ο χρόνος που αφιερώνεται σε εργασίες ρουτίνας (7,2%) και το ποσοστό του χρόνου που καταναλώνεται για εκπαίδευση και αξιολόγηση των εργαζομένων παραμένει (περίπου 7.5%) παραμένουν ουσιαστικά αμετάβλητα και στις εμπορικές επιχειρήσεις.
- Όσον αφορά στις δραστηριότητες που έχουν σχέση με νέα προϊόντα, δηλαδή την «Ανάπτυξη νέων προϊόντων», τη «Δοκιμή νέων προϊόντων» και την «Εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων», συνολικά ο διευθυντής μάρκετινγκ αφιερώνει περίπου το 17,2% του χρόνου του, ελαφρά αυξημένο σε σχέση με το ποσοστό του συνόλου των εξεταζόμενων επιχειρήσεων (15,6%).

Στο ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα ποσοστά του χρόνου του διευθυντή μάρκετινγκ *εταιριών παροχής υπηρεσιών* τα οποία διατίθενται στα επιμέρους καθήκοντα του.

ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ MARKETING ΠΟΥ ΔΙΑΤΙΘΕΤΑΙ ΣΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΣΤΙΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ



- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Αναγνώριση τμημάτων της αγοράς και επιλογή αγορών-στόχων | <input type="checkbox"/> Κατάστρωση στρατηγικής χωροθέτησης (positioning) |
| <input type="checkbox"/> Ανάπτυξη νέων προϊόντων | <input type="checkbox"/> Δοκιμή νέων προϊόντων |
| <input type="checkbox"/> Εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων | <input type="checkbox"/> Αποφάσεις σχετικά με την γκάμα προϊόντων |
| <input type="checkbox"/> Αποφάσεις για τον καθορισμό της τιμής | <input type="checkbox"/> Αποφάσεις για τον καθορισμό καναλιών διανομής |
| <input type="checkbox"/> Καθορισμός στόχων επικοινωνίας | <input type="checkbox"/> Αποφάσεις για το μίγμα προώθησης |
| <input type="checkbox"/> Καθορισμός συνολικού προϋπολογισμού προώθησης | <input type="checkbox"/> Αποφάσεις για τα διαφημιστικά μέσα |
| <input type="checkbox"/> Έλεγχος αποτελεσματικότητας | <input type="checkbox"/> Εκπαίδευση εργαζομένων |
| <input type="checkbox"/> Αξιολόγηση εργαζομένων | <input type="checkbox"/> Εργασίες ρουτίνας |
| <input type="checkbox"/> Χειρισμοί άλλων διαφωνιών | <input type="checkbox"/> Άλλο |

Τα ποσοστά του χρόνου που διατίθενται στα επιμέρους καθήκοντα παρουσιάζονται αναλυτικά στον επόμενο πίνακα με φθίνουσα σειρά σπουδαιότητας:

Αναγνώριση τμημάτων της αγοράς και επιλογή αγορών-στόχων	11,45
Κατάστρωση στρατηγικής χωροθέτησης (positioning)	10,45
Έλεγχος αποτελεσματικότητας	7,45
Καθορισμός στόχων επικοινωνίας	6,45
Αποφάσεις για το μίγμα προώθησης	6,36
Αποφάσεις για τα διαφημιστικά μέσα	6,09
Αποφάσεις σχετικά με την γκάμα προϊόντων	5,91
Καθορισμός συνολικού προϋπολογισμού προώθησης	5,82
Εργασίες ρουτίνας	5,82
Εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων	5,64
Αποφάσεις για τον καθορισμό της τιμής	5,64
Ανάπτυξη νέων προϊόντων	4,55
Αξιολόγηση εργαζομένων	4,36
Αποφάσεις για τον καθορισμό καναλιών διανομής	4,27
Εκπαίδευση εργαζομένων	3,82
Δοκιμή νέων προϊόντων	2,91
Χειρισμοί άλλων διαφωνιών	2,55
Άλλο	0,45

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, παρατηρούμε τα εξής :

- Η «Αναγνώριση τμημάτων της αγοράς και επιλογή αγορών-στόχων» βρίσκεται στην πρώτη θέση με ποσοστό 11.45% ενώ η «Κατάστρωση στρατηγικής χωροθέτησης» ακολουθεί δεύτερη με μια ποσοστιαία μονάδα διαφορά στην φθίνουσα κατάταξη ποσοστών χρόνου επί του συνολικού του διευθυντή μάρκετινγκ. Μαζί αποτελούν ένα ποσοστό περίπου 22% του συνολικού χρόνου του διευθυντή μάρκετινγκ, το μεγαλύτερο σύνολο από όλες τις προαναφερθείσες κατηγορίες για τα δυο αυτά επιμέρους καθήκοντα.
- Ο χρόνος που αφιερώνεται για τις «Αποφάσεις για τα διαφημιστικά μέσα» βρίσκεται πλέον στην έκτη θέση με ποσοστό 6%, ενώ για τα υπόλοιπα στοιχεία που συμπεριλαμβάνονται στην προώθηση, τον «Καθορισμό του

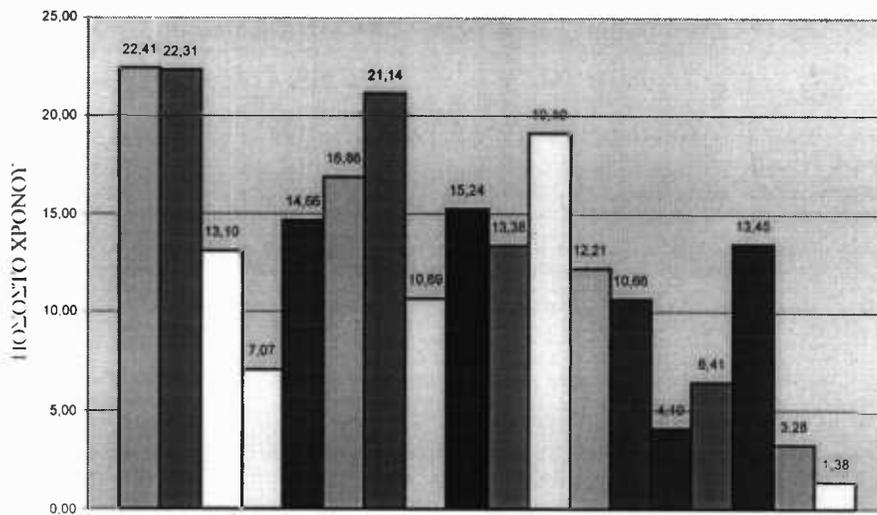


συνολικού προϋπολογισμού προώθησης» το ποσοστό είναι 5,82% και για τις «Αποφάσεις για το μίγμα προώθησης» 6,36%. Αθροιζόμενα τα τρία ανωτέρω ποσοστά μας δίνουν ένα σύνολο περίπου 18%, το οποίο βρίσκεται ανάμεσα στα ανάλογα ποσοστά που ισχύουν στις βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις.

- Για τα άλλα δυο συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ παρατηρούμε επίσης πως ο χρόνος που αφιερώνεται είναι επίσης σημαντικά μικρότερος από το χρόνο που αφιερώνεται στην προώθηση. Έτσι, οι «Αποφάσεις για τον καθορισμό της τιμής» προσεγγίζουν το 5,6% του συνολικού χρόνου ενώ οι «Αποφάσεις για τον καθορισμό καναλιών διανομής» το 4,27%, ελαφρώς αυξημένα από τα ανάλογα ποσοστά των εμπορικών επιχειρήσεων.
- Όσον αφορά στις δραστηριότητες που έχουν σχέση με νέα προϊόντα, δηλαδή την «Ανάπτυξη νέων προϊόντων», τη «Δοκιμή νέων προϊόντων» και την «Εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων», συνολικά ο διευθυντής μάρκετινγκ αφιερώνει περίπου το 13,1% του χρόνου του, μειωμένο σε σχέση με το ποσοστό του συνόλου των εξεταζόμενων επιχειρήσεων (15,6%) και γενικά το μικρότερο ποσοστό από όλες τις κατηγορίες που εξετάζουμε.
- Ο χρόνος που αφιερώνεται σε εργασίες ρουτίνας (5,8)% είναι ελαφρά μικρότερος από τις προηγούμενες κατηγορίες, ενώ το ποσοστό του χρόνου που καταναλώνεται για εκπαίδευση και αξιολόγηση των εργαζομένων παραμένει σταθερά το ίδιο και στις εταιρίες παροχής υπηρεσιών.

Στο Διάγραμμα 5 που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα ποσοστά του χρόνου (μέσοι όροι) του διευθυντή μάρκετινγκ τα οποία διατίθενται για το **χειρισμό διαφωνιών** σε καθένα ξεχωριστά απ' τα επιμέρους καθήκοντα του, τα οποία ποσοστά είναι όχι επί του συνολικού χρόνου, αλλά επί του χρόνου που αφιερώνει ο διευθυντής μάρκετινγκ σε κάθε ένα καθήκον ξεχωριστά :

**ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ
MARKETING ΠΟΥ ΔΙΑΤΙΘΕΤΑΙ ΓΙΑ ΤΟ ΧΕΙΡΙΣΜΟ
ΔΙΑΦΩΝΙΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ**



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5

- Αναγνώριση τμημάτων της αγοράς και επιλογή αγορών-στόχων
- Κατάστρωση στρατηγικής χωροθέτησης (positioning)
- Ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Δοκιμή νέων προϊόντων
- Εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων
- Αποφάσεις σχετικά με την γκάμα προϊόντων
- Αποφάσεις για τον καθορισμό της τιμής
- Αποφάσεις για τον καθορισμό καναλιών διανομής
- Καθορισμός στόχων επικοινωνίας
- Αποφάσεις για το μίγμα προώθησης
- Καθορισμός συνολικού προϋπολογισμού προώθησης
- Αποφάσεις για τα διαφημιστικά μέσα
- Έλεγχος αποτελεσματικότητας
- Εκπαίδευση εργαζομένων
- Αξιολόγηση εργαζομένων
- Εργασίες ρουτίνας
- Χειρισμοί άλλων διαφωνιών
- Άλλο

Τα ποσοστά αυτά παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα με φθίνουσα σειρά κατάταξης :

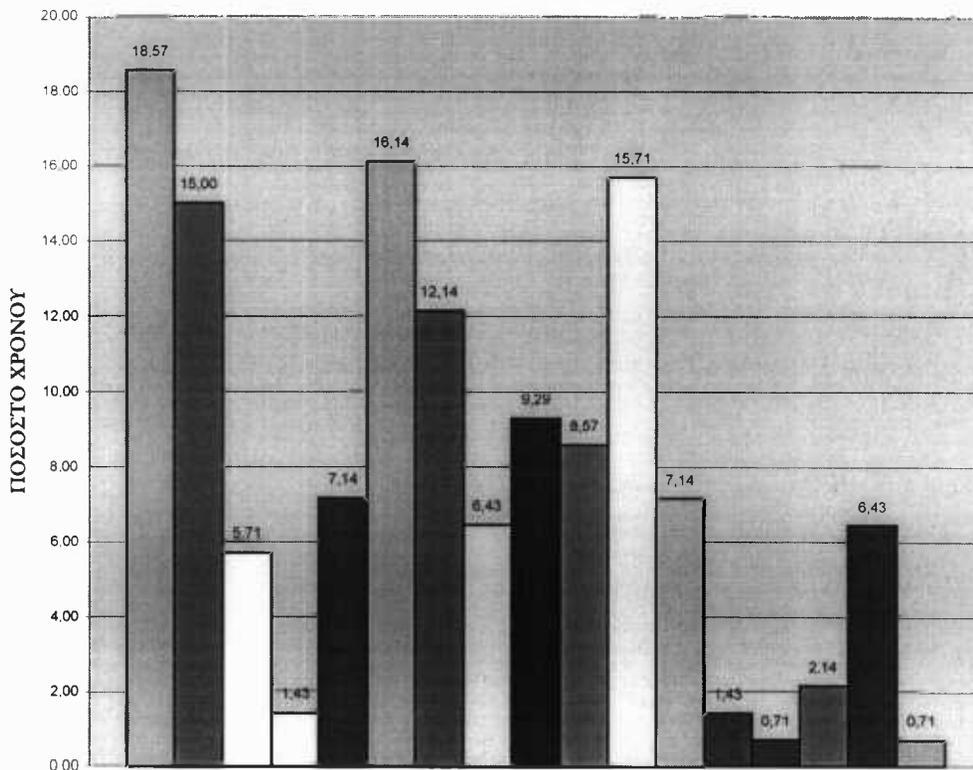
Αναγνώριση τμημάτων της αγοράς και επιλογή αγορών-στόχων	22,41
Κατάστρωση στρατηγικής χωροθέτησης (positioning)	22,31
Αποφάσεις για τον καθορισμό της τιμής	21,14
Καθορισμός συνολικού προϋπολογισμού προώθησης	19,10
Αποφάσεις σχετικά με την γκάμα προϊόντων	16,86
Καθορισμός στόχων επικοινωνίας	15,24
Εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων	14,66
Εργασίες ρουτίνας	13,45
Αποφάσεις για το μίγμα προώθησης	13,38
Ανάπτυξη νέων προϊόντων	13,10
Αποφάσεις για τα διαφημιστικά μέσα	12,21
Αποφάσεις για τον καθορισμό καναλιών διανομής	10,69
Έλεγχος αποτελεσματικότητας	10,66
Δοκιμή νέων προϊόντων	7,07
Αξιολόγηση εργαζομένων	6,41
Εκπαίδευση εργαζομένων	4,10
Χειρισμοί άλλων διαφωνιών	3,28
Άλλο	1,38

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, παρατηρούμε τα εξής :

- Η «Αναγνώριση τμημάτων της αγοράς και επιλογή αγορών-στόχων», η «Κατάστρωση στρατηγικής χωροθέτησης» και οι «Αποφάσεις για τον καθορισμό της τιμής» αποτελούν τα τρία καθήκοντα στα οποία ο χρόνος που αφιερώνεται για το χειρισμό διαφωνιών ξεπερνά το 20% του συνολικού χρόνου που ο διευθυντής μάρκετινγκ διαθέτει στο κάθε ένα καθήκον ξεχωριστά. Ειδικά για την «Αναγνώριση τμημάτων της αγοράς και επιλογή αγορών-στόχων» και την «Κατάστρωση στρατηγικής χωροθέτησης» που αποτελούν τα δυο πρώτα καθήκοντα στα οποία αφιερώνεται ο περισσότερος χρόνος του διευθυντή μάρκετινγκ, αντιλαμβανόμαστε ότι ο χρόνος που καταναλώνεται για το χειρισμό των συγκρούσεων των δυο αυτών επιμέρους καθηκόντων είναι ιδιαίτερα σημαντικός.

Στο Διάγραμμα 6 που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα ποσοστά του χρόνου του διευθυντή μάρκετινγκ *βιομηχανικών επιχειρήσεων* τα οποία διατίθενται για το χειρισμό διαφωνιών σε καθένα ξεχωριστά απ' τα επιμέρους καθήκοντα του:

ΠΟΣΟΣΤΟ ΧΡΟΝΟΥ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΠΟΥ ΔΙΑΤΙΘΕΤΑΙ ΓΙΑ ΤΟ ΧΕΙΡΙΣΜΟ ΔΙΑΦΩΝΙΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΣΤΙΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6

- Αναγνώριση τμημάτων της αγοράς και επιλογή αγορών-στόχων
- Κατάστρωση στρατηγικής χωροθέτησης (positioning)
- Ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Δοκιμή νέων προϊόντων
- Εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων
- Αποφάσεις σχετικά με την γκάμα προϊόντων
- Αποφάσεις για τον καθορισμό της τιμής
- Αποφάσεις για τον καθορισμό καναλιών διανομής
- Καθορισμός στόχων επικοινωνίας
- Αποφάσεις για το μίγμα προώθησης
- Καθορισμός συνολικού προϋπολογισμού προώθησης
- Αποφάσεις για τα διαφημιστικά μέσα
- Έλεγχος αποτελεσματικότητας
- Εκπαίδευση εργαζομένων
- Αξιολόγηση εργαζομένων
- Εργασίες ρουτίνας
- Χειρισμοί άλλων διαφωνιών

Τα ποσοστά αυτά παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα με φθίνουσα σειρά κατάταξης :

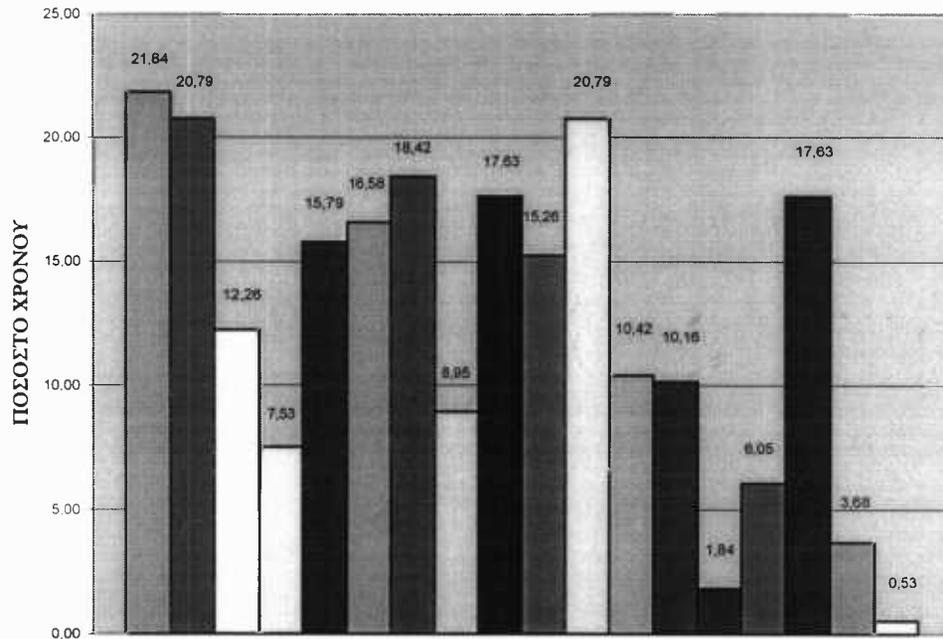
Αναγνώριση τμημάτων της αγοράς και επιλογή αγορών-στόχων	18,57
Αποφάσεις σχετικά με την γκάμα προϊόντων	16,14
Καθορισμός συνολικού προϋπολογισμού προώθησης	15,71
Κατάστρωση στρατηγικής χωροθέτησης (positioning)	15,00
Αποφάσεις για τον καθορισμό της τιμής	12,14
Καθορισμός στόχων επικοινωνίας	9,29
Αποφάσεις για το μίγμα προώθησης	8,57
Εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων	7,14
Αποφάσεις για τα διαφημιστικά μέσα	7,14
Αποφάσεις για τον καθορισμό καναλιών διανομής	6,43
Εργασίες ρουτίνας	6,43
Ανάπτυξη νέων προϊόντων	5,71
Αξιολόγηση εργαζομένων	2,14
Δοκιμή νέων προϊόντων	1,43
Έλεγχος αποτελεσματικότητας	1,43
Εκπαίδευση εργαζομένων	0,71
Χειρισμοί άλλων διαφωνιών	0,71
Άλλο	0,00

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, παρατηρούμε τα εξής :

- Η «Αναγνώριση τμημάτων της αγοράς και επιλογή αγορών-στόχων» βρίσκεται και πάλι στην πρώτη θέση, ενώ με μικρές διαφορές ακολουθούν οι «Αποφάσεις σχετικά με την γκάμα προϊόντων», ο «Καθορισμός συνολικού προϋπολογισμού προώθησης και η «Κατάστρωση στρατηγικής χωροθέτησης», με τιμές που κυμαίνονται μεταξύ 18,57% και 15%. Αν εξαιρέσουμε τις «Αποφάσεις για τον καθορισμό της τιμής» με ποσοστό 12,14%, όλα τα υπόλοιπα ποσοστά βρίσκονται κάτω από το 10%, γεγονός που δηλώνει ότι στις βιομηχανικές επιχειρήσεις ο χρόνος που αφιερώνεται για το χειρισμό διαφωνιών είναι σχετικά χαμηλός σε σχέση με το σύνολο των επιχειρήσεων ανεξαρτήτου κατηγορίας.

Στο Διάγραμμα 7 που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα ποσοστά του χρόνου του διευθυντή μάρκετινγκ **εμπορικών επιχειρήσεων** τα οποία διατίθενται για το χειρισμό διαφωνιών σε καθένα ξεχωριστά απ' τα επιμέρους καθήκοντα του:

**ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ
MARKETING ΠΟΥ ΔΙΑΤΙΘΕΤΑΙ ΓΙΑ ΤΟ ΧΕΙΡΙΣΜΟ
ΔΙΑΦΩΝΙΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΣΤΙΣ
ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7

- Αναγνώριση τμημάτων της αγοράς και επιλογή αγορών-στόχων
- Κατάστρωση στρατηγικής χωροθέτησης (positioning)
- Ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Δοκιμή νέων προϊόντων
- Εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων
- Αποφάσεις σχετικά με την γκάμα προϊόντων
- Αποφάσεις για τον καθορισμό της τιμής
- Αποφάσεις για τον καθορισμό καναλιών διανομής
- Καθορισμός στόχων επικοινωνίας
- Αποφάσεις για το μίγμα προώθησης
- Καθορισμός συνολικού προϋπολογισμού προώθησης
- Αποφάσεις για τα διαφημιστικά μέσα
- Έλεγχος αποτελεσματικότητας
- Εκπαίδευση εργαζομένων
- Αξιολόγηση εργαζομένων
- Εργασίες ρουτίνας
- Χειρισμοί άλλων διαφωνιών
- Άλλο

Τα ποσοστά αυτά παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα με φθίνουσα σειρά κατάταξης :

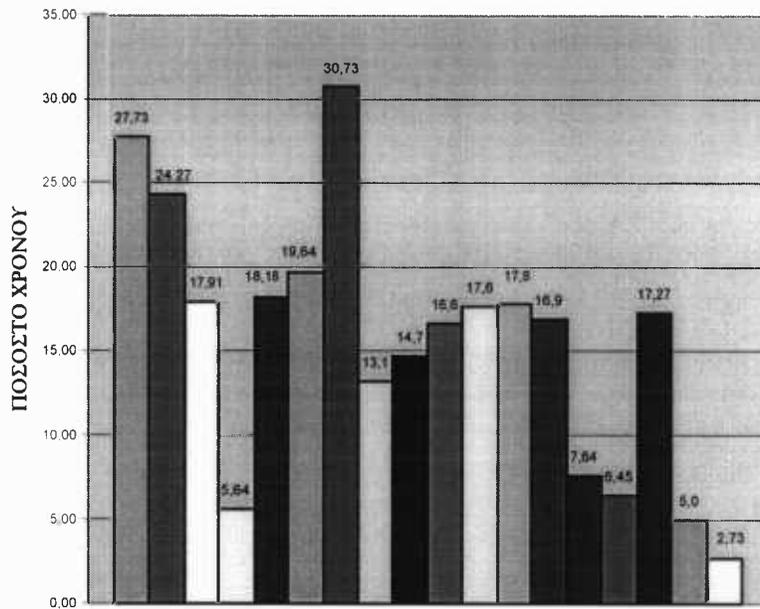
Αναγνώριση τμημάτων της αγοράς και επιλογή αγορών-στόχων	21,84
Κατάστρωση στρατηγικής χωροθέτησης (positioning)	20,79
Καθορισμός συνολικού προϋπολογισμού προώθησης	20,79
Αποφάσεις για τον καθορισμό της τιμής	18,42
Καθορισμός στόχων επικοινωνίας	17,63
Εργασίες ρουτίνας	17,63
Αποφάσεις σχετικά με την γκάμα προϊόντων	16,58
Εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων	15,79
Αποφάσεις για το μίγμα προώθησης	15,26
Ανάπτυξη νέων προϊόντων	12,26
Αποφάσεις για τα διαφημιστικά μέσα	10,42
Έλεγχος αποτελεσματικότητας	10,16
Αποφάσεις για τον καθορισμό καναλιών διανομής	8,95
Δοκιμή νέων προϊόντων	7,53
Αξιολόγηση εργαζομένων	6,05
Χειρισμοί άλλων διαφωνιών	3,68
Εκπαίδευση εργαζομένων	1,84
Άλλο	0,53

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, παρατηρούμε τα εξής :

- Η «Αναγνώριση τμημάτων της αγοράς και επιλογή αγορών-στόχων», η «Κατάστρωση στρατηγικής χωροθέτησης» και ο «Καθορισμός συνολικού προϋπολογισμού προώθησης» αποτελούν τα τρία καθήκοντα στα οποία ο χρόνος που αφιερώνεται για το χειρισμό διαφωνιών ξεπερνά το 20% του συνολικού χρόνου που ο διευθυντής μάρκετινγκ διαθέτει στο κάθε ένα καθήκον ξεχωριστά. Η πλειοψηφία των υπόλοιπων ποσοστών βρίσκεται μέσα σε λογικά πλαίσια με τιμές που κυμαίνονται μεταξύ 15-20% ενώ θα πρέπει να παρατηρήσουμε ότι σε όλες τις κατηγορίες των εταιριών που εξετάζουμε τα ποσοστά του χειρισμού των συγκρούσεων για την αξιολόγηση και εκπαίδευση των εργαζομένων είναι σχεδόν πάντα τα μικρότερα σε σχέση με όλα τα άλλα επιμέρους καθήκοντα του διευθυντή μάρκετινγκ.

Στο Διάγραμμα 8 που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα ποσοστά του χρόνου του διευθυντή μάρκετινγκ *εταιριών παροχής υπηρεσιών* τα οποία διατίθενται για το χειρισμό διαφωνιών σε καθένα ξεχωριστά απ' τα επιμέρους καθήκοντα του:

**ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ
MARKETING ΠΟΥ ΔΙΑΤΙΘΕΤΑΙ ΓΙΑ ΤΟ ΧΕΙΡΙΣΜΟ
ΔΙΑΦΩΝΙΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΣΤΙΣ
ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8

- Αναγνώριση τμημάτων της αγοράς και επιλογή αγορών-στόχων
- Κατάστρωση στρατηγικής χωροθέτησης (positioning)
- Ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Δοκιμή νέων προϊόντων
- Εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων
- Αποφάσεις σχετικά με την γκάμα προϊόντων
- Αποφάσεις για τον καθορισμό της τιμής
- Αποφάσεις για τον καθορισμό καναλιών διανομής
- Καθορισμός στόχων επικοινωνίας
- Αποφάσεις για το μίγμα προώθησης
- Καθορισμός συνολικού προϋπολογισμού προώθησης
- Αποφάσεις για τα διαφημιστικά μέσα
- Έλεγχος αποτελεσματικότητας
- Εκπαίδευση εργαζομένων
- Αξιολόγηση εργαζομένων
- Εργασίες ρουτίνας
- Χειρισμοί άλλων διαφωνιών
- Άλλο

Τα ποσοστά αυτά παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα με φθίνουσα σειρά κατάταξης :

Αποφάσεις για τον καθορισμό της τιμής	30,73
Αναγνώριση τμημάτων της αγοράς και επιλογή αγορών-στόχων	27,73
Κατάστρωση στρατηγικής χωροθέτησης (positioning)	24,27
Αποφάσεις σχετικά με την γκάμα προϊόντων	19,64
Εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων	18,18
Ανάπτυξη νέων προϊόντων	17,91
Αποφάσεις για τα διαφημιστικά μέσα	17,82
Καθορισμός συνολικού προϋπολογισμού προώθησης	17,64
Εργασίες ρουτίνας	17,27
Έλεγχος αποτελεσματικότητας	16,91
Αποφάσεις για το μίγμα προώθησης	16,64
Καθορισμός στόχων επικοινωνίας	14,73
Αποφάσεις για τον καθορισμό καναλιών διανομής	13,18
Εκπαίδευση εργαζομένων	7,64
Αξιολόγηση εργαζομένων	6,45
Δοκιμή νέων προϊόντων	5,64
Χειρισμοί άλλων διαφωνιών	5,00
Άλλο	2,73

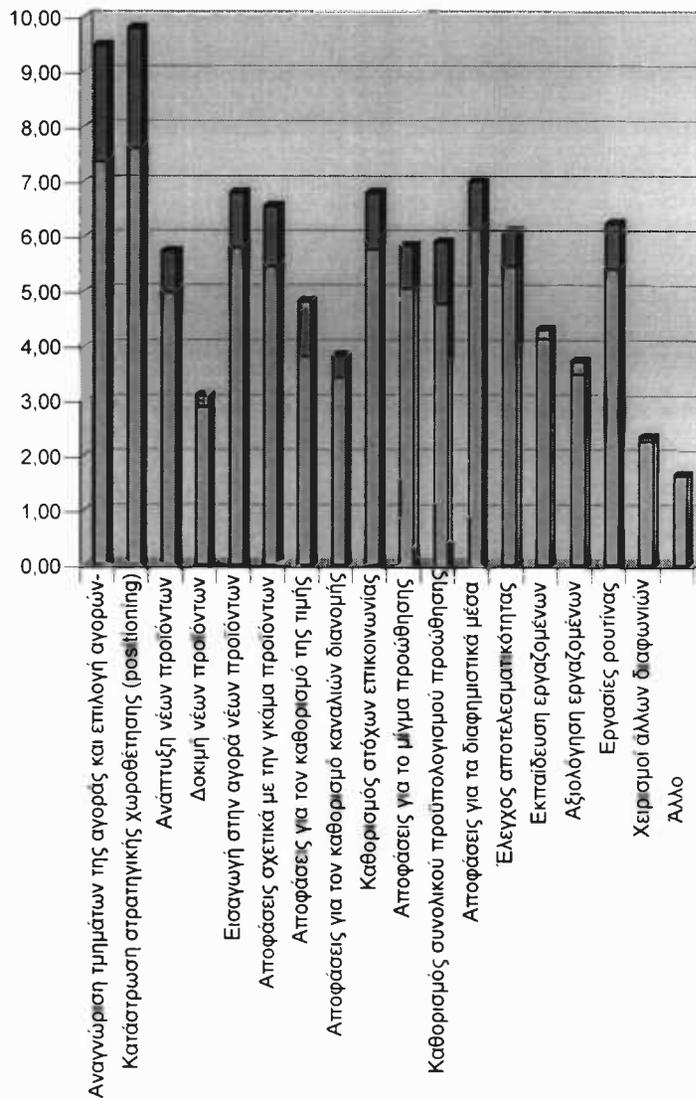
Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, παρατηρούμε τα εξής :

- Τα αποτελέσματα εδώ είναι λίγο διαφορετικά, αφού παρατηρούμε πως στην πρώτη θέση έχουν αναρριχηθεί οι «Αποφάσεις για τον καθορισμό της τιμής», και μάλιστα με ποσοστό 30,73% το οποίο είναι το υψηλότερο για τον χειρισμό των συγκρούσεων οποιουδήποτε επιμέρους καθήκοντος οποιασδήποτε κατηγορίας.
- Η «Αναγνώριση τμημάτων της αγοράς και επιλογή αγορών-στόχων» και η «Κατάστρωση στρατηγικής χωροθέτησης» βρίσκονται στη δεύτερη και τρίτη θέση με τα ποσοστά χρόνου που αφιερώνονται για το χειρισμό διαφωνιών να ξεπερνούν το 20% του συνολικού χρόνου που ο διευθυντής μάρκετινγκ διαθέτει στα καθήκοντα αυτά.. Η πλειοψηφία των υπόλοιπων ποσοστών βρίσκεται μέσα σε λογικά πλαίσια με τιμές που κυμαίνονται μεταξύ 13-20%.

Το ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9 που ακολουθεί στη συνέχεια δίνει την δυνατότητα της απευθείας σύγκρισης του χρόνου που διατίθεται για τον χειρισμό των διαφωνιών των επιμέρους καθηκόντων ως μέρος του χρόνου που αφιερώνεται σε καθένα από αυτά. Με αυτόν τον τρόπο έχουμε τη δυνατότητα να δούμε τόσο τους χρόνους που απαιτούν τα καθήκοντα του διευθυντή μάρκετινγκ συγκριτικά μεταξύ τους όσο και το ποσοστό του χρόνου του κάθε επιμέρους καθήκοντος που αναλώνεται για το χειρισμό των διαφωνιών.

■ ΧΡΟΝΟΣ ΠΟΥ ΔΙΑΤΙΘΕΤΑΙ ΓΙΑ ΤΟ ΧΕΙΡΙΣΜΟ ΔΙΑΦΩΝΙΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ

□ ΚΑΘΑΡΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΕΝΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΜΕ ΤΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΧΩΡΙΣ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥΣ ΔΙΑΦΩΝΙΩΝ

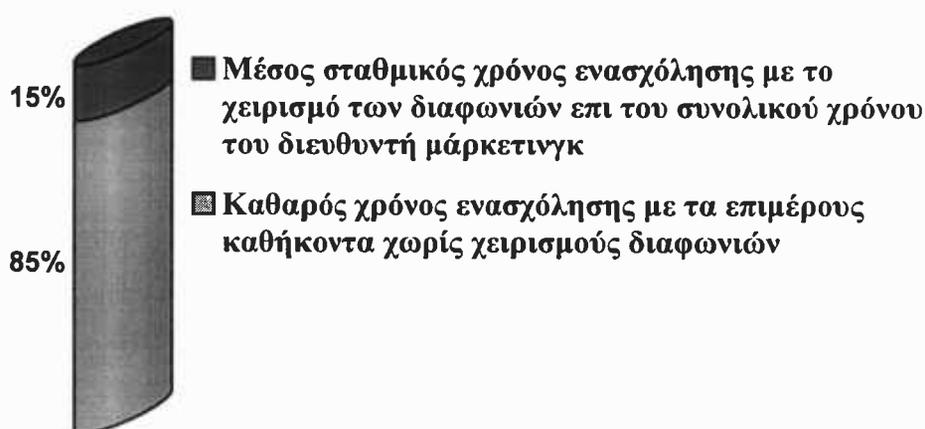


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9

ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ	1 ΧΡΟΝΟΣ ΕΝΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΜΕ ΚΑΘΗΚΟΝ (%)	2 ΧΡΟΝΟΣ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΔΙΑΦΩΝΙΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΟΣ (%)	3 ΕΝΑΣΧΟΛΗΣΗ ΜΕ ΚΑΘΗΚΟΝ ΧΩΡΙΣ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥΣ ΔΙΑΦΩΝΙΩΝ (%)	4 ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΔΙΑΦΩΝΙΩΝ (%)
Αναγνώριση τμημάτων της αγοράς και επιλογή αγορών-στόχων	9,48	22,41	7,36	2,13
Κατάστρωση στρατηγικής χωροθέτησης (positioning)	9,79	22,31	7,61	2,18
Ανάπτυξη νέων προϊόντων	5,72	13,10	4,97	0,75
Δοκιμή νέων προϊόντων	3,10	7,07	2,88	0,22
Εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων	6,79	14,66	5,80	1,00
Αποφάσεις σχετικά με την γκάμα προϊόντων	6,55	16,86	5,45	1,10
Αποφάσεις για τον καθορισμό της τιμής	4,83	21,14	3,81	1,02
Αποφάσεις για τον καθορισμό καναλιών διανομής	3,83	10,69	3,42	0,41
Καθορισμός στόχων επικοινωνίας	6,79	15,24	5,76	1,04
Αποφάσεις για το μίγμα προώθησης	5,83	13,38	5,05	0,78
Καθορισμός συνολικού προϋπολογισμού προώθησης	5,90	19,10	4,77	1,13
Αποφάσεις για τα διαφημιστικά μέσα	7,00	12,21	6,15	0,85
Έλεγχος αποτελεσματικότητας	6,10	10,66	5,45	0,65
Εκπαίδευση εργαζομένων	4,31	4,10	4,13	0,18
Αξιολόγηση εργαζομένων	3,72	6,41	3,49	0,24
Εργασίες ρουτίνας	6,24	13,45	5,40	0,84
Χειρισμοί άλλων διαφωνιών	2,34	3,28	2,27	0,08
Άλλο	1,66	1,38	1,63	0,02
ΣΥΝΟΛΟ	100,00		85,39	14,61

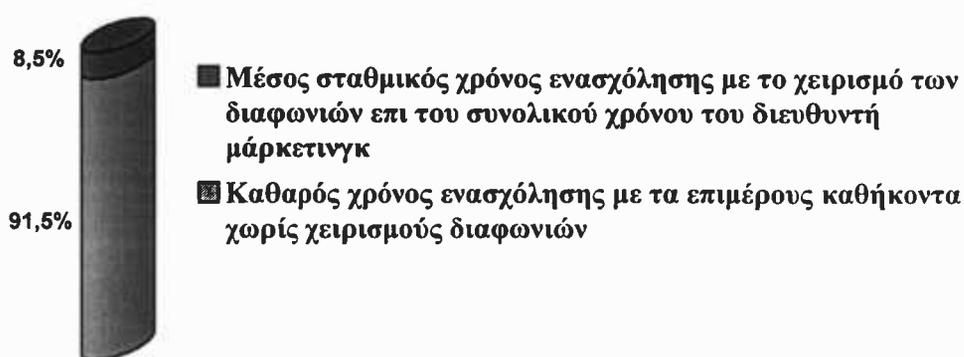
Στον παραπάνω πίνακα, (από όπου προέκυψε το ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9 σύμφωνα με τις τιμές των στηλών 3 και 4), ο ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΔΙΑΦΩΝΙΩΝ προέκυψε με πολλαπλασιασμό των στηλών 1 και 2 (%), ενώ η ΕΝΑΣΧΟΛΗΣΗ ΜΕ ΚΑΘΗΚΟΝ ΧΩΡΙΣ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥΣ ΔΙΑΦΩΝΙΩΝ προέκυψε αφαιρώντας την στήλη 4 από την στήλη 1. Το άθροισμα **85,39%** αποτελεί τον καθαρό χρόνο ενασχόληση με τα

επιμέρους καθήκοντα χωρίς χειρισμούς διαφωνιών, ενώ το **14,61** αποτελεί το **μέσο σταθμικό χρόνο** ενασχόλησης με το χειρισμό των διαφωνιών επί του συνολικού χρόνου του διευθυντή μάρκετινγκ. Σύμφωνα με την έρευνά μας λοιπόν ο διευθυντής μάρκετινγκ καταναλώνει περίπου το 15% του καθημερινού του χρόνου αποκλειστικά για τον χειρισμό διαφωνιών. Η οπτική απεικόνιση του μέσου σταθμικού χρόνου ακολουθεί:

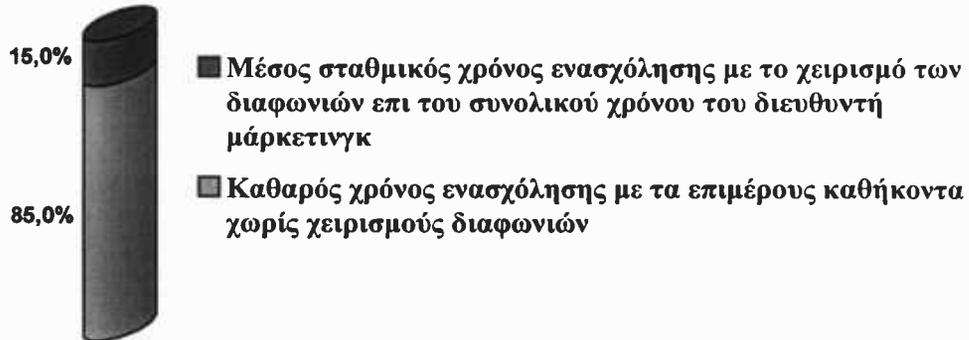


Την παραπάνω διαδικασία επαναλάβαμε και για τις τρεις κατηγορίες εταιριών που συμπεριλαμβάνονταν στην έρευνά μας. Το αποτέλεσμα στο οποίο οδηγηθήκαμε είναι ότι στις εμπορικές επιχειρήσεις και στις εταιρίες παροχής υπηρεσιών ο μέσος σταθμικός χρόνος που εξετάζουμε παραμένει ουσιαστικά ο ίδιος, ενώ στις βιομηχανικές επιχειρήσεις ο διευθυντής μάρκετινγκ καταναλώνει μόνο το 8,5% του καθημερινού του χρόνου αποκλειστικά για τον χειρισμό διαφωνιών. Η οπτική απεικόνιση των αποτελεσμάτων αυτών ακολουθεί:

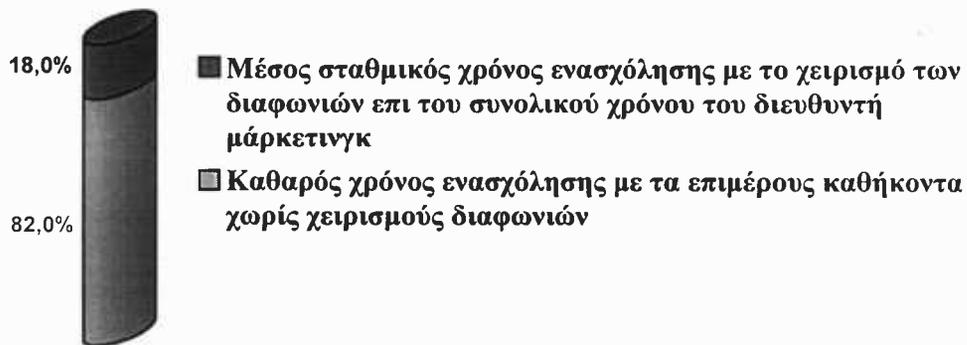
Βιομηχανικές επιχειρήσεις



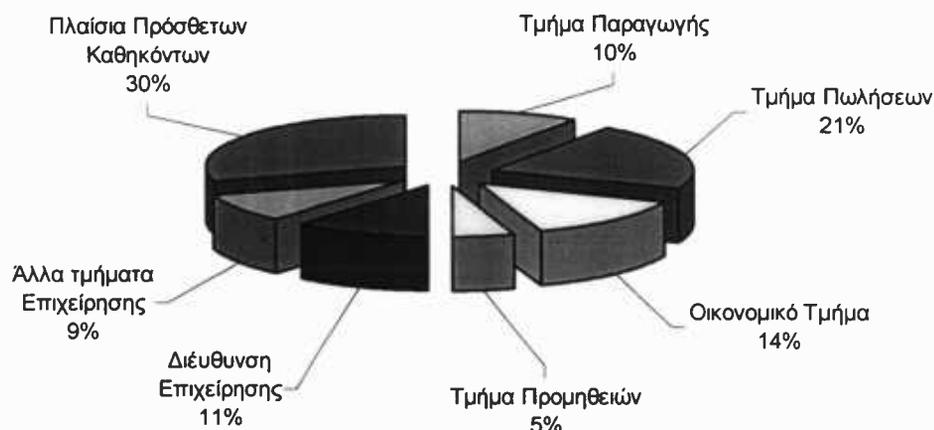
Εμπορικές επιχειρήσεις



Εταιρίες παροχής υπηρεσιών



Στη συνέχεια ακολουθεί ένα γράφημα το οποίο μας δείχνει τη συγκριτική σημαντικότητα των συγκρούσεων που αντιμετωπίζει το τμήμα μάρκετινγκ σε σχέση με τα άλλα τμήματα της επιχείρησης, τη διεύθυνση της επιχείρησης και μέσα στα πλαίσια πρόσδετων καθηκόντων. Αρχικά εξετάσαμε όλες οι εταιρίες του δείγματος μας, ενώ στη συνέχεια την παραπάνω διαδικασία επαναλάβαμε και για τις τρεις κατηγορίες εταιριών που συμπεριλαμβάνονταν στην έρευνά μας. Τα τμήματα της επιχείρησης που αναφέρθηκαν από τους διευθυντές μάρκετινγκ ήταν βασικά το τμήμα Παραγωγής, το οικονομικό τμήμα, το τμήμα πωλήσεων και το τμήμα προμηθειών. Τα αποτελέσματα στα οποία οδηγηθήκαμε ακολουθούν:

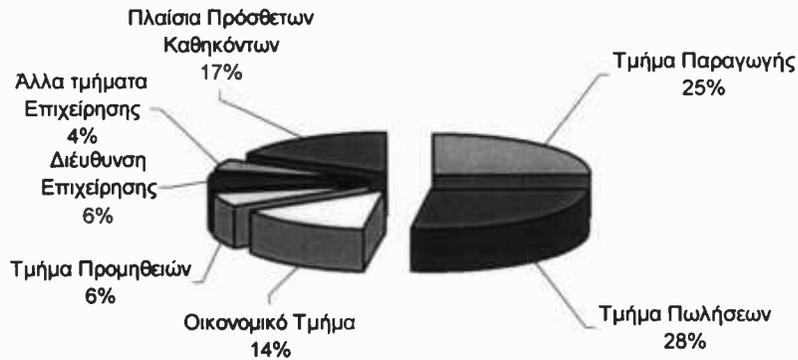


Από την παραπάνω πίτα παρατηρούμε πως τη μερίδα του λέοντος όσον αφορά τη σημαντικότητα των συγκρούσεων κατέχει η κατηγορία των πρόσθετων καθηκόντων, η οποία έχει ένα ποσοστό 30%, το οποίο θεωρούμε ιδιαίτερα σημαντικό. Δεύτερο σε σημαντικότητα συγκρούσεων με το τμήμα Μάρκετινγκ έρχεται το τμήμα πωλήσεων με ποσοστό 21% και ακολουθεί το οικονομικό τμήμα με ποσοστό 14%.

Βιομηχανικές επιχειρήσεις

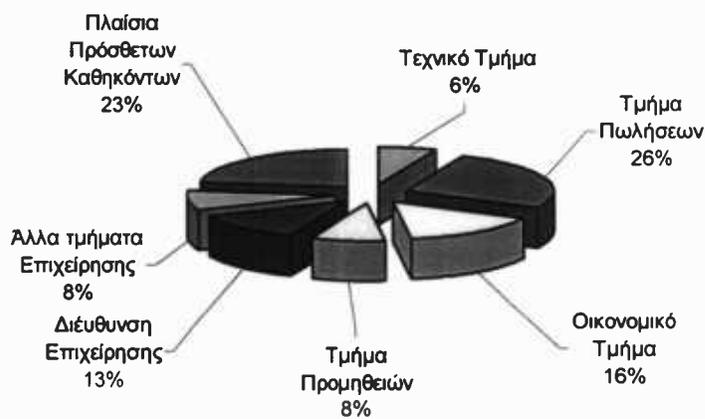
Στις βιομηχανικές επιχειρήσεις τα αποτελέσματα που λάβαμε είναι τελείως διαφορετικά, αφού εδώ πλέον το τμήμα πωλήσεων (28%) ακολουδούμενο από το τμήμα παραγωγής (25%), αποτελούν πάνω από το 50% του συνόλου των συγκρούσεων των διαφόρων τμημάτων με το τμήμα μάρκετινγκ της εταιρίας. Ειδικά η αισθητή αύξηση του ποσοστού του τμήματος παραγωγής ήταν αναμενόμενη λόγω της σχέσης του τελευταίου με το τμήμα μάρκετινγκ μιας βιομηχανικής επιχείρησης.





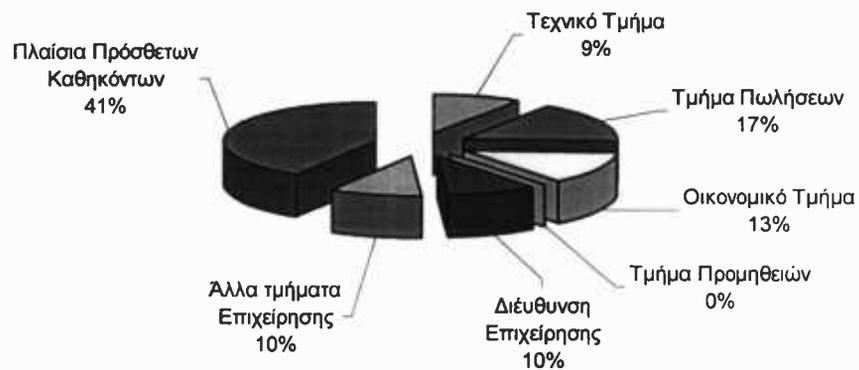
Εμπορικές επιχειρήσεις

Και στις εμπορικές επιχειρήσεις τα αποτελέσματα είναι ουσιαστικά αναμενόμενα και χωρίς εκπλήξεις, με το τμήμα πωλήσεων να βρίσκεται στην πρώτη θέση (26%) ακολουθούμενο από τα πλαίσια πρόσθετων καθηκόντων (23%), ενώ το οικονομικό τμήμα παραμένει ουσιαστικά αμετάβλητο. Θα πρέπει να αναφέρουμε εδώ ότι στις εμπορικές επιχειρήσεις και στη συνέχεια και στις εταιρίες παροχής υπηρεσιών, στη θέση του τμήματος παραγωγής έχουμε το τεχνικό τμήμα της επιχείρησης.



Εταιρίες παροχής υπηρεσιών

Τέλος στις εταιρίες παροχής υπηρεσιών τα πράγματα είναι αρκετά διαφορετικά σε σχέση με τις προηγούμενες κατηγορίες, αφού πλέον βλέπουμε πως τα πλαίσια πρόσθετων καθηκόντων είναι με διαφορά πρώτα στην κατάταξη με ποσοστό αρκετά υψηλό (41%), ακολουθούμενο από το τμήμα πωλήσεων με ποσοστό 17% , ενώ στη συνέχεια τα λοιπά τμήματα κυμαίνονται μεταξύ 10% και 13%.



ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ – ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ

Το πρώτο μέρος της στατιστικής ανάλυσης περιλαμβάνει την εύρεση πιθανών συσχετίσεων μεταξύ των εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών της έρευνας μας. Ως ανεξάρτητες μεταβλητές θεωρήσαμε τα δημογραφικά στοιχεία των εταιριών ενώ ως εξαρτημένες μεταβλητές τα ποσοστά του χρόνου που αφιερώνει ο διευθυντής μάρκετινγκ για την εκτέλεση των διαφόρων καθηκόντων του. Ο έλεγχος για πιθανές συσχετίσεις έγινε επίσης τόσο για το χρόνο που αφιερώνει ο διευθυντής μάρκετινγκ για τη διευθέτηση διαφωνιών για το κάθε καθήκον όσο και για την κατανομή των διαφωνιών στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, ή και εκτός αυτών, σε σχέση πάντοτε με τις ανεξάρτητες μεταβλητές μας. Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων έγινε με την βοήθεια του MICROSOFT EXCEL.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειώσουμε ότι κάποια από τα δημογραφικά στοιχεία επαναλαμβάνονται και έτσι δε θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στην ανάλυσή μας. Αυτό συμβαίνει διότι για την περιγραφή τους χρησιμοποιούμε κάποιες ψευδομεταβλητές, οι οποίες παίρνουν τις τιμές μηδέν (0) και ένα (1) και για τα συγκεκριμένα δημογραφικά στοιχεία όταν είναι το ένα αληθές (τιμή ένα(1)) είναι το άλλο ψευδές (τιμή μηδέν(0)). Έτσι όταν μία επιχείρηση είναι οικογενειακή, έχει στην αντίστοιχη μεταβλητή τιμή ένα (1), ενώ στη μεταβλητή «μη οικογενειακή» έχει τιμή μηδέν (0), ενώ αντίστροφα η μη οικογενειακή επιχείρηση έχει αντίστοιχες τιμές μηδέν (0) και ένα (1). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι μεταβλητές αυτές να είναι στην ουσία όμοιες και να δίνουν τους ίδιους συντελεστές συσχέτισης για τις διάφορες εξαρτημένες μεταβλητές. Σαν συνέπεια των προηγουμένων θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη στις αναλύσεις μας μόνο τη μία από τις δύο αυτές ανεξάρτητες μεταβλητές και να αγνοούμε την άλλη.

Αναλυτικότερα, σε ότι αφορά τα αποτελέσματα των συσχετίσεων, τα οποία παρατίθενται στους παρακάτω πίνακες, για κάθε ζευγάρι μεταβλητών έχουμε το συντελεστή συσχέτισης που είναι ο πρώτος αριθμός που φαίνεται και παίρνει τιμές από μηδέν (0) ως ένα (1), ενώ ένα άλλο σημαντικό στοιχείο είναι ο τρίτος αριθμός που φαίνεται (P) και δείχνει τη στατιστική σημαντικότητα της κάθε συσχέτισης. Για τις τιμές των αριθμών αυτών πρέπει να έχουμε για το συντελεστή συσχέτισης τιμές όσο το δυνατόν μεγαλύτερες (που δείχνουν μεγαλύτερη συσχέτιση), ενώ για τη

στατιστική σημαντικότητα τιμές όσο το δυνατό πιο μικρές (που δείχνουν την πιθανότητα σφάλματος για την ύπαρξη της συσχέτισης).

Πρέπει να επισημάνουμε ότι για τις τιμές του συντελεστή συσχέτισης καλό είναι να είναι μεγαλύτερες από 0,5, και μικρότερες από -0,5 όταν η συσχέτιση είναι μεν σημαντική αλλά αρνητική.

Στις επόμενες σελίδες παραθέτουμε τους πίνακες συσχετίσεων μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών μας (ποσοστά του χρόνου των επιμέρους καθηκόντων, ποσοστά του χρόνου για τον χειρισμό των διαφωνιών των επιμέρους καθηκόντων και ποσοστά του χρόνου των διαφωνιών με τα άλλα τμήματα της επιχείρησης) και των δημογραφικών στοιχείων των εταιριών. Ως κριτήριο για την επιλογή σημαντικής συσχέτισης θεωρήσαμε η τιμή της εκάστοτε συσχέτισης να είναι μεγαλύτερη από 0.4 και μικρότερη του -0.4.



ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ	ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ	Αναγνώριση τμημάτων της αγοράς και επιλογή αγορών-στόχων	Κατάστρωση στρατηγικής χωροθέτησης (positioning)	Ανάπτυξη νέων προϊόντων	Δοκιμή νέων προϊόντων	Εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων	Αποφάσεις σχετικά με την γκάμα προϊόντων	Αποφάσεις για τον καθορισμό της τιμής
Εμπορική		-0,28	-0,32	0,02	0,08	0,36	-0,14	-0,22
Βιομηχανική		-0,2	-0,14	-0,05	0,13	0,27	0,18	-0,22
Υπηρεσιών		0,36	0,12	-0,17	-0,05	-0,17	-0,15	0,18
Οικογενειακή		-0,1	0,24	-0,15	-0,31	0,08	0,29	0
Όχι οικογενειακή		0,1	-0,24	0,15	0,31	-0,08	-0,29	0
Μόνο έλληνες επενδυτές		-0,28	0,2	-0,22	-0,27	0,03	0,05	-0,02
Έλληνες και αλλοδαποί επενδυτές		0,28	-0,2	0,22	0,27	-0,03	-0,05	0,02
Αριθμός απασχολούμενων		-0,28	-0,28	0,27	0,14	-0,15	0,21	-0,13
Φύλο ερωτούμενου		-0,06	-0,22	0,1	-0,07	0,03	0,06	0,17
Αριθμός ετών στην επιχείρηση		-0,12	0,12	-0,01	0,07	0,51	0,09	0,01
Αριθμός ετών στη συγκεκριμένη θέση		-0,23	-0,19	-0,11	0,01	0,4	0,24	-0,2

Από τον παραπάνω πίνακα συσχετίσεων παρατηρούμε τα εξής:

↳ Το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνεται στην "Εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων" τείνει να είναι μεγαλύτερο όταν ο διευθυντής μάρκετινγκ εργάζεται περισσότερα χρόνια στην επιχείρηση (0.51) . Επίσης το ποσοστό αυτό συσχετίζεται θετικά με τον αριθμό ετών του διευθυντή μάρκετινγκ στη συγκεκριμένη θέση.

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ

	ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ	Αποφ.για τον καθορ. καναλιών διανομής	Καθορισμός στόχων επικοινωνίας	Αποφάσεις για το μίγμα προώθησης	Καθορισμός συν.προϋπολογισμού προώθησης	Αποφάσεις για τα διαφημιστικά μέσα	Έλεγχος αποτελεσματικότητας
Εμπορική		-0,18	0,37	0,32	0,07	0,43	-0,28
Βιομηχανική		-0,01	-0,17	-0,03	-0,13	-0,06	-0,04
Υπηρεσιών		0,13	-0,11	0,12	-0,02	-0,2	0,2
Οικογενειακή		-0,16	0,41	0,34	0,08	0,29	-0,15
Όχι οικογενειακή		0,16	-0,41	-0,34	-0,08	-0,29	0,15
Μόνο έλληνες επενδυτές		0,11	0,41	0,3	-0,09	0,24	-0,09
Έλληνες και αλλοδαποί επενδυτές		-0,11	-0,41	-0,3	0,09	-0,24	0,09
Αριθμός απασχολούμενων		-0,32	-0,02	-0,37	0,31	0	0,32
Φύλο ερωτούμενου		-0,03	0,03	-0,1	-0,14	0,07	0,07
Αριθμός ετών στην επιχείρηση		-0,37	-0,08	-0,07	-0,35	0,04	-0,19
Αριθμός ετών στη συγκεκριμένη θέση		-0,32	0,36	0,32	-0,18	0,02	-0,09

Από τον παραπάνω πίνακα συσχετίσεων παρατηρούμε τα εξής:

↳ Το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνεται στον "Καθορισμός στόχων επικοινωνίας" τείνει να έχει θετική σημαντική συσχέτιση όταν η εταιρία είναι οικογενειακή και αποτελεί ιδιοκτησία μόνο ελλήνων επενδυτών (0.41 και για τα δυο δημογραφικά στοιχεία), ενώ η συσχέτιση του συγκεκριμένου καθήκοντος είναι αρνητική όταν η εταιρία δεν είναι οικογενειακή και η ιδιοκτησία ανήκει σε έλληνες και αλλοδαπούς επενδυτές (-0.41).

↳ Το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνεται στις "Αποφάσεις για τα διαφημιστικά μέσα" τείνει να έχει θετική σημαντική συσχέτιση όταν η εταιρία είναι εμπορική (0.43).

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ	ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ	Εκπαίδευση εργαζομένων	Αξιολόγηση εργαζομένων	Εργασίες ρουτίνας	Χειρισμοί άλλων διαφονιών	Άλλο
Εμπορική		-0,02	-0,22	0,22	0,09	-0,18
Βιομηχανική		-0,09	-0,05	0,1	0,02	0,29
Υπηρεσιών		-0,1	0,14	-0,05	0,05	-0,2
Οικογενειακή		-0,25	-0,18	-0,18	0,03	0
Όχι οικογενειακή		0,25	0,18	0,18	-0,03	0
Μόνο έλληνες επενδυτές		-0,11	-0,13	-0,13	0,12	0,2
Έλληνες και αλλοδαποί επενδυτές		0,11	0,13	0,13	-0,12	-0,2
Αριθμός απασχολούμενων		0,16	-0,01	0,02	0,03	-0,03
Φύλο ερωτούμενου		-0,12	-0,02	0,11	-0,17	0,09
Αριθμός ετών στην επιχείρηση		-0,23	-0,19	0,17	0,24	-0,03
Αριθμός ετών στη συγκεκριμένη θέση		-0,19	-0,14	-0,02	0,23	0,1

Από τον παραπάνω πίνακα συσχετίσεων, σύμφωνα με το κριτήριο που θέσαμε, δεν παρατηρούμε καμία σημαντική συσχέτιση.

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ	ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΔΙΑΦΩΝΙΩΝ ΣΕ:		Αναγνώριση τμημάτων της αγοράς και επιλογή αγορών-	Κατάσρωση στρατηγικής χωροθέτησης (positioning)	Ανάπτυξη νέων προϊόντων	Δοκιμή νέων προϊόντων	Εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων	Αποφάσεις σχετικά με την γκάμα
Εμπορική			-0,06	-0,14	-0,08	0,07	0,12	-0,03
Βιομηχανική			-0,22	-0,22	-0,2	-0,24	-0,4	0,01
Υπηρεσιών			0,33	0,1	0,27	-0,13	0,21	0,17
Οικογενειακή			-0,2	0,2	-0,06	0,1	0,14	0,09
Όχι οικογενειακή			0,2	-0,2	0,06	-0,1	-0,14	-0,09
Μόνο έλληνες επενδυτές			0,12	0,47	-0,12	0,02	0,44	0,18
Έλληνες και αλλοδαποί επενδυτές			-0,12	-0,47	0,12	-0,02	-0,44	-0,18
Αριθμός απασχολούμενων			-0,24	-0,22	-0,26	-0,01	-0,29	-0,01
Φύλο ερωτούμενου			0,03	0,02	0,02	-0,31	-0,17	0,01
Αριθμός ετών στην επιχείρηση			0,01	0,02	-0,25	-0,07	-0,33	0,03
Αριθμός ετών στη συγκεκριμένη θέση			-0,26	-0,21	-0,13	-0,09	-0,27	0,01

Από τον παραπάνω πίνακα συσχετίσεων παρατηρούμε τα εξής:

↳ Το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνεται για το χειρισμό των διαφωνιών στην "Κατάσρωση στρατηγικής χωροθέτησης (positioning)" τείνει να έχει θετική σημαντική συσχέτιση όταν η εταιρία αποτελεί ιδιοκτησία μόνο ελλήνων επενδυτών (0.47), ενώ η συσχέτιση του συγκεκριμένου καθήκοντος είναι αρνητική όταν η ιδιοκτησία ανήκει σε έλληνες και αλλοδαπούς επενδυτές (-0.47).

↳ Το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνεται για το χειρισμό των διαφωνιών στην "Εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων" τείνει να έχει θετική σημαντική συσχέτιση όταν η εταιρία αποτελεί ιδιοκτησία μόνο ελλήνων επενδυτών (0.44), ενώ η συσχέτιση του συγκεκριμένου καθήκοντος είναι αρνητική όταν η ιδιοκτησία ανήκει σε έλληνες και αλλοδαπούς επενδυτές (-0.44).

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ	ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΔΙΑΦΩΝΙΩΝ ΣΕ:	Αποφάσεις για τον καθορισμό της τιμής	Αποφάσεις για τον καθορισμό καναλιών διανομής	Καθορισμός στόχων επικοινωνίας	Αποφάσεις για το μίγμα προώθησης	Καθορισμός συνολικού	Αποφάσεις για τα διαφημιστικά μέσα
Εμπορική		-0,21	-0,23	0,26	0,21	0,18	-0,2
Βιομηχανική		-0,32	-0,19	-0,04	0,03	0,05	-0,27
Υπηρεσιών		0,43	0,19	-0,03	0,21	-0,09	0,35
Οικογενειακή		0,04	0,29	0,06	0,01	0,1	0,15
Όχι οικογενειακή		-0,04	-0,29	-0,06	-0,01	-0,1	-0,15
Μόνο έλληνες επενδυτές		0,15	0,42	0,17	-0,02	0,22	0,29
Έλληνες και αλλοδαποί επενδυτές		-0,15	-0,42	-0,17	0,02	-0,22	-0,29
Αριθμός απασχολούμενων		-0,41	-0,24	0,03	-0,24	0,04	-0,23
Φύλο ερωτούμενου		-0,04	-0,25	-0,26	-0,02	-0,23	0,07
Αριθμός ετών στην επιχείρηση		-0,1	-0,27	0,1	0,01	-0,01	-0,24
Αριθμός ετών στη συγκεκριμένη θέση		-0,25	-0,19	-0,02	-0,1	0,07	-0,15

Από τον παραπάνω πίνακα συσχετίσεων παρατηρούμε τα εξής:

↳ Το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνεται για το χειρισμό των διαφωνιών στις "Αποφάσεις για τον καθορισμό της τιμής" τείνει να έχει θετική σημαντική συσχέτιση όταν η εταιρία έχει ως αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών (0.43), ενώ η συσχέτιση του συγκεκριμένου καθήκοντος είναι αρνητική όταν ο αριθμός των εργαζομένων στην εταιρία αυξάνει (-0.41).

↳ Το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνεται για το χειρισμό των διαφωνιών στις "Αποφάσεις για τον καθορισμό καναλιών διανομής" τείνει να έχει θετική σημαντική συσχέτιση όταν η εταιρία αποτελεί ιδιοκτησία μόνο ελλήνων επενδυτών (0.42), ενώ η συσχέτιση του συγκεκριμένου καθήκοντος είναι αρνητική όταν η ιδιοκτησία ανήκει σε έλληνες και αλλοδαπούς επενδυτές (-0.42)

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ	ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΔΙΑΦΩΝΙΩΝ ΣΕ:	Έλεγχος αποτελεσματικότητας	Εκπαίδευση εργαζομένων	Αξιολόγηση εργαζομένων	Εργασίες ρουτίνας	Χειρισμοί άλλων διαφωνιών	Άλλο
Εμπορική		-0,06	-0,47	-0,06	0,41	0,07	-0,21
Βιομηχανική		-0,48	-0,36	-0,2	-0,4	-0,24	-0,16
Υπηρεσιών		0,41	0,42	0	0,21	0,18	0,18
Οικογενειακή		0,08	0	0,07	-0,03	0,23	0,32
Όχι οικογενειακή		-0,08	0	-0,07	0,03	-0,23	-0,32
Μόνο έλληνες επενδυτές		0,02	-0,07	0,07	0,19	0,28	0,16
Έλληνες και αλλοδαποί επενδυτές		-0,02	0,07	-0,07	-0,19	-0,28	-0,16
Αριθμός απασχολούμενων		-0,14	0,34	0,33	-0,06	0,13	-0,21
Φύλο ερωτούμενου		0,08	-0,07	-0,22	0,18	0,22	-0,32
Αριθμός ετών στην επιχείρηση		-0,19	-0,37	-0,25	-0,03	-0,02	-0,2
Αριθμός ετών στη συγκεκριμένη θέση		-0,21	-0,29	-0,28	-0,06	0,21	-0,14

Από τον παραπάνω πίνακα συσχετίσεων παρατηρούμε τα εξής:

↳ Το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνεται για το χειρισμό των διαφωνιών στον " Έλεγχος αποτελεσματικότητας " τείνει να έχει θετική σημαντική συσχέτιση όταν η εταιρία έχει ως αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών (0.41) ,ενώ η συσχέτιση του συγκεκριμένου καθήκοντος είναι αρνητική όταν η εταιρία είναι βιομηχανική (- 0.48).

↳ Το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνεται για το χειρισμό των διαφωνιών στην " Εκπαίδευση εργαζομένων " τείνει να έχει θετική σημαντική συσχέτιση όταν η εταιρία είναι παροχής υπηρεσιών (0.42) , ενώ η συσχέτιση του συγκεκριμένου καθήκοντος είναι αρνητική όταν η εταιρία είναι εμπορική (-0.47)

↳ Το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνεται για το χειρισμό των διαφωνιών στις " Εργασίες ρουτίνας " τείνει να έχει θετική σημαντική συσχέτιση όταν η εταιρία είναι εμπορική (0.41) , ενώ η συσχέτιση του συγκεκριμένου καθήκοντος είναι αρνητική όταν η εταιρία είναι βιομηχανική (-0.4).

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ	ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΔΙΑΦΩΝΙΩΝ ΣΕ: Τμήμα Παραγωγής	Τμήμα Πωλήσεων	Οικονομικό Τμήμα	Τμήμα Προμηθειών	Διεύθυνση Επιχείρησης	Άλλα τμήματα Επιχείρησης	Πλαίσια Πρόσθετων Καθκόντων
Εμπορική	-0,3	0,36	0,17	0,36	0,16	-0,05	-0,34
Βιομηχανική	0,45	0,22	0,26	-0,05	-0,13	-0,17	-0,32
Υπηρεσιών	-0,04	-0,17	-0,03	-0,39	-0,08	0,02	0,33
Οικογενειακή	-0,1	-0,23	-0,12	0,57	0,24	-0,09	0,02
Όχι οικογενειακή	0,1	0,23	0,12	-0,57	-0,24	0,09	-0,02
Μόνο έλληνες επενδυτές	0,1	-0,16	-0,07	0,59	0,19	-0,23	-0,04
Έλληνες και αλλοδαποί επενδυτές	-0,1	0,16	0,07	-0,59	-0,19	0,23	0,04
Αριθμός απασχολούμενων	0,15	0	-0,21	-0,04	-0,14	0,37	-0,21
Φύλο ερωτούμενου	0,02	-0,38	0,02	0,01	0,22	0,21	-0,04
Αριθμός ετών στην επιχείρηση	-0,09	0,15	0,5	-0,08	0,25	-0,2	-0,22
Αριθμός ετών στη συγκεκριμένη δέση	0,25	0,03	0,21	0,29	0,04	-0,16	-0,27

Από τον παραπάνω πίνακα συσχετίσεων παρατηρούμε τα εξής:

↳ Το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνεται για το χειρισμό των διαφωνιών του τμήματος Μάρκετινγκ με το τμήμα Παραγωγής τείνει να έχει θετική σημαντική συσχέτιση όταν η εταιρία είναι βιομηχανική (0.45).

↳ Το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνεται για το χειρισμό των διαφωνιών του τμήματος Μάρκετινγκ με το Οικονομικό τμήμα τείνει να έχει θετική σημαντική συσχέτιση όταν ο αριθμός των ετών στην εταιρία αυξάνει (0.5).

↳ Το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνεται για το χειρισμό των διαφωνιών του τμήματος Μάρκετινγκ με το τμήμα Προμηθειών τείνει να έχει θετική σημαντική συσχέτιση όταν η εταιρία είναι οικογενειακή (0.57) και ανήκει μόνο σε έλληνες επενδυτές (0.59), ενώ η συσχέτιση του συγκεκριμένου καθήκοντος είναι αρνητική όταν η εταιρία δεν είναι οικογενειακή (-0.57) και ανήκει σε έλληνες και αλλοδαπούς επενδυτές (-0.59).

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ – ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΕΙΣ

Από τα παραπάνω, μπορούμε απλώς να έχουμε κάποιες ενδείξεις για πιθανές συσχετίσεις μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών. Όλες οι συσχετίσεις που παρουσιάστηκαν στις προηγούμενες παραγράφους δεν είναι σίγουρο ότι ισχύουν. Για να μπορέσουμε να βγάλουμε παραπάνω συμπεράσματα για κάποιες πιθανές σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών μας, θα πρέπει να προχωρήσουμε σε πιο αναλυτική μελέτη των στοιχείων μας. Πιο συγκεκριμένα, έχοντας τις ενδείξεις για πιθανές συσχετίσεις, μπορούμε να κάνουμε παλινδρομήσεις της κάθε εξαρτημένης μεταβλητής μας με τις ανεξάρτητες.

Για την εκτέλεση των παλινδρομήσεων (regressions) χρησιμοποιήθηκαν οι στατιστικές συναρτήσεις του EXCEL. Για τις μεταβλητές που είδαμε προηγουμένως ότι υπάρχουν ενδείξεις για κάποιες συσχετίσεις, προχωρήσαμε σε πολλαπλές παλινδρομήσεις, κάνοντας παλινδρόμηση της κάθε μίας εξαρτημένης μεταβλητής με τις ανεξάρτητες μεταβλητές. Έστω το γραμμικό μοντέλο :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n \quad (1)$$

όπου Y είναι η εξαρτημένη μεταβλητή,

X_1, X_2, \dots, X_n είναι οι ανεξάρτητες μεταβλητές,

$\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_n$ είναι οι συντελεστές των ανεξάρτητων μεταβλητών και

β_0 είναι η σταθερά

Στα αποτελέσματα των παλινδρομήσεων που ακολουθούν θα πρέπει να δώσουμε βάση σε μερικές σημαντικές τιμές, περιγραφή των οποίων ακολουθεί.

Το R^2 ονομάζεται συντελεστής προσδιορισμού. Είναι ένας αριθμός μεταξύ 0 και 1, και μάλιστα όσο πλησιάζει το 1 τόσο η προσαρμογή είναι καλύτερη, ενώ όσο πλησιάζει το 0 γίνεται χειρότερη. Ο αριθμός $100 R^2$ είναι το ποσοστό της συνολικής μεταβλητότητας που εξηγείται από το γραμμικό μοντέλο.

Όταν το δείγμα είναι μικρό σε σύγκριση με τον αριθμό των μεταβλητών , ένας "καλύτερος" συντελεστής προσδιορισμού είναι ο **adjusted R²** δηλαδή ο διορθωμένος συντελεστής προσδιορισμού . Η τετραγωνική ρίζα του R² λέγεται συντελεστής πολλαπλής συσχέτισης και συμβολίζεται με **R**. Πολλοί ερευνητές προκειμένου να αναφερθούν στην προσαρμογή του μοντέλου, προτιμούν να χρησιμοποιούν τον συντελεστή R αντί του R². Ο λόγος γίνεται φανερός αν σκεφτούμε ότι επειδή $0 < R^2 < 1$ ισχύει $R > R^2$, η φυσική όμως σημασία του R και ιδιαίτερα του πρόσημου του είναι δύσκολο να εξηγηθεί.

Το **SS** αποτελεί τα αθροίσματα τετραγώνων τα οποία μας πληροφορούν για την αλληλεπίδραση των παραγόντων του μοντέλου, ενώ **df**: degrees of freedom είναι οι βαθμοί ελευθερίας) και **MS** τα μέσα τετράγωνα .

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο στα αποτελέσματα είναι το **F** και πιο συγκεκριμένα το **Signif F** που παίρνει και αυτό τιμές από το μηδέν (0) ως τη μονάδα (1) και δείχνει τη στατιστική σημαντικότητα της σχέσης. Όσο μικρότερη είναι η τιμή, τόσο καλύτερα για τη σχέση μας (αν το Signif F είναι μικρότερο του 0,1, αυτό σημαίνει ότι με πιθανότητα σφάλματος μικρότερη του 10%, θα ισχύει η υπόθεσή μας, δηλαδή η σχέση (1)).

Στη συνέχεια έχουμε την περιγραφή των ανεξάρτητων μεταβλητών που υπάρχουν στην εξίσωση (1). Πιο συγκεκριμένα έχουμε τα ονόματα των μεταβλητών και τη σταθερά. Από τις στήλες που βρίσκονται δίπλα στα ονόματα, σημαντική είναι η πρώτη στήλη **Coefficients** που δείχνει τους συντελεστές των ανεξάρτητων μεταβλητών (τα $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_n$ για τα οποία μιλήσαμε προηγουμένως) και οι οποίοι μπορούν να πάρουν οποιαδήποτε τιμή, καθώς επίσης και η τελευταία στήλη **P-value** που δείχνει τη στατιστική σημαντικότητα της συγκεκριμένης ανεξάρτητης μεταβλητής ή της σταθεράς και παίρνει τιμές από το μηδέν (0) ως τη μονάδα (1). Όσο μικρότερη είναι η τιμή, τόσο καλύτερα για τη σχέση μας ,ενώ αν το P-value πλησιάζει την τιμή 1 θα πρέπει να απορρίψουμε την συγκεκριμένη ανεξάρτητη μεταβλητή.

Στη συνέχεια της εργασίας θα ασχοληθούμε με την ανάλυση των παλινδρομήσεων που κάναμε έπειτα από τις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών.

SUMMARY
OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,54373
R Square	0,29564
Adjusted R Square	0,24146
Standard Error	4,66921
Observations	29,00000

ANOVA					
	<i>Df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	2,00000	237,91888	118,95944	5,45647	0,01050
Residual	26,00000	566,83974	21,80153		
Total	28,00000	804,75862			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>
Intercept	3,67029	1,28274	2,86128	0,00822
X Variable 1	0,47948	0,21499	2,23030	0,03457
X Variable 2	0,26970	0,24539	1,09909	0,28180

Στον προηγούμενο πίνακα έχουμε τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης του ποσοστού του χρόνου που αφιερώνει ο διευθυντής μάρκετινγκ για την «Εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά» με τον αριθμό των ετών που εργάζεται στην εταιρία και τον αριθμό ετών που εργάζεται στη συγκεκριμένη θέση. Παρατηρούμε ότι η σχέση της υπόθεσης μας περιγράφει κατά περίπου 30% τη μεταβολή της μεταβλητής μας, ενώ όπως φαίνεται από τη στατιστική σημαντικότητα, τόσο της σχέσης συνολικά, όσο και των ανεξάρτητων μεταβλητών και της σταθεράς, η υπόθεσή μας ότι υπάρχει σχέση της μορφής (1) ισχύει με ποσοστό σφάλματος μικρότερου του 5%.

Ο συντελεστής της πρώτης ανεξάρτητης μεταβλητής είναι θετικός. Αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνει ο αριθμός των ετών στην επιχείρηση, το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνει ο διευθυντής μάρκετινγκ για την εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά είναι μεγαλύτερο, γεγονός λογικά αναμενόμενο, αφού ο διευθυντής μάρκετινγκ έχει πλέον τη γνώση και την εμπειρία να αναλάβει τη μελέτη και εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά, γεγονός που πιθανόν δεν αναλάμβανε ή δεν ήταν στις αρμοδιότητές του όντας νεότερος στην επιχείρηση με λίγα σχετικά έτη στην επιχείρηση.

Ο συντελεστής της δεύτερης ανεξάρτητης μεταβλητής είναι δετικός, γεγονός που σημαίνει ότι όσο αυξάνει ο αριθμός των ετών στην συγκεκριμένη δέση, το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνει ο διευθυντής μάρκετινγκ για την εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά είναι μεγαλύτερο, γεγονός το οποίο επίσης οφείλεται στους προαναφερθέντες λόγους.

SUMMARY
OUTPUT

2

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,459
R Square	0,211
Adjusted R Square	0,150
Standard Error	2,168
Observations	29,000

ANOVA

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	2,000	32,592	16,296	3,468	0,046
Residual	26,000	122,167	4,699		
Total	28,000	154,759			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>
Intercept	6,000	0,526	11,413	0,000
X Variable 1	1,500	1,251	1,199	0,242
X Variable 2	1,167	1,029	1,133	0,267

Στον προηγούμενο πίνακα έχουμε τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης του ποσοστού του χρόνου που αφιερώνει ο διευθυντής μάρκετινγκ για τον «Καθορισμό στόχων επικοινωνίας» με το αν η επιχείρηση είναι οικογενειακή και αν ανήκει μόνο σε έλληνες επενδυτές. Παρατηρούμε ότι η σχέση της υπόθεσης μας περιγράφει κατά περίπου 21% τη μεταβολή της μεταβλητής μας, ενώ όπως φαίνεται από τη στατιστική σημαντικότητα, τόσο της σχέσης συνολικά, όσο και των ανεξάρτητων μεταβλητών και της σταθεράς, η υπόθεσή μας ότι υπάρχει σχέση της μορφής (1) ισχύει με ποσοστό σφάλματος μικρότερου του 5%.



Ο συντελεστής της πρώτης ανεξάρτητης μεταβλητής είναι θετικός. Αυτό σημαίνει ότι αν η επιχείρηση είναι οικογενειακή, το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνει ο διευθυντής μάρκετινγκ για τον «Καθορισμό στόχων επικοινωνίας είναι μεγαλύτερο».

Ο συντελεστής της δεύτερης ανεξάρτητης μεταβλητής είναι επίσης θετικός. Αυτό σημαίνει ότι αν η εταιρία ανήκει μόνο σε έλληνες επενδυτές, το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνει ο διευθυντής μάρκετινγκ για τον «Καθορισμό στόχων επικοινωνίας» στην αγορά είναι επίσης μεγαλύτερο .

SUMMARY
OUTPUT

3

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,543
R Square	0,295
Adjusted R Square	0,241
Standard Error	15,474
Observations	29,000

ANOVA

	<i>Df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	2,000	2606,111	1303,056	5,442	0,011
Residual	26,000	6225,337	239,436		
Total	28,000	8831,448			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>
Intercept	21,991	4,935	4,456	0,000
X Variable 1	13,157	6,030	2,182	0,038
X Variable 2	-0,016	0,008	-2,019	0,054

Στον προηγούμενο πίνακα έχουμε τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης του ποσοστού του χρόνου που αφιερώνει ο διευθυντής μάρκετινγκ για το χειρισμό διαφωνιών όσον αφορά τις «Αποφάσεις για τον καθορισμό της τιμής» με το αν η εταιρία είναι παροχής υπηρεσιών και τον αριθμό των απασχολούμενων σε αυτήν.

Παρατηρούμε ότι η σχέση της υπόθεσης μας περιγράφει κατά περίπου 30% τη μεταβολή της μεταβλητής μας, ενώ όπως φαίνεται από τη στατιστική σημαντικότητα, τόσο της σχέσης συνολικά, όσο και των ανεξάρτητων μεταβλητών και της σταθεράς, η υπόθεσή μας ότι υπάρχει σχέση της μορφής (1) ισχύει με ποσοστό σφάλματος περίπου 5%.

Ο συντελεστής της πρώτης ανεξάρτητης μεταβλητής είναι θετικός. Αυτό σημαίνει ότι αν η εταιρία είναι παροχής υπηρεσιών, το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνει ο διευθυντής μάρκετινγκ για το χειρισμό διαφωνιών για τις «Αποφάσεις για τον καθορισμό της τιμής» είναι μεγαλύτερο, γεγονός λογικό και αναμενόμενο από τη στιγμή που η κοστολόγηση παροχής υπηρεσιών είναι διαδικασία πιο σύνθετη, εξαιτίας της πιθανής μεγάλης εξειδίκευσης των παρεχομένων υπηρεσιών και της μη ισχύος προκαθορισμένων τιμολογίων.

Ο συντελεστής της δεύτερης ανεξάρτητης μεταβλητής είναι αρνητικός, γεγονός που σημαίνει ότι όσο αυξάνει ο αριθμός των εργαζομένων, το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνει ο διευθυντής μάρκετινγκ για το χειρισμό διαφωνιών για τις «Αποφάσεις για τον καθορισμό της τιμής» είναι μικρότερο.

OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,516
R Square	0,266
Adjusted R Square	0,210
Standard Error	10,686
Observations	29,000

ANOVA					
	<i>Df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	2,000	1075,865	537,932	4,711	0,018
Residual	26,000	2968,687	114,180		
Total	28,000	4044,552			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>
Intercept	11,444	3,562	3,213	0,003
X Variable 1	-9,222	5,037	-1,831	0,079
X Variable 2	5,465	4,803	1,138	0,266

Στον προηγούμενο πίνακα έχουμε τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης του ποσοστού του χρόνου που αφιερώνει ο διευθυντής μάρκετινγκ για το χειρισμό διαφωνιών όσον αφορά «Έλεγχο αποτελεσματικότητας» με το αν η εταιρία είναι βιομηχανική και παροχής υπηρεσιών. Παρατηρούμε ότι η σχέση της υπόθεσης μας περιγράφει κατά περίπου 27% τη μεταβολή της μεταβλητής μας, ενώ όπως φαίνεται από τη στατιστική σημαντικότητα, τόσο της σχέσης συνολικά, όσο και των ανεξάρτητων μεταβλητών και της σταθεράς, η υπόθεσή μας ότι υπάρχει σχέση της μορφής (1) ισχύει με ποσοστό σφάλματος περίπου 5%.

Ο συντελεστής της πρώτης ανεξάρτητης μεταβλητής είναι αρνητικός. Αυτό σημαίνει ότι αν η εταιρία είναι βιομηχανική, το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνει ο διευθυντής μάρκετινγκ για το χειρισμό διαφωνιών για τον «Έλεγχο αποτελεσματικότητας» είναι μικρότερο, γεγονός αναμενόμενο από τη στιγμή που οι όγκοι των πωλήσεων συνήθως δείχνουν άμεσα την αποτελεσματικότητα των προσπαθειών της διεύθυνσης μάρκετινγκ.

Ο συντελεστής της δεύτερης ανεξάρτητης μεταβλητής είναι θετικός. Αυτό σημαίνει ότι αν η εταιρία είναι παροχής υπηρεσιών, το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνει ο διευθυντής μάρκετινγκ για το χειρισμό διαφωνιών για τον «Έλεγχο αποτελεσματικότητας» είναι μεγαλύτερο, γεγονός που πιθανώς οφείλεται στο ότι

στην περίπτωση των εταιριών αυτής της κατηγορίας τα αποτελέσματα της στρατηγικής μάρκετινγκ δεν είναι άμεσα εμφανή και μετρήσιμα.

SUMMARY
OUTPUT

5

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,495
R Square	0,245
Adjusted R Square	0,187
Standard Error	6,089
Observations	29,000

ANOVA					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	2,000	312,565	156,282	4,215	0,026
Residual	26,000	964,125	37,082		
Total	28,000	1276,690			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>
Intercept	6,214	3,076	2,020	0,054
X Variable 1	-4,804	3,060	-1,570	0,129
X Variable 2	2,732	2,998	0,911	0,370

Στον προηγούμενο πίνακα έχουμε τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης του ποσοστού του χρόνου που αφιερώνει ο διευθυντής μάρκετινγκ για το χειρισμό διαφωνιών όσον αφορά «Εκπαίδευση εργαζομένων» με το αν η εταιρία είναι εμπορική και παροχής υπηρεσιών. Παρατηρούμε ότι η σχέση της υπόθεσης μας περιγράφει κατά περίπου 25% τη μεταβολή της μεταβλητής μας, ενώ όπως φαίνεται από τη στατιστική σημαντικότητα, τόσο της σχέσης συνολικά, όσο και των ανεξάρτητων μεταβλητών και της σταθεράς, η υπόθεσή μας ότι υπάρχει σχέση της μορφής (1) ισχύει με ποσοστό σφάλματος μικρότερο του 5%.



Ο συντελεστής της πρώτης ανεξάρτητης μεταβλητής είναι αρνητικός. Αυτό σημαίνει ότι αν η εταιρία είναι εμπορική, το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνει ο διευθυντής μάρκετινγκ για το χειρισμό διαφωνιών για την «Εκπαίδευση εργαζομένων» είναι μικρότερο, γεγονός λογικό αφού τα καθήκοντα των στελεχών είναι συνήθως σαφώς καθορισμένα και τυποποιημένα.

Ο συντελεστής της δεύτερης ανεξάρτητης μεταβλητής είναι θετικός. Αυτό σημαίνει ότι αν η εταιρία είναι παροχής υπηρεσιών, το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνει ο διευθυντής μάρκετινγκ για το χειρισμό διαφωνιών για την εκπαίδευση εργαζομένων είναι μεγαλύτερο, γεγονός επίσης αναμενόμενο, από τη στιγμή που οι εν λόγω εταιρίες θα πρέπει να προσαρμόζονται διαρκώς, υιοθετώντας νέες μορφές και τρόπους εργασίας, των οποίων η προσπάθειες καθορισμού και αποσαφήνισής τους ασφαλώς ενέχει τριβές και διαφωνίες.

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,626
R Square	0,391
Adjusted R Square	0,345
Standard Error	11,706
Observations	29,000

ANOVA					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	2,000	2292,279	1146,140	8,364	0,002
Residual	26,000	3562,893	137,034		
Total	28,000	5855,172			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>
Intercept	8,470	3,823	2,216	0,036
X Variable 1	14,633	4,643	3,151	0,004
X Variable 2	-14,851	4,771	-3,113	0,004

Στον προηγούμενο πίνακα έχουμε τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης του ποσοστού του χρόνου που αφιερώνει ο διευθυντής μάρκετινγκ για το χειρισμό διαφωνιών όσον αφορά «Εργασίες ρουτίνας» με το αν η εταιρία είναι εμπορική και βιομηχανική. Παρατηρούμε ότι η σχέση της υπόθεσης μας περιγράφει κατά περίπου 40% τη μεταβολή της μεταβλητής μας, ενώ όπως φαίνεται από τη στατιστική σημαντικότητα, τόσο της σχέσης συνολικά, όσο και των ανεξάρτητων μεταβλητών και της σταθεράς, η υπόθεσή μας ότι υπάρχει σχέση της μορφής (1) ισχύει με ποσοστό σφάλματος μικρότερο του 5%.

Ο συντελεστής της πρώτης ανεξάρτητης μεταβλητής είναι θετικός. Αυτό σημαίνει ότι αν η εταιρία είναι εμπορική, το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνει ο διευθυντής μάρκετινγκ για το χειρισμό διαφωνιών για τις εργασίες ρουτίνας είναι μεγαλύτερο, γεγονός αναμενόμενο άλλωστε αφού ουσιαστικά διακίνηση και διάθεση προϊόντων σημαίνει επαναλαμβανόμενες εργασίες ρουτίνας και αναμφισβήτητα τριβές και διαφωνίες.

Ο συντελεστής της δεύτερης ανεξάρτητης μεταβλητής είναι αρνητικός. Αυτό σημαίνει ότι αν η εταιρία είναι βιομηχανική, το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνει ο διευθυντής μάρκετινγκ για το χειρισμό διαφωνιών για τις εργασίες ρουτίνας είναι μικρότερο, γεγονός επίσης αναμενόμενο από τη στιγμή που οι

περισσότερες διαδικασίες και εργασίες ρουτίνας είναι καθορισμένες και τυποποιημένες.

SUMMARY
OUTPUT

7

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,647
R Square	0,419
Adjusted R Square	0,374
Standard Error	8,359
Observations	29,000

ANOVA

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	2,000	1307,471	653,736	9,356	0,001
Residual	26,000	1816,667	69,872		
Total	28,000	3124,138			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>
Intercept	0,000	2,027	0,000	1,000
X Variable 1	8,333	4,826	1,727	0,096
X Variable 2	8,333	3,969	2,099	0,046

Στον προηγούμενο πίνακα έχουμε τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης του ποσοστού του χρόνου για το χειρισμό διαφωνιών μεταξύ του τμήματος μάρκετινγκ και του τμήματος προμηθειών με το αν η επιχείρηση είναι οικογενειακή και αν ανήκει μόνο σε έλληνες επενδυτές. Παρατηρούμε ότι η σχέση της υπόθεσης μας περιγράφει κατά περίπου 42% τη μεταβολή της μεταβλητής μας, ενώ όπως φαίνεται από τη στατιστική σημαντικότητα, τόσο της σχέσης συνολικά, όσο και των ανεξάρτητων μεταβλητών και της σταθεράς, η υπόθεσή μας ότι υπάρχει σχέση της μορφής (1) ισχύει με ποσοστό σφάλματος μικρότερου του 5%.

Ο συντελεστής της πρώτης ανεξάρτητης μεταβλητής είναι θετικός. Αυτό σημαίνει ότι αν η επιχείρηση είναι οικογενειακή, το ποσοστό του χρόνου για το

χειρισμό διαφωνιών μεταξύ του τμήματος μάρκετινγκ και του τμήματος προμηθειών είναι μεγαλύτερο.

Ο συντελεστής της δεύτερης ανεξάρτητης μεταβλητής είναι επίσης θετικός. Αυτό σημαίνει ότι αν η εταιρία ανήκει μόνο σε έλληνες επενδυτές, το ποσοστό του χρόνου για το χειρισμό διαφωνιών μεταξύ του τμήματος μάρκετινγκ και του τμήματος προμηθειών είναι μεγαλύτερο .



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ, ΓΕΩΡΓΙΟΥ Σ.ΔΟΝΑΤΟΥ - ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ Χ.ΧΟΜΠΑ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΑΝΤ.Ν.ΣΑΚΚΟΥΛΑ, ΑΘΗΝΑ , 1998
- ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ, ΜΠΟΡΑ-ΣΕΝΤΑ, Χ.ΜΩΥΣΙΑΔΗΣ, Β' Έκδοση, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΖΗΤΗ -ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 1992.
- FORECASTING, METHODS AND APPLICATIONS SPYROS MAKRIDAKIS -STEVEN C.WHEELWRIGHT-ROB J. HYNDMAN, JOHN WILEY & SONS,INC,1998





Handwritten text: *Αρ. 10*

