



Μ.Κ.Ε.

ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ
& ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
Τ.Ε.Ι. ΛΑΡΙΣΣΑΣ

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΛΑΝΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΓΕΩΡΓΙΑ Κ. ΚΟΚΟΤΗ
ΟΙΚΟΝΟΜΟΛΟΓΟΣ
MA in INTERNATIONAL MANAGEMENT

ΛΑΡΙΣΑ, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2011

Περιεχόμενα

Ορισμός Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων	3
Η σπουδαιότητα και ο σημαντικός ρόλος των ΜΜΕ	8
Οι βασικοί κλάδοι και τα χαρακτηριστικά των ΜΜΕ	12
Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των ΜΜΕ	14
Τα σημαντικότερα προβλήματα των ΜΜΕ.....	16
Μάρκετινγκ	21
Πεδία εφαρμογής της επιστήμης του Μάρκετινγκ.....	27
Οριοθέτηση Έννοιας Προγραμματισμού Μάρκετινγκ (Marketing Plan).....	28
Διαδικασία Κατάρτισης Προγράμματος Μάρκετινγκ	29
Οφέλη Κατάρτισης Προγραμμάτων Μάρκετινγκ.....	32
Εμπόδια Κατάρτισης Αποτελεσματικών Προγραμμάτων Μάρκετινγκ και Τρόποι Εξάλειψής τους	33
Σύνταξη και Παρουσίαση Προγράμματος Μάρκετινγκ	36
Δεξιότητες Κατάρτισης και Υλοποίησης Προγράμματος Μάρκετινγκ.....	37
Στάδια κατάρτισης Προγράμματος Μάρκετινγκ.....	38
Στάδιο 1: Ανάλυση Περιβάλλοντος.....	38
Εσωτερικό Περιβάλλον	38
Εξωτερικό Περιβάλλον	49
Στάδιο 2: Αξιολόγηση Προϊοντικού Χαρτοφυλακίου	59
Στάδιο 3: Ανάλυση Δυνατοτήτων - Αδυναμιών Ευκαιριών-Απειλών (S.W.O.T.).....	67
Στάδιο 4: Επιλογή Αγορών –Στόχων.....	69
Στάδιο 5: Στόχοι Μάρκετινγκ	77
Στάδιο 6: Στρατηγική Μάρκετινγκ.....	81
Στάδιο 7: Σχέδιο Δράσης (Action Plan)	96
Στάδιο 8: Παρακολούθηση και Έλεγχος Προγράμματος Μάρκετινγκ.....	114

Ορισμός Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Ενα πολύ σοβαρό πρόβλημα, ειδικά μέχρι τις αρχές του 1996, αποτελούσε ο ορισμός και η διάκριση των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ), διότι τα κριτήρια για τον προσδιορισμό τους δεν είχαν καθοριστεί με ακρίβεια, γεγονός το οποίο δημιουργούσε ανομοιογενείς καταστάσεις και προκαλούσε άνισο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων. Η ύπαρξη ενός ξεκάθαρα ορισμού των ΜΜΕ, αποτελεί προϋπόθεση για τον προσανατολισμό των πολιτικών προς αυτές, επιτρέπει την καλύτερη στοχοθέτηση των μέτρων υπέρ τους, και διευκολύνει την ποσοτικοποίηση των ενισχύσεων που προορίζονται για τις επιχειρήσεις σε συνάρτηση με το μέγεθός τους. Παρόλα αυτά, ο ορισμός των ΜΜΕ αποτέλεσε κατά καιρούς επίκεντρο αντιπαραθέσεων και διαφωνιών, λόγω της άμεσης συσχέτισής του με τα κίνητρα, τα κοινοτικά προγράμματα, και τις κρατικές ενισχύσεις.

Υπάρχουν αρκετά κριτήρια τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον ορισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Τα κριτήρια αυτά διακρίνονται σε δύο κύριες κατηγορίες, στα ποιοτικά και στα ποσοτικά κριτήρια. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά και ανά κατηγορία τα κριτήρια οριοθέτησης των ΜΜΕ.

Κριτήρια Οριοθέτησης ΜΜΕ	
Ποσοτικά	Ποιοτικά
Η αξία του συνόλου του ενεργητικού της επιχείρησης	Το κεφάλαιο προέρχεται από ένα άτομο ή από μια μικρή ομάδα ατόμων οι οποίοι είναι οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης
Το μέγεθος του ίδιου κεφαλαίου (δηλαδή η συνολική επένδυση που έγινε από τον ιδιοκτήτη)	Η διοίκηση της επιχείρησης εξασκείται από τον ιδιοκτήτη προσωπικά
Το συνολικό απασχολούμενο κεφάλαιο	Κάθε μία από τις ΜΜΕ ελέγχει και επηρεάζει ένα μικρό μέρος της αγοράς
Το ετήσιο ύψος πωλήσεων (τζίρος – κύκλος εργασιών)	Οι λειτουργίες της επιχείρησης είναι συγκεντρωμένες και κατευθύνονται από μια ορισμένη περιοχή
Ο αριθμός των εργαζομένων	

Τα κριτήρια τα οποία φαίνεται να έχουν επικρατήσει τόσο διεθνώς όσο και στην Ελλάδα είναι κυρίως τα ποσοτικά. Από τα ποσοτικά ο αριθμός των εργαζομένων, αποτελεί το πιο συχνά χρησιμοποιούμενο κριτήριο επειδή δεν επηρεάζεται από τον πληθωρισμό και είναι πιο συγκεκριμένο και ξεκάθαρο μέτρο, περισσότερο συγκρίσιμο και εύκολα μετρήσιμο. Αντιθέτως, τα ποιοτικά κριτήρια χρησιμοποιούνται περισσότερο έμμεσα παρά άμεσα και δίνουν έμφαση στα στοιχεία που διακρίνουν τις ΜΜΕ από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

Η σύνταξη ενός ορισμού με βάση τα ποσοτικά κριτήρια έχει το πλεονέκτημα, σε εθνικό επίπεδο, ότι διευκολύνει τη στόχευση των εθνικών πολιτικών στη συγκεκριμένη ομάδα επιχειρήσεων, ενισχύει την παροχή τεχνικής υποστήριξης, επιτρέπει τη διάχυση των ωφελειών από τις διάφορες πολιτικές και πρωτοβουλίες, καθιστά δυνατή τη φυσική αναγνώριση των ΜΜΕ, ενθαρρύνει τη δημιουργία ενώσεων μεταξύ τους, και καθιστά πιο εύκολο τον εντοπισμό των προβλημάτων και των προοπτικών του τομέα.

Είναι σημαντικό να διευκρινιστεί ότι όλα τα κριτήρια και κυρίως τα ποσοτικά, τα οποία εφαρμόζονται για τον χαρακτηρισμό μιας επιχείρησης ως μικρομεσαίας διαφέρουν σημαντικά από χώρα σε χώρα, επειδή οι συνθήκες και τα μεγέθη των μονάδων είναι διαφορετικά. Για παράδειγμα, στις ΗΠΑ μικρομεσαία θεωρείται η επιχείρηση που απασχολεί μέχρι 500 εργαζομένους και εμφανίζει ακαθάριστες ετήσιες πωλήσεις μέχρι του ποσού των έξι εκατομμυρίων δολαρίων ενώ στην Ευρωπαϊκή Ένωση τα αντίστοιχα μεγέθη είναι 250 εργαζόμενοι και σαράντα εκατομμύρια ευρώ. Στη Νότια Αφρική ΜΜΕ θεωρούνται αυτές που απασχολούν μέχρι 200 εργαζομένους και έχουν ετήσιες πωλήσεις μέχρι δέκα εκατομμύρια Rand (περίπου 1.105.100 ευρώ) ενώ στην Ελλάδα μέχρι το 1996, ως μικρομεσαία θεωρούνταν η επιχείρηση που απασχολούσε λιγότερους από 50 εργαζομένους και είχε ετήσιο κύκλο εργασιών μέχρι εκατό εκατομμύρια δραχμές (περίπου 293.470 ευρώ). Ως εκ τούτου, οι ΜΜΕ σε μια χώρα μπορεί να είναι μεγαλύτερες από τις "μεγάλες" επιχειρήσεις σε κάποια άλλη χώρα.

Από τις 30 Απριλίου του 1996 και μέχρι την 31^η Δεκεμβρίου 2004, η κατάσταση για τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης αναφορικά με τον ορισμό των ΜΜΕ βελτιώθηκε αισθητά, αφού τέθηκε σε ισχύ η σύσταση 96/280/ΕΚ της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, η οποία στο Άρθρο 1, Παράγραφος 1, του Παραρτήματος όριζε ως μικρομεσαίες επιχειρήσεις εκείνες που:

- απασχολούν λιγότερους από διακόσιους πενήντα (250) εργαζομένους,

- έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα σαράντα (40) εκατομμύρια Ecu ή έχουν ετήσιο συνολικό ισολογισμό που δεν υπερβαίνει τα είκοσι επτά (27) εκατομμύρια Ecu, και
- πληρούν το κριτήριο της ανεξαρτησίας, όπως ορίζεται στην Παράγραφο 3 του Άρθρου 1, του Παραρτήματος της σύστασης 96/280/EΚ.

Στο Άρθρο 2 του Παραρτήματος της ίδιας σύστασης, διευκρινίζεται ότι όταν είναι απαραίτητο να γίνει διάκριση μεταξύ μικρών και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων, ως «μικρή επιχείρηση» ορίζεται η επιχείρηση η οποία:

- απασχολεί λιγότερους από πενήντα (50) εργαζομένους,
- έχει ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα επτά (7) εκατομμύρια Ecu ή έχει ετήσιο συνολικό ισολογισμό που δεν υπερβαίνει τα πέντε (5) εκατομμύρια Ecu, και
- πληρεί το κριτήριο της ανεξαρτησίας, όπως ορίζεται στην Παράγραφο 3 του Άρθρου 1, του Παραρτήματος της σύστασης 96/280/EΚ.

Στο Άρθρο 5, του Παραρτήματος της ίδιας σύστασης, διευκρινίζεται ότι όταν είναι απαραίτητο να γίνει διάκριση μεταξύ των πολύ μικρών επιχειρήσεων και των άλλων ΜΜΕ, ως «πολύ μικρές επιχειρήσεις» νοούνται εκείνες που απασχολούν λιγότερους από δέκα (10) εργαζομένους.

Εκτός από τα παραπάνω ποσοτικά κριτήρια, η σύσταση ορίζει (Παράρτημα, Άρθρο 1, Παράγραφος 3) ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ανεξάρτητες, δηλαδή πρέπει να μην ανήκουν κατά ποσοστό 25% ή περισσότερο του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου, σε μία επιχείρηση, ή από κοινού σε περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στους ορισμούς της ΜΜΕ. Το όριο αυτό μπορεί να αυξηθεί σε δύο περιπτώσεις. Πρώτον, εάν η επιχείρηση ανήκει σε δημόσιες εταιρίες συμμετοχών, σε εταιρίες παροχής επιχειρηματικού κεφαλαίου ή θεσμικούς επενδυτές, και υπό τον όρο ότι δεν ασκείται έλεγχος ούτε ατομικά ούτε από κοινού. Δεύτερον, εάν η διασπορά του κεφαλαίου είναι τέτοια, που δεν είναι δυνατόν να καθοριστεί ποιος το κατέχει και αν η επιχείρηση δηλώνει ότι μπορεί εύλογα να υποθέσει ότι δεν ανήκει, κατά ποσοστό 25% ή περισσότερο σε μία επιχείρηση, ή από κοινού, σε περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στον ορισμό της ΜΜΕ.

Στα πλαίσια υλοποίησης κοινοτικών προγραμμάτων, η Ευρωπαϊκή Ένωση παρέχει τη δυνατότητα υιοθέτησης διαφορετικών ορίων στον καθορισμό των υποψηφίων ΜΜΕ. Σε πολλές

περιπτώσεις, στην Ελλάδα, τα όρια τόσο σε επίπεδο απασχόλησης όσο και σε ετήσιο κύκλο εργασιών, ήταν χαμηλότερα από αυτά που είχαν καθοριστεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση με τη σύσταση 96/280/ΕΚ.

Για παράδειγμα, στα Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα (ΠΕΠ) το όριο των απασχολούμενων στις υποψήφίες για χρηματοδότηση ΜΜΕ είχε οριστεί μεταξύ πέντε και τριάντα εργαζομένων, ενώ στα προγράμματα του ΕΟΜΜΕΧ για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ, στα πλαίσια του Επιχειρησιακού Προγράμματος Βιομηχανίας, επιλέξιμες ήταν οι επιχειρήσεις που απασχολούσαν από έναν έως εκατό εργαζομένους.

Από την 1^η Ιανουαρίου 2005, ισχύει η σύσταση 2003/361/ΕΚ της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, η οποία αντικαθιστά τη σύσταση 96/280/ΕΚ και η οποία ορίζει, στο Άρθρο 2, Παράγραφος 1, του Παραρτήματος, ότι η κατηγορία των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) αποτελείται από επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από διακόσιους πενήντα (250) εργαζομένους και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα πενήντα (50) εκατομμύρια ευρώ ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα σαράντα τρία (43) εκατομμύρια ευρώ.

Στο ίδιο Άρθρο Παράγραφος 2, του Παραρτήματος της ίδιας σύστασης, διευκρινίζεται ότι στην κατηγορία των ΜΜΕ, ως μικρή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από πενήντα (50) εργαζομένους και της οποίας ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα δέκα (10) εκατομμύρια ευρώ.

Στο ίδιο Άρθρο Παράγραφος 3, του Παραρτήματος της ίδιας σύστασης, διευκρινίζεται ότι στην κατηγορία των ΜΜΕ, ως πολύ μικρή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από δέκα (10) εργαζομένους και της οποίας ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα δύο (2) εκατομμύρια ευρώ.

Εκτός από τα παραπάνω ποσοτικά κριτήρια, η σύσταση ορίζει (Παράρτημα, Άρθρο 3, Παράγραφοι 1, 2, 3 και 4) ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ανεξάρτητες, δηλαδή δεν πρέπει να χαρακτηρίζονται ως «συνεργαζόμενες» ή ως «συνδεδεμένες» επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, «συνεργαζόμενες επιχειρήσεις» είναι όλες οι επιχειρήσεις μεταξύ των οποίων υπάρχει η ακόλουθη σχέση: μια επιχείρηση κατέχει, η ίδια ή από κοινού με μία ή περισσότερες συνδεδεμένες επιχειρήσεις, το 25% ή περισσότερο του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου μιας

άλλης επιχείρησης. Το όριο αυτό μπορεί να αυξηθεί σε τέσσερις περιπτώσεις.

Πρώτον, εάν (το εν λόγω ποσοστό) ελέγχεται από δημόσιες εταιρίες συμμετοχών, ή από εταιρίες παροχής επιχειρηματικού κεφαλαίου, ή από φυσικά πρόσωπα ή ομάδες φυσικών προσώπων που ασκούν συστηματικά δραστηριότητες σε επενδύσεις επιχειρηματικού κινδύνου («business angels») και επενδύουν ίδια κεφάλαια σε μη εισηγμένες στο χρηματιστήριο επιχειρήσεις, εφόσον το σύνολο της επένδυσης σε μια ίδια επιχείρηση δεν υπερβαίνει το ποσό των 1.250.000 ευρώ.

Δεύτερον, εάν (το εν λόγω ποσοστό) ελέγχεται από πανεπιστήμια ή ερευνητικά κέντρα μη κερδοσκοπικού σκοπού, τρίτον, εάν (το εν λόγω ποσοστό) ελέγχεται από θεσμικούς επενδυτές, συμπεριλαμβανομένων των ταμείων περιφερειακής ανάπτυξης, και τέταρτο, εάν (το εν λόγω ποσοστό) ελέγχεται από αυτόνομες τοπικές αρχές με ετήσιο προϋπολογισμό μικρότερο από δέκα εκατομμύρια ευρώ και με πληθυσμό λιγότερο από 5.000 κατοίκους.

«Συνδεδεμένες επιχειρήσεις» είναι οι επιχειρήσεις που διατηρούν μεταξύ τους μια από τις ακόλουθες σχέσεις:

α) μια επιχείρηση κατέχει την πλειοψηφία των δικαιωμάτων ψήφου των μετόχων ή των εταίρων άλλης επιχείρησης,

β) μια επιχείρηση έχει το δικαίωμα να διορίζει ή να παύει την πλειοψηφία των μελών του διοικητικού, διαχειριστικού ή εποπτικού οργάνου άλλης επιχείρησης,

γ) μια επιχείρηση έχει το δικαίωμα να ασκήσει κυριαρχική επιρροή σε άλλη επιχείρηση βάσει σύμβασης που έχει συνάψει με αυτήν ή δυνάμει ρήτρας του καταστατικού αυτής της τελευταίας, και

δ) μια επιχείρηση που είναι μέτοχος ή εταίρος άλλης επιχείρησης ελέγχει μόνη της, βάσει συμφωνίας που έχει συνάψει με άλλους μετόχους ή εταίρους της εν λόγω επιχείρησης, την πλειοψηφία των δικαιωμάτων ψήφου των μετόχων ή των εταίρων αυτής της επιχείρησης.

Εκτός από τις παραπάνω περιπτώσεις, μια επιχείρηση δεν μπορεί να θεωρηθεί μικρομεσαία, εάν το 25% ή περισσότερο του κεφαλαίου της ή των δικαιωμάτων ψήφου της ελέγχεται, άμεσα ή έμμεσα, από έναν ή περισσότερους δημόσιους οργανισμούς ή δημόσιους φορείς, μεμονωμένα ή από κοινού.

Τέλος, στο Άρθρο 7, του Παραρτήματος της ίδιας σύστασης, αναφέρεται ότι η Επιτροπή

λαμβάνει τα απαραίτητα μέτρα προκειμένου να παρουσιάσει τις στατιστικές που καταρτίζει σύμφωνα με τις παρακάτω τάξεις επιχειρήσεων:

- α) 0 έως 1 απασχολούμενο άτομο (ατομική επιχείρηση),
- β) 2 έως 9 απασχολούμενα άτομα (πολύ μικρή επιχείρηση),
- γ) 10 έως 49 απασχολούμενα άτομα (μικρή επιχείρηση), και
- δ) 50 έως 249 απασχολούμενα άτομα (μεσαία επιχείρηση),

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται συνοπτικά τα κριτήρια διάκρισης των ΜΜΕ σε πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, σύμφωνα με τη σύσταση 2003/361/ΕΚ της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων του 2003.

Διάκριση των ΜΜΕ σε πολύ μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις σύμφωνα με τη σύσταση 2003/361/ΕΚ			
	ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΕΣ	ΜΙΚΡΕΣ	ΜΕΣΑΙΕΣ
Μέγιστος αριθμός εργαζομένων	<10	<50	<250
Μέγιστος ετήσιος κύκλος εργασιών (σε εκ.ευρω)	2	10	50
Μέγιστος Ετήσιος συνολικός ισολογισμός (σε εκ.ευρω)	2	10	43

Η σπουδαιότητα και ο σημαντικός ρόλος των ΜΜΕ

Οι ΜΜΕ έχουν χαρακτηριστεί ως η «ραχοκοκαλιά» οποιασδήποτε οικονομίας και η αξία τους έχει αναγνωριστεί παγκοσμίως ανεξάρτητα από το επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης της κάθε χώρας. Η επιβίωση και ανάπτυξη των ΜΜΕ αποτελούν πολύ σημαντικούς στόχους για κάθε χώρα και για κάθε κυβέρνηση διότι:

1. αποτελούν σημαντικό δυναμικό παράγοντα όλων των οικονομιών, καθώς πρωτοπορούν στον τομέα της καινοτομίας (δεδομένου ότι είναι περισσότερο εκτεθειμένες στον ανταγωνισμό, αλλά συγχρόνως και πιο ευέλικτες και ευπροσάρμοστες σε σχέση με τις μεγάλες εταιρίες), ειδικότερα στους κλάδους, που βασίζονται στη γνώση,

2. διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο στις διαρθρωτικές μεταβολές (εξαιτίας της καινοτομίου δυναμικής που διαθέτουν),
3. βοηθούν στη διαφοροποίηση της οικονομικής βάσης της χώρας και της παρέχουν τη δυνατότητα να ανταποκρίνεται σε ποικιλία συνθηκών της αγοράς,
4. παίζουν κεντρικό ρόλο στην προώθηση βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης και στη δημιουργία θέσεων απασχόλησης, συμβάλλοντας ταυτόχρονα στον περιορισμό της ανεργίας,
5. συμβάλλουν στο κοινωνικό, πολιτιστικό και περιβαλλοντικό κεφάλαιο των εθνών,
6. μπορούν να αντλήσουν πόρους (πέρα από τις οικογενειακές αποταμιεύσεις και τα επενδυμένα κέρδη), οι οποίοι ουδέποτε θα ελάμβαναν τη μορφή παραγωγικού κεφαλαίου παρά μόνο διαμέσου της μικρομεσαίας επιχείρησης,
7. έχουν τη δυνατότητα να παίζουν σημαντικό ρόλο στην περιφερειακή ανάπτυξη, συμβάλλοντας στην αύξηση της παραγωγής σε επαρχιακές πόλεις,
8. συνεισφέρουν στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) της χώρας,
9. ενθαρρύνουν υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας, αποσπώντας μεγαλύτερη παραγωγή ανά μονάδα κεφαλαίου,
10. μπορούν να παράγουν, να φροντίζουν, και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των μικρών και εξειδικευμένων αγορών,
11. αποτελούν οδό για την αυτοανάπτυξη και την ατομική επιτυχία και έκφραση του επιχειρηματικού πνεύματος,
12. αυξάνουν την ανταγωνιστικότητα της αγοράς και αποτελούν εμπόδιο στις μονοπωλιακές θέσεις των μεγάλων επιχειρήσεων,
13. κατά τη διάρκεια περιόδων ύφεσης, οι μικρές επιχειρήσεις μειώνουν τις θέσεις εργασίας με πιο αργούς ρυθμούς και αφομοιώνουν τις οικονομικές κρίσεις καλύτερα, σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, και
14. είναι η επικρατέστερη μορφή επιχείρησης σε όλες τις χώρες, όπου αντιπροσωπεύουν, χαρακτηριστικά, άνω του 95% του επιχειρηματικού πληθυσμού.

Στη δεκαετία του 1970, η επιστήμη του μάνατζμεντ, η οποία μέχρι τότε είχε αδιαφορήσει για τη σημαντικότητα των ΜΜΕ, διαπίστωνε ότι ο ρόλος τους στην οικονομία ήταν πολύ πιο

σημαντικός από ότι είχε μέχρι τότε οριοθετηθεί. Το 1971, η έκθεση Bolton, η οποία είχε ως αντικείμενο τις μικρές επιχειρήσεις, ήταν ουσιαστικά η πρώτη σφαιρική μελέτη που κατέληξε στο συμπέρασμα ότι δε γνωρίζουμε αρκετά για αυτόν το σημαντικό τομέα της οικονομίας. Η αντίδραση των ακαδημαϊκών κύκλων και του κόσμου των μικρών επιχειρήσεων στην έκθεση Bolton, προσέφερε ένα σώμα γνώσεων το οποίο μέχρι σήμερα αποτελεί το πλαίσιο για το αντικείμενο των μικρών επιχειρήσεων.

Στη συνέχεια και μέχρι σήμερα, έγκριτοι ερευνητές διαπίστωσαν ότι σε περιόδους οικονομικής κρίσης, οι μεγάλες επιχειρήσεις υπέφεραν συγκριτικά και αναλογικά περισσότερο από τις μικρές και η συγκράτηση της ανεργίας οφειλόταν κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό στη ζωογόνο δραστηριότητα των μικρών επιχειρήσεων, τη στιγμή που οι μεγάλες επιχειρήσεις προέβαιναν σε μαζικές απολύσεις. Διαπίστωσαν ακόμη, ότι οι περισσότερες καινοτομίες, αρκετά σημαντικές εφευρέσεις και τα πιο ενδιαφέροντα νέα προϊόντα προέρχονταν συχνά από τη φαντασία ενός μικρού επιχειρηματία και όχι από το εργαστήριο έρευνας κάποιας μεγάλης επιχείρησης. Παρόλα αυτά, οι μεγάλες επιχειρήσεις κατάφεραν να εκμεταλλευτούν σε μεγαλύτερο βαθμό τις καινοτομίες που προέρχονταν από τις ΜΜΕ, είτε αγοράζοντας τα πνευματικά τους δικαιώματα, είτε αποκτώντας τις ίδιες τις επιχειρήσεις.

Η ικανότητα των μικρών επιχειρήσεων για καινοτομία οφείλεται στην ευελιξία που διαθέτουν σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, η πλειοψηφία των οποίων είναι τόσο γραφειοκρατικές και τόσο ιεραρχικές ώστε οι εργαζόμενοι και τα διοικητικά στελέχη με ριζοσπαστικές καινοτομικές ιδέες να μην έχουν ισχυρή υποστήριξη. Στις μεγάλες επιχειρήσεις οι καινοτομίες ανήκουν γενικά σε ολόκληρη την εταιρία και όχι στους εργαζομένους που τις σκέφτηκαν και τις δημιούργησαν. Αυτή η έλλειψη προστασίας της πνευματικής ιδιοκτησίας στις μεγάλες επιχειρήσεις αποτελεί αντικίνητρο για την περαιτέρω ανάπτυξη της καινοτομίας τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τα διοικητικά στελέχη. Αντιθέτως, οι εργαζόμενοι στις ΜΜΕ έχουν μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων και είναι αποδέκτες υψηλότερης προστασίας των πνευματικών δικαιωμάτων των καινοτομιών τους. Το γεγονός αυτό, καθιστά τις ΜΜΕ ικανότερες στο να δημιουργούν ριζοσπαστικές καινοτομίες συγκριτικά με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

Οι Audretsch και Vivarelli ύστερα από εμπειρική έρευνα εννέα χρόνων που πραγματοποίησαν σε είκοσι περιοχές της Ιταλίας κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι ΜΜΕ είναι

πιο καινοτόμες από τις μεγαλύτερες για έναν ακόμα λόγο (εκτός από την μεγαλύτερη ευελιξία που εμφανίζουν, την περισσότερη ελευθερία των εργαζομένων τους και την υψηλότερη προστασία των πνευματικών δικαιωμάτων). Ο λόγος αυτός, είναι ότι οι ΜΜΕ έχουν στενότερη σχέση με πανεπιστημιακές σχολές και ερευνητικά ινστιτούτα, τα ακαδημαϊκά επιτεύγματα των οποίων φαίνεται να αποτελούν πολύ πιο σημαντικά στοιχεία και θεμέλια για τις δικές τους καινοτομίες από ότι για τις καινοτομικές προσπάθειες των μεγάλων επιχειρήσεων. Αντίθετα, οι μεγάλες επιχειρήσεις φαίνεται να βασίζονται αποκλειστικά και μόνο σε αποτελέσματα τα οποία προκύπτουν από προσπάθειες δικών τους τμημάτων Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D Departments). Η ίδια έρευνα τονίζει ότι και οι ΜΜΕ χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα των δικών τους τμημάτων Έρευνας και Ανάπτυξης, αλλά δεν περιορίζονται μόνο σ' αυτά.

Σε αντίθεση με όλα τα παραπάνω, έρχονται τα αποτελέσματα της τρίτης Κοινοτικής Έρευνας για την Καινοτομία (Third Community Innovation Survey), η οποία διενεργήθηκε τον Οκτώβριο του 2004 από τον Ben Lucking και την οποία δημοσίευσε τον ίδιο μήνα η Eurostat. Η έρευνα αυτή (η οποία διενεργείται κάθε τέσσερα χρόνια), πραγματοποιήθηκε σε δέκα τέσσερα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς και στην Ισλανδία, στη Νορβηγία, στην Τουρκία και στη Ρουμανία και κάλυψε τη χρονική περίοδο 1998-2000. Τα αποτελέσματα συγκεντρώθηκαν μέσω ταχυδρομικού ερωτηματολογίου και η διάκριση των επιχειρήσεων σε μικρές, μεσαίες και μεγάλες έγινε με βάση τον αριθμό των εργαζομένων (10-49= μικρές, 50-249= μεσαίες, +250= μεγάλες). Τα αποτελέσματα της έρευνας αποκάλυψαν ότι όσο μεγαλύτερη είναι μια επιχείρηση, τόσο περισσότερες είναι οι πιθανότητες να αναπτύξει καινοτομική δραστηριότητα, αφού οι μεγάλες επιχειρήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ανέφεραν καινοτομικές δραστηριότητες σε διπλάσιο ποσοστό (80%) από ότι οι αντίστοιχες μικρές επιχειρήσεις (41%).

Εμπειρικές μελέτες του ΟΟΣΑ δείχνουν ότι η είσοδος νέων ΜΜΕ, στις περισσότερες χώρες ισοδυναμεί περίπου με την έξοδο υφιστάμενων επιχειρήσεων και, όσο περίεργο και αν ακούγεται, δε φαίνεται να υπάρχουν μεγάλες διαφορές στα ποσοστά εισόδου και εξόδου ανάμεσα στις διάφορες χώρες. Σύμφωνα με μελέτη της εταιρίας GECON η Ελλάδα δεν φαίνεται να ανήκει στην παραπάνω κατηγορία χωρών όπου η είσοδος νέων ΜΜΕ ισοδυναμεί με την έξοδο των ήδη ενεργών επιχειρήσεων. Στη δεκαετία 1990-2000, το ελληνικό ισοζύγιο μεταξύ «ανοίγματος» και «κλεισίματος» ΜΜΕ, ήταν εντυπωσιακό. Άνοιξαν 653.000 επιχειρήσεις και έκλεισαν 402.000,

δημιουργώντας μια θετική εξέλιξη και αύξηση της τάξεως των 251.000 νέων επιχειρήσεων, η νομική μορφή των οποίων ποίκιλε ανάλογα με την περίπτωση (Α.Ε., ΕΠΕ, ΟΕ, ΕΕ, ατομικές επιχειρήσεις).

Λόγω του σημαντικού ρόλου που παίζουν οι ΜΜΕ για κάθε εθνική οικονομία, αλλά και λόγω του δυναμισμού που εμφανίζουν, σε ολόκληρο τον κόσμο έχουν ιδρυθεί ειδικοί οργανισμοί, όπως για παράδειγμα ο SBA (Small Business Administration) στις Η.Π.Α. ή ο Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ. (Ελληνικός Οργανισμός Μικρών Μεσαίων Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας) στην Ελλάδα, οι οποίοι έχουν ως στόχο τη λήψη υποστηρικτικών μέτρων προς αυτές. Πιο συγκεκριμένα, οι οργανισμοί αυτοί έχουν σαν κύριο σκοπό τους να υποστηρίξουν τις ΜΜΕ στην ανάπτυξη των διοικητικών τους δεξιοτήτων, να τις βοηθήσουν χρηματοδοτικά (δανεισμός κεφαλαίων, παροχή πληροφοριών για την εύρεση πηγών χρηματοδότησης), να παρέχουν τεχνικές πληροφορίες, να διευκολύνουν τη συμμετοχή τους σε εξαγωγικές προσπάθειες, και γενικότερα να αποτελέσουν ένα στήριγμα σε πιθανά μελλοντικά προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν κατά τη δραστηριοποίησή τους στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Οι βασικοί κλάδοι και τα χαρακτηριστικά των ΜΜΕ

Παρά το γεγονός, ότι υπάρχουν ΜΜΕ σε όλο το φάσμα της οικονομίας καλύπτοντας και αντιπροσωπεύοντας όλους τους κλάδους και τις δραστηριότητες, μπορούμε να ομαδοποιήσουμε τους κλάδους αυτούς σε τρεις βασικές κατηγορίες.

Στην πρώτη κύρια κατηγορία, περιλαμβάνονται οι βιομηχανικές ΜΜΕ, οι οποίες χωρίζονται σε δύο μικρότερες υποκατηγορίες κλάδων, τις μεταποιητικές και τις κατασκευαστικές. Στη μεταποίηση (βιοτεχνία και μικρή βιομηχανία) ο κύριος στόχος των ΜΜΕ είναι η μετατροπή των πρώτων υλών σε προϊόντα. Τα προϊόντα αυτά μπορούν να πουληθούν είτε σε άλλες μεταποιητικές επιχειρήσεις όπου θα χρησιμοποιηθούν σαν πρώτες ύλες για την περαιτέρω δημιουργία άλλων προϊόντων, είτε (χωρίς καμία άλλη επεξεργασία) σε χονδρέμπορους, λιανέμπορους και τελικούς καταναλωτές. Οι ΜΜΕ που ανήκουν στην κατασκευαστική βιομηχανία, έχουν ως κύρια δραστηριότητα την εκτέλεση κάθε είδους κατασκευαστικών έργων, δημοσίων και ιδιωτικών, τόσο τοπικά όσο και σε διεθνές επίπεδο. Οι επιχειρήσεις που ανήκουν στο συγκεκριμένο κλάδο, συνήθως χαρακτηρίζονται από αρκετά υψηλό επίπεδο τεχνογνωσίας

και καλύπτουν ποικίλα τεχνικά πεδία, όπως φράγματα, σήραγγες, υδροηλεκτρικούς και θερμικούς σταθμούς ενέργειας, μεγάλες υπόγειες κατασκευές, συγκοινωνιακά έργα (μετρό, σιδηροδρομικά έργα, αυτοκινητόδρομοι κ.λ.π.), αρδευτικά έργα, κτιριακά έργα και έργα διαχείρισης υδάτινων πόρων.

Στη δεύτερη κύρια κατηγορία ανήκουν οι ΜΜΕ παροχής υπηρεσιών οι οποίες δεν ασχολούνται με κάποιο συγκεκριμένο προϊόν, αλλά πωλούν προσωπικές και επαγγελματικές δεξιότητες τόσο σε επιχειρήσεις όσο και σε τελικούς καταναλωτές. Οι υπηρεσίες που προσφέρουν οι επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας, μπορούν να προσφερθούν από ένα κατάστημα στο δρόμο, από το σπίτι του επιχειρηματία ή ακόμα και από ένα εικονικό κατάστημα στο Διαδίκτυο. Το ύψος των επενδύσεων που απαιτούνται για την ίδρυση μικρομεσαίων επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών μπορεί να είναι από ελάχιστο, όπως συμβαίνει σε περιπτώσεις σύστασης εταιριών συμβούλων επιχειρήσεων, μέχρι και πολύ υψηλό, όπως συμβαίνει σε περιπτώσεις σύστασης μικρών ξενοδοχειακών μονάδων ή μοτέλ.

Στην τρίτη κύρια κατηγορία επιχειρηματικών κλάδων περιλαμβάνονται οι εμπορικές ΜΜΕ οι οποίες χωρίζονται σε δύο επιμέρους κατηγορίες τις χονδρεμπορικές και τις λιανεμπορικές. Οι χονδρέμποροι είναι μεσάζοντες μεταξύ μεταποιητικών επιχειρήσεων και λιανοπωλητών. Η κύρια δραστηριότητά τους εστιάζεται αρχικά στην αγορά προϊόντων από τις μεταποιητικές επιχειρήσεις, στη συνέχεια στην αποθήκευσή τους, και τέλος στην πώλησή τους είτε σε λιανοπωλητές είτε απευθείας στους τελικούς καταναλωτές. Στη συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων, η μορφή των προϊόντων από τις μεταποιητικές επιχειρήσεις έως τον καταναλωτή παραμένει αμετάβλητη. Οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις αγοράζουν προϊόντα είτε από χονδρεμπορικές είτε από μεταποιητικές και τα μεταπωλούν σε καταναλωτές. Όπως οι χονδρεμπορικές, έτσι και οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις προσθέτουν αξία στο προϊόν αφού προσφέρουν στους καταναλωτές διάφορες υπηρεσίες, όπως προσωπική φροντίδα, εξυπηρέτηση, μεγάλη ποικιλία ομοειδών αλλά και ανταγωνιστικών μεταξύ τους προϊόντων για την ικανοποίηση διαφόρων αναγκών, και πιστωτικές διευκολύνσεις.

Ανεξαρτήτως κατηγορίας επιχειρηματικών κλάδων στην οποία ανήκουν, οι ΜΜΕ εμφανίζουν κάποια κοινά στοιχεία στον τρόπο λειτουργίας τους, τα οποία τις χαρακτηρίζουν. Τα κοινά βασικά χαρακτηριστικά των ΜΜΕ είναι τα παρακάτω:

1. Ευέλικτη δομή η οποία τους δίνει τη δυνατότητα να προσαρμόζονται στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος πιο γρήγορα από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.
2. Έλλειψη επίσημου στρατηγικού σχεδιασμού και συστημάτων ελέγχου.
3. Υψηλές δυνατότητες ανάπτυξης καινοτομικών εφαρμογών.
4. Σημαντικοί περιορισμοί σε επίπεδο χρηματοοικονομικών πόρων, διοίκησης, παραγωγικής ικανότητας και ανθρώπινου δυναμικού.
5. Προσωποκρατική διοίκηση με περιορισμένη μεταβίβαση εξουσιών.
6. Εξάρτηση από ένα μικρό αριθμό πελατών και δραστηριοποίηση σε περιορισμένες αγορές.
7. Προσανατολισμός στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών.
8. Συλλογή πληροφοριών μέσω άτυπων και προσωπικών καναλιών και επαφών, όπως είναι οι συγγενείς, οι φίλοι, τα περιοδικά, οι εφημερίδες και το Διαδίκτυο, σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις όπου η έρευνα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και η συλλογή των πληροφοριών διεξάγονται είτε από εξειδικευμένα τμήματα και προσωπικό είτε από το τμήμα πωλήσεων και δημοσίων σχέσεων.

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των ΜΜΕ

Η σπουδαιότητα και ο πολύ σημαντικός ρόλος που διαδραματίζουν οι ΜΜΕ στο παγκόσμιο οικονομικό γίγνεσθαι, απορρέουν κατά κύριο λόγο από το μεγάλο αριθμό των πλεονεκτημάτων που έχουν αναπτύξει στην προσπάθειά τους να ανταγωνιστούν τις μεγαλύτερες σε μέγεθος επιχειρήσεις. Στον αντίποδα των πλεονεκτημάτων, οι ΜΜΕ πρέπει να υπερκεράσουν ορισμένα σημαντικά μειονεκτήματα, τα οποία αποτελούν εμπόδια για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξή τους. Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των ΜΜΕ, σύμφωνα με τη διεθνή αλλά και την ελληνική βιβλιογραφία και αρθρογραφία παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Πολύ στενές σχέσεις με τους πελάτες	Ιδιαίτερα υψηλή νηπιακή θνησιμότητα
Συνεχείς επιδόσεις στην καινοτομία	Ταύτιση της παρουσίας του ιδιοκτήτη με αυτή της επιχείρησης
Στοχεύουν σε πολύ συγκεκριμένες αγορές με niche στρατηγικές γεγονόσ που τις επιτρέπει να εξειδικεύονται	Μικρή χρηματοοικονομική επιφάνεια
Επιλεγμένο προσωπικό	Μειωμένη ικανότητα αυτοχρηματοδότησης
Υψηλός βαθμός ευελιξίας και προσαρμοστικότητας	Έλλειψη προγραμματισμού σχεδιασμού και εκπαίδευσης
Χαμηλότερη ενδοεπιχειρησιακή γραφειοκρατία	Μη εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας
Απλή δομή	Υψηλή εξάρτηση από την διοίκηση
Απαιτούν συνήθως χαμηλό κεφάλαιο	Απουσία συστημάτων ελέγχου
Αυξημένο αίσθημα ατομικής πρωτοβουλίας και ευθύνης	Έλλειψη μεθόδων και ικανοτήτων διοίκησης
Μικρά γενικά έξοδα	Στατική σκέψη περιορισμένη στην εμπειρία και στις γνώσεις του ιδιοκτήτη
Μεγαλύτερη αξιοποίηση ταλέντων	Δυσκολία προσαρμογής της επιχειρηματικής κουλτούρας σε νέες καταστάσεις και προκλήσεις
Εκμετάλλευση τοπικών πόρων	Πιθανές συγκρούσεις μεταξύ των προσωπικών και των εταιρικών στόχων του ιδιοκτήτη
Δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας	Κίνδυνος υπερβολικής έμφασης στην υπάρχουσα βάση επιχειρηματικής δραστηριότητας
Μικροί χρόνοι αντίδρασης	Χαμηλός βαθμός προθυμίας για εισαγωγή πιο περίπλοκων μεθόδων
Διαλειτουργική επικοινωνία και συνεργασία εντός της επιχείρησης	Έλλειψη ειδικευμένου προσωπικού και περιορισμένος αριθμός ατόμων για την ανάληψη πρόσθετων εργασιών
Σταθερή βάση για επέκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας	Έλλειψη διεθνούς εμπειρίας και αξιοπιστίας στις παγκόσμιες αγορές
Δυνατότητα ανάπτυξης συνεργασιών για αμοιβαίο όφελος	Αδυναμία εκτέλεσης μεγάλων παραγγελιών
Υψηλός βαθμός ταύτισης της διοίκησης και των εργαζομένων με την επιχείρηση και την κουλτούρα της	Οι δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη καλύπτουν μεγαλύτερο ποσοστό επί των συνολικών δαπανών στις ΜΜΕ σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις
Ύπαρξη μεγαλύτερης σταθερότητας	Προμήθειες πρώτων υλών σε μικρές ποσότητες με υψηλό κόστος και όχι πάντα ικανοποιητική ποιότητας
Υψηλός βαθμός δέσμευσης της διοίκησης	Υποαπασχόληση πάγιων εγκαταστάσεων

Τα σημαντικότερα προβλήματα των ΜΜΕ

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται ομαδοποιημένα και κατηγοριοποιημένα τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν διεθνώς οι ΜΜΕ.

Γενική κατηγορία προβλημάτων	Υποκατηγορίες προβλημάτων
<p><u>Διοικητικοί παράγοντες</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ανικανότητα του επιχειρηματία • Έλλειψη εμπειρίας και γνώσεων πάνω στην επιχείρηση και τα προϊόντα της • Απροθυμία της διοίκησης να επενδύσει τον απαιτούμενο χρόνο • Έλλειψη αποδοχής συμβουλευτικής γνώμης τρίτων σε συνδυασμό με ύπαρξη υπερβολικής εμπιστοσύνης στις δυνάμεις της διοίκησης • Ικανοποίηση της διοίκησης με παραδοσιακούς τρόπους λειτουργίας και με τη στασιμότητα • Προσωπικοί στόχοι της διοίκησης αντίθετοι με τους εταιρικούς • Κακή διοίκηση των διεθνών δραστηριοτήτων
<p><u>Ελλιπής σχεδιασμός</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Δυσκολία απόκτησης πληροφοριών • Δυσκολία εκτίμησης της νομισματικής αξίας των άυλων καινοτομικών δραστηριοτήτων • Αβεβαιότητα και δυσκολία εκτίμησης των μελλοντικών δραστηριοτήτων • Έλλειψη επίσημου σχεδιασμού, προγραμματισμού, οργάνωσης και χρήσης νέων τεχνολογιών και προϊόντων • Μειωμένη ικανότητα προσαρμογής στις εξελίξεις μέσω στρατηγικού σχεδιασμού • Έλλειψη γνώσης ή διορατικότητας σχετικά με τον τόπο εγκατάστασης της επιχείρησης • Αδυναμία πρόβλεψης έκτακτων ή επείγουσών οικονομικών αναγκών

<p><u>Υψηλή νηπιακή θνησιμότητα</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Μεγάλη ευκολία εισόδου • Κακή διοίκηση • Υψηλά λειτουργικά έξοδα • Κακοπληρωτές πελάτες • Κακή επιλογή τοποθεσίας • Διάφορες ανταγωνιστικές αδυναμίες • Δυσκολίες και προβλήματα με αποθέματα • Υπερβολικά μεγάλο ποσοστό πάγιων ενεργητικών
<p><u>Ανεπαρκής χρηματοδότηση</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Έλλειψη κεφαλαίων για την εγκατάσταση της επιχείρησης στον κατάλληλο χώρο • Υψηλές διοικητικές δαπάνες • Έλλειψη κεφαλαίων για να ξεπεραστούν ορισμένα επενδυτικά λάθη • Δυσκολία εύρεσης και αγοράς πρώτων υλών αφού οι προμηθευτές ευνοούν τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις σε βάρος των ΜΜΕ • Σοβαρές δυσχέρειες προσφυγής σε μακροπρόθεσμο δανεισμό • Μικρή οικονομική επιφάνεια του επενδυτή • Υψηλά λειτουργικά κόστη • Χαμηλές πωλήσεις • Υψηλά αποθηκευτικά κόστη • Ύπαρξη πολλών πάγιων στοιχείων • Υψηλά επιτόκια δανεισμού • Δυσκολία πρόσβασης των ΜΜΕ στο τραπεζικό σύστημα • Μειωμένη δυνατότητα επαρκών εξασφαλίσεων και εγγυήσεων από την πλευρά των ΜΜΕ προς τους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς • Ελλιπής πληροφόρηση για τις διάφορες δυνατότητες τραπεζικού δανεισμού και άντλησης κεφαλαίων από τους κοινοτικούς χρηματοδοτικούς μηχανισμούς

<p><u>Απαρχαιωμένες μέθοδοι</u></p>	<ul style="list-style-type: none">• Έλλειψη σύγχρονου εξοπλισμού• Έλλειψη επαρκών μεθόδων και συστημάτων ελέγχου εξόδων αποθεμάτων και προσωπικού• Ανεπάρκεια πληροφοριών που αφορούν στην αγορά και στην τεχνολογία• Έλλειψη επίσημου οργανωμένου σχεδιασμού• Παλιές μέθοδοι αποθήκευσης• Ελλιπής γνώση των σύγχρονων μεθόδων μάρκετινγκ διαφήμισης και πωλήσεων• Έλλειψη διαφοροποίησης τελικών προϊόντων• Περιορισμένη εφαρμογή μεθόδων και τεχνικών διασφάλισης ποιότητας• Χαμηλό επίπεδο ανάπτυξης των βασικών λειτουργιών και μεθόδων μανάτζμεντ• Έλλειψη δικτύωσης μεταξύ των ΜΜΕ• Μειωμένη δυνατότητα υλοποίησης μελετών και προγραμμάτων εκσυγχρονισμού
<p><u>Έλλειψη τεχνολογικής έρευνας</u></p>	<ul style="list-style-type: none">• Αδυναμία έρευνας και ανάπτυξης λόγω μεγέθους και χρηματοοικονομικών πόρων• Χαλαρή σύνδεση του εκπαιδευτικού και ερευνητικού συστήματος με τις ανάγκες των ΜΜΕ• Δυσκολία πρόσβασης των ΜΜΕ στην καινοτομία• Υψηλό κόστος διατήρησης των απαιτούμενων για την έρευνα εργαστηριακών εγκαταστάσεων και επιστημονικού προσωπικού• Ανεπαρκής υποστήριξη μεταφοράς τεχνογνωσίας από αναπτυγμένα κέντρα
<p><u>Κλάδος σε παρακμή</u></p>	<ul style="list-style-type: none">• Είσοδος και λειτουργία σε κλάδο που βρίσκεται σε παρακμή• Είσοδος και λειτουργία σε κλάδο που έχει χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης• Κλάδος με χαμηλά εμπόδια εισόδου

<p><u>Έλλειψη ειδικευμένου Προσωπικού</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Μη εύρεση προσωπικού με τα κατάλληλα προσόντα • Αδυναμία παροχής ανταγωνιστικών μισθών – ημερομισθίων • Αδυναμία μεταβίβασης εξουσιών και αρμοδιοτήτων • Παροχή χαμηλών κινήτρων • Έλλειψη ευκαιριών για επαγγελματική εξέλιξη • Πολλαπλότητα καθηκόντων για το ήδη υπάρχον προσωπικό της επιχείρησης • Χαμηλό επίπεδο διοικητικών στελεχών • Ελλιπής επαγγελματική κατάρτιση • Χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης του απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού (η εκπαίδευση στηρίζεται στην εμπειρία της πράξης) • Ανεπάρκεια προγραμμάτων επανεκπαίδευσης • Χαλαρή σύνδεση του εκπαιδευτικού και ερευνητικού συστήματος με τις ανάγκες των ΜΜΕ • Χαμηλό επίπεδο συμβουλευτικών υπηρεσιών προς ΜΜΕ λόγω έλλειψης ολοκληρωμένων κέντρων εξυπηρέτησης και υποστήριξης ΜΜΕ • Ανεπαρκής υποστήριξη μεταφοράς τεχνογνωσίας και διοίκησης προσωπικού από ανεπτυγμένα κέντρα
<p><u>Ανταγωνιστικοί παράγοντες</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Κλάδος με αυξανόμενη ένταση του ανταγωνισμού • Ανώτερη οργανωτική και διοικητική ικανότητα των ανταγωνιστών • Δυσκολία εύρεσης και αγοράς πρώτων υλών αφού οι προμηθευτές ευνοούν τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις εις βάρος των ΜΜΕ • Προνομιακή κατάσταση των ανταγωνιστών λόγω αποκλειστικής εκμετάλλευσης ορισμένων πρώτων υλών ή και προϊόντων • Μη ύπαρξη διαφοροποίησης των τελικών προϊόντων

	<ul style="list-style-type: none">• Αδυναμία δημιουργίας ή/και διατήρησης συγκριτικού πλεονεκτήματος• Αδυναμία εύρεσης της κατάλληλης αγοράς για τα προϊόντα της επιχείρησης• Περιορισμένη αντίληψη και εκμετάλλευση της διεθνοποίησης και παγκοσμιοποίησης της αγοράς• Αδυναμία εκμετάλλευσης των οικονομιών κλίμακας
<p><u>Πολυπλοκότητα επιχειρηματικού περιβάλλοντος</u></p>	<ul style="list-style-type: none">• Υπερβολική γραφειοκρατία• Υψηλός κρατικός παρεμβατισμός• Διαφθορά κρατικών στελεχών• Πολύπλοκη νομοθεσία• Κοινωνικοπολιτική αστάθεια• Νομικοί και διοικητικοί περιορισμοί• Πληθώρα κανονιστικών διατάξεων• Περιβαλλοντικοί περιορισμοί• Φορολογικοί περιορισμοί και στρεβλώσεις του ανταγωνισμού λόγω έμμεσης φορολογίας, δυσανάλογοι φόροι στις ΜΜΕ• Νομοθεσία για την υγιεινή και την ασφάλεια• Επιτόκια δανεισμού και πληθωριστικές πιέσεις• Μεταβλητότητα συναλλαγματικής ισοτιμίας• Δανειοληπτικοί κίνδυνοι• Δασμολογικοί περιορισμοί• Ελλιπής προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας από μέρος της πολιτείας• Έθιμα και παραδόσεις• Διαφορετικές κουλτούρες άλλων λαών

Μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ αποτελεί μία από τις βασικότερες λειτουργίες κάθε επιχείρησης. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο πατέρας του σύγχρονου μανάτζμεντ καθηγητής Peter Drucker: *«Επειδή ο σκοπός κάθε επιχείρησης είναι να δημιουργήσει πελάτες, η επιχείρηση έχει δύο και μόνο δύο βασικές λειτουργίες: το Μάρκετινγκ και την Καινοτομία. Το Μάρκετινγκ και η Καινοτομία παράγουν αποτελέσματα. Όλα τα άλλα είναι κόστος. Το Μάρκετινγκ είναι η-κυρίαρχη λειτουργία της επιχείρησης.»*

Το μάρκετινγκ θα πρέπει να υφίσταται από το ξεκίνημα μιας επιχείρησης προσφέροντας πληροφορίες για την απορροφητικότητα της αγοράς στην οποία απευθύνεται το προϊόν που πρόκειται να παραχθεί, και αξιολογώντας τη συνολική του αποδοτικότητα. Το μάρκετινγκ, επίσης, θα πρέπει να διαδραματίζει ενεργό ρόλο σε όλη τη διάρκεια της ζωής της επιχείρησης ή της επενδυτικής προσπάθειας, εξασφαλίζοντας την αποδοτικότητα της με αποφάσεις που μπορεί να αφορούν: α) την τροποποίηση του προϊόντος, β) την ανεύρεση νέων χρήσεων για το προϊόν ή τμημάτων της αγοράς, γ) την πολιτική διανομής και τιμολόγησης του προϊόντος και δ) την πώληση του προϊόντος με τον κατάλληλο συνδυασμό διαφήμισης, σηματοποίησης (labeling), συσκευασίας και προσωπικής πώλησης κ.λπ.

Γενικά, όλες οι επενδυτικές αποφάσεις μιας επιχείρησης θα πρέπει να στηρίζονται στη λειτουργία του μάρκετινγκ, στόχος της οποίας είναι να πετύχει το καλύτερο δυνατό ταίριασμα μεταξύ του ενεργητικού της και της νοοτροπίας και των απαιτήσεων των πελατών ή των δυνητικών πελατών. Ουσιαστικά, το μάρκετινγκ αφορά μια ολόκληρη επιχειρησιακή ιδεολογία ή φιλοσοφία, η οποία ορίζει ότι «μια επιχείρηση είναι πιθανότερο να επιτύχει τους στόχους της εάν προσπαθεί συστηματικά να προλαβαίνει και να ικανοποιεί τις σημερινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές της» .

Δυστυχώς όμως, ακόμα και σήμερα για πολλές επιχειρήσεις το μάρκετινγκ θεωρείται συνώνυμο της Διαφήμισης και της Προώθησης Προϊόντων. Τα αποτελέσματα έρευνας που διενεργήθηκε στην Ελλάδα είναι ενδεικτικά αυτής της πραγματικότητας, αφού αποδεικνύουν ότι μόλις μία στις τέσσερις επιχειρήσεις (24,2%) ακολουθούν φιλοσοφία μάρκετινγκ και σαφή προσανατολισμό στην αγορά και στον πελάτη.

Ο πρώτος επίσημος ορισμός για το μάρκετινγκ διατυπώθηκε το 1935 από την Εθνική Ένωση Καθηγητών Μάρκετινγκ των ΗΠΑ (National Association of Marketing Teachers), που χαρακτήριζε το μάρκετινγκ ως *«εκείνες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που εμπλέκονται στη ροή αγαθών και υπηρεσιών από την παραγωγή έως την κατανάλωση»*.

Μετεξέλιξη αυτής της Ένωσης αποτελεί η σημερινή Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ (American Marketing Association - AMA), ο πλέον επίσημος φορέας της επιστήμης του μάρκετινγκ στις ΗΠΑ. Με μία μικρή αλλαγή το 1948 από την Επιτροπή Ορισμών (Definitions Committee), η AMA δημοσίευσε τον ακόλουθο ορισμό για το μάρκετινγκ: *«Μάρκετινγκ είναι η συγκέντρωση, ταξινόμηση και ανάλυση όλων των προβλημάτων των σχετικών με τη μεταβίβαση και πώληση προϊόντων και υπηρεσιών από τον παραγωγό στον καταναλωτή.»*

Στην ίδια λογική κινούνται και οι ορισμοί που δόθηκαν από διάφορους ερευνητές της εποχής. Ενδεικτικά, οι Converse & Huegy (1953) θεωρούν ότι, *«Το Μάρκετινγκ μελετά τα προβλήματα της μεταβίβασης και πώλησης των αγαθών και υπηρεσιών, μπορεί δε να περιλάβει τη μελέτη της φυσικής τους κυκλοφορίας, το χονδρικό και λιανικό τους εμπόριο, έως και χρηματοοικονομικά προβλήματα.»*

Ενώ ο Brown αναφέρει ότι το μάρκετινγκ *«συνίσταται στη χρησιμοποίηση επιστημονικής μεθοδολογίας για την επίλυση των προβλημάτων που αναφέρονται στη διανομή με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων, τη συμπίεση του κόστους διάθεσης και τη μεγιστοποίηση του κέρδους»*.

Το 2004, η AMA ανακοίνωσε τον ακόλουθο νέο ορισμό του μάρκετινγκ που ισχύει έως και σήμερα και δίνει μεγάλη έμφαση στην έννοια της δημιουργίας αξίας για τον πελάτη ως μέσο για τη διαμόρφωση ισχυρών σχέσεων μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης: *«Μάρκετινγκ είναι μια επιχειρησιακή λειτουργία και ένα σύνολο διαδικασιών για τη δημιουργία, επικοινωνία και προσφορά αξίας στους πελάτες και για τη διοίκηση των σχέσεων με τους πελάτες με τρόπους που να ωφελούν τον οργανισμό και τους συμμετόχους του (stakeholders).»*

Από τους παραπάνω ορισμούς γίνεται φανερό ότι το μάρκετινγκ υφίσταται κάθε φορά που διενεργείται μια **συναλλαγή** μεταξύ μιας επιχείρησης και ενός πελάτη και επιδιώκει την ικανοποίηση των αναγκών (needs) και επιθυμιών (wants) του συγκεκριμένου πελάτη, προσφέροντας του αξία, με παράλληλη ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Επομένως, το μάρκετινγκ υφίσταται κάθε φορά που υπάρχει ενδιαφέρον διενέργειας μίας συναλλαγής. Η έννοια της συναλλαγής οδηγεί στην έννοια της **αγοράς**, που περιλαμβάνει όλους τους πιθανούς πελάτες οι οποίοι μοιράζονται την ίδια ανάγκη ή επιθυμία και είναι διατεθειμένοι να κάνουν μια συναλλαγή προκειμένου να ικανοποιήσουν αυτή τη συγκεκριμένη ανάγκη ή επιθυμία. Αυτές οι ανάγκες (ή επιθυμίες) διαμορφώνονται σε ένα ευρύτερο εξωτερικό ή μακρο-περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί κάθε επιχείρηση και συναποτελεί το πολιτικοοικονομικό, θεσμικό, νομικό, τεχνολογικό, φυσικό, κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον.

Με δεδομένο τον περιορισμό των διαθέσιμων επιχειρησιακών πόρων και ικανοτήτων, η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει/στοχεύσει και να ικανοποιήσει τις αγορές στις οποίες μπορεί να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της (differentiation) και θα επιτύχει ένα **συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**.

Ουσιαστικά, η έννοια του συγκριτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ό,τι αφορά το συναλλασσόμενο προϊόν είναι απύσχα από τη βιβλιογραφία των οικονομικών μέχρι τη δεκαετία του 1930. Με βάση την υπόθεση της ομοιογένειας, τόσο από πλευράς της προσφοράς όσο και από πλευράς της ζήτησης, την οποία διακηρύττουν οι κλασικοί οικονομολόγοι, η τιμή είναι η βάση ανταγωνισμού στο οικονομικό σύστημα και ο καταναλωτής δεν εμφανίζει ιδιαίτερη προτίμηση επιλογής μεταξύ διαφορετικών προϊόντων.

Τέτοιες υποθέσεις μπορούσαν ως ένα βαθμό να ισχύουν μέχρι το τέλος του 19^{ου} αιώνα, λόγω της εμφάνισης τεχνικών μαζικής παραγωγής ως αποτέλεσμα της βιομηχανικής επανάστασης, τότε που οι παραγωγοί ανταγωνίζονταν στη βάση της τιμής, δίνοντας έμφαση στην ποσότητα μάλλον παρά στην ποιότητα ή την επιλογή. Στα πρώτα χρόνια του 20^{ου} αιώνα, αυτές οι υποθέσεις έπαψαν να ισχύουν. Μια σειρά αλλαγών, οι οποίες συντελέστηκαν στο οικονομικό σύστημα, συνέβαλαν στην ανάπτυξη διαφορετικών βάσεων ανταγωνισμού και η ποικιλία τόσο στα υλικά, όσο και στα συστήματα παραγωγής, άρχισε να εισάγεται με αυξανόμενους ρυθμούς. Οι βελτιωμένες μορφές στον χώρο των μεταφορών εξάλειψαν σε μεγάλο βαθμό την ασφάλεια των τοπικών μονοπωλίων (locational monopolies) και διεύρυναν τις εμπορικές ευκαιρίες οι οποίες μπορούσαν να υποστηρίξουν πιο προηγμένα συστήματα παραγωγής. Τα βελτιωμένα μέσα επικοινωνίας με την αγορά, έδωσαν τη δυνατότητα της διάχυσης πληροφοριών για τα

προϊόντα των επιχειρήσεων και επίσης αποτέλεσαν ισχυρό κίνητρο για να συμπεριληφθεί το προϊόν στη «συνολική προσφορά» τους (Πρόγραμμα Μάρκετινγκ).

Αυτές οι παράλληλες σημαντικές εξελίξεις σε παραγωγή, μεταφορές και επικοινωνία και επίσης το γεγονός ότι η προσφορά προϊόντων συγκεντρώθηκε στα χέρια ενός σχετικά μικρού αριθμού επιχειρήσεων (και επομένως οι αγορές έγιναν ολιγοπωλιακές) έφερε στο προσκήνιο άλλες βάσεις ανταγωνισμού πέρα από την τιμή. Από τα πρώτα χρόνια του 20^{ού} αιώνα, οι οικονομολόγοι είχαν αναγνωρίσει ότι συντελέστηκαν αλλαγές και ότι η **διαφοροποίηση προϊόντος** (product differentiation) αποτελούσε μια πιο σημαντική βάση ανταγωνισμού σε σχέση με την τιμή. Στις αρχές της δεκαετίας του 1930, αυτή η άποψη αποκρυσταλλώθηκε σε δύο περίφημες εργασίες των Robinson και Chamberlin. Και οι δύο συγγραφείς εγκατέλειψαν τις υποθέσεις περί του ομοιογενούς προϊόντος και ανέπτυξαν τη θεωρία του «μονοπωλιακού ανταγωνισμού», σύμφωνα με την οποία, οι πωλήσεις μιας επιχείρησης προσδιορίζονται από δύο μεταβλητές επιπλέον της τιμής: της φύσης του προϊόντος και της διαφήμισης (advertising outlays).

Στη θεωρία του μονοπωλιακού ανταγωνισμού του Chamberlin, το προϊόν, το οποίο ορίζεται ως ένα **σύνολο χρησιμοτήτων** (bundle of utilities) στο πλαίσιο του οποίου η φυσική προσφορά είναι ένα μόνο από τα συστατικά του, γίνεται η βάση στην οποία η επιχείρηση-προμηθευτής μπορεί να διαφοροποιήσει την προσφορά της από τον ανταγωνισμό. Ο Chamberlin σημειώνει ότι, *«οτιδήποτε κάνει τους αγοραστές να προτιμούν έναν προμηθευτή (seller) από ένα άλλο, όπως η προσωπικότητα, η φήμη, η βολική τοποθεσία, ακόμα και η διαρρύθμιση του καταστήματος του, διαφοροποιεί το αγοραζόμενο είδος σε τέτοιο βαθμό, ώστε να θεωρείται ότι αυτό που αγοράζεται είναι στην ουσία μέρος ενός "συνόλου χρησιμοτήτων" που προσφέρει ο προμηθευτής»*.

Ερευνητές μάρκετινγκ όπως ο Alderson αναφέρουν ότι η διαφοροποίηση στα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος επιτρέπει στον προμηθευτή να αποκτήσει ισχυρή θέση στην αγορά, υποστηρίζοντας την άποψη ότι *«ο προμηθευτής ο οποίος προσφέρει ένα προϊόν που διαφέρει από τα άλλα, ουσιαστικά καταλαμβάνει, σε μια περιορισμένη έννοια, μια μονοπωλιακή θέση»*. Βέβαια, η διαφοροποίηση προϊόντος μπορεί να λάβει διάφορες μορφές. Σύμφωνα με τον ίδιο ερευνητή, *«μπορεί να βασιστεί σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του ίδιου του προϊόντος, σε πατενταρισμένες ιδιότητες, σε κατατεθέντα*

σήματα, σε εμπορικές ονομασίες, στις ιδιαιτερότητες της συσκευασίας, στην ποιότητα, στον σχεδιασμό, στο χρώμα ή στο στυλ. Η διαφοροποίηση προϊόντος μπορεί επίσης να υφίσταται σε ό,τι αφορά τις συνθήκες της πώλησης του προϊόντος. Παραδείγματα αποτελούν η ευκολία πρόσβασης στον προμηθευτή και άλλοι συνδετικοί κρίκοι οι οποίοι συνδέουν τους πελάτες με τον προμηθευτή».

Πάντως, η ύπαρξη διαφοροποιημένων αναγκών και επιθυμιών στην αγορά είναι που επιτρέπει τον ανταγωνισμό μέσω διαφοροποίησης προϊόντος και τη διαμόρφωση μιας πολιτικής συγκριτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο Alderson θεωρεί ότι, πίσω από την αποδοχή της διαφοροποίησης υπάρχουν διαφορές στις επιθυμίες, στο εισόδημα, στην τοποθεσία των αγοραστών και στις χρήσεις των προϊόντων. Ο Smith σημειώνει επίσης ότι η έλλειψη ομοιογένειας από πλευράς της ζήτησης μπορεί να οφείλεται σε διαφορετικά έθιμα, σε επιθυμίες για ποικιλία και αποκλειστικότητα ή μπορεί να προκύψει από βασικές διαφορές στις ανάγκες των χρηστών. Σύμφωνα με τον Smith, η επιχείρηση επιδιώκει μια πολιτική **συγκριτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** γενικά, και **διαφοροποίησης προϊόντος (product differentiation)** ειδικότερα, έτσι ώστε να αντιμετωπίσει τόσο τις δραστηριότητες των ανταγωνιστών, όσο και τις διάφορες ανάγκες και επιθυμίες της αγοράς. Η επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει μια πολιτική διαφοροποίησης προϊόντος:

- προσφέροντας το ίδιο προϊόν σε όλη την αγορά και εξασφαλίζοντας πωλήσεις του προϊόντος, προβάλλοντας τις διαφορές μεταξύ του δικού της προϊόντος και των ανταγωνιστικών προϊόντων μέσω διαφήμισης και προώθησης των πωλήσεων, ή
- θεωρώντας ότι η αγορά αποτελείται από έναν αριθμό μικρών ομοιογενών αγορών (τμημάτων της αγοράς - η καθεμιά από τις οποίες είχε διαφορετικές προϊοντικές προτιμήσεις) και προσαρμόζοντας το προϊόν και τα στοιχεία που συνδέονται με την πώληση του σύμφωνα με τις απαιτήσεις κάθε τμήματος της αγοράς. Η επιχείρηση που υιοθετεί τη δεύτερη μέθοδο στο πλαίσιο μιας πολιτικής διαφοροποίησης προϊόντος, στην ουσία ακολουθεί μια πολιτική **τμηματοποίησης της αγοράς (market segmentation)**.

Μια πολιτική συγκριτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω **διαφοροποίησης του προϊόντος** και/ή **τμηματοποίησης της αγοράς** πρέπει να είναι δυναμική αφού η επιχείρηση θα

πρέπει συνεχώς να προσαρμόζει τη «συνολική προσφορά» της (δηλ. το προϊόν και τα στοιχεία που συνοδεύουν την πώληση του), έτσι ώστε να μπορεί να αντιμετωπίσει τις συνεχώς μεταβαλλόμενες δραστηριότητες των ανταγωνιστών καθώς και τα «μείγματα κινήτρων» (motivation mixes) των πελατών στην αγορά. Συνήθως, οι προσαρμογές της «συνολικής προσφοράς» της επιχείρησης οδηγεί σε διαφοροποιήσεις στη δομή κόστους και στην κερδοφορία της. Η επιχείρηση, επομένως, πρέπει να διαμορφώνει μια «συνολική προσφορά» χρησιμοποιώντας όλα τα συστατικά που διαθέτει υπό τον έλεγχο της κατά τέτοιο τρόπο που να της επιτρέψει να καταλάβει μια ξεχωριστή και ιδιαίτερη θέση στο μυαλό του πελάτη (positioning) προσφέροντας της πλεονέκτημα διαφοροποίησης και κερδοφορία.

Αυτό το «αξίωμα» οδήγησε στην ανάπτυξη της έννοιας του μείγματος μάρκετινγκ (marketing mix), το οποίο περιλαμβάνει την ανάπτυξη του κατάλληλου προϊόντος υλικού ή άυλου (Product), την κατάλληλη τιμολόγηση του (Price), την κατάλληλη διανομή του (Place) και την κατάλληλη προβολή του (Promotion). Αυτά τα τέσσερα εργαλεία αναφέρονται συχνά ως τα 4P (από τα αρχικά των αντίστοιχων λέξεων στα αγγλικά). Ενδεικτικά, το μείγμα μάρκετινγκ περιλαμβάνει τα ακόλουθα):

- **Μείγμα προϊόντος** που περιλαμβάνει τεχνικά και συμβολικά χαρακτηριστικά του προϊόντος: εύρος-βάθος-ύψος ποικιλίας, ποσότητες σε κάθε είδος, συσκευασία, μάρκα, ετικέτα, εγγύηση, εξυπηρέτηση μετά την πώληση.
- **Μείγμα διανομής** που περιλαμβάνει κανάλια διανομής, θεσμικούς διαμεσολαβητές (μεσάζοντες, π.χ. λιανέμπορους, χονδρέμπορους κτλ.) που θα χρησιμοποιηθούν, γεωγραφική κάλυψη, κατανομή των λειτουργιών του μάρκετινγκ κατά είδος μεσάζοντα, φυσική διανομή και επίπεδο εξυπηρέτησης της πελατείας.
- **Μείγμα προβολής** που περιλαμβάνει τη διαφήμιση, το μήνυμα και τα μέσα, την προσωπική πώληση, την επιλογή και αμοιβή των πωλητών, την προώθηση των πωλήσεων (sales promotion), τις εκθέσεις, τα δείγματα, τους διαγωνισμούς, τις εκπτώσεις και τις προσφορές, τη δημοσιότητα και τις δημόσιες σχέσεις.
- **Μείγμα τιμολόγησης** που περιλαμβάνει το ύψος των τιμών, τη διαφοροποίησή τους, τις εκπτώσεις, την ψυχολογική τιμολόγηση και τους όρους πληρωμής.

Πεδία εφαρμογής της επιστήμης του Μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ έχει εφαρμογή σε διάφορα πεδία δραστηριοποίησης που σχετίζονται με τον τύπο του οργανισμού, το είδος του προϊόντος, το είδος του πελάτη/αγοραστή, τη γεωγραφική διάσταση της δραστηριοποίησης, το κανάλι διανομής και τον κλάδο δραστηριοποίησης. Ανάλογα με το πεδίο εφαρμογής του μάρκετινγκ, διακρίνουμε τις ακόλουθες μορφές:

Κατά τύπο οργανισμού:

- Μάρκετινγκ Κερδοσκοπικών Επιχειρήσεων
- Μάρκετινγκ Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών (π.χ. φιλανθρωπικά σωματεία, μη κυβερνητικές οργανώσεις, υπουργεία, δήμοι κ.λπ.)

Κατά είδος προϊόντος:

- Μάρκετινγκ Προϊόντων
- Μάρκετινγκ Υπηρεσιών

Κατά είδος πελάτη:

- Καταναλωτικό Μάρκετινγκ (B2C Marketing), που αφορά το μάρκετινγκ προϊόντων και υπηρεσιών που απευθύνονται σε ιδιώτες-καταναλωτές
- Βιομηχανικό Μάρκετινγκ (B2B Marketing), που αφορά το μάρκετινγκ προϊόντων και υπηρεσιών που απευθύνονται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς

Κατά γεωγραφική εφαρμογή:

- Εγχώριο/Εθνικό Μάρκετινγκ, που αφορά δραστηριότητες μάρκετινγκ εντός των συνόρων μίας χώρας
- Διεθνές Μάρκετινγκ, που αφορά τη δραστηριοποίηση εκτός συνόρων

Κατά κανάλι διανομής:

- Μάρκετινγκ Λιανεμπορίου
- Μάρκετινγκ Χονδρεμπορίου
- Ηλεκτρονικό Μάρκετινγκ

Κατά κλάδο ή αντικείμενο:

- Μάρκετινγκ Τροφίμων & Ποτών
- Τραπεζικό Μάρκετινγκ

- Ασφαλιστικό Μάρκετινγκ
- Τουριστικό Μάρκετινγκ
- Μάρκετινγκ προϊόντων υψηλής τεχνολογίας (high-tech)
- Αθλητικό Μάρκετινγκ
- Πολιτιστικό Μάρκετινγκ
- Κοινωνικό Μάρκετινγκ

Ανεξάρτητα από το πεδίο εφαρμογής του μάρκετινγκ, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η αποτελεσματική εφαρμογή του προϋποθέτει πολύ καλή μελέτη της αγοράς και των συνθηκών που επικρατούν σε αυτή. Για αυτό τον λόγο η συστηματική έρευνα της αγοράς είναι από τις βασικότερες δραστηριότητες του υπεύθυνου μάρκετινγκ σε κάθε επιχείρηση.

Οριοθέτηση Έννοιας Προγραμματισμού Μάρκετινγκ (Marketing Plan)

Η εφαρμογή του μάρκετινγκ είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την έννοια του σχεδιασμού ή προγραμματισμού μάρκετινγκ (marketing planning). Σύμφωνα με τον McDonald ο σχεδιασμός/προγραμματισμός μάρκετινγκ ορίζεται ως: *«Ο συστηματικός τρόπος αναγνώρισης επιμέρους εναλλακτικών, επιλογής ορισμένων από αυτές, χρονοπρογραμματισμού και κοστολόγησής τους προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Αυτή η διαδικασία αναφέρεται στην προγραμματισμένη χρήση των πόρων μάρκετινγκ για την επίτευξη των στόχων μάρκετινγκ. Ο προγραμματισμός μάρκετινγκ είναι απλά μια λογική σειρά δραστηριοτήτων οι οποίες οδηγούν στον καθορισμό των στόχων μάρκετινγκ και στη διαμόρφωση πλάνων για την επίτευξη τους.»*

Ο προγραμματισμός μάρκετινγκ αναγνωρίζεται ως μια συστηματική διαδικασία η οποία περιλαμβάνει την αξιολόγηση των ευκαιριών και των πόρων της επιχείρησης, τον καθορισμό στόχων μάρκετινγκ και την ανάπτυξη ενός πλάνου εφαρμογής και ελέγχου επιμέρους τακτικών μάρκετινγκ.

Ο συστηματικός προγραμματισμός μάρκετινγκ συνοδεύεται από μια σειρά πλεονεκτημάτων τα οποία συνδέονται με την αποτελεσματική χρήση των επιχειρησιακών πόρων και οδηγούν σε μεγιστοποίηση των εσόδων της επιχείρησης. Στη λογική αυτή έχει

υποστηριχθεί ότι οι επιχειρήσεις που προγραμματίζουν τις δραστηριότητες μάρκετινγκ με συστηματικό τρόπο:

- ικανοποιούν τα «καλύτερα» και περισσότερο υποσχόμενα τμήματα της αγοράς,
- πρωταγωνιστούν στις εξελίξεις στην αγορά και είναι έτοιμες να προσαρμοστούν ανάλογα,
- εξασφαλίζουν και χρησιμοποιούν τους επιχειρησιακούς πόρους με τον καλύτερο τρόπο,
- ελαχιστοποιούν τις απειλές που μπορεί να δεχτούν,
- αναγνωρίζουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους έγκαιρα,
- εμφανίζουν καλύτερη επικοινωνία και πιο συντονισμένες ενέργειες μεταξύ των εμπλεκόμενων στελεχών,
- ελαχιστοποιούν τις συγκρούσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων στελεχών,
- ελαχιστοποιούν τις μη-ορθολογικές αντιδράσεις σε αναπάντεχα γεγονότα (π.χ. ξαφνικές ενέργειες ανταγωνιστών),
- μεγιστοποιούν τα έσοδα τους,
- κυριαρχούν έναντι των ανταγωνιστών.

Η σημαντικότητα του προγραμματισμού μάρκετινγκ οδηγεί στην αναγκαιότητα κατάρτισης από τις επιχειρήσεις Προγραμμάτων Μάρκετινγκ (Marketing Plans), που δεν είναι τίποτε άλλο από το γραπτό κείμενο ή τον οδηγό εφαρμογής και ελέγχου των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων μάρκετινγκ οι οποίες συνδέονται με την ευρύτερη στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης .

Διαδικασία Κατάρτισης Προγράμματος Μάρκετινγκ

Συνθέτοντας τις διαδικασίες κατάρτισης ενός Προγράμματος Μάρκετινγκ που έχουν κατά καιρούς προταθεί διεθνώς, περιγράφουμε περιληπτικά παρακάτω μια διαδικασία οκτώ (8) σταδίων.

1ο στάδιο: Ανάλυση Περιβάλλοντος

Στο 1^ο στάδιο κατάρτισης ενός Προγράμματος Μάρκετινγκ γίνεται ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Ειδικότερα:

Εσωτερικό Περιβάλλον

Καταρχάς γίνεται η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Στην περίπτωση που το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ αναφέρεται στο σύνολο των προϊόντων της επιχείρησης η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει την ιστορία και τα πεδία

47

δράσης της επιχείρησης, την αποστολή της, τους γενικούς επιχειρησιακούς στόχους, τη χρηματοοικονομική της κατάσταση, την οργανωτική δομή μάρκετινγκ και πωλήσεων και τις δραστηριότητες και τα αποτελέσματα μάρκετινγκ και πωλήσεων.

Στην περίπτωση που το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ αφορά ένα προϊόν ή μία επιμέρους γραμμή της επιχείρησης, η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος περιορίζεται στην περιγραφή του προϊόντος (ή των προϊόντων της γραμμής), και των σχετικών δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων μάρκετινγκ και πωλήσεων. Ειδικά όταν το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ αναφέρεται σε ένα νέο προϊόν, στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος γίνεται η περιγραφή του προϊόντος και καταγράφεται η σύνδεση του με τα υπόλοιπα προϊόντα της επιχείρησης και γενικότερα με τους στόχους και τις ικανότητες της επιχείρησης (σε επίπεδο τεχνολογίας, δικτύων διανομής κ.λπ.).

Εξωτερικό Περιβάλλον

Στο στάδιο αυτό γίνεται επίσης ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ανεξάρτητα από το επιχειρησιακό επίπεδο στον οποίο διενεργείται το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει την περιγραφή των γενικών συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος και των τάσεων της αγοράς, την ανάλυση των πελατών, την ανάλυση του ανταγωνισμού και την περιγραφή των δικτύων διανομής.

Η αποτύπωση των στοιχείων από την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί, ουσιαστικά, μια εμπειριστατωμένη εκτίμηση του «*πού βρισκόμαστε τώρα*» ως επιχείρηση, είτε σε σχέση με το σύνολο των προϊόντων, είτε σε ό,τι αφορά επιμέρους γραμμές προϊόντων ή ακόμα και ένα συγκεκριμένο προϊόν (υφιστάμενο ή νέο).

2° Στάδιο: Αξιολόγηση Προϊοντικού Χαρτοφυλακίου

Κατά το 2° στάδιο, αξιοποιώντας τις πληροφορίες από το προηγούμενο στάδιο, αξιολογείται το προϊοντικό χαρτοφυλάκιο είτε του συνόλου της επιχείρησης, είτε μιας συγκεκριμένης γραμμής, είτε ακόμα και ενός προϊόντος σε επίπεδο επιμέρους κωδικών. Η αξιολόγηση του προϊοντικού χαρτοφυλακίου είναι μία από τις σημαντικότερες δραστηριότητες των υπευθύνων μάρκετινγκ μιας επιχείρησης ώστε να επιτυγχάνεται κατανομή των πόρων (χρηματοοικονομικών, παραγωγικών, μάρκετινγκ κ.λπ.) στα επιμέρους προϊόντα που απαρτίζουν το προϊοντικό της χαρτοφυλάκιο που να οδηγεί σε μεγιστοποίηση των μελλοντικών αποδόσεων της επιχείρησης σε ένα δεδομένο βέβαια επίπεδο ρίσκου.

3° Στάδιο: Ανάλυση Δυνατοτήτων - Αδυναμιών Ευκαιριών-Απειλών (S.W.O.T.)

Συνθέτοντας τα δεδομένα της ανάλυσης του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, αλλά και της αξιολόγησης του προϊόντικού χαρτοφυλακίου, στο στάδιο αυτό γίνεται η εκτίμηση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών της επιχείρησης (Strengths, Weaknesses) καθώς και των ευκαιριών και απειλών που αντιμετωπίζει από το εξωτερικό περιβάλλον (Opportunities, Threats). Μια τέτοια εκτίμηση είναι ευρύτερα γνωστή ως Ανάλυση S.W.O.T.

4° Στάδιο: Επιλογή Αγορών -Στόχων

Στο στάδιο αυτό γίνεται η επιλογή των αγορών στις οποίες θα στοχεύσει η επιχείρηση σε ό,τι αφορά τα επιμέρους προϊόντα της.

5° Στάδιο: Στόχοι Μάρκετινγκ

Στο 5° στάδιο γίνεται η επιλογή των στόχων μάρκετινγκ (ποσοτικών, π.χ. αύξηση πωλήσεων ή ποιοτικών, π.χ. βελτίωση εικόνας) που καθορίζουν το «πού θέλει να πάει» η επιχείρηση, η γραμμή προϊόντος ή το προϊόν για το οποίο καταρτίζεται το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ. Σημαντικό ρόλο στην επιλογή των στόχων μάρκετινγκ για κάθε αγορά-προϊόν παίζει το στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος.

6° Στάδιο: Στρατηγική Μάρκετινγκ

Στο 6° στάδιο αναπτύσσεται η στρατηγική μάρκετινγκ που καθορίζει το «πώς θα φτάσει η επιχείρηση (ή το προϊόν) ως εκεί που επιθυμεί να πάει», με άλλα λόγια, το πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι μάρκετινγκ. Ουσιαστικά, στο στάδιο αυτό καθορίζεται η **στρατηγική διαφοροποίησης** (differentiation) και **τοποθέτησης** (positioning) των προϊόντων (ή του προϊόντος) της επιχείρησης. Η στρατηγική μάρκετινγκ καθορίζεται με βάση το στάδιο του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται το προϊόν (ή τα προϊόντα) που καλύπτει το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ.

7° Στάδιο: Σχέδιο Δράσης (Action Plan)

Σ' αυτό το στάδιο σχεδιάζονται καταρχάς οι **τακτικές μάρκετινγκ** που θα ακολουθηθούν προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι και οι στρατηγικές μάρκετινγκ που έχουν τεθεί. Οι συγκεκριμένες τακτικές αφορούν τα βασικά εργαλεία του μάρκετινγκ (τα γνωστά και ως τέσσερα P του μείγματος μάρκετινγκ) και ειδικότερα το προϊόν (product), την τιμή (price), τη διανομή (place) και την προβολή (promotion).

Τέλος, στο συγκεκριμένο στάδιο συντάσσεται ο **προϋπολογισμός** ώστε να υλοποιηθεί το σχέδιο δράσης, και επίσης σχεδιάζεται **πρόγραμμα εκτάκτου** ανάγκης προκειμένου να αντιμετωπιστούν εγκαίρως τυχόν αλλαγές στα δεδομένα πάνω στα οποία στηρίχτηκε ο προγραμματισμός μάρκετινγκ.

8° Στάδιο: Παρακολούθηση και Έλεγχος Προγράμματος Μάρκετινγκ

Στο 8° και τελευταίο στάδιο τίθεται σε εφαρμογή το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ, παρακολουθείται και ελέγχεται η πορεία υλοποίησης του και γίνονται αναθεωρήσεις των πλάνων, όταν και όπου χρειάζεται.

Οφέλη Κατάρτισης Προγραμμάτων Μάρκετινγκ

Η κατάρτιση ενός Προγράμματος Μάρκετινγκ αποτελεί σημαντική διοικητική δραστηριότητα με πολλά πλεονεκτήματα. Ειδικότερα, ένα Πρόγραμμα Μάρκετινγκ που έχει καταρτιστεί κατά τρόπο συστηματικό και σωστό έχει τα ακόλουθα οφέλη για την επιχείρηση:

- Λειτουργεί ως χάρτης (road map) που καθοδηγεί την επιχείρηση προς τη σωστή κατεύθυνση προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της.
- Υποβοηθά τον διοικητικό έλεγχο και την υλοποίηση της στρατηγικής της.
- Ενημερώνει τα στελέχη που συμμετέχουν για πρώτη φορά στην υλοποίηση του Προγράμματος Μάρκετινγκ για τον ρόλο τους και τον τρόπο επίτευξης των στόχων του προγράμματος.
- Υποβοηθά στην εξεύρεση πόρων για την υλοποίηση του.
- Διεγείρει τη διοικητική σκέψη και την καλύτερη χρήση των περιορισμένων επιχειρησιακών πόρων.
- Βοηθάει τη διοίκηση της επιχείρησης και την κατανομή υπευθυνοτήτων, ενεργειών και επιχειρησιακού χρόνου.
- Επιτρέπει στα στελέχη να αποκαλύψουν και να διαχειριστούν εγκαίρως προβλήματα, ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος.
- Επιτρέπει στην επιχείρηση να έχει συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές που δεν καταρτίζουν Πρόγραμμα Μάρκετινγκ, αφού μέσα από τη διαδικασία κατάρτισης του προγράμματος μελετά την αγορά και τους ανταγωνιστές και είναι καλύτερα έτοιμη να τους αντιμετωπίσει.

Εμπόδια Κατάρτισης Αποτελεσματικών Προγραμμάτων Μάρκετινγκ και Τρόποι Εξάλειψής τους

Η κατάρτιση αποτελεσματικών Προγραμμάτων Μάρκετινγκ από τις επιχειρήσεις δεν είναι εύκολη διαδικασία. Συνήθως, εμφανίζονται διάφορα εμπόδια κατά την προσπάθεια σχεδιασμού τους, τα οποία συνοψίζονται στα εξής:

1. Σύγχυση μεταξύ στρατηγικής και τακτικών μάρκετινγκ

Η επιχείρηση θα πρέπει καταρχάς να αναπτύξει τη στρατηγική μάρκετινγκ. Αυτό απαιτεί ιδιαιτέρως τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος, τον έγκαιρο εντοπισμό των ευκαιριών και απειλών που παρουσιάζονται και τη διαμόρφωση της στρατηγικής της απάντησης, εμπλέκοντας όλα τα διοικητικά επίπεδα σ' αυτή τη διαδικασία.

Η στρατηγική μάρκετινγκ πρέπει να καλύπτει περίοδο μεταξύ 3 και 5 ετών, και μόνον αφού έχει σχεδιαστεί και συμφωνηθεί από τα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να καθορίζονται οι επιμέρους τακτικές μάρκετινγκ.

2. Απομόνωση/διαχωρισμός της λειτουργίας του μάρκετινγκ από τις υπόλοιπες λειτουργίες

Σε πολλές επιχειρήσεις η λειτουργία του μάρκετινγκ επιφορτίζεται κυρίως με τις ενέργειες προβολής των προϊόντων, ενώ άλλες πολύ σημαντικές δραστηριότητες που κατεξοχήν ανήκουν στο μάρκετινγκ όπως η ανάπτυξη νέων προϊόντων ή η τιμολόγηση ανατίθενται σε άλλες διευθύνσεις, όπως R&D και Πωλήσεις αντίστοιχα. Χρειάζεται, επομένως, να γίνει σαφές ότι το μάρκετινγκ δεν πρέπει να λειτουργεί απομονωμένο από τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης, αλλά θα πρέπει να συνεργάζεται και να ανταλλάσσει πληροφορίες και δεδομένα. Παράλληλα, για τους σκοπούς σύνταξης του Προγράμματος Μάρκετινγκ, πρέπει το μάρκετινγκ να λειτουργεί όσο γίνεται πιο κοντά στον πελάτη. Σ' αυτό το πλαίσιο, όπου είναι εφικτό, πρέπει η σύνταξη των αναφορών μάρκετινγκ και πωλήσεων (marketing & sales reports) να ανατίθεται στο ίδιο άτομο.

3. Σύγχυση μεταξύ της έννοιας του μάρκετινγκ (marketing concept) και της λειτουργίας του μάρκετινγκ (marketing function)

Ένα ακόμα εμπόδιο στην κατάρτιση αποτελεσματικών Προγραμμάτων Μάρκετινγκ είναι η σύγχυση που υπάρχει μεταξύ της έννοιας του μάρκετινγκ και της λειτουργίας του μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ σαν έννοια είναι η διοικητική διαδικασία κατά την οποία οι

πόροι της επιχείρησης χρησιμοποιούνται για την ικανοποίηση των αναγκών συγκεκριμένων ομάδων πελατών, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι τόσο της επιχείρησης, όσο και των πελατών αυτών. Έτσι, το μάρκετινγκ είναι καταρχήν και κυρίως μια στάση (attitude) και μία φιλοσοφία, παρά μια σειρά δραστηριοτήτων, οι οποίες διενεργούνται στο πλαίσιο μιας συγκεκριμένης επιχειρησιακής λειτουργίας.

4. Οργανωτικά εμπόδια

Εμπόδιο στην κατάρτιση αποτελεσματικών Προγραμμάτων Μάρκετινγκ μπορεί να αποτελεί και η οργανωτική δομή της επιχείρησης. Για να διευκολύνεται η διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης ενός Προγράμματος Μάρκετινγκ, η οργάνωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης πρέπει να γίνεται, όπου είναι δυνατόν, κατά πελάτη, προϊόν ή στρατηγική επιχειρηματική μονάδα (strategic business unit), παρά κατά λειτουργία (function).

5. Έλλειψη σε βάθος ανάλυσης

Η έλλειψη της σε βάθος ανάλυσης των απαιτούμενων πληροφοριών αποτελεί επίσης ένα σημαντικό εμπόδιο στην κατάρτιση ενός αποτελεσματικού Προγράμματος Μάρκετινγκ. Επομένως, απαιτείται η ανάπτυξη ενός διαγνωστικού εργαλείου μάρκετινγκ (marketing audit) ώστε να διενεργείται σε βάθος ανάλυση των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων μάρκετινγκ και πωλήσεων. Ειδικότερα, είναι σκόπιμο να καταρτιστεί λίστα ερωτήσεων οι οποίες θα απαντώνται σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή κάθε χρόνο και θα αποτελούν τη βάση συλλογής πληροφοριών για το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις της επιχείρησης. Τα στελέχη θα πρέπει να ενθαρρύνονται να χρησιμοποιούν για μια τέτοια ανάλυση αναγνωρισμένα εργαλεία του μάρκετινγκ, όπως για παράδειγμα, το μοντέλο του κύκλου ζωής προϊόντος, τα μοντέλα αξιολόγησης προϊόντικού χαρτοφυλακίου κ.λπ.

6. Σύγχυση μεταξύ της διαδικασίας και του αποτελέσματος

Ένα Πρόγραμμα Μάρκετινγκ μπορεί να μην είναι αποτελεσματικό γιατί, παρότι μπορεί να περιέχει πληθώρα πληροφοριών, αυτές πιθανώς δεν είναι πρακτικά αξιοποιήσιμες. Οι περισσότερες πληροφορίες που συλλέγονται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας κατάρτισης του Προγράμματος Μάρκετινγκ πρέπει να υπόκεινται σε αξιολόγηση και πιθανώς επιπλέον επεξεργασία προκειμένου να επιτρέπουν την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

7. Έλλειψη γνώσεων και ικανοτήτων μάρκετινγκ

Υπάρχουν περιπτώσεις που το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ δεν οδηγεί στα αναμενόμενα αποτελέσματα γιατί απλώς τα άτομα στα οποία ανατίθενται οι δραστηριότητες μάρκετινγκ δεν διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης επιχειρησιακής λειτουργίας. Επομένως, είναι επιτακτική η ανάγκη τα στελέχη που είναι επιφορτισμένα με το μάρκετινγκ να γνωρίζουν τις θεμελιώδεις έννοιες (π.χ. τμηματοποίηση, τοποθέτηση, μείγμα μάρκετινγκ) και τα σχετικά εργαλεία ανάλυσης (π.χ., μοντέλο κύκλου ζωής προϊόντος, μήτρα BCG, κ.λπ.)

8. Έλλειψη συστηματικής προσέγγισης ως προς τον προγραμματισμό μάρκετινγκ

Όταν δεν υπάρχει συστηματική προσέγγιση ως προς τον τρόπο προγραμματισμού των ενεργειών μάρκετινγκ, υπάρχει σοβαρή πιθανότητα το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ να μην είναι αποτελεσματικό. Είναι πολύ βασικό να υπάρχει σειρά γραπτών διαδικασιών και πολύ συγκεκριμένη δομή για τον προγραμματισμό μάρκετινγκ. Ο σκοπός μιας τέτοιας συστηματικής προσέγγισης είναι:

- Να εξασφαλίσει ότι όλα τα σημαντικά θέματα μελετώνται συστηματικά.
- Να συνθέσει τα βασικά στοιχεία του στρατηγικού Προγράμματος Μάρκετινγκ κάθε στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας, γραμμής προϊόντος ή προϊόντος.
- Να βοηθήσει την ανώτατη διοίκηση να συγκρίνει διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες και να κατανοήσει τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά και τις προοπτικές της επιχείρησης.

9. Αδυναμία να τεθούν προτεραιότητες στους στόχους

Ένα ακόμα εμπόδιο το οποίο μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την αποτελεσματικότητα ενός Προγράμματος Μάρκετινγκ είναι η ύπαρξη πολλών στόχων, χωρίς να υπάρχει σαφής και τεκμηριωμένη ιεράρχηση τους. Σε μια τέτοια περίπτωση, όμως, είναι πολύ πιθανόν προσπαθώντας να επιτύχει η επιχείρηση πολλούς διαφορετικούς (και ίσως αλληλοσυγκρουόμενους) στόχους, απλώς να σπαταλά πόρους χωρίς να καταφέρνει στο τέλος να επιτύχει κανέναν απ' αυτούς τους στόχους. Επομένως, είναι πολύ σημαντικό, οι υπεύθυνοι κατάρτισης του Προγράμματος Μάρκετινγκ να θέτουν προτεραιότητες στους στόχους με βάση το πόσο σημαντική και επείγουσα είναι η επίτευξη τους και να κατανέμουν τους πόρους ανάλογα.

10. Εχθρική εταιρική κουλτούρα

Ο προγραμματισμός μάρκετινγκ δεν μπορεί να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα όταν υπάρχει εχθρική προς το μάρκετινγκ εταιρική κουλτούρα. Με άλλα λόγια, χρειάζεται η επιχείρηση στο σύνολο της να διαπνέεται από μια φιλοσοφία η οποία θέτει τον πελάτη και την ικανοποίηση του στο επίκεντρο της δραστηριοποίησης της.

Σύνταξη και Παρουσίαση Προγράμματος Μάρκετινγκ

Ο τρόπος σύνταξης και παρουσίασης του Προγράμματος Μάρκετινγκ αποτελεί τον σημαντικότερο ίσως παράγοντα επιτυχίας (ή αποτυχίας) του γιατί από αυτόν εξαρτάται τόσο η αποδοχή ή η απόρριψη των προτεινόμενων ενεργειών μάρκετινγκ από τη διοίκηση της επιχείρησης, όσο και η κατανόηση του περιεχομένου του προγράμματος από τα υπόλοιπα στελέχη της επιχείρησης που θα κληθούν να συμμετάσχουν στην υλοποίηση του. Κατά συνέπεια, η σύνταξη και η παρουσίαση του Προγράμματος Μάρκετινγκ πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή.

Η δομή ενός αποτελεσματικού Προγράμματος Μάρκετινγκ περιλαμβάνει: α) Περίληψη (executive summary) και Εισαγωγή β) Κυρίως Μέρος και, τυχόν, γ) Παραρτήματα

Η παρουσίαση του Προγράμματος Μάρκετινγκ αρχίζει με την Περίληψη (Executive summary) και την Εισαγωγή. Η περίληψη έχει ως σκοπό να παραθέσει με συνοπτικό τρόπο τα βασικά σημεία του Προγράμματος Μάρκετινγκ, και συγκεκριμένα, τα προϊόντα που περιλαμβάνει, τις αγορές στις οποίες αναφέρεται, τους στόχους και τις στρατηγικές που θα ακολουθηθούν. Από την άλλη μεριά, σκοπός της Εισαγωγής είναι να προετοιμάσει τον αναγνώστη για τη μελέτη του κυρίως Προγράμματος Μάρκετινγκ. Η Εισαγωγή θα πρέπει να διέπεται από τα ακόλουθα:

- Να είναι σύντομη, περιεκτική και απόλυτα κατανοητή.
- Να επικεντρώνει την προσοχή του αναγνώστη στον πραγματικό σκοπό του Προγράμματος Μάρκετινγκ.
- Να έχει το ίδιο στυλ με το κείμενο που ακολουθεί.

Η εμπειρία έχει δείξει ότι μια επιτυχημένη **Εισαγωγή** καταλαμβάνει περίπου δύο-τρεις σελίδες και αναφέρει:

- *Το επιχειρησιακό επίπεδο στο οποίο αναφέρεται το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ*

Στις μεγάλες επιχειρήσεις όπου τα προϊόντα είναι πολλά, γίνονται ξεχωριστά Προγράμματα Μάρκετινγκ για κάθε προϊόν. Έτσι είναι χρήσιμο αυτός που αρχίζει να διαβάζει το πρόγραμμα, να γνωρίζει αν αφορά συγκεκριμένο προϊόν (υφιστάμενο ή νέο), γραμμή προϊόντος ή το σύνολο της επιχείρησης (ή ενός SBU).

- *Την περίοδο που καλύπτει το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ*

Συνήθως το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ καλύπτει το ημερολογιακό έτος, αλλά σε ειδικές περιπτώσεις (π.χ. λανσάρισμα νέου προϊόντος) μπορεί να καλύπτει μικρότερη ή μεγαλύτερη περίοδο.

- *Τα τμήματα ή τα στελέχη που δεσμεύονται για την εκτέλεση του Προγράμματος Μάρκετινγκ, ανεξάρτητα από τον τρόπο που τελικά πραγματοποιείται τυπικά η δέσμευση.*

Στο **Κυρίως Μέρος** του Προγράμματος Μάρκετινγκ γίνεται παρουσίαση όλων των σχετικών στοιχείων που αφορούν στόχους, στρατηγικές και τακτικές μάρκετινγκ όπως αναπτύσσονται στα στάδια 1 έως 8 του προγράμματος.

Το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ ολοκληρώνεται με την παράθεση σε **Παράρτημα** αναλυτικών πληροφοριών (π.χ. αποτελέσματα ερευνών αγοράς).

Δεξιότητες Κατάρτισης και Υλοποίησης Προγράμματος Μάρκετινγκ

Ένα στέλεχος μάρκετινγκ, προκειμένου να καταρτίσει και να υλοποιήσει ένα Πρόγραμμα Μάρκετινγκ, θα πρέπει να διαθέτει τις ακόλουθες δεξιότητες:

- **Κρίση**
Πρέπει να διαθέτει κρίση για να μπορεί να αξιολογεί τις πληροφορίες που έχει στη διάθεση του και να παίρνει τις σωστές αποφάσεις για τη διαμόρφωση του προγράμματος δράσης.
- **Διαίσθηση**
Πρέπει να διαθέτει διαίσθηση ώστε να αντιλαμβάνεται έγκαιρα τις επιχειρηματικές ευκαιρίες και τα προβλήματα που είναι κρυμμένα στο περιβάλλον.
- **Δημιουργική Σκέψη**

Πρέπει να διαθέτει δημιουργική σκέψη για να είναι σε θέση να διαμορφώνει νέες στρατηγικές ανάπτυξης αλλά και άμυνας για τα προϊόντα της επιχείρησης.

- **Ικανότητας Καλής Επικοινωνίας**

Η σωστή και αποτελεσματική υλοποίηση ενός Προγράμματος Μάρκετινγκ προϋποθέτει συνεργασία όλων των τμημάτων τη επιχείρησης. Για να εξασφαλιστεί όμως αυτή η συνεργασία απαιτείται-καλή πληροφόρηση που εξασφαλίζεται μόνο όταν το στέλεχος μάρκετινγκ που έχει αναλάβει την εκπόνηση του Προγράμματος Μάρκετινγκ διαθέτει την ικανότητα να επικοινωνεί με όλα τα τμήματα/λειτουργίες της επιχείρησης.

- **Πειθώ**

Πέρα όμως από την καλή επικοινωνία, απαιτείται και πειθώ. Τα στελέχη του μάρκετινγκ συνήθως δεν έχουν ιεραρχική εξουσία πάνω στα στελέχη των άλλων τμημάτων που εμπλέκονται στην υλοποίηση του προγράμματος (π.χ. στελέχη παραγωγής, ποιοτικού ελέγχου, πωλήσεων, κ.λπ.). Κατά συνέπεια, το μόνο όπλο που έχουν στη διάθεση τους για να εξασφαλίσουν την πρόθυμη συνεργασία των άλλων στελεχών είναι η πειθώ.

Στάδια κατάρτισης Προγράμματος Μάρκετινγκ

Στάδιο 1: Ανάλυση Περιβάλλοντος

Εσωτερικό Περιβάλλον

Ανάλογα με το επίπεδο ανάλυσης του, το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ καλύπτει διαφορετικά σχετικά θέματα. Έτσι, στην περίπτωση που το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ αναφέρεται σε επίπεδο επιχείρησης, η συγκεκριμένη ανάλυση παρέχει πληροφορίες για τα ακόλουθα:

- **Εταιρική ιστορία και πεδία δράσης**

Η εταιρική ιστορία και τα πεδία δράσης της επιχείρησης αποτελούν βασικές πληροφορίες για την επιχείρηση, οι οποίες χρησιμεύουν στην κατανόηση του πλαισίου εντός του οποίου σχεδιάζονται οι στρατηγικές και τακτικές μάρκετινγκ της επιχείρησης.

Έτσι, ξεκινώντας την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει, καταρχάς, να γίνει μία σύντομη αναφορά στις σημαντικότερες στιγμές στην ιστορία της επιχείρησης

από την ίδρυση της και γενικά ό,τι θεωρείται ότι συμβάλλει στη λειτουργία της (π.χ. τεχνολογίες, ανθρώπινο δυναμικό).

- **Αποστολή**

Η αποστολή της επιχείρησης περιγράφει γιατί δραστηριοποιείται σε ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό πεδίο. Ουσιαστικά, η αποστολή προσπαθεί να παρουσιάσει τα «πιστεύω» και τις ελπίδες της επιχείρησης, δείχνοντας ουσιαστικά την κατεύθυνση προς την οποία θέλει να κινηθεί μέσω των δραστηριοτήτων της.

Η φύση και το περιεχόμενο της αποστολής διαφέρουν μεταξύ των επιχειρήσεων και γι' αυτό είναι δύσκολο να είμαστε συγκεκριμένοι ως προς το περιεχόμενο μιας «τυπικής» αποστολής. Πάντως, η αποστολή της επιχείρησης θα πρέπει να είναι όσο πιο ακριβής γίνεται, συχνά όμως διαφέρει σε εύρος και περιεχόμενο μεταξύ των επιχειρήσεων.

Συνήθως, αναφέρεται σε μια αγορά ή υπηρεσία, στους πελάτες, ή σε οφέλη που προσφέρονται στους πελάτες. Μερικές επιχειρήσεις βασίζουν την αποστολή τους στα προϊόντα που παράγουν ή στην τεχνολογία που χρησιμοποιούν.

Η αποστολή μιας επιχείρησης μπορεί, επίσης, να είναι μεγάλου εύρους και να περιλαμβάνει τους κυριότερους τομείς πολιτικής της επιχείρησης. Ειδικότερα, μια τυπική εταιρική αποστολή αποτελείται συνήθως από έναν κύριο χρηματοοικονομικό στόχο (π.χ. κερδοφορία), ένα ή δύο μη χρηματοοικονομικούς στόχους (π.χ. εργασιακό περιβάλλον με προκλήσεις), μία εταιρική αξία (π.χ. εταιρική κοινωνική ευθύνη), τον επιχειρησιακό ορισμό της επιτυχίας, τη βασική προτεραιότητα της επιχείρησης, την επιχειρησιακή στρατηγική (π.χ. σε επίπεδο προϊόντος, αγοράς), καθώς και την αναφορά

Ουσιαστικά, η αποστολή της επιχείρησης θα πρέπει να βοηθά να σκιαγραφηθούν και να προσδιοριστούν τα ακόλουθα:

- Η γενικότερη φιλοσοφία της επιχείρησης (βασικές αρχές, αξίες, πιστεύω και ηθικές προτεραιότητες).
- Οι πελάτες της επιχείρησης.
- Τα κυριότερα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της επιχείρησης.
- Οι κυριότερες αγορές (γεωγραφικά) στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

- Η κυριότερη ομάδα πελατών ή τμήματα μέσα σ' αυτές τις αγορές τα οποία η επιχείρηση θα εξυπηρετεί.
- Το επίπεδο τεχνολογίας που χρησιμοποιείται από την επιχείρηση.
- Οι βασικές δεξιότητες ή το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.
- Το ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους.

Η έρευνα των Bart, Bontis & Taggar αποδεικνύει ότι η αποτελεσματικότητα μιας δήλωσης αποστολής επηρεάζεται από:

- Τη λογική και τις αρχές πάνω στις οποίες βασίστηκε.
- Το περιεχόμενο της (σκοποί και μέσα επίτευξης τους) και την ταύτιση με το περιεχόμενο των επιμέρους λειτουργιών της επιχείρησης.
- Τη δέσμευση των εργαζομένων.
- Την ικανοποίηση των εργαζομένων και την τελική συμπεριφορά τους.

- **Γενικοί Επιχειρησιακοί Στόχοι**

Οι επιχειρησιακοί στόχοι αποτελούν το πρότυπο κριτήριο για την αξιολόγηση της απόδοσης μιας επιχείρησης για δεδομένη χρονική περίοδο. Τυπικά, οι επιχειρήσεις έχουν στόχους που εκτείνονται σε διάφορους τομείς, καθένας ή όλοι εκ των οποίων θα επηρεάσουν την επιλογή των στόχων και των στρατηγικών μάρκετινγκ. Είναι πιθανόν οι επιχειρησιακοί στόχοι να είναι τόσο ποσοτικοί (π.χ. πωλήσεις, κέρδη, μερίδιο αγοράς) όσο και ποιοτικοί (θέση/ φήμη στην αγορά, καινοτομία).

Η επιχείρηση μπορεί να θέσει όσους στόχους επιθυμεί, αλλά θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο ότι το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ μπορεί να συνεισφέρει στην επίτευξη τους (π.χ. μέσω των προϊόντων στα οποία αναφέρεται), κι ακόμα ότι αυτοί οι γενικοί επιχειρησιακοί στόχοι είναι ευθυγραμμισμένοι με τον χρηματοοικονομικό σχεδιασμό και όλες τις άλλες πλευρές του Προγράμματος Μάρκετινγκ (για παράδειγμα, τον προϋπολογισμό για διαφήμιση). Σε γενικές γραμμές, οι επιχειρησιακοί στόχοι θα πρέπει να είναι: Μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, συγκεκριμένοι, συνεπείς με την αποστολή της επιχείρησης, ρεαλιστικοί και εκφρασμένοι με σαφή και λιτό τρόπο.

Είναι, επίσης, ζωτικής σημασίας οι στόχοι να γνωστοποιούνται και, όπου αυτό είναι δυνατό, να συμφωνούνται με αυτούς που έχουν αναλάβει την ευθύνη επίτευξης τους.

- **Χρηματοοικονομική Κατάσταση της επιχείρησης**

Η ανάλυση της χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης έχει ως στόχο να αξιολογήσει τη γενικότερη χρηματοοικονομική ευρωστία της. Έτσι, είναι δυνατόν να αναδειχθούν οι χρηματοοικονομικές δυνατότητες ή αδυναμίες της επιχείρησης, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την ανταγωνιστικότητα και τη γενικότερη μελλοντική παρουσία της στην αγορά. Η συγκεκριμένη ενότητα συμπεριλαμβάνεται στο Πρόγραμμα Μάρκετινγκ όταν αυτό αφορά το σύνολο της επιχείρησης. Όταν το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ εκπονείται σε επίπεδο προϊόντος ή γραμμής προϊόντος, η παρούσα ενότητα παραλείπεται και τα χρηματοοικονομικά μεγέθη του προϊόντος ή της γραμμής προϊόντος (π.χ. πωλήσεις, κέρδη) δίνονται στην ενότητα «Δραστηριότητες και Αποτελέσματα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων».

- **Οργανωτική δομή μάρκετινγκ και πωλήσεων της επιχείρησης**

Ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένες οι δραστηριότητες Μάρκετινγκ και Πωλήσεων σε μια επιχείρηση αποτελεί σημαντική μεταβλητή ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος της, αφού μπορεί να διευκολύνει ή αντίθετα να δυσχεράνει την προσπάθεια επίτευξης των επιχειρησιακών της στόχων.

Οργανωτική Δομή Μάρκετινγκ

Οι δραστηριότητες μάρκετινγκ μιας επιχείρησης μπορεί να έχουν σαφώς ανατεθεί σε συγκεκριμένη οργανωτική μονάδα ή να διενεργούνται άτυπα από ένα στέλεχος της επιχείρησης, για παράδειγμα τον ιδιοκτήτη, όπως συμβαίνει συνήθως στις μικρές επιχειρήσεις.

Στην περίπτωση που υπάρχει δομημένη οργάνωση της λειτουργίας του μάρκετινγκ, αυτή εξαρτάται από τη μορφή οργάνωσης ολόκληρης της επιχείρησης. Οι πλέον χρησιμοποιούμενες μορφές οργάνωσης της επιχείρησης είναι οι εξής:

1. **Η διοικητική οργάνωση κατά λειτουργία (functionally-focused)**

Όταν η οργάνωση μιας επιχείρησης είναι κατά λειτουργία, τότε για κάθε βασική λειτουργία της επιχείρησης υπάρχει και ξεχωριστή διεύθυνση. Οι βασικές επιχειρησιακές λειτουργίες διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, του μάρκετινγκ και της παραγωγής έχουν οργανώνονται σε επιμέρους διευθύνσεις. Κάθε διεύθυνση διοικείται από έναν διευθυντή ο οποίος αναφέρεται στον Γενικό Διευθυντή. Σε ό,τι αφορά τη Διεύθυνση Μάρκετινγκ, αυτή μπορεί να αναλυθεί σε επιμέρους τμήματα όπως, για παράδειγμα, Τμήμα Διαφήμισης, Τμήμα

Πρώθησης Πωλήσεων, Τμήμα Έρευνας Αγοράς, Τμήμα Διοίκησης Προϊόντων. Κάθε τμήμα έχει το δικό της υπεύθυνο.

2. Η διοικητική οργάνωση κατά αγορά-στόχο (market-focused)

Σε ό,τι αφορά την οργάνωση κατά αγορά-στόχο ο διευθυντής μάρκετινγκ αναθέτει τις δραστηριότητες μάρκετινγκ ανά αγορά. Έτσι, ο υπεύθυνος κάθε αγοράς αναλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες μάρκετινγκ (συμπεριλαμβανομένης και της διοίκησης προϊόντος) που αφορούν τα προϊόντα που διαθέτει η επιχείρηση στη συγκεκριμένη αγορά-στόχο.

Η συγκεκριμένη οργάνωση ενδείκνυται όταν παρατηρούνται σημαντικές διαφορές στα χαρακτηριστικά των επιμέρους αγορών-στόχων (π.χ. αγοραστική συμπεριφορά, ένταση ανταγωνισμού, τύπος πελατών-B2B, B2C) οι οποίες απαιτούν διαφορετική αντιμετώπιση από άποψη μάρκετινγκ.

3. Η διοικητική οργάνωση κατά προϊόν (product-focused).

Στην περίπτωση της διοικητικής οργάνωσης κατά προϊόν (product management system) οι δραστηριότητες μάρκετινγκ διενεργούνται από τους διοικητές προϊόντος/επωνυμίας (product/brand managers) και σε ένα ανώτερο επίπεδο από τον υπεύθυνο ομάδας προϊόντων/επωνυμιών (group product/brand manager). Αυτή η δομή είναι αρκετά συνηθισμένη στις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Μάλιστα η πρώτη επιχείρηση που εφάρμοσε την οργανωτική δομή κατά προϊόν ήταν το 1931 η αμερικάνικη πολυεθνική Procter & Gamble για το σαπούνι Camay.

Οι αρμοδιότητες του διοικητή προϊόντος καλύπτουν όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ, πριν την ανάπτυξη ενός προϊόντος (π.χ. επίβλεψη δραστηριοτήτων έρευνας και ανάπτυξης (R&D), έρευνα αγοράς), κατά τη διάρκεια της παραγωγής (π.χ. διαμόρφωση συσκευασίας, προμήθειες Α' υλών), και κατά την προώθηση τους στην αγορά (π.χ. πωλήσεις, δημοσιότητα, διαφήμιση).

Οργανωτική Δομή Πωλήσεων (ή Δύναμης Πωλητών)

Η αποτελεσματική υλοποίηση του προγράμματος των πωλήσεων μιας επιχείρησης απαιτεί τον συντονισμό των δραστηριοτήτων του δικτύου των πωλητών της. Ο συντονισμός αυτός επιτυγχάνεται μέσω διαφόρων μορφών οργάνωσης του δικτύου των πωλητών. Η οργάνωση του δικτύου των πωλητών μιας επιχείρησης αποτελεί το μέσο με το οποίο υλοποιείται η στρατηγική πωλήσεων και επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Στο

πλαίσιο αυτό, είναι φυσικό να μην υπάρχει ένας μόνο ιδανικός τύπος οργάνωσης για όλες τις επιχειρήσεις. Αντίθετα, ο τύπος οργάνωσης που αρμόζει σε κάθε επιχείρηση καθορίζεται από τους στόχους της επιχείρησης, τις συνθήκες της αγοράς και τον ανταγωνισμό. Επιπλέον, καθώς οι παραπάνω παράγοντες μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου, αυτό σημαίνει ότι ανάλογες προσαρμογές και διορθωτικές κινήσεις πρέπει να γίνουν και στον τρόπο οργάνωσης του δικτύου των πωλητών της επιχείρησης.

Η υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου των πωλήσεων περιλαμβάνει ποικιλία δραστηριοτήτων και καθηκόντων που ανατίθενται στους πωλητές της επιχείρησης, ώστε η εκτέλεση τους να οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων των πωλήσεων. Την ίδια στιγμή, τα διευθυντικά στελέχη των πωλήσεων επωμίζονται την ευθύνη για την επιλογή και την πρόσληψη πωλητών, την εκπαίδευση τους, την υποκίνηση τους, τον έλεγχο και την αξιολόγηση τους. Με άλλα λόγια, οι πωλητές και διευθυντικά στελέχη των πωλήσεων αναλαμβάνουν την εκτέλεση όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που θεωρούνται αναγκαίες από την επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων των πωλήσεων. Απαιτείται λοιπόν ο σχεδιασμός μιας οργανωτικής δομής που να καθορίζει τις θέσεις εργασίας για τους πωλητές και τα διευθυντικά στελέχη των πωλήσεων, καθώς και τις σχέσεις και αλληλεξαρτήσεις που πηγάζουν από τις θέσεις αυτές. Η οργανωτική αυτή δομή αποτελεί, επίσης, τον σκελετό και προσδιορίζει τα καθήκοντα που πρέπει να επιτελέσουν τα άτομα που καταλαμβάνουν τις αντίστοιχες θέσεις εργασίας, επομένως, η οργανωτική δομή της λειτουργίας των πωλήσεων είναι το μέσο που επιτρέπει την επιτυχημένη εκτέλεση και υλοποίηση του προγράμματος των πωλήσεων, καθώς και την επίτευξη των στόχων των πωλήσεων.

Ο καθορισμός της καταλληλότερης οργανωτικής δομής μπορεί να αποδειχθεί επίπονη διαδικασία. Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τύποι οργάνωσης και αρκετές διαφοροποιήσεις είναι δυνατές για κάθε βασικό τύπο οργάνωσης. Επιπλέον, δεν υπάρχει ένας μοναδικός τύπος οργάνωσης που να μπορεί να αναδειχθεί ως ο πιο κατάλληλος για όλες τις επιχειρήσεις, καθώς κάθε επιχείρηση θέτει διαφορετικούς στόχους και αντιμετωπίζει διαφορετικές συνθήκες στην αγορά. Επίσης, καθώς οι στόχοι, οι αγορές, οι στρατηγικές και ο ανταγωνισμός μιας επιχείρησης μεταβάλλονται, απαιτείται και η ανάλογη προσαρμογή της οργανωτικής δομής. Συνεπώς, ο καθορισμός της οργανωτικής δομής και λειτουργίας των πωλήσεων είναι μια κρίσιμη και σημαντική υπόθεση για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Τρεις είναι οι βασικοί τύποι οργάνωσης της δύναμης των πωλητών:

1. Γεωγραφική οργάνωση: κάθε πωλητής αναλαμβάνει μια διαφορετική γεωγραφική περιοχή ή περιφέρεια και είναι υπεύθυνος για την πώληση όλων των προϊόντων της εταιρείας σε όλους τους πελάτες που βρίσκονται μέσα στα όρια της περιοχής αυτής.
2. Οργάνωση κατά προϊόν: κάθε πωλητής είναι υπεύθυνος για ένα προϊόν ή μια ομάδα προϊόντων. Η οργανωτική αυτή δομή βασίζεται στη λογική ότι τα διαφορετικά προϊόντα απαιτούν διαφορετικές γνώσεις και ικανότητες πώλησης.
3. Οργάνωση κατά αγορά: οι πωλητές της επιχείρησης αναλαμβάνουν ορισμένες μόνο κατηγορίες πελατών για την ικανοποίηση των αναγκών των οποίων είναι αποκλειστικά υπεύθυνοι. Η οργάνωση κατά αγορά μπορεί να πάρει τη μορφή οργάνωσης κατά πελάτη ή οργάνωσης κατά δίκτυο διανομής.

- **Δραστηριότητες Μάρκετινγκ και Πωλήσεων**

Μία ακόμα σημαντική ενότητα της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί η περιγραφή των πρόσφατων δραστηριοτήτων Μάρκετινγκ και Πωλήσεων της επιχείρησης, είτε συνολικά, είτε σε επίπεδο προϊόντος ή γραμμής προϊόντος. Η συγκεκριμένη περιγραφή θα πρέπει να καλύπτει τις βασικότερες δραστηριότητες της επιχείρησης κατά το πρόσφατο παρελθόν αναφορικά με τα ακόλουθα θέματα:

1. Πολιτική προϊόντος

Η πολιτική προϊόντος περιλαμβάνει όλες τις προϊόντικές αποφάσεις της επιχείρησης αναφορικά με τα υλικά/φυσικά και τα άυλα/διευρυμένα (augmented) στοιχεία ενός προϊόντος. Τα υλικά στοιχεία αφορούν, καταρχάς, τα λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Έτσι, στην περίπτωση, για παράδειγμα, ενός συσκευασμένου καφέ φίλτρου, ενδιαφέρει η μορφή του καφέ (π.χ. σε σπυρί, αλεσμένος, με ή χωρίς καφεΐνη κ.λπ.), καθώς και οι τύποι και τα μεγέθη συσκευασίας του (π.χ. μεταλλικό δοχείο, χάρτινη συσκευασία-250 γρ., 1 kg).

Μία άλλη διάσταση του φυσικού προϊόντος αποτελεί το στυλ, το οποίο αναφέρεται σε οποιοδήποτε υλικό στοιχείο του προϊόντος που στοχεύει στη διαμόρφωση ή βελτίωση της αισθητικής του προϊόντος, παρά στη λειτουργική του απόδοση (π.χ. σχήμα σκελετού γυαλιών ηλίου, σχέδια ζυμαρικών). Σε πολλές περιπτώσεις, η αναφορά στο στυλ

επεκτείνεται στη συσκευασία του προϊόντος (π.χ. πρωτότυπο σχήμα μπουκαλιού ενός αναψυκτικού), παρά σ' αυτό καθαυτό το προϊόν.

Τα στοιχεία του άυλου ή διευρυμένου προϊόντος αφορούν κυρίως την επωνυμία (brand) και τις συνοδευτικές προϊόντικές του υπηρεσίες.

Η **επωνυμία ή μάρκα** είναι ένα όνομα, σύμβολο, σχέδιο ή συνδυασμός αυτών η οποία αποσκοπεί στο να κάνει τα προϊόντα να αναγνωρίζονται και να διαφοροποιούνται από τα προϊόντα των ανταγωνιστών.

Υπάρχουν δύο βασικές μορφές επωνυμιών:

- Η οικογενειακή επωνυμία (family brand) που μπορεί να φέρει την επωνυμία της επιχείρησης (π.χ. προϊόντα Bic της εταιρείας Bic Violex) ή να συνδυάζει την επωνυμία της επιχείρησης με ένα άλλο διακριτικό τίτλο (π.χ. Peugeot 107, Peugeot 206cc) ή να συνδυάζει μια κοινή επωνυμία με ένα άλλο διακριτικό τίτλο (π.χ. Amstel Pulse, Amstel Light, Amstel Bock της εταιρείας Αθηναϊκή Ζυθοποιία).
- Η ανεξάρτητη/μεμονωμένη επωνυμία (independent stand-alone brand) (π.χ. απορρυπαντικά Skip και Omo της εταιρείας Unilever)

Η επιλογή μεταξύ μιας οικογενειακής επωνυμίας για όλους τους τύπους προϊόντων ή της ανεξάρτητης επωνυμίας για κάθε τύπο προϊόντος μιας επιχείρησης εξαρτάται από τους πόρους της επιχείρησης, το πόσο ισχυρή είναι η επωνυμία και το πόσο σχετίζονται τα προϊόντα μεταξύ τους.. Πιο συγκεκριμένα, επειδή η εδραίωση μιας νέας μάρκας στην αγορά απαιτεί μεγάλες επενδύσεις για διαφήμιση, όταν η επιχείρηση έχει περιορισμένους πόρους προτιμάται η επιλογή της οικογενειακής επωνυμίας. Στην ίδια επιλογή θα πρέπει να προσανατολιστεί η επιχείρηση για ένα νέο προϊόν της όταν η οικογενειακή επωνυμία είναι ιδιαίτερα ισχυρή στην αγορά-στόχο και έτσι μπορεί να εκμεταλλευτεί το εδραιωμένο όνομα ως επικοινωνιακό όχημα για την ταχύτερη διείσδυση της στην αγορά. Βέβαια, σ' αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση διατρέχει τον κίνδυνο εάν το νέο προϊόν αποτύχει στην αγορά να πληγεί η εικόνα όλων των άλλων προϊόντων με την ίδια επωνυμία. Τέλος, η οικογενειακή επωνυμία ενδείκνυται όταν τα επιμέρους προϊόντα της επιχείρησης παρουσιάζουν σχετική συνάφεια, για παράδειγμα ανήκουν στην ευρύτερη προϊόντική κατηγορία (π.χ. τρόφιμα).

Από την άλλη μεριά, οι **συνοδευτικές προϊόντικές υπηρεσίες** επεκτείνουν τη χρησιμότητα ενός προϊόντος και οι αγοραστές τις συνδέουν με το φυσικό προϊόν όταν

αξιολογούν εναλλακτικές προσφορές. Για αρκετά βιομηχανικά προϊόντα, οι υπηρεσίες αυτές είναι απολύτως απαραίτητες. Για κάποια καταναλωτικά προϊόντα αποτελούν σημαντικά στοιχεία των Προγραμμάτων Μάρκετινγκ. Παρ' όλα αυτά, οι επιχειρήσεις μπορούν να προσφέρουν άπειρο αριθμό υπηρεσιών, όμως οι υπηρεσίες που συνδέονται με το προϊόν είναι σχετικά περιορισμένες και μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με βάση τον τύπο αξίας που προσδίδουν στο προϊόν σε:

1. Υπηρεσίες βελτίωσης της απόδοσης του προϊόντος: εγκατάσταση/εφαρμογή προϊόντος και εκπαίδευση των χρηστών.
2. Υπηρεσίες παράτασης της ζωής του προϊόντος: κατά κύριο λόγο συντήρηση και επιδιόρθωση.
3. Υπηρεσίες μείωσης του κινδύνου από το προϊόν: εγγυήσεις χρήσης του προϊόντος όπως δωρεάν επιδιόρθωση και ολική ή μερική επιστροφή χρημάτων, αντικατάσταση του προϊόντος.

Ουσιαστικά, στο πλαίσιο ανάλυσης της πολιτικής προϊόντος μιας επιχείρησης, ο υπεύθυνος μάρκετινγκ ασχολείται με την ανάπτυξη νέων προϊόντων, τη διαχείριση των υφιστάμενων προϊόντων και την κατάργηση προϊόντων από το προϊόντικό χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης.

Με βάση τα παραπάνω, στη συγκεκριμένη ενότητα του Προγράμματος Μάρκετινγκ θα πρέπει, καταρχάς, να παρουσιαστούν τα υφιστάμενα προϊόντα της επιχείρησης (ή της γραμμής προϊόντος) και οι επωνυμίες που χρησιμοποιούν.

Επιπλέον, στο Πρόγραμμα Μάρκετινγκ θα πρέπει να παρουσιαστούν και ποσοτικά δεδομένα που αφορούν τα προϊόντα της επιχείρησης, όπως είναι ο αριθμός των αντίστοιχων κωδικών, καθώς και η κίνηση που παρουσιάζουν την τελευταία τριετία σε όρους πωλήσεων και κερδών.

Επίσης, στην περίπτωση που η επιχείρηση αναπτύσσει νέα προϊόντα, θα πρέπει να περιγραφεί, εάν υπάρχει, η διαδικασία ανάπτυξης τους, ενώ στην περίπτωση που η επιχείρηση δεν αναπτύσσει, αλλά προμηθεύεται προϊόντα από άλλες επιχειρήσεις, θα πρέπει να αναφερθεί η διαδικασία αναζήτησης και προμήθειας προϊόντων από Οίκους του εσωτερικού ή του εξωτερικού. Επιπλέον, αναφορά θα πρέπει να γίνει και στον τρόπο με τον

οποίο καταργούνται υπάρχοντα προϊόντα από το προϊοντικό χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης.

2. Τιμολογιακή Πολιτική

Η τιμή αποτελεί το μοναδικό στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ που σχετίζεται αποκλειστικά με έσοδα για την επιχείρηση ενώ τα υπόλοιπα στοιχεία συνεπάγονται κόστος για την επιχείρηση. Η τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης περιλαμβάνει σειρά αποφάσεων που σχετίζονται με τους τιμολογιακούς στόχους, το περιθώριο κέρδους, το ύψος της τιμής, τη διαφοροποίηση τιμής, την πιστωτική πολιτική καθώς και τις εκπτώσεις και ειδικές προσφορές.

3. Πολιτική διανομής

Η διανομή αποτελεί σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία η οποία περιλαμβάνει όλες τις αποφάσεις και δραστηριότητες οι οποίες αναφέρονται στη ροή ενός προϊόντος από τον παραγωγό στον τελικό αγοραστή μέσω ενός δικτύου/καναλιού διανομής.

Το δίκτυο διανομής ενός προϊόντος μπορεί να είναι άμεσο ή έμμεσο. Στην περίπτωση του *άμεσου δικτύου διανομής*, η επιχείρηση πουλάει το προϊόν στον πελάτη/καταναλωτή χωρίς τη μεσολάβηση τρίτων. Όταν η επιχείρηση διακινεί το προϊόν της μέσα από ένα *έμμεσο δίκτυο διανομής*, χρησιμοποιεί τρίτους για να το προσφέρουν στον πελάτη/καταναλωτή (π.χ. χονδρέμπορους).

Η έννοια της διανομής έχει και ποσοτική διάσταση, η οποία εκφράζεται με τις έννοιες της αριθμητικής (numerical distribution) και της σταθμικής διανομής (weighted distribution). Η *αριθμητική διανομή* αναφέρεται στο ποσοστό του αριθμού των σημείων πώλησης από τα οποία η επιχείρηση διαθέτει τα προϊόντα της, στο σύνολο των σχετικών για τα προϊόντα σημείων πώλησης που υπάρχουν στην αγορά. Για τον προσδιορισμό της *σταθμικής διανομής* λαμβάνεται υπόψη και σειρά άλλων παραγόντων, όπως για παράδειγμα, το ποσοστό του κύκλου εργασιών (τζίρου), το οποίο έχουν τα σημεία πώλησης από τα οποία η επιχείρηση διαθέτει τα προϊόντα της, στο σύνολο του κύκλου εργασιών των σχετικών για τα προϊόντα σημείων πώλησης που υπάρχουν στην αγορά.

Μία ακόμα σημαντική απόφαση που εντάσσεται στην πολιτική διανομής αφορά το εύρος του δικτύου διανομής (channel breadth) ή αλλιώς την κάλυψη της αγοράς. Υπάρχουν τρεις επιμέρους στρατηγικές κάλυψης της αγοράς:

Η εντατική διανομή: χρησιμοποίηση όσο το δυνατόν περισσότερων σημείων πώλησης για τη διάθεση του προϊόντος.

Η επιλεκτική διανομή: χρησιμοποίηση ενός επιλεκτικού αριθμού σημείων πώλησης για τη διάθεση του προϊόντος.

Η αποκλειστική διανομή: χρησιμοποίηση ενδιαμέσων με αποκλειστική συνεργασία διάθεσης του προϊόντος σε μία γεωγραφική περιοχή.

Με βάση τα παραπάνω, στη συγκεκριμένη ενότητα του Προγράμματος Μάρκετινγκ θα πρέπει να αναφερθούν τα κανάλια διανομής των προϊόντων, η αριθμητική και σταθμική διανομή, η στρατηγική κάλυψης της αγοράς, καθώς και η διαδικασία φυσικής διανομής των προϊόντων (αποθήκευση και μεταφορά των προϊόντων στον πελάτη).

4. Πολιτική Προβολής

Η πολιτική προβολής περιλαμβάνει όλες εκείνες τις αποφάσεις που αναφέρονται στην επικοινωνία της επιχείρησης με την αγορά και αφορά τους στόχους προβολής, τον προσδιορισμό του επικοινωνιακού μηνύματος, την επιλογή των εργαλείων προβολής, τη διαμόρφωση του πλάνου μέσων που θα χρησιμοποιηθούν (media plan), καθώς και την κατανομή του προϋπολογισμού προβολής σε κάθε ένα μέσο για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο (συνήθως 12 μήνες).

Τα εργαλεία προβολής που μπορεί να χρησιμοποιήσει μία επιχείρηση συνθέτουν το μείγμα προβολής και είναι τα ακόλουθα:

Διαφήμιση: πληρωμένη μη προσωπική επικοινωνία της επιχείρησης προς την αγορά-στόχο. Χρησιμοποιείται, κυρίως, από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε καταναλωτικές αγορές και περιλαμβάνει μέσα προβολής όπως τηλεόραση, ραδιόφωνο, εφημερίδες, περιοδικά, φυλλάδια/έντυπα, Internet, δημόσια μέσα μεταφοράς, αφίσες εντός και εκτός (outdoor) χώρων πώλησης. .

Πρώθηση Πωλήσεων: επικοινωνία με σκοπό την δημιουργία του κινήτρου (incentive) ταχύτερης και/ή μεγαλύτερης ποσότητας αγοράς ενός προϊόντος. Χρησιμοποιείται ευρέως από τις επιχειρήσεις καταναλωτικών προϊόντων και περιλαμβάνει ενέργειες όπως δειγματοδιανομή, διαγωνισμοί, εκπτωτικά κουπόνια, προώθηση εντός καταστήματος (π.χ. σταντ παρουσίασης προϊόντος, καρτολίνες), επιστροφές μετρητών, δώρα, δωρεάν προϊόντα.

Δημόσιες Σχέσεις: επικοινωνία με σκοπό την ανάδειξη ή/και προστασία της εικόνας της επιχείρησης (ή μεμονωμένων προϊόντων). Περιλαμβάνει ενέργειες όπως η ανάπτυξη καλών σχέσεων με τον Τύπο (press relations) και ομάδες συμφερόντων (lobbying), οι χορηγίες, η οργάνωση εκδηλώσεων, η σύνταξη εταιρικών απολογισμών.

Προσωπικές Πωλήσεις: προσωπική παρουσίαση των προϊόντων της επιχείρησης μέσω δύναμης πωλητών (sales force). Χρησιμοποιούνται από όλες σχεδόν τις μεταποιητικές επιχειρήσεις και κυρίως από τις επιχειρήσεις βιομηχανικών προϊόντων.

Άμεσο Μάρκετινγκ: άμεση και συνήθως προσωπική επικοινωνία της επιχείρησης προς την αγορά-στόχο. Περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, μέσα όπως απευθείας ταχυδρόμηση εντύπων και η αποστολή emails.

Με βάση όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, στο πλαίσιο ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, στο Πρόγραμμα Μάρκετινγκ θα πρέπει να περιγράφεται η πολιτική προβολής που ακολούθησε η επιχείρηση (είτε συνολικά, είτε για ένα προϊόν ή μία επιμέρους γραμμή προϊόντος), καθώς και τα αποτελέσματα της επικοινωνιακής της προσπάθειας κατά το πρόσφατο παρελθόν.

Εξωτερικό Περιβάλλον

Οι επιχειρήσεις δεν λειτουργούν σε αποστειρωμένα και ελεγχόμενα περιβάλλοντα, απομονωμένες από τον εξωτερικό κόσμο, αλλά αντίθετα επηρεάζονται πολύ από ό,τι συμβαίνει έξω και πέρα απ' αυτές. Επομένως, η επιχείρηση πρέπει να μπορεί, από τη μια μεριά, να αναγνωρίζει και να εκμεταλλεύεται εγκαίρως επιχειρηματικές ευκαιρίες που εμφανίζονται στην αγορά και από την άλλη, να εντοπίζει και να απομονώνει απειλές που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Η γνώση και η κατανόηση του περιβάλλοντος αυτού αποτελούν βασική προϋπόθεση για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών και τακτικών μάρκετινγκ. Γι' αυτό τον λόγο, είναι σημαντικό, στο πλαίσιο κατάρτισης του Προγράμματος Μάρκετινγκ, να γίνεται εμπειριστατωμένη ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος, τα οποία πρέπει να περιγραφούν στο πλαίσιο ενός ολοκληρωμένου Προγράμματος Μάρκετινγκ, είτε αυτό αφορά το σύνολο της επιχείρησης, είτε μία γραμμή προϊόντος ή ένα μεμονωμένο προϊόν, αφορούν δύο

επίπεδα: Το μακρο-περιβάλλον που αναφέρεται στις επικρατούσες γενικές συνθήκες (πολιτικές-νομικές, οικονομικές, κοινωνικό-δημογραφικές, τεχνολογικές) και επηρεάζει γενικά τόσο τη συγκεκριμένη επιχείρηση, όσο και κάθε άλλη επιχειρηματική μονάδα της οικονομίας. Και το μικρο-περιβάλλον που αφορά το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της συγκεκριμένης επιχείρησης και περιλαμβάνει: τις τάσεις της αγοράς, την ανάλυση των πελατών (τελικών καταναλωτών ή πελατών/ επιχειρήσεων), την ανάλυση των ανταγωνιστών, την ανάλυση των δικτύων διανομής.

Το **μακρο-περιβάλλον** μιας επιχείρησης αφορά τις συνθήκες που επικρατούν στο ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον και μπορεί να επηρεάσουν τη στρατηγική μάρκετινγκ. Το συγκεκριμένο περιβάλλον αναλύεται σε τέσσερα επιμέρους περιβάλλοντα: το πολιτικό-νομικό, το οικονομικό, το κοινωνικό-δημογραφικό και το τεχνολογικό. Συχνά, η μελέτη τους αναφέρεται ως Ανάλυση PEST, από τα αρχικά των αντίστοιχων λέξεων στα αγγλικά (Political, Economic, Social, Technological).

PEST Analysis Framework



1. Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον

Το γενικότερο πολιτικό και νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει τις δραστηριότητες μάρκετινγκ της. Τα κυριότερα στοιχεία

αυτού του περιβάλλοντος είναι τα ακόλουθα: πολιτική σταθερότητα/αστάθεια, κανονισμοί που αφορούν τις εμπορικές πράξεις, κανονισμοί που αφορούν τα μονοπώλια και τις συγχωνεύσεις, κανονισμοί που αφορούν την προστασία του καταναλωτή, αγορανομικές και φορολογικές διατάξεις.

Παραδείγματα κανονιστικών ρυθμίσεων που επηρεάζουν τις ενέργειες μάρκετινγκ αποτελούν οι περιορισμοί στη μετάδοση τηλεοπτικών διαφημίσεων για παιχνίδια σε συγκεκριμένες τηλεοπτικές ζώνες, η απαγόρευση τηλεοπτικών διαφημίσεων τσιγάρων και η υποχρεωτική αναγραφή στα πακέτα των τσιγάρων μηνύματος για τις βλαβερές συνέπειες του καπνίσματος.

2. Οικονομικό Περιβάλλον

Η οικονομική κατάσταση τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο επηρεάζει τη λειτουργία και τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων. Ουσιαστικά, οι επικρατούσες οικονομικές συνθήκες επηρεάζουν την αγοραστική δύναμη των πελατών και επομένως έχουν αντίκτυπο στη διενέργεια των εμπορικών συναλλαγών σε μια αγορά. Για την περιγραφή του οικονομικού περιβάλλοντος που επηρεάζει μια επιχείρηση μπορεί να παρουσιαστούν τα ακόλουθα: ακαθάριστο εθνικό προϊόν, οικονομική ανάπτυξη, ανεργία, ύψος επιτοκίων, τιμές συναλλάγματος, απασχόληση, πληθωρισμός, διαθέσιμο εισόδημα, αποταμιεύσεις και χρέος.

3. Κοινωνικό –Δημογραφικό Περιβάλλον

Το συγκεκριμένο περιβάλλον αποτελείται από δύο παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τις δραστηριότητες μάρκετινγκ μιας επιχείρησης: τους κοινωνικούς-πολιτισμικούς και τους δημογραφικούς παράγοντες που περιλαμβάνουν τις εξής παραμέτρους: ατομικές αξίες, τρόπος ζωής, τύποι και μέγεθος της οικογένειας, αντιλήψεις για τους ρόλους στην οικογένεια, θέση της γυναίκας στην κοινωνία, εργασιακά πρότυπα, μέγεθος πληθυσμού, ηλικιακή δομή, εκπαιδευτικό επίπεδο, εθνική, φυλετική και θρησκευτική διάρθρωση πληθυσμού.

4. Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η τεχνολογία μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τις δραστηριότητες και τα αποτελέσματα μάρκετινγκ και πωλήσεων μιας επιχείρησης. Στο πλαίσιο ανάλυσης του συγκεκριμένου περιβάλλοντος θα πρέπει να μελετηθούν δεδομένα όπως για παράδειγμα:

επίπεδο υπάρχουσας τεχνολογίας (ξεπερασμένη ή προηγμένη), προϋποθέσεις ανάπτυξης νέας τεχνολογίας, διαδικασίες μεταφοράς και ανάπτυξης νέας τεχνολογίας, συστήματα επικοινωνιών.

Το **μικρο-περιβάλλον** μιας επιχείρησης συνθέτεται από τις τάσεις αγοράς, την ανάλυση των πελατών, την ανάλυση των ανταγωνιστών και την ανάλυση των δικτύων διανομής.

1. Τάσεις αγοράς

Η περιγραφή και αξιολόγηση των τάσεων της αγοράς στο πλαίσιο ανάλυσης του μικρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες αναφορικά με τις βασικές μεταβλητές μεγέθους και διάρθρωσης της αγοράς. Συμβάλλει επομένως στην αξιολόγηση της δυναμικής της αγοράς και επιτρέπει στο στέλεχος μάρκετινγκ να σχηματίσει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για την ελκυστικότητα ή μη των αγορών στις οποίες ήδη στοχεύει η επιχείρηση ή εξετάζει την πιθανότητα δραστηριοποίησης της.

Η συγκεκριμένη ανάλυση εστιάζει:

α) στη διαχρονική εξέλιξη της αγοράς

Η διαχρονική εξέλιξη της αγοράς δίνει μια εικόνα για βασικά μεγέθη της αγοράς, στη διάρκεια των τελευταίων 3-5 ετών, που περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

Μέγεθος αγοράς: αναφέρεται στις συνολικές πωλήσεων όλων των επιχειρήσεων ή προϊόντων ενός συγκεκριμένου κλάδου/αγοράς

Ρυθμός μεταβολής αγοράς¹ : αναφέρεται στο ποσοστό κατά το οποίο έχει μεταβληθεί το συνολικό μέγεθος της αγοράς από χρόνο σε χρόνο

Μερίδια αγοράς: οι επιμέρους πωλήσεις κάθε επιχείρησης ή προϊόντος του κλάδου/της αγοράς εκφρασμένες ως ποσοστό επί των συνολικών πωλήσεων του κλάδου

β) στη δομή της αγοράς

Η δομή της αγοράς σχετίζεται με δεδομένα που αφορούν τη διάρθρωση της και αποτελείται από τα ακόλουθα:

Συγκέντρωση αγοράς (market concentration): αντανακλάται στο άθροισμα των 3-4 μεγαλύτερων μεριδίων αγοράς των αντίστοιχων επιχειρήσεων σε μία αγορά. Όσο μειώνεται ο αριθμός των επιχειρήσεων που αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο μέρος των συνολικών

πωλήσεων σε μια αγορά, τόσο μεγαλώνει η συγκέντρωση της αγοράς. Σ' αυτή την περίπτωση, η διαπραγματευτική δύναμη των επιχειρήσεων με τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς ενισχύεται και έτσι μπορούν να επιβάλλουν τους δικούς εμπορικούς όρους στην αγορά (π.χ. τιμολογιακή πολιτική).

Συγκέντρωση αγοραστών (customer concentration): σχετίζεται με το ποσοστό των αγοραστών/πελατών που αντιπροσωπεύουν τις συνολικές αγορές σε μία αγορά/κλάδο. Όσο μειώνεται το ποσοστό των αγοραστών που αντιπροσωπεύει το μεγαλύτερο μέρος των συνολικών αγορών σε ένα κλάδο, τόσο αυξάνει ο βαθμός συγκέντρωσης των αγοραστών στον συγκεκριμένο κλάδο. Σ' αυτή την περίπτωση, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών με τις μεγαλύτερες αγορές ενισχύεται και έτσι μπορούν να επιβάλλουν τους δικούς εμπορικούς όρους στις επιχειρήσεις-παραγωγούς ή μεταπωλητές.

Εμπόδια εισόδου στον κλάδο: σηματοδοτούν τη δυσκολία απόκτησης νέων ανταγωνιστών για όσες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται ήδη σε ένα κλάδο, και αντίστοιχα τη δυσκολία πρόσβασης σε μια αγορά για όσες επιχειρήσεις δεν έχουν αναπτύξει ακόμα εμπορική δραστηριότητα στη συγκεκριμένη αγορά. Βασικό εμπόδιο εισόδου σε έναν κλάδο μπορεί να αποτελούν το υψηλό κόστος ανάπτυξης νέων προϊόντων ή η δυσκολία εξασφάλισης πρώτων υλών σε ανταγωνιστικές τιμές.

Εμπόδια εξόδου από τον κλάδο: αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες στην απόφαση μιας επιχείρησης να εξέλθει από μια αγορά. Ένα σύνηθες εμπόδιο εξόδου μιας επιχείρησης από ένα κλάδο αποτελούν οι μεγάλες επενδύσεις σε παραγωγικό εξοπλισμό.

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα: Υποκατάστατα θεωρούνται τα προϊόντα που μπορούν να υποκαταστήσουν ένα προϊόν (δηλ. να χρησιμοποιηθούν εναλλακτικά) για ένα συγκεκριμένο σκοπό. Η ύπαρξη υποκατάστατων σε μια αγορά μπορεί να επηρεάσει τη ζήτηση για τα προϊόντα της επιχείρησης.

γ) στον τρόπο λειτουργίας της αγοράς

Ο τρόπος λειτουργίας της αγοράς αναφέρεται στις ακόλουθες γενικές πολιτικές μάρκετινγκ που έχουν επικρατήσει στην αγορά: Πολιτική προϊόντων - Διαφοροποίηση προϊόντων-Ποιότητα προϊόντων - Τιμολογιακή πολιτική - Ελαστικότητα τιμών - Δίκτυα διανομής προϊόντων-Πολιτική προβολής και σχετικές δαπάνες.

δ) στον βαθμό απόδοσης της αγοράς.

Ο βαθμός απόδοσης της αγοράς δείχνει τον βαθμό στον οποίο αποδίδουν οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων γενικά και αποτυπώνεται στα ακόλουθα ποσοτικά δεδομένα: Περιθώρια κέρδους, Κερδοφορία.

2. Ανάλυση Πελατών

Πέρα από τις τάσεις της αγοράς, η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης περιλαμβάνει και την ανάλυση των πελατών της. Η συγκεκριμένη ανάλυση είναι σημαντική γιατί επιτρέπει στην επιχείρηση να αναγνωρίσει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της αγοράς στην οποία θέλει να στοχεύσει, γεγονός που θα της επιτρέψει να προετοιμαστεί καλύτερα και να σχεδιάσει τις κατάλληλες στρατηγικές για την κατάκτηση της.

Ειδικότερα, η ανάλυση των πελατών βοηθάει στο να κατανοηθούν οι μεταβαλλόμενες ανάγκες και οι παράγοντες που επηρεάζουν τις αγοραστικές τους αποφάσεις. Ο βαθμός της ανάλυσης των πελατών που απαιτείται κατά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από το αν το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ καταρτίζεται για νέες ή υπάρχουσες αγορές (όσο πιο νέα η αγορά, τόσο πιο λεπτομερής πρέπει να είναι η ανάλυση). Συχνά, προτού αναπτυχθεί αυτή η ενότητα του Προγράμματος Μάρκετινγκ, χρειάζεται να διενεργηθεί μια έρευνα αγοράς ώστε να συγκεντρωθούν στοιχεία για τα χαρακτηριστικά, τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους υπαρχόντων ή/και δυνητικών πελατών της επιχείρησης.

Όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται στη βιομηχανική (B2B) αγορά και οι πελάτες της είναι άλλες επιχειρήσεις ή/και οργανισμοί (δημόσιοι ή μη), στο πλαίσιο του Προγράμματος Μάρκετινγκ θα πρέπει να αναλυθούν οι επιχειρήσεις-πελάτες της (γνωστοί και ως βιομηχανικοί πελάτες). Η ανάλυση αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει γενικά, αλλά και πιο ειδικά χαρακτηριστικά των πελατών αυτών, όπως για παράδειγμα το είδος των δραστηριοτήτων τους, οι κλάδοι δραστηριοποίησης τους, η χρηματοοικονομική τους κατάσταση και η αγοραστική τους συμπεριφορά.

Όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται στην καταναλωτική αγορά, δηλαδή οι αγοραστές/πελάτες των προϊόντων της είναι ιδιώτες/καταναλωτές, τότε στο Πρόγραμμα Μάρκετινγκ θα πρέπει να υπάρχει η αντίστοιχη ανάλυση των καταναλωτών. Η συγκεκριμένη ανάλυση θα πρέπει να περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών,

τη διαδικασία και τα κριτήρια λήψης της αγοραστικής απόφασης, καθώς και ειδικά στοιχεία αγοράς, όπως για παράδειγμα η περίσταση αγοράς, η ποσότητα αγοράς κ.λπ.

➤ **Ανάλυση επιχειρήσεων - πελατών**

Γενικά χαρακτηριστικά επιχειρήσεων-πελατών

Τα γενικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων-πελατών περιλαμβάνουν τα ακόλουθα δεδομένα: Είδος δραστηριοτήτων πελατών, αριθμός πελατών, μέγεθος πελατών, γεωγραφική περιοχή δραστηριοποίησης πελατών.

Πεδία δράσης επιχειρήσεων- πελατών

Τα πεδία δράσης των πελατών είναι απαραίτητο να αναλύονται στα πλαίσια κατάστρωσης ενός Προγράμματος Μάρκετινγκ. Ο λόγος βρίσκεται σε αυτό που ονομάζεται Παράγωγος Ζήτηση στη Βιομηχανική Αγορά (Derived Demand). Πιο συγκεκριμένα, η ζήτηση για τα βιομηχανικά προϊόντα προκύπτει (derived) από τη ζήτηση για τα προϊόντα εκείνα στα οποία ενσωματώνονται, ή που συμβάλλουν στην παραγωγή τους. Έτσι, για παράδειγμα, η ζήτηση για μηχανολογικό εξοπλισμό εξαρτάται από τη ζήτηση για αγαθά (βιομηχανικά και καταναλωτικά) που ο εξοπλισμός αυτός μπορεί να παράγει. Επίσης, η ζήτηση για τις πρώτες ύλες και τα εξαρτήματα που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή μεγάλων εξοπλισμών εξαρτάται από τη ζήτηση στην αγορά μεγάλων εξοπλισμών. Με άλλα λόγια, η ζήτηση βιομηχανικών προϊόντων εξαρτάται από την τελική ζήτηση του καταναλωτή για προϊόντα ή υπηρεσίες. Επομένως, η μελέτη των πεδίων δράσης των πελατών της επιχείρησης θα βοηθήσει να κατανοηθεί καλύτερα η τελική χρήση των προϊόντων και έτσι η προσφορά να προσαρμοστεί όχι μόνο στις ανάγκες της άμεσης, αλλά και της έμμεσης αγοράς.

Στο πλαίσιο παρουσίασης των πεδίων δράσης των επιχειρήσεων-πελατών της επιχείρησης, θα πρέπει να αναλυθούν τα ακόλουθα: αγορές, προϊόντα και υπηρεσίες, μερίδια αγοράς.

Χρηματοοικονομική κατάσταση κύριων επιχειρήσεων – πελατών

Η χρηματοοικονομική κατάσταση των κύριων πελατών της επιχείρησης έχει ως στόχο να αξιολογήσει: τη γενικότερη χρηματοοικονομική ευρωστία τους, που υποδηλώνει τις προοπτικές μελλοντικής παρουσίας τους στον κλάδο και τη δυνατότητα πληρωμής των υποχρεώσεων τους προς την επιχείρηση.

Αγοραστική συμπεριφορά επιχειρήσεων –πελατών

Η ανάλυση των πελατών πρέπει να ολοκληρωθεί με την περιγραφή της αγοραστικής τους συμπεριφοράς, η οποία αποτελεί θέμα κρίσιμης σημασίας για τη χάραξη αποτελεσματικών στρατηγικών μάρκετινγκ στις βιομηχανικές αγορές. Η ανάλυση της αγοραστικής συμπεριφοράς των επιχειρήσεων-πελατών είναι ένας γενικός όρος, ο οποίος ρησιμοποιείται για να περιγράψει τις δραστηριότητες και τις διαδικασίες προμηθειών/αγορών από όλους τους τύπους οργανισμών.

Η προμήθεια/αγορά βιομηχανικών προϊόντων από τις επιχειρήσεις-πελάτες (ή αγοραστές) διακρίνεται στους ακόλουθους τρεις τύπους ανάλογα με την πολυπλοκότητα που τις χαρακτηρίζει:

- **Αγορά ρουτίνας ή «απευθείας επαναγορά» (straight rebuy organisations):**

πρόκειται για επαναλαμβανόμενη αγορά που αφορά συνεχή ή επανεμφανιζόμενη αγοραστική ανάγκη, η οποία δεν απαιτεί νέες πληροφορίες, δεδομένου ότι οι βιομηχανικοί αγοραστές διαθέτουν εκτεταμένη εμπειρία σχετικά με την ικανοποίηση της.

- **Διαφοροποίηση αγοράς ρουτίνας ή «τροποποιημένη επαναγορά» (modified rebuy):**

πρόκειται και πάλι για μια αγορά που αφορά συνεχή ή επανεμφανιζόμενη αγοραστική ανάγκη, που όμως οι αγοραστές αποφασίζουν να τροποποιήσουν σε επίπεδο προδιαγραφών προϊόντος ή/και προμηθευτή.

- **Νέα αγορά/προμήθεια ή «νέο έργο» (new task):**

πρόκειται για την αγορά προϊόντων που γίνεται για πρώτη φορά από την επιχείρηση-αγοραστή. Σ' αυτόν τον τύπο προμήθειας, η συγκέντρωση αναλυτικών πληροφοριών σχετικά με τις προδιαγραφές του προϊόντος και των εναλλακτικών προμηθευτών είναι απαραίτητη λόγω της έλλειψης σχετικής εμπειρίας από την αγοράζουσα επιχείρηση.

Η γνώση της μορφής προμήθειας/αγοράς της επιχείρησης-πελάτη, αλλά και της αγοραστικής της συμπεριφοράς μπορεί να βοηθήσει σημαντικά τον υπεύθυνο μάρκετινγκ της επιχείρησης-προμηθευτή να εφαρμόσει πιο αποτελεσματικά Προγράμματα Μάρκετινγκ, εντοπίζοντας τα κατάλληλα τμήματα της αγοράς και σχεδιάζοντας το κατάλληλο μείγμα μάρκετινγκ ώστε να τα εξυπηρετήσει καλύτερα.

Με βάση τα παραπάνω, στο πλαίσιο κατάστρωσης του Προγράμματος Μάρκετινγκ, η ανάλυση της αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών της επιχείρησης πρέπει να αφορά τα

ακόλουθα: Διαδικασία επιλογής προμηθευτών - Πώς αγοράζουν; -Κέντρο αγοραστικών αποφάσεων (Διοικητική ομάδα λήψης αποφάσεων), Ποιος συμμετέχει στη διαδικασία αγοράς; - Κριτήρια αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών - Με ποια κριτήρια αγοράζουν; -Πηγές πληροφόρησης - Πώς ενημερώνονται;

3. Ανάλυση Ανταγωνιστών

Ο σκοπός της ανάλυσης του ανταγωνισμού από τις επιχειρήσεις είναι να απαντηθούν δύο βασικά ερωτήματα:

- Ποιοι είναι οι κύριοι ανταγωνιστές της επιχείρησης;
- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των κύριων ανταγωνιστών της επιχείρησης;

Η απάντηση στο πρώτο ερώτημα θεωρείται πολλές φορές εύκολη, ενώ στην πραγματικότητα μπορεί να αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα λάθη που μπορεί να κάνει το στέλεχος μάρκετινγκ. Με άλλα λόγια, οι ανταγωνιστές που θεωρεί η επιχείρηση ότι έχει (και άρα πρέπει να μελετήσει και να αντιμετωπίσει), μπορεί να διαφέρουν από τους εναλλακτικούς προμηθευτές (και επομένως ανταγωνιστές) από τους οποίους επιλέγει ο πελάτης. Σύμφωνα με τους Kotler & Keller υπάρχουν τέσσερα επίπεδα ανταγωνισμού:

- Ανταγωνισμός σε **επίπεδο μάρκας** (brand competition), π.χ. στην αγορά αναψυκτικών τύπου cola, μεταξύ Coca-Cola και Pepsi-Cola.
- Ανταγωνισμός σε **επίπεδο κλάδου** (industry competition), π.χ. στην αγορά αναψυκτικών, μεταξύ Coca-Cola και 7Up.
- Ανταγωνισμός σε **επίπεδο τύπου** (form competition), π.χ. ανταγωνισμός μεταξύ Coca-Cola και Nescafe.
- **Γενικός ανταγωνισμός** (generic competition), π.χ. ανταγωνισμός μεταξύ Coca-Cola και άλλων προϊόντων προς κατανάλωση.

Γίνεται, επομένως, αντιληπτό ότι, η επιχείρηση θα πρέπει να μελετά τόσο τον άμεσο, όσο και τον ευρύτερο ανταγωνισμό και να αναλύει τον βαθμό στον οποίο μια άλλη επιχείρηση (ή μάρκα) μπορεί να θεωρηθεί ως ανταγωνιστική.

Σε ό,τι αφορά το δεύτερο ερώτημα, στόχος είναι να αναδειχτούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών, καθώς και οι αντίστοιχες απειλές και ευκαιρίες που μπορούν να προκύψουν από τα σημεία αυτά.

Σ' αυτό το πλαίσιο, παρόλο που η προσπάθεια συλλογής αξιόπιστων πληροφοριών σχετικά με τον ανταγωνισμό είναι επίπονη διαδικασία που απαιτεί συστηματική επένδυση σε χρόνο και χρήμα, η ανάλυση των κυριότερων ανταγωνιστών κρίνεται επιβεβλημένη προκειμένου να καταστρωθεί ένα αποτελεσματικό Πρόγραμμα Μάρκετινγκ.

Οι πληροφορίες που θα πρέπει να συλλέγονται στο πλαίσιο μιας ουσιαστικής μελέτης του ανταγωνισμού αφορούν τα ακόλουθα πεδία:

- Δομή και Οργάνωση (δομή, μέθοδοι διοίκησης, στελεχιακό & υπαλληλικό προσωπικό).
- Μέσα παραγωγής (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός).
- Τεχνολογία (τεχνογνωσία-know how, χρήση προηγμένης τεχνολογίας, μεταφορά και ανάπτυξη νέας τεχνολογίας).
- Δραστηριότητες, δαπάνες και αποτελέσματα μάρκετινγκ και πωλήσεων (π.χ. προϊόντα, τιμές, δίκτυα διανομής, προβολή και προσωπικές πωλήσεις, εξυπηρέτηση πελατών, δαπάνες ανάπτυξης και προώθησης προϊόντων, πωλήσεις και μερίδια αγοράς ανά αγορά, προϊόν, γεωγραφική περιοχή, εταιρική εικόνα και εικόνα προϊόντων, ικανοποίηση και πιστότητα πελατών).
- Χρηματοοικονομική κατάσταση (χρηματοοικονομικά στοιχεία όπως π.χ. συνολικές πωλήσεις, κέρδη και σειρά χρηματοοικονομικών δεικτών).

Η **αναζήτηση των παραπάνω στοιχείων** μπορεί να γίνει από τις ακόλουθες τρεις επιμέρους πηγές:

- Πηγές δημοσιοποιημένων στοιχείων (Recorded data): Τα στοιχεία από αυτές τις πηγές εντοπίζονται εύκολα και δεν απαιτούν ιδιαίτερη επεξεργασία. Μπορεί δε να προέρχονται είτε από την επιχείρηση-ανταγωνιστή (π.χ. εταιρικοί απολογισμοί, ομιλίες στελεχών), είτε από εξωτερικό φορέα (π.χ. άρθρο εφημερίδας).
- Πηγές παρατηρούμενων στοιχείων (Observable data): Τα στοιχεία από αυτές τις πηγές απαιτούν πιο συστηματική αναζήτηση και επεξεργασία (π.χ. τιμοκατάλογοι προϊόντων ανταγωνιστών, διαφημιστικές καμπάνιες ανταγωνιστών, έρευνα μάρκετινγκ).
- Ευκαιριακές πηγές στοιχείων (Opportunistic data): Τα στοιχεία από αυτές τις πηγές αφορούν πληροφορίες που δεν είναι άμεσα εντοπίσιμες και διαθέσιμες, και προέρχονται κυρίως από συζητήσεις με προμηθευτές, πελάτες ή πρώην στελέχη του ανταγωνισμού.

4. Ανάλυση Δικτύων Διανομής

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης ολοκληρώνεται με την παρουσίαση συγκεκριμένων στοιχείων για τα δίκτυα διανομής. Τα στοιχεία αυτά είναι τα ακόλουθα:

- Υπάρχοντα δίκτυα
- Δομή και οργάνωση δικτύων
- Μέγεθος και δύναμη δικτύων
- Δυνατότητες πρόσβασης στα δίκτυα
- Όροι συνεργασίας
- Χρήση δικτύων από ανταγωνιστές
- Πιθανές συγκρούσεις μεταξύ των μελών του ίδιου δικτύου
- Πιθανές συγκρούσεις μεταξύ διαφορετικών δικτύων.

Στάδιο 2: Αξιολόγηση Προϊοντικού Χαρτοφυλακίου

Αναμφισβήτητα, η αξιολόγηση των υπαρχόντων προϊόντων της επιχείρησης αποτελεί μία από τις κυριότερες δραστηριότητες των υπευθύνων μάρκετινγκ ώστε να επιτυγχάνεται κατανομή των πόρων (χρηματοοικονομικών, παραγωγικών, μάρκετινγκ κ.λπ.) στα επιμέρους προϊόντα που απαρτίζουν το προϊοντικό της χαρτοφυλάκιο που να οδηγεί σε μεγιστοποίηση των μελλοντικών αποδόσεων της επιχείρησης σε ένα δεδομένο, βέβαιο, επίπεδο ρίσκου. Με αυτή την έννοια, η αξιολόγηση των υπαρχόντων προϊόντων μιας επιχείρησης αποτελεί δραστηριότητα ζωτικής σημασίας, καθώς προσφέρει κρίσιμη πληροφόρηση για τη λήψη αποφάσεων που εξασφαλίζουν τη βιωσιμότητα και την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης. Οι αποφάσεις αυτές αφορούν την ανάπτυξη νέων προϊόντων, την υποστήριξη (σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό), την τροποποίηση και την κατάργηση υπαρχόντων προϊόντων.

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι/προσεγγίσεις αξιολόγησης του προϊοντικού χαρτοφυλακίου μιας επιχείρησης, όπως η προσέγγιση της πολυδιαστασιακής αξιολόγησης, της εξαγωγής «δείκτη» αξιολόγησης και της κατηγοριοποίησης/ μητρών προϊοντικού χαρτοφυλακίου.

Από τις πιο διαδεδομένες προσεγγίσεις αξιολόγησης των υπαρχόντων προϊόντων μιας επιχείρησης είναι εκείνες οι οποίες βασίζονται σε μια ταυτόχρονη εξέταση και αξιολόγηση των υπαρχόντων προϊόντων που απαρτίζουν το προϊοντικό χαρτοφυλάκιο μιας επιχείρησης. Το αποτέλεσμα μιας τέτοιας αξιολόγησης είναι η ανάπτυξη μητρών προϊοντικού χαρτοφυλακίου.

Η πρωτοποριακή θεωρία χαρτοφυλακίου (portfolio theory) του Markowitz στον χώρο της χρηματοδοτικής διοίκησης αποτέλεσε τη βάση ανάπτυξης των μοντέλων/μητρών του προϊοντικού χαρτοφυλακίου μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα, ο Markowitz ορίζει το «χαρτοφυλάκιο» ως τον συνδυασμό επενδύσεων (π.χ. ομόλογα, μετοχές, μετρητά κ.λπ.) με διαφορετικά επίπεδα απόδοσης και ρίσκου. Σύμφωνα με τη θεωρία του, οι ορθολογικοί επενδυτές επιλέγουν «αποδοτικά» χαρτοφυλάκια (efficient portfolios), δηλαδή χαρτοφυλάκια που μεγιστοποιούν την αναμενόμενη απόδοση για ένα συγκεκριμένο επίπεδο ρίσκου ή ελαχιστοποιούν το ρίσκο για ένα συγκεκριμένο επίπεδο αναμενόμενης απόδοσης.

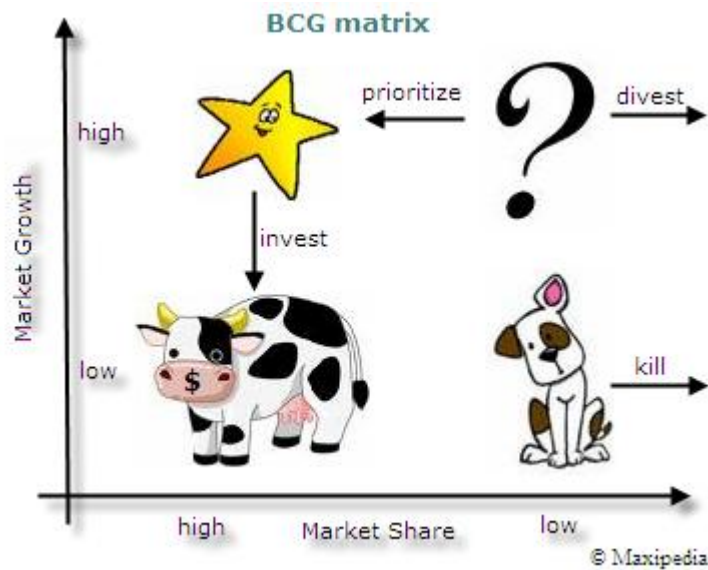
Όμως, τα κριτήρια της απόδοσης και του ρίσκου που χρησιμοποιούνται στη χρηματοδοτική διοίκηση δεν αρκούν για τον υπεύθυνο του μάρκετινγκ που χρειάζεται κριτήρια τα οποία θα μπορούν να αντανακλούν το ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς. Έτσι από το τέλος της δεκαετίας του 1960 άρχισαν να εμφανίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία μοντέλα αξιολόγησης χαρτοφυλακίου προϊόντων με διαφορετικά κριτήρια κατηγοριοποίησης και αξιολόγησης των προϊόντων/αγορών της επιχείρησης.

Δύο από τα πλέον γνωστά μοντέλα αξιολόγησης του προϊοντικού χαρτοφυλακίου είναι: **α) το μοντέλο ρυθμού ανάπτυξης-μεριδίου αγοράς και β) το μοντέλο ελκυστικότητας αγοράς-ανταγωνιστικής θέσης.**

A) Το μοντέλο ρυθμού ανάπτυξης-μεριδίου αγοράς ή Μήτρα Boston Consulting Group

Ένα από τα πιο βασικά μοντέλα αξιολόγησης του προϊοντικού χαρτοφυλακίου μιας επιχείρησης αποτελεί η Μήτρα Ρυθμού Ανάπτυξης-Μεριδίου Αγοράς, ή αλλιώς γνωστή ως Μήτρα BCG. Η συγκεκριμένη μήτρα, η οποία σχεδιάστηκε από την εταιρεία συμβούλων Boston Consulting Group, αποτελείται από δυο κύριους άξονες, το «σχετικό μερίδιο αγοράς» (οριζόντιος άξονας) και τον «ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς» (κάθετος άξονας). Με βάση αυτά

τα κριτήρια κατηγοριοποίησης και αξιολόγησης των προϊόντων/αγορών της επιχείρησης μπορούν να αναλυθούν τα προϊόντα με σκοπό να προσδιοριστεί η «ισορροπία» της επιχείρησης ως σύνολο καθώς και στρατηγικές για κάθε προϊόν ανάλογα με τη θέση τους στη μήτρα.



Κάθε προϊόν τοποθετείται στη μήτρα ανάλογα με το μερίδιο αγοράς του σε σύγκριση με τον βασικότερο ανταγωνιστή (σχετικό μερίδιο αγοράς), και με τον ρυθμό ανάπτυξης της συγκεκριμένης αγοράς (ποσοστό ετήσιας μεταβολής των συνολικών πωλήσεων της αγοράς).

Όπως μπορεί να γίνει αντιληπτό, κάθε άξονας χωρίζεται σε «υψηλές» και «χαμηλές» κατηγορίες τόσο όσον αφορά το σχετικό μερίδιο αγοράς όσο και τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς. Εμπειρικά μπορούμε να πούμε ότι, ένας ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς μικρότερος του 10% χαρακτηρίζεται ως χαμηλός, ενώ όταν είναι μεγαλύτερος του 10% θεωρείται υψηλός. Σε ό,τι αφορά τη διάκριση μεταξύ χαμηλού και υψηλού σχετικού μεριδίου αγοράς αυτή γίνεται με βάση το ότι μια επιχείρηση έχει μικρότερο ή μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς σε σχέση με τον βασικότερο ανταγωνιστή της.

Ανάλογα με τη θέση τους στη μήτρα τα προϊόντα διακρίνονται σε «σκυλιά» (*dogs*), «αγελάδες» (*cash cows*), «ερωτηματικά» (*question marks*), ή «αστέρια» (*stars*).

Τα «**Σκυλιά**» είναι προϊόντα με μικρό σχετικό μερίδιο αγοράς και μικρό ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς. Τα προϊόντα αυτά αναφέρονται ορισμένες φορές και ως «παγίδες μετρητών» (*cash traps*) με την έννοια ότι δεν δημιουργούν σημαντική εισροή ρευστών σε

μια επιχείρηση και η όποια εισροή πρέπει συνήθως να επανεπενδυθεί απλώς για να διατηρηθούν οι πωλήσεις του προϊόντος.

Οι «**Αγελάδες**» είναι προϊόντα με υψηλό σχετικό μερίδιο αγοράς και μικρό ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς. Αυτός ο συνδυασμός σημαίνει ουσιαστικά ότι τα προϊόντα της κατηγορίας αυτής δημιουργούν μεγάλες ταμειακές εισροές, υψηλότερες από αυτές που απαιτούνται για τη διατήρηση του προϊόντος στην αγορά.

Τα «**Ερωτηματικά**» είναι προϊόντα με μικρό σχετικό μερίδιο αγοράς αλλά σε αγορές με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης. Τα προϊόντα αυτά μπορεί να καταναλώνουν ταμειακούς πόρους με ανησυχητικούς ρυθμούς. Η συνολική καθαρή εκροή ρευστών των προϊόντων αυτών είναι μεγαλύτερη όταν μια επιχείρηση επιχειρεί να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της.

Τα «**Αστέρια**» είναι προϊόντα σε αγορές με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης των οποίων το μερίδιο αγοράς είναι σχετικά υψηλότερο σε σχέση με τον βασικό ανταγωνιστή. Τα αστέρια μπορούν να οδηγήσουν σε σχετικά μεγάλες εισροές ρευστών, αλλά συχνά αυτές τις καλύπτουν ή τις υπερβαίνουν οι εκροές ρευστών που απαιτούνται για τη διατήρηση του μεριδίου αγοράς. Σε οικονομικούς όρους, λοιπόν, τέτοια προϊόντα παρέχουν, στην καλύτερη περίπτωση, μέτριες καθαρές ταμειακές ροές και συχνά αποτελούν χρήστες των καθαρών διαθεσίμων.

Κατά τη χρησιμοποίηση και ερμηνεία του χαρτοφυλακίου των προϊόντων μίας επιχείρησης επισημαίνεται ότι το χαρτοφυλάκιο είναι δυναμικό και ότι τα προϊόντα έχουν την τάση να κινούνται καθοδικά στο χαρτοφυλάκιο (ερωτηματικά γίνονται σκυλιά, και αστέρια γίνονται αγελάδες) κυρίως ως αποτέλεσμα του κύκλου ζωής τους.

Αντικειμενικός σκοπός της επιχείρησης θα πρέπει να είναι η επίτευξη ενός **ισορροπημένου χαρτοφυλακίου**. Ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο θα περιείχε στην ιδανική περίπτωση λίγα ή κανένα «σκυλιά», ορισμένα «ερωτηματικά», ορισμένα «αστέρια» και μερικές «αγελάδες». Η ισορροπία μεταξύ «ερωτηματικών», «αστεριών» και «αγελάδων» θα πρέπει να ήταν τέτοια ώστε να εξασφαλίζει ότι η επιχείρηση έχει επαρκείς χρηματοοικονομικούς πόρους από τις «αγελάδες» της για να χρηματοδοτήσει τα «αστέρια» τα οποία έχει τώρα και να τα μετατρέψει σε ένα μεταγενέστερο στάδιο και αυτά σε «αγελάδες». Τα κεφάλαια από τις «αγελάδες» πρέπει να χρησιμοποιηθούν για τη μετατροπή των προϊόντων που αποτελούν τώρα «ερωτηματικά», εξαιτίας του σχετικά χαμηλού μεριδίου αγοράς τους, σε «αστέρια». Δεν μπορούν όμως όλα τα «ερωτηματικά» να μετατραπούν σε «αστέρια» κι έτσι ορισμένα

από αυτά θα γίνουν «σκυλιά». Μακροχρόνια όλα τα «σκυλιά» είναι πιθανοί υποψήφιοι για κατάργηση από τη γκάμα των προϊόντων της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, η μήτρα BCG αποτελεί εργαλείο για μια αρχική αξιολόγηση του χαρτοφυλακίου προϊόντων μιας επιχείρησης, το οποίο επιτρέπει στην επιχείρηση να συνδυάσει διαγραμματικά τρεις επιμέρους πληροφορίες, δηλ. τον ρυθμό ανάπτυξης αγοράς, το σχετικό μερίδιο αγοράς, και το ποσοστό των πωλήσεων κάθε προϊόντος επί του συνολικού τζίρου της επιχείρησης. Οι πληροφορίες αυτές, σίγουρα είναι αναγκαίες στη λήψη αποφάσεων. Σε καμιά περίπτωση, όμως, δεν μπορούν να θεωρηθούν από μόνες τους ικανές να οδηγήσουν τον υπεύθυνο μάρκετινγκ στην πλήρη αξιολόγηση του χαρτοφυλακίου των προϊόντων του και στην ορθολογική κατανομή των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης στα επιμέρους προϊόντα της.

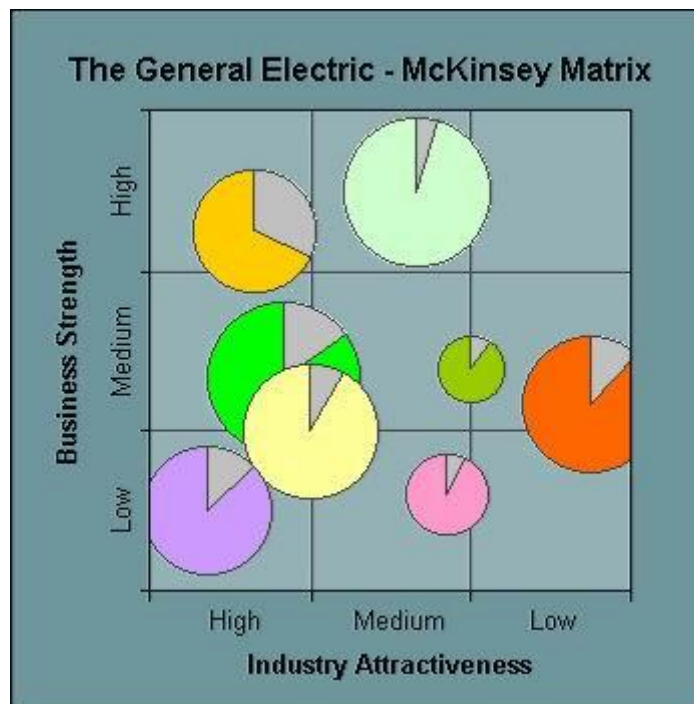
Οι περιορισμένες πληροφορίες που απεικονίζονται στη μήτρα BCG αποτελούν μέρος των **μειονεκτημάτων** της τα οποία συμπληρώνονται από τα ακόλουθα:

- Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς δεν αποτελεί το μοναδικό κριτήριο προσδιορισμού της ελκυστικότητας της αγοράς.
- Το σχετικό μερίδιο αγοράς δεν αποτελεί το μοναδικό κριτήριο προσδιορισμού της ανταγωνιστικής δύναμης ή θέσης ενός προϊόντος στην αγορά.
- Το μοντέλο υποθέτει ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ του σχετικού μεριδίου αγοράς και της κερδοφορίας ενός προϊόντος. Η υπόθεση αυτή, όμως, έχει αμφισβητηθεί έντονα. Για παράδειγμα, στην περίπτωση των «αγελάδων» γίνεται η υπόθεση ότι επειδή έχουν μεγάλο σχετικό μερίδιο αγοράς (δηλαδή υψηλές πωλήσεις σε σχέση με τον κυριότερο ανταγωνιστή), αποτελούν «γεννήτριες μετρητών» που μπορούν να χρηματοδοτούν τα «ερωτηματικά» και τα «αστέρια». Αυτό, όμως, δεν ισχύει πάντα αφού υπάρχει περίπτωση η επιχείρηση να μην μπορεί να ελέγξει το κόστος της και, παρά τις αυξημένες πωλήσεις, να εμφανίζει περιορισμένη κερδοφορία.
- Το μοντέλο δεν προτείνει συγκεκριμένες στρατηγικές και τακτικές μάρκετινγκ για κάθε επιμέρους τύπο προϊόντος, παρά μόνο δίνει κατευθύνσεις για την κατανομή των διαθέσιμων πόρων.
- Το μοντέλο δεν προνοεί για προϊόντα που κινούνται σε αγορές με αρνητικούς ρυθμούς ανάπτυξης.

- ο Το μοντέλο απλώς προτείνει την ανακατανομή των πόρων μεταξύ των επιμέρους τύπων προϊόντων, χωρίς όμως, να αποτυπώνει πληροφορίες για τα μεγέθη των αγορών αυτών των προϊόντων και άρα των αναγκών τους σε πόρους.

B) Μοντέλο Ελκυστικότητας Αγοράς – Ανταγωνιστικής Θέσης ή Μήτρα General Electric McKinsey

Ένα μοντέλο που έρχεται να συμπληρώσει με αναγκαίες για την αξιολόγηση του προϊοντικού χαρτοφυλακίου πληροφορίες και να βοηθήσει στην καλύτερη κατανομή των επιχειρησιακών πόρων μεταξύ επιμέρους προϊόντων, είναι η μήτρα που ανέπτυξε η General Electric (G.E.) σε συνεργασία με την εταιρεία συμβούλων McKinsey και που φέρει το όνομα της αξιολόγησης ή «ξεδιαλέγματος» επιχειρησιακών δραστηριοτήτων (Business Assessment ή Business Screening). Στο συγκεκριμένο μοντέλο, συγκριτικά με τη Μήτρα BCG, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς αντικαθίσταται με την ελκυστικότητα του κλάδου/αγοράς (industry attractiveness) και το σχετικό μερίδιο της αγοράς με τις επιχειρησιακές δυνατότητες (business strengths). Η λογική της προσέγγισης αυτής στηρίζεται στην ανάγκη ταιριάσματος των ελκυστικών ευκαιριών της αγοράς με τις δυνατότητες της επιχείρησης.



Η μέτρηση τόσο της ελκυστικότητας του κλάδου/αγοράς όσο και των επιχειρηματικών δυνατοτήτων βασίζεται σε μια σειρά παραγόντων. Οι παράγοντες που συνθέτουν την ελκυστικότητα του κλάδου/αγοράς περιλαμβάνουν το μέγεθος της αγοράς, το περιθώριο κέρδους, τον αριθμό των ανταγωνιστών, το ρυθμό ανάπτυξης, καθώς και άλλους παράγοντες που συνδέονται με το οικονομικό, τεχνολογικό, κοινωνικό, πολιτικό και νομικό περιβάλλον. Από την άλλη πλευρά οι παράγοντες που συνδέονται με τις επιχειρηματικές δυνατότητες περιλαμβάνουν το μερίδιο της αγοράς, τον ρυθμό ανάπτυξης του μεριδίου, την ποιότητα του προϊόντος, τη φήμη του σήματος του προϊόντος (brand), το δίκτυο διανομής, την αποτελεσματικότητα της προώθησης των πωλήσεων, την παραγωγική δυνατότητα και αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα της τιμής, το κατά μονάδα κόστος, την απόδοση του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης (R&D), τις ικανότητες μάλιστα κ.λπ.

Η μέτρηση των δύο διαστάσεων της μήτρας McKinsey/GE βάσει των προαναφερθέντων επιμέρους παραγόντων, μπορεί να γίνει ακολουθώντας την παρακάτω μεθοδολογία:

Ας πάρουμε για παράδειγμα την ελκυστικότητα του κλάδου/αγοράς. Καταρχάς, οι επιχειρηματικές δραστηριότητες ή προϊόντα αξιολογούνται από την επιχείρηση σε σχέση με κάθε παράγοντα, χρησιμοποιώντας μια κλίμακα από 1 έως 5. Για παράδειγμα, εάν ένα προϊόν αξιολογείται με 4 στον παράγοντα «μέγεθος αγοράς», αυτό σημαίνει ότι το μέγεθος της αγοράς είναι αρκετά μεγάλο ή εάν αξιολογείται με 2 στο «μερίδιο αγοράς» σημαίνει ότι είναι αρκετά μικρό. Στη συνέχεια, η επιχείρηση καθορίζει συντελεστές βαρύτητας για καθένα από τους παράγοντες που συνθέτουν την ελκυστικότητα του κλάδου/αγοράς. Οι συντελεστές αυτοί μπορεί να κυμαίνονται από 0 έως 1, έχοντας σταθερό άθροισμα (στην προκειμένη περίπτωση πρέπει να έχουν άθροισμα 1). Πολλαπλασιάζοντας τον βαθμό αξιολόγησης του προϊόντος για κάθε παράγοντα με τον αντίστοιχο συντελεστή βαρύτητας του και προσθέτοντας τα γινόμενα όλων των παραγόντων προκύπτει ένα συνολικό σκορ ελκυστικότητας του κλάδου/αγοράς για το συγκεκριμένο προϊόν, που μπορεί να χαρακτηριστεί ως υψηλό, μεσαίο και χαμηλό.

Η ίδια μεθοδολογία μπορεί να ακολουθηθεί και για τη μέτρηση των επιχειρησιακών δυνατοτήτων που αφορούν επιχειρηματικές δραστηριότητες ή προϊόντα, όπου και εδώ έχουμε τρεις κατηγορίες: υψηλή, μεσαία και χαμηλή.

Με δεδομένες τις τρεις κατηγορίες ελκυστικότητας και τις τρεις κατηγορίες επιχειρησιακών δυνατοτήτων, οι επιχειρηματικές δραστηριότητες ή τα προϊόντα μπορούν να ταξινομηθούν σε μία από εννέα επιμέρους κατηγορίες που δημιουργούνται από τον συνδυασμό των δύο διαστάσεων.

Στη μήτρα McKinsey/GE μπορούμε να απεικονίσουμε με κύκλους τη θέση επιμέρους προϊόντων ή επιχειρηματικών μονάδων κάθε επιχείρησης. Το εμβαδόν του κύκλου αντιπροσωπεύει το μέγεθος της αγοράς και όχι τη συνεισφορά (αξία πωλήσεων) του προϊόντος στην επιχείρηση, όπως συμβαίνει με τη μήτρα του Boston Consulting Group. Το σκιασμένο τμήμα του κύκλου αντιπροσωπεύει το μερίδιο της αγοράς του προϊόντος της επιχείρησης.

Γενικά, η μήτρα χωρίζεται σε **τρεις ζώνες**: Τα τρία τετράγωνα στην άνω αριστερή γωνία της μήτρας περιλαμβάνουν ευκαιρίες στις οποίες θα πρέπει η επιχείρηση να επενδύσει πόρους με προοπτική τη μακροχρόνια ανάπτυξη της. Τα τρία διαγώνια τετράγωνα από την κάτω αριστερή γωνία μέχρι την πάνω δεξιά γωνία της μήτρας αντιπροσωπεύουν μια μεσαία κατάσταση από πλευράς ελκυστικότητας και συνεπώς προτεραιότητας για επενδύσεις. Η κατάλληλη στρατηγική είναι η διατήρηση της θέσης (μεριδίου αγοράς) και οι επιλεκτικές επενδύσεις εκεί όπου η επιχείρηση είναι σχετικά ικανή και έχει πείρα. Τέλος, τα τρία υπόλοιπα τετράγωνα στην κάτω δεξιά γωνία της μήτρας περιέχουν δραστηριότητες ή προϊόντα για τα οποία ούτε η αγορά / κλάδος είναι ελκυστική, ούτε η επιχείρηση έχει τις δυνατότητες να εκμεταλλευτεί τις όποιες ευκαιρίες υπάρχουν στην αγορά. Στις περιπτώσεις αυτές, η επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει τη στρατηγική της αποδέσμευσης ή της συγκομιδής (harvesting).

Η μήτρα χαρτοφυλακίου της McKinsey/GE προτείνει συγκεκριμένες στρατηγικές τις οποίες πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση ανάλογα με τον βαθμό ελκυστικότητας της αγοράς και τις δυνατότητες της επιχείρησης. Οι **στρατηγικές** αυτές είναι οι ακόλουθες:

- Προστατέψτε τη θέση (μεγάλη ελκυστικότητα αγοράς - μεγάλες επιχειρησιακές δυνατότητες).
- Επενδύστε για ανάπτυξη (μεγάλη ελκυστικότητα αγοράς - μέτριες επιχειρησιακές δυνατότητες).
- Αναπτυχθείτε επιλεκτικά (μεγάλη ελκυστικότητα αγοράς - περιορισμένες επιχειρησιακές δυνατότητες).

- Αναπτυχθείτε επιλεκτικά (μέτρια ελκυστικότητα αγοράς - μεγάλες επιχειρησιακές δυνατότητες).
- Επιλεκτικότητα (μέτρια ελκυστικότητα αγοράς - μέτριες επιχειρησιακές δυνατότητες).
- Περιορισμένη επέκταση ή «συγκομιδή» (μέτρια ελκυστικότητα αγοράς -περιορισμένες επιχειρησιακές δυνατότητες).
- Προστατέψτε και επικεντρωθείτε εκ νέου (μικρή ελκυστικότητα αγοράς μεγάλες επιχειρησιακές δυνατότητες).
- Άσκηση διοίκησης για εξασφάλιση εσόδων (μικρή ελκυστικότητα αγοράς μέτριες επιχειρησιακές δυνατότητες).
- Αποεπενδύστε (μικρή ελκυστικότητα αγοράς - περιορισμένες επιχειρησιακές δυνατότητες).

Στάδιο 3: Ανάλυση Δυνατοτήτων - Αδυναμιών Ευκαιριών-Απειλών (S.W.O.T.)

Η ανάλυση S.W.O.T. αποτελεί χρήσιμο εργαλείο, το οποίο μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να αξιολογήσει τη σημαντικότητα διαφόρων πληροφοριών που συλλέγονται μέσω της ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Βάσει των πληροφοριών που έχουν αποτυπωθεί στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μπορούν πλέον να προσδιοριστούν οι δυνατότατες και αδύνατα σημεία (Strengths & Weaknesses) της επιχείρησης, ενώ από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος προκύπτουν οι ευκαιρίες και απειλές (Opportunities & Threats) του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.



Προκειμένου να είναι αποτελεσματική η ανάλυση S.W.O.T. θα πρέπει:

- Να επικεντρώνεται σε κάθε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς το οποίο είναι ιδιαίτερα σημαντικό για το μέλλον της επιχείρησης.
- Να αποτελεί μια σύνοψη της διαγνωστικής ανάλυσης/μελέτης μάρκετινγκ.
- Να είναι σύντομη, ενδιαφέρουσα και συγκροτημένη.
- Να επικεντρώνεται μόνο στους βασικούς παράγοντες.
- Να αναφέρει δυνάμεις και αδυναμίες που διαφοροποιούν την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της, και σχετίζονται με την ύπαρξη/απόκτηση ή μη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Να αναφέρει ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Να εντοπίζει ευκαιρίες και απειλές νωρίτερα από τους ανταγωνιστές και να κάνει την κατάλληλη προετοιμασία για την αντιμετώπιση τους.
- Ο αναγνώστης να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τη θέση και τις προοπτικές της επιχείρησης στην αγορά σε τέτοιο βαθμό που να μπορεί να θέσει τους στόχους μάρκετινγκ.
- Να αναζητά για κάθε πληροφορία που αναφέρει τις επιπτώσεις της για την επιχείρηση.
- Να μην ομαδοποιεί πληροφορίες σε βαθμό που να μην μπορούν να είναι πρακτικά αξιοποιήσιμες.

Αντικειμενικός σκοπός κάθε επιχείρησης είναι, από τη μια πλευρά να μπορεί να εκμεταλλεύεται τα δυνατά σημεία της και τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος, και από την άλλη πλευρά να ελαχιστοποιεί τις αρνητικές επιδράσεις των αδύνατων σημείων της και των απειλών που δέχεται από το περιβάλλον. Ιδανικά, θα πρέπει η επιχείρηση να αναπτύσσει στρατηγικές οι οποίες θα της επιτρέπουν να χρησιμοποιήσει τις δυνάμεις της για να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες ή/και να εξαλείψει απειλές του περιβάλλοντος. Επίσης, θα πρέπει να εφαρμόζει στρατηγικές που θα της επιτρέπουν να ελαχιστοποιήσει τις αδυναμίες της, εκμεταλλεύομενη ευκαιρίες του περιβάλλοντος και μειώνοντας (ή/και εξουδετερώνοντας) τις εξωτερικές απειλές.

Στην κλασική εργασία του ο Wehrich αναφέρει ότι η ανάλυση αυτή είναι ένα σημαντικό εργαλείο ταυρίσματος δυνατοτήτων (S), αδυναμιών (W), ευκαιριών (O) και απειλών (T), το οποίο μπορεί να οδηγήσει τα στελέχη μάρκετινγκ στην ανάπτυξη των ακόλουθων τεσσάρων τύπων στρατηγικών:

Στρατηγική Δυνατοτήτων-Ευκαιριών (**SO strategy**): χρησιμοποιεί τις επιχειρησιακές δυνατότητες για να εκμεταλλευτεί εξωτερικές ευκαιρίες.

Στρατηγική Δυνατοτήτων-Απειλών (**ST strategy**): χρησιμοποιεί τις επιχειρησιακές δυνατότητες για να αποφύγει ή να μειώσει τις εξωτερικές απειλές.

Στρατηγική Αδυναμιών-Ευκαιριών (**WO strategy**): αποσκοπεί στη μετρίαση των αδυναμιών της επιχείρησης εκμεταλλευόμενη ευκαιρίες του περιβάλλοντος.

Στρατηγική Αδυναμιών – Απειλών (**WT strategy**): πρόκειται για αμυντική στρατηγική με σκοπό να μειώσει τις αδυναμίες της επιχείρησης και να αποφύγει απειλές του περιβάλλοντος.

Στάδιο 4: Επιλογή Αγορών –Στόχων

Ανεξάρτητα αν το πρόγραμμα μάρκετινγκ αφορά ένα νέα ή υφιστάμενο προϊόν, στο σημείο αυτό θα πρέπει να γίνει αναφορά στη διαφοροποίηση και στην τοποθέτηση στο μυαλό του καταναλωτή. Παρακάτω παρουσιάζονται οι αναλύσεις που συνδέονται με το συγκεκριμένο στάδιο.

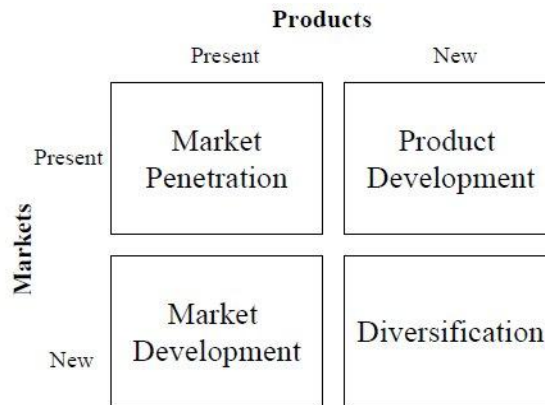
1. Εναλλακτικές Στρατηγικές Επιλογές Προϊόντων - Αγορών

Αντικειμενικός σκοπός κάθε επιχείρησης είναι η ανάπτυξη και εδραίωση της στην αγορά. Ο ρόλος του μάρκετινγκ για την επίτευξη αυτού του σκοπού είναι καταλυτικός, καθώς έχει την κύρια ευθύνη για την επιλογή των προϊόντων και αγορών στις οποίες θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση, προκειμένου να δημιουργήσει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να διακριθεί στην αγορά. Επομένως, πριν ξεκινήσει η διαδικασία τμηματοποίησης-αξιολόγησης-επιλογής αγορών, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει σαφώς προκαθορίσει την ευρύτερη στρατηγική ανάπτυξης της σε όρους προϊόντων και αγορών.

Ένα χρήσιμο εργαλείο για την επιλογή προϊόντων και αγορών αποτελεί η **Μήτρα Ansoff** ή **Μήτρα Ανάπτυξης Προϊόντων-Αγορών (Product-Market Growth Matrix)**. Η συγκεκριμένη μήτρα, η οποία φέρει το όνομα της από τον καθηγητή Igor Ansoff που τη σχεδίασε, αποτελείται από δύο διαστάσεις/άξονες: τον κάθετο άξονα ο οποίος αφορά το κατά πόσον οι αγορές στις οποίες θα στοχεύσει είναι υφιστάμενες ή νέες για την επιχείρηση, και τον οριζόντιο άξονα ο οποίος αναφέρεται στο κατά πόσον τα προϊόντα με τα οποία θα δραστηριοποιηθεί στις επιλεγμένες αγορές είναι υφιστάμενα ή νέα για την επιχείρηση. Όπως

53

φαίνεται στο σχήμα ο συνδυασμός των παραπάνω διαστάσεων οδηγεί στις ακόλουθες τέσσερις εναλλακτικές επιλογές αγορών-προϊόντων:



- **Διείσδυση Αγοράς (Market penetration)**

Η διείσδυση αγοράς αναφέρεται στη στρατηγική επιλογή της επιχείρησης να επικεντρώσει τις προσπάθειες της στην προώθηση υφιστάμενων προϊόντων της σε αγορές στις οποίες ήδη δραστηριοποιείται. Όπως είναι αντιληπτό, η συγκεκριμένη επιλογή ενέχει τον μικρότερο κίνδυνο για την επιχείρηση, αφού επιδιώκει την περαιτέρω ανάπτυξη της σε ένα γνώριμο γι' αυτήν επιχειρηματικό πεδίο.

- **Ανάπτυξη Αγοράς (Market development)**

Η ανάπτυξη αγοράς αναφέρεται στη στρατηγική επιλογή της επιχείρησης να αναπτυχθεί περαιτέρω μέσω της προώθησης υφιστάμενων προϊόντων της σε νέες αγορές από πλευράς προφίλ πελατών, καναλιών διανομής ή/ και γεωγραφικής περιοχής.

- **Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων (Product development)**

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων αποτελεί τη στρατηγική επιλογή των επιχειρήσεων που εισάγουν νέα προϊόντα σε υφιστάμενες αγορές. Τα νέα αυτά προϊόντα μπορεί να ενσωματώνουν διαφορετικό βαθμό καινοτομικότητας/ νεωτερισμού, για την επιχείρησης ή/και την αγορά.

- **Διαφοροποίηση (Diversification)**

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων, τα οποία όμως προορίζονται για νέες προς την επιχείρηση αγορές, αποτελούν για τον Ansoff τη στρατηγική επιλογή της «Διαφοροποίησης». Η επιλογή αυτή ενέχει τον μεγαλύτερο επιχειρηματικό κίνδυνο από όλες τις υπόλοιπες,

αφού οδηγεί την επιχείρηση σε εμπορικές δραστηριότητες στις οποίες έχει ιδιαίτερα περιορισμένη εμπειρία.

2. Τμηματοποίηση αγοράς

Όλες σχεδόν οι αγορές είναι ετερογενείς, αποτελούνται δηλαδή από πελάτες/καταναλωτές/χρήστες οι οποίοι έχουν διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες. Για παράδειγμα, στην «αγορά αυτοκινήτου», υπάρχουν συγκεκριμένες προτιμήσεις για διαφορετικούς τύπους αυτοκινήτων. Μερικοί επιθυμούν και έχουν την οικονομική δυνατότητα να αποκτήσουν ένα ακριβό μοντέλο που θα τους προσδίδει κύρος. Άλλοι ψάχνουν για ένα διαθέσιμο σπορ αυτοκίνητο που θα βελτιώνει την εικόνα τους. Άλλοι πάλι ενδιαφέρονται κυρίως για ένα μέσο μεταφοράς το οποίο είναι αξιόπιστο, αλλά και οικονομικό.

Για τον λόγο αυτό, μέσα στη γενικότερη αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας υπάρχουν συνήθως ευδιάκριτες υποομάδες ιδιωτών/επιχειρήσεων, οι οποίες είναι γνωστές ως **τμήματα της αγοράς** (market segments). Οι καταναλωτές (ή πελάτες) σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς έχουν παρόμοιες ή ομοιογενείς ανάγκες και επιθυμίες, ενώ μεταξύ διαφορετικών τμημάτων υπάρχει μεγάλη ανομοιογένεια σε ότι αφορά τις ανάγκες και επιθυμίες τους.

Η διαδικασία διαχωρισμού της αγοράς σε επιμέρους τμήματα ονομάζεται τμηματοποίηση της αγοράς (market segmentation). Στο πλαίσιο αυτής της διαδικασίας:

- Αναδεικνύονται οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών/επιχειρήσεων σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς και
- Προσδιορίζονται τα διαφορετικά τμήματα της αγοράς.

Είναι γενικά παραδεκτό ότι, οι ανάγκες κι οι επιθυμίες των πελατών με την πάροδο του χρόνου γίνονται πιο ετερογενείς, οδηγώντας στη δημιουργία περισσότερο κατακερματισμένων αγορών (fragmented markets) και σε ακόμα μεγαλύτερη ανάγκη για τμηματοποίηση. Επιχειρήσεις οι οποίες δεν τμηματοποιούν την αγορά, προσπαθούν ουσιαστικά να ικανοποιήσουν ολόκληρη την αγορά με μια στρατηγική μαζικού μάρκετινγκ (mass marketing). Έτσι, όμως, κινδυνεύουν να μην ικανοποιήσουν αποτελεσματικά τις ανάγκες κανενός επιμέρους τμήματος της αγοράς.

Αντίθετα, η τμηματοποίηση της αγοράς έχει τα ακόλουθα **πλεονεκτήματα**:

- Επιτρέπει να εντοπιστούν συγκεκριμένες ομάδες πελατών/καταναλωτών οι οποίες έχουν

διαφορετικές ανάγκες κι επιθυμίες.

- Βοηθάει την επιχείρηση να προσδιορίσει ποια τμήματα της αγοράς είναι ικανή να εξυπηρετήσει καλύτερα.
- Δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να ανταγωνιστεί πιο αποτελεσματικά στις αγορές-στόχους.
- Οδηγεί στην ανάπτυξη στρατηγικών (μειγμάτων) μάρκετινγκ προσαρμοσμένων στις ιδιαίτερες ανάγκες κι επιθυμίες των συγκεκριμένων αγορών-στόχων.
- Επιτρέπει στην επιχείρηση να εντοπίσει κενά στην αγορά που δεν εξυπηρετούνται επαρκώς και πιθανόν να αντιπροσωπεύουν κερδοφόρες ευκαιρίες.
- Τέλος, οδηγεί σε μια συνεχή εκτίμηση των μεταβαλλόμενων αναγκών και επιθυμιών της αγοράς, και ενδεχόμενων πιθανών ευκαιριών κι απειλών που προέρχονται από αυτές.

Προσδιορισμός μεταβλητών τμηματοποίησης αγοράς

Η αποτελεσματική τμηματοποίηση της αγοράς προϋποθέτει τον προσδιορισμό των κατάλληλων μεταβλητών τμηματοποίησης. Μια αγορά μπορεί να τμηματοποιηθεί χρησιμοποιώντας οποιεσδήποτε επιμέρους μεταβλητές. Οι βασικές προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη τμηματοποίηση είναι οι ακόλουθες:

- Οι μεταβλητές τμηματοποίησης που επιλέγονται πρέπει να δίνουν τη δυνατότητα να προσδιοριστούν και να μετρηθούν εύκολα τα χαρακτηριστικά των αγοραστών/πελατών μέσα σ' ένα τμήμα αγοράς.
- Κάθε επιμέρους τμήμα αγοράς πρέπει να περιλαμβάνει αγοραστές/ πελάτες με κοινά χαρακτηριστικά και ανάγκες.
- Οι αγοραστές/πελάτες ανάμεσα σε κάθε τμήμα πρέπει να διαφέρουν σημαντικά ως προς τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες τους.
- Κάθε τμήμα αγοράς πρέπει να είναι αρκετά μεγάλο σε μέγεθος (π.χ. αριθμό αγοραστών ή συνολικές δυνητικές αγορές) ώστε να αξίζει οικονομικά να προσεγγιστεί.
- Κάθε επιμέρους τμήμα αγοράς πρέπει να περιλαμβάνει αγοραστές/ πελάτες που αντιδρούν με παρόμοιο τρόπο στα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ.
- Οι αγοραστές/πελάτες διαφορετικών τμημάτων αγοράς πρέπει να αντιδρούν διαφορετικά στα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ.

- Κάθε τμήμα της αγοράς πρέπει να εμφανίσει σταθερότητα στον χρόνο ως προς τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες των αγοραστών/πελατών του, ώστε να μπορεί η επιχείρηση να εφαρμόσει πλήρως τη στρατηγική μάρκετινγκ.

Οι μεταβλητές τμηματοποίησης της αγοράς μπορούν να διακριθούν σε μεταβλητές τμηματοποίησης καταναλωτικών αγορών και βιομηχανικών αγορών.

Αξιολόγηση επιμέρους τμημάτων της αγοράς

Μετά τον εντοπισμό των επιμέρους τμημάτων της αγοράς, ακολουθεί η αξιολόγηση και στη συνέχεια η επιλογή των αγορών στις οποίες θα στοχεύσει η επιχείρηση. Η απόφαση που παίρνει μια επιχείρηση σχετικά με το ποια τμήματα θα αποτελέσουν την αγορά-στόχο και ποια όχι είναι στρατηγικής φύσης και απαιτεί προσεκτική ανάλυση. Επίσης, είναι σημαντικό να τονισθεί ότι, προκειμένου η αξιολόγηση των τμημάτων της αγοράς να είναι αξιόπιστη απαιτούνται στοιχεία τόσο από το μάρκετινγκ, όσο και από τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης.

Για να αξιολογήσει μια επιχείρηση επιμέρους τμήματα της αγοράς βασίζεται στην επιλογή μιας σειράς κριτηρίων και δεικτών που απεικονίζουν τα χαρακτηριστικά και τις συνθήκες που επικρατούν σε κάθε τμήμα.

Η αξιολόγηση των τμημάτων της αγοράς διενεργείται μέσω μιας διαδικασίας που περιλαμβάνει τα ακόλουθα **τέσσερα στάδια**:

Στάδιο 1 : Μελέτη των επιμέρους τμημάτων αγοράς.

Κατά το πρώτο στάδιο, θα πρέπει να διερευνηθεί το ενδιαφέρον της επιχείρησης για κάθε επιμέρους τμήμα αγοράς, λαμβάνοντας υπόψη τα ακόλουθα:

- Τη δυνατότητα προσέγγισης του τμήματος αγοράς με αποδεκτό επίπεδο προσπάθειας
- Τη δυνητικότητα των πωλήσεων (sales potential)
- Το επίπεδο ρίσκου (risk level) προσέγγισης κάθε τμήματος αγοράς
- Τη σταθερότητα των χαρακτηριστικών κάθε τμήματος αγοράς
- Τον βαθμό εσωτερικής ομοιογένειας των χαρακτηριστικών κάθε τμήματος αγοράς

Στάδιο 2: Ανάλυση της επιχείρησης σε σχέση με τα τμήματα αγοράς.

Κατά το δεύτερο στάδιο, αναλύεται κατά πόσο η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να επιλέξει κάθε επιμέρους τμήμα αγοράς. Οι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη διενέργεια αυτού του σταδίου είναι οι ακόλουθοι:

- Το στρατηγικό ενδιαφέρον της επιχείρησης για κάθε ένα τμήμα της αγοράς.
- τη δυνατότητα αντιμετώπισης του ανταγωνισμού και επικράτησης σε κάθε επιμέρους τμήμα της αγοράς (segment sustainability).
- Εφόσον υπάρχει ένα διατηρήσιμο τμήμα, τον βαθμό στον οποίο οι στρατηγικές μάρκετινγκ της επιχείρησης πρέπει να προσαρμοστούν στα χαρακτηριστικά αυτού του τμήματος.

Στάδιο 3: Ανάλυση των επιδράσεων των αποφάσεων της επιχείρησης για τα τμήματα αγοράς. Κατά το τρίτο στάδιο, αξιολογούνται οι επιπτώσεις που θα έχουν οι επιχειρησιακές αποφάσεις για κάθε επιμέρους τμήμα της αγοράς. Στόχος είναι να διερευνηθεί πώς αντιδρά η αγορά στις ενέργειες μάρκετινγκ της επιχείρησης. Επομένως, δύο παράγοντες πρέπει να ληφθούν υπόψη:

- τα αποτελέσματα των αποφάσεων της επιχείρησης που στηρίζονται στα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά των τμημάτων. Τα αποτελέσματα αυτά μπορεί να αφορούν την εικόνα της επιχείρησης, το κόστος διάθεσης, την κερδοφορία ανά πελάτη κ.λπ.
- βαθμός στον οποίο διαφοροποιούνται τα επιμέρους τμήματα αγοράς στα αποτελέσματα των ενεργειών μάρκετινγκ της επιχείρησης.

Οι παραπάνω τρεις αξιολογήσεις οι οποίες διενεργούνται στα αντίστοιχα στάδια θα πρέπει να έχουν τόσο βραχυχρόνιο, όσο και μεσο-μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Στάδιο 4: Τελική αξιολόγηση και κατασκευή μίας μήτρας αξιολόγησης.

Τέλος, κατά το τέταρτο στάδιο, κατασκευάζεται μια μήτρα αξιολόγησης κάθε ενός τμήματος της αγοράς συνυπολογίζοντας διάφορους παράγοντες, όπως για παράδειγμα δυνητικότητα αγοράς, κερδοφορία, δυνατότητα προσέγγισης με αποδεκτό επίπεδο προσπάθειας κ.ά.

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν διάφορα μοντέλα τα οποία ακολουθούν παρόμοια προσέγγιση αξιολόγησης. Αυτό στο οποίο διαφέρουν αυτά τα μοντέλα είναι τα κριτήρια που λαμβάνουν υπόψη προκειμένου να αξιολογήσουν τα τμήματα της αγοράς.

Έτσι, για παράδειγμα, ο Sarabia (1996) προτείνει την αξιολόγηση του κάθε τμήματος αγοράς με βάση μια σειρά κριτηρίων. Η μέτρηση ορισμένων από αυτά τα κριτήρια μπορεί να

γίνει μόνο στο βραχυχρόνιο διάστημα (π.χ. προσβασιμότητα), για άλλα μόνο στο μεσο-μακροχρόνιο διάστημα (π.χ. σταθερότητα αγοράς), ενώ για τα περισσότερα από αυτά μπορεί να υπάρξει μέτρηση τόσο στο βραχυχρόνιο, όσο και στον μεσο-μακροχρόνιο διάστημα (π.χ. δυνητικότητα αγοράς, κερδοφορία, επίπεδο ρίσκου).

Επιλογή επιμέρους τμημάτων της αγοράς για στόχευση

Αφού εντοπιστούν και αξιολογηθούν τα επιμέρους τμήματα της αγοράς, στη συνέχεια θα πρέπει να προσδιοριστεί σε ποια από αυτά τα τμήματα (ένα ή περισσότερα) θα στοχεύσει η επιχείρηση και επίσης να αποφασιστεί η στρατηγική στόχευσης που θα ακολουθηθεί.

Σύμφωνα με τους Abell και Kotler & Keller υπάρχουν πέντε εναλλακτικοί τύποι επιλογής αγορών-στόχων (patterns of target market selection):

Επικέντρωση σε ένα τμήμα της αγοράς (single-segment concentration). Η επιχείρηση επιλέγει να απευθυνθεί σε ένα μόνο τμήμα της αγοράς με συγκεκριμένο προϊόν. Αυτή τη στρατηγική επιλέγεται όταν η επιχείρηση έχει περιορισμένους πόρους. Ενέχει αυξημένο ρίσκο αφού η επιχείρηση βασίζει την επιβίωση της μόνο σε ένα συγκεκριμένο τμήμα αγοράς το οποίο μπορεί μην υφίσταται στο διηνεκές ή να προσελκύσει το ενδιαφέρον ενός ισχυρού ανταγωνιστή (π.χ. η εξειδίκευση σε αιμοτολογικούς αναλυτές που απευθύνονται μόνο σε νοσοκομεία).

Επιλεκτική εξειδίκευση: Αναφέρεται στην επιλεκτική επικέντρωση σε περισσότερα του ενός τμήματα της αγοράς. Δεν υπάρχει απαραίτητα σχέση μεταξύ των τμημάτων αγοράς. Επιλέγεται προκειμένου να διαχυθεί το ρίσκο από τις εμπορικές δραστηριότητες της επιχείρησης.

Προϊοντική εξειδίκευση: Αναφέρεται στην προσφορά ενός προϊόντος προς πολλαπλά τμήματα, συνήθως με κάποιες διαφοροποιήσεις, (π.χ. «The Bostonians-Πουκάμισα μόνο»)

Εξειδίκευση αγοράς: Η επιχείρηση εξειδικεύεται σε συγκεκριμένη αγορά προσφέροντας πολλά διαφορετικά προϊόντα (π.χ. Private banking προσφέροντας πλειάδα σχετικών προϊοντικών υπηρεσιών προς εύπορους πελάτες).

Πλήρης κάλυψη αγοράς: Η επιχείρηση στοχεύει σε όλα τα τμήματα της αγοράς, προσφέροντας τα προϊόντα που επιθυμούν. Η επιλογή της πλήρους κάλυψης της αγοράς απαιτεί σημαντικούς πόρους από μέρους της επιχείρησης.

3. Διαφοροποίηση και τοποθέτηση προϊόντος στην αγορά (positioning)

Οι περισσότερες επιχειρήσεις λειτουργούν κάτω από άκρως ανταγωνιστικές συνθήκες οι οποίες επιβάλλουν μία συνεχή προσπάθεια διαφοροποίησης των προϊόντων τους προκειμένου να αποκτήσουν ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με τους Kotler & Keller υπάρχουν διάφορες μεταβλητές οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να διαφοροποιηθεί μία επιχείρηση από τον ανταγωνισμό. Αυτές αναλύονται σε πέντε επιμέρους διαστάσεις: διαφοροποίηση προϊόντος, υπηρεσίας, προσωπικού, καναλιού, εικόνας

Αφού επιλεγούν οι αγορές-στόχοι και προσδιοριστούν οι μεταβλητές διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό, το επόμενο βήμα είναι να επικοινωνηθούν στην αγορά-στόχο τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος (ή επιχείρησης). Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της *Τοποθέτηση (Positioning)*, η οποία υποδεικνύει στην αγορά την αξία του προϊόντος και επιτρέπει στην αγορά-στόχο να αξιολογήσει αυτό που προσφέρεται σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Ο όρος «**τοποθέτηση**» (**positioning**) ανήκει στους αμερικανούς διαφημιστές Al Ries και Jack Trout οι οποίοι αναφέρθηκαν στη δημιουργία μίας ξεχωριστής εικόνας/θέσης για το προϊόν στο μυαλό του πελάτη/καταναλωτή υποστηρίζοντας ότι: «*Η τοποθέτηση (positioning) αρχίζει με ένα προϊόν που μπορεί να είναι εμπόρευμα, υπηρεσία, εταιρεία, ίδρυμα, ακόμα και άτομο... Αλλά η τοποθέτηση δεν στηρίζεται στο προϊόν αυτό καθ' αυτό. Η τοποθέτηση στηρίζεται στο πως τοποθετείς το προϊόν στο μυαλό του υποψήφιου αγοραστή*».

Ο Aaker προτείνει ότι το positioning θα πρέπει να αναπτύσσεται αφού έχει προσδιοριστεί η ταυτότητα της μάρκας (brand identity) και η πρόταση αξίας της (value proposition). Σ' αυτό το πλαίσιο, ο Aaker ορίζει την τοποθέτηση ως: «*το τμήμα της ταυτότητας της μάρκας και της πρότασης αξίας που πρέπει να επικοινωνηθεί ενεργά στο κοινό στόχο και το οποίο παρουσιάζει ένα πλεονέκτημα σε σχέση με τις ανταγωνιστικές μάρκες*».

Η αντιλαμβανόμενη θέση (position) που καταλαμβάνει κάθε ανταγωνιστική μάρκα μιας αγοράς στο μυαλό του πελάτη μπορεί να απεικονιστεί διαγραμματικά στον λεγόμενο

Αντιληπτικό Χάρτη (Perceptual Map) μέσω μιας διαδικασίας που ονομάζεται αντιληπτική χαρτογράφηση (Perceptual Mapping).

Η δημιουργία του αντιληπτικού χάρτη γίνεται με τη μέθοδο της πολυδιάστατης κλιμάκωσης (multidimensional scaling) χρησιμοποιώντας εμπειρικά δεδομένα σχετικά με τις αντιλήψεις των πελατών. Ειδικότερα, η διαδικασία αυτή ξεκινάει με την αναγνώριση των σημαντικότερων διαστάσεων διαφοροποίησης μεταξύ των ανταγωνιστικών μαρκών. Συνήθως οι θέσεις των ανταγωνιστικών μαρκών σε μία αγορά απεικονίζονται σε δισδιάστατους ή τρισδιάστατους αντιληπτικούς χάρτες, ανάλογα με τον αριθμό των διαστάσεων που χρησιμοποιούνται (δύο ή τρεις αντίστοιχα), χωρίς να αποκλείονται και χάρτες με περισσότερες διαστάσεις.

Στάδιο 5: Στόχοι Μάρκετινγκ

Πέρα από τους γενικούς επιχειρησιακούς στόχους οι οποίοι τίθενται σε εταιρικό επίπεδο (corporate level) και πηγάζουν από την αποστολή της επιχείρησης, υπάρχουν και μία σειρά λειτουργικών στόχων οι οποίοι τίθενται σε επίπεδο επιχειρησιακής λειτουργίας (functional level). Οι στόχοι αυτοί αποτελούν ουσιαστικά τη μετάφραση των εταιρικών στόχων σε στόχους για κάθε επιμέρους λειτουργία της επιχείρησης. Μεταξύ των διαφόρων στόχων σε λειτουργικό επίπεδο συμπεριλαμβάνονται και οι στόχοι μάρκετινγκ της επιχείρησης. Οι στόχοι αυτοί αφορούν τις αγορές, τα προϊόντα και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ και επομένως, αποτελούντο μέσο μέτρησης της απόδοσης της λειτουργίας του μάρκετινγκ για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Οι στόχοι μάρκετινγκ μπορεί να είναι εκφρασμένοι **ποιοτικά** (π.χ. αύξηση μεριδίου αγοράς) ή/και **ποσοτικά** (αύξηση μεριδίου αγοράς κατά 5%). Οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενοι στόχοι μάρκετινγκ είναι οι ακόλουθοι: Αύξηση πωλήσεων, αύξηση μεριδίου αγοράς, διατήρηση (ή αύξηση) πιστότητας πελατών, διατήρηση (ή αύξηση) ικανοποίησης πελατών.

Η ποσοτική έκφραση των στόχων μάρκετινγκ αποτελεί μια ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία, η οποία εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως ο βαθμός ανταγωνισμού στην αγορά, ο βαθμός πιστότητας των πελατών, το ύψος των πόρων μάρκετινγκ, οι ικανότητες μάρκετινγκ της επιχείρησης κ.λπ. Παρά τη δυσκολία της, η ποσοτικοποίηση των στόχων μάρκετινγκ κρίνεται

απαραίτητη προκειμένου να μπορεί να αξιολογήσει η επιχείρηση με ακρίβεια τον βαθμό στον οποίο οι στόχοι αυτοί έχουν επιτευχθεί ή όχι.

Οι παραπάνω γενικοί στόχοι μάρκετινγκ αναλύονται περαιτέρω σε στόχους κάθε επιμέρους στοιχείου του μείγματος μάρκετινγκ της επιχείρησης ως ακολούθως:

- Στόχοι προϊόντος (π.χ. ανάπτυξη και εισαγωγή νέων προϊόντων)
- Στόχοι τιμολόγησης (π.χ. επιλογή πιο ανταγωνιστικών τιμών)
- Στόχοι διανομής (π.χ. αύξηση αριθμού σημείων πώλησης)
- Στόχοι προβολής (π.χ. αύξηση αναγνωρισιμότητας μάρκας).

Ανεξάρτητα από τη μορφή του, κάθε στόχος μάρκετινγκ πρέπει να πληροί τα ακόλουθα κριτήρια τα οποία είναι ευρύτερα γνωστά με τον όρο **S.M.A.R.T.** (από τα αρχικά των αντίστοιχων κριτηρίων στα αγγλικά): να είναι συγκεκριμένος (Specific), να είναι μετρήσιμος (Measurable), να έχει συμφωνηθεί από τους εμπλεκόμενους στην επίτευξη του (Agreed), να είναι ρεαλιστικός (Realistic), η επίτευξη του να προσδιορίζεται χρονικά (Time-related).

Προκειμένου να προσδιοριστεί η **καταλληλότητα των στόχων μάρκετινγκ**, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει α) την Ανάλυση Χάσματος και β) τον Κύκλο Ζωής Προϊόντος και τη Φάση της Αγοράς.

Ανάλυση Χάσματος

Η Ανάλυση Χάσματος αποτελεί μια τεχνική που επιτρέπει στην επιχείρηση να αναγνωρίσει κατά πόσον οι στόχοι μάρκετινγκ που έχουν τεθεί μπορούν να επιτευχθούν με τα παρόντα μέσα που διαθέτει.

Η Ανάλυση Χάσματος είναι μια απλή τεχνική που έχει όμως τεράστια αξία. Η τεχνική αυτή αποβλέπει στην οριοθέτηση του χάσματος που δημιουργείται μεταξύ: Των αποτελεσμάτων (π.χ. πωλήσεις, μερίδιο αγοράς) που αναμένονται να επιτευχθούν αν η επιχείρηση χρησιμοποιήσει τα ίδια μέσα (στρατηγική και τακτικές) όπως έκανε έως σήμερα και των αποτελεσμάτων-στόχων που επιθυμεί να έχει στο μέλλον.

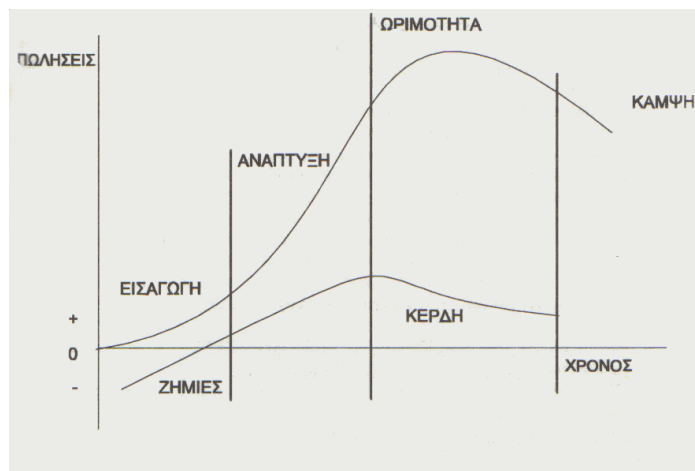
Επομένως, όταν υπάρχει ένα τέτοιο χάσμα, η επιχείρηση έχει δύο επιλογές για να το μειώσει: να μειώσει το επίπεδο του στόχου, ώστε να προσεγγίσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα χωρίς να αλλάξει στρατηγικές ή τακτικές επίτευξης, ή να προσπαθήσει να αυξήσει το επίπεδο των αποτελεσμάτων (ώστε να προσεγγίσουν τον στόχο), διαφοροποιώντας όμως τις τακτικές ή/και στρατηγικές που χρησιμοποιεί.

Η πρώτη επιλογή της μείωσης του στόχου αφορά μια απλή απόφαση εκ μέρους της επιχείρησης. Αντίθετα, η δεύτερη επιλογή της προσπάθειας αύξησης των αναμενόμενων αποτελεσμάτων είναι αρκετά σύνθετη και βασίζεται σε μια σειρά επιμέρους αποφάσεων που αφορούν τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να ακολουθηθεί.



Κύκλος Ζωής Προϊόντος και Φάση Αγοράς

Οι στόχοι μάρκετινγκ που θα τεθούν από μία επιχείρηση για κάθε προϊόν της εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος (ΚΖΠ). Ο ΚΖΠ παρουσιάζεται σε ένα διάγραμμα όπου ο οριζόντιος άξονας απεικονίζει το χρόνο και ο κάθετος άξονας τις πωλήσεις και τα κέρδη ενός συγκεκριμένου προϊόντος (ή μάρκας). Οι περισσότερες συζητήσεις σχετικά με την έννοια αυτή αναφέρουν ότι οι διαχρονικές πωλήσεις ενός προϊόντος ακολουθούν μια καμπύλη S.



Η καμπύλη συνήθως χωρίζεται σε τέσσερα διαδοχικά στάδια: εισαγωγή, ανάπτυξη, ωριμότητα και πτώση.

Κατά το **στάδιο της εισαγωγής**, το προϊόν είναι σχετικά άγνωστο, οι πωλήσεις του αυξάνονται με χαμηλό ρυθμό, αλλά τα έξοδα προκειμένου να επικοινωνήσει η επιχείρηση με την αγορά και για να δημιουργήσει κανάλια διανομής, είναι μεγάλα. Ως αποτέλεσμα, τα κέρδη είναι περιορισμένα ή και ανύπαρκτα, παρά το γεγονός ότι η τιμή του προϊόντος είναι υψηλότερη από την κανονική. Εάν το προϊόν γίνει αποδεκτό από την αγορά, περνάει στο στάδιο της ανάπτυξης κατά το οποίο οι πωλήσεις αυξάνονται με γρήγορο ρυθμό λόγω της σωρευτικής επίδρασης της προώθησης κατά το εισαγωγικό στάδιο και των επιδράσεων της διανομής και της επικοινωνίας «από στόμα, σε στόμα» (word-of-mouth).

Κατά το **στάδιο της ανάπτυξης**, τα κέρδη της επιχείρησης αυξάνονται. Στην περίπτωση που το προϊόν επιτύχει την αποδοχή που αναμένεται από την αγορά, είναι πιθανόν να κάνει την εμφάνιση του ο ανταγωνισμός. Η εμφάνιση του ανταγωνισμού ωθεί σε μείωση των τιμών.

Κατά το **στάδιο της ωριμότητας**, οι πωλήσεις σταματούν να αυξάνονται και τείνουν να σταθεροποιούνται, ενώ το μικτό περιθώριο μπορεί να μειωθεί. Όταν ένα υψηλό ποσοστό δυνητικών αγοραστών του προϊόντος το έχει αγοράσει και οι πωλήσεις προέρχονται από τις επαναλαμβανόμενες αγορές των ικανοποιημένων αγοραστών, τότε μπορεί να ισχυριστεί κανείς ότι η αγορά έχει κορεσθεί. Τα μικτά περιθώρια τείνουν να μειώνονται κατά το στάδιο του κορεσμού αφού οι τιμές αρχίζουν να μειώνονται σε μια προσπάθεια των ανταγωνιστών να διατηρήσουν μερίδιο αγοράς σε μια κορεσμένη αγορά.

Τέλος, το προϊόν φτάνει στο **στάδιο της πτώσης** κατά το οποίο παύει να είναι κερδοφόρο. Αυτό μπορεί να συμβεί γιατί περισσότερο τεχνολογικά ανεπτυγμένα προϊόντα διατίθενται στην αγορά ή και λόγω αλλαγών στις συνήθειες και το οικονομικό περιβάλλον των αγοραστών.

Με βάση το μοντέλο του κύκλου ζωής προϊόντος, ο στρατηγικός στόχος μάρκετινγκ στο στάδιο της εισαγωγής είναι η δημιουργία βασικής ζήτησης (stimulate primary demand) για τα προϊόντα, στο στάδιο της ανάπτυξης είναι το «χτίσιμο» του μεριδίου αγοράς (build share), στο στάδιο της ωριμότητας είναι η διατήρηση του μεριδίου αγοράς (hold share), ενώ στο στάδιο της πτώσης είναι η συγκομιδή (harvest) ή αλλιώς η εξασφάλιση όσο το δυνατόν υψηλότερων βραχυχρόνιων ταμειακών εισροών.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφέρουμε ότι, το στάδιο του ΚΖΠ δεν πρέπει να συγχέεται με τη φάση στην οποία βρίσκεται η αγορά (νέα, αναπτυσσόμενη, σταθερή και συρρικνούμενη) και η οποία αναφέρεται στη ζήτηση για μια ολόκληρη κατηγορία προϊόντος (ή κλάδο).

Το στάδιο του ΚΖΠ άλλοτε ταυτίζεται και άλλοτε όχι με τη φάση της αγοράς. Είναι πιθανόν μια σειρά από επιθετικές κινήσεις μάρκετινγκ να τραβήξουν το στάδιο του ΚΖΠ πιο μπροστά από τη φάση της αγοράς. Έτσι, για παράδειγμα, ένα προϊόν στην ωριμότητα ή πτώση προσφέρεται σε μια αναπτυσσόμενη ή σταθερή αγορά σε μια άλλη γεωγραφική περιοχή. Αντίστοιχα, το στάδιο του ΚΖΠ μπορεί να βρίσκεται πίσω από τη φάση της αγοράς, όταν, για παράδειγμα, μια επιχείρηση λανσάρει ένα νέο προϊόν της -στάδιο εισαγωγής- σε μια αγορά όπου ήδη υπάρχουν άλλοι ανταγωνιστές - αναπτυσσόμενη ή ώριμη αγορά.

Στάδιο 6: Στρατηγική Μάρκετινγκ

Αφού έχουν καθοριστεί σαφώς οι στόχοι μάρκετινγκ, θα πρέπει να αποφασιστεί η στρατηγική μάρκετινγκ που θα ακολουθηθεί. Με άλλα λόγια, στο σημείο αυτό θα πρέπει να αποφασιστεί ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθούν οι στόχοι μάρκετινγκ που τέθηκαν.

Σύμφωνα με τους Walker, Mullins και Larréché οι στόχοι και οι στρατηγικές μάρκετινγκ καθορίζονται με βάση: το στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος και την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά (ηγέτης ή ακολουθητής).

Στρατηγικές μάρκετινγκ στο ΣΤΑΔΙΟ ΕΙΔΑΓΩΓΗΣ

Όταν μια επιχείρηση καινοτομεί λανσάροντας ένα εντελώς νέο προϊόν/ υπηρεσία στην αγορά, μπορεί να επιλέξει μεταξύ τριών εναλλακτικών στρατηγικών μάρκετινγκ: Διείσδυση στη μαζική αγορά (Mass-market penetration), διείσδυση σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς (Niche penetration), ξάφρισμα και γρήγορη αποχώρηση (Skimming and early withdrawal).

➤ Διείσδυση στη μαζική αγορά (Mass-market penetration)

Αυτή η στρατηγική αποβλέπει στο να πείσει όσο το δυνατόν περισσότερους δυνητικούς πελάτες να υιοθετήσουν το νέο προϊόν έτσι ώστε να οδηγήσει στη μείωση του κατά μονάδα κόστους και στο κτίσιμο μιας μεγάλης βάσης πιστών πελατών πριν οι ανταγωνιστές μπουν στην

αγορά. Ο τελικός στόχος αυτής της στρατηγικής είναι η κατάκτηση και διατήρηση ενός μεγάλου μεριδίου αγοράς για το νέο προϊόν.

Συχνά, η στρατηγική διείσδυσης στη μαζική αγορά αναλύεται σε δύο επιμέρους στρατηγικές ανάλογα με την τιμή που τίθεται και τις δαπάνες προώθησης που γίνονται από την επιχείρηση:

Στρατηγική αργής διείσδυσης (slow penetration strategy). Σύμφωνα με αυτή τη στρατηγική, το προϊόν εισάγεται στην αγορά με χαμηλή τιμή και χαμηλή δαπάνη προώθησης. Προϋποθέσεις εφαρμογής της στρατηγικής είναι η ύπαρξη μιας μεγάλης δυνητικής αγοράς που γνωρίζει το προϊόν, είναι ευαίσθητη στην τιμή και ο ανταγωνισμός στην αγορά είναι περιορισμένος.

Στρατηγική γρήγορης διείσδυσης (rapid penetration strategy). Σύμφωνα με αυτή τη στρατηγική το προϊόν, εισάγεται στην αγορά με χαμηλή τιμή και η δαπάνη προώθησης είναι υψηλή. Προϋποθέσεις για την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής είναι η ύπαρξη μεγάλης δυνητικής αγοράς που δεν γνωρίζει το προϊόν, οι περισσότεροι δυνητικοί καταναλωτές είναι ευαίσθητοι ως προς την τιμή, υπάρχει έντονος ανταγωνιστικός κίνδυνος και επιτυγχάνονται σημαντικές οικονομίες κλίμακας με την αύξηση της παραγωγής.

Για να επιλέξει η επιχείρηση τη συγκεκριμένη στρατηγική θα πρέπει να υφίστανται οι ακόλουθες συνθήκες: Η αγορά να είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη ως προς την τιμή και μία χαμηλή τιμή να οδηγεί στην ανάπτυξη της αγοράς. Το κόστος παραγωγής και διάθεσης να μειώνεται με την αθροιστική εμπειρία παραγωγής, δηλαδή το προϊόν να εμφανίζει θετικές οικονομίες κλίμακας. Η χαμηλή τιμή να αποθαρρύνει τον υπάρχοντα και δυνητικό ανταγωνισμό. Το προϊόν από τη φύση του να ικανοποιεί ανάγκες μεγάλου ποσοστού πληθυσμού. Ο κύκλος ζωής του προϊόντος να είναι μακρύς. Να υπάρχουν και άλλα υποκατάστατα του προϊόντος. Να είναι ασήμαντα τα εμπόδια εισόδου νέων παραγωγών στην αγορά.

➤ Διείσδυση σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς (Niche penetration)

Στις περιπτώσεις που η επιχείρηση έχει περιορισμένους πόρους, μπορεί να επιδιώξει την κατάκτηση ηγετικής θέσης σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Με άλλα λόγια μπορεί να επιδιώξει τη μεγιστοποίηση του αριθμού των πελατών που δοκιμάζουν και υιοθετούν το προϊόν εστιάζοντας τις προσπάθειες της σ' ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, αντί να προσπαθήσει να κατακτήσει και να διατηρήσει ηγετικό μερίδιο της συνολικής αγοράς.

Αυτή η στρατηγική βοηθάει τις μικρότερες καινοτόμες επιχειρήσεις (pioneers) να μεγιστοποιήσουν τους περιορισμένους πόρους τους και να αποφύγουν την άμεση αντιπαράθεση με τους μεγαλύτερους ανταγωνιστές.

Από πλευράς υλοποίησης, η στρατηγική αυτή απαιτεί τις ίδιες τακτικές όπως και η προηγούμενη με τη διαφορά ότι οι τακτικές αυτές εστιάζουν στο συγκεκριμένο τμήμα που απευθύνεται η επιχείρηση. Η μόνη διαφορά είναι ότι, αντί να επεκτείνει την προϊοντική γκάμα, όπως συμβαίνει με την προηγούμενη στρατηγική, προσπαθεί να αναπτύξει, να βελτιώσει και να τροποποιήσει το προϊόν της για να αυξήσει την ελκυστικότητα της στην αγορά-στόχο.

Προκειμένου μια επιχείρηση να επιλέξει τη συγκεκριμένη στρατηγική, σύμφωνα με τους Walker, Mullins και Larréché θα πρέπει να ισχύουν τα ακόλουθα: Να υπάρχει μεγάλη δυνητική ζήτηση, η αγορά να είναι κατακερματισμένη με πολλά διαφορετικά τμήματα εφαρμογών και αναζήτησης πλεονεκτημάτων (applications-benefit segments), να είναι πολύ πιθανόν οι πελάτες να υιοθετήσουν το προϊόν σχετικά γρήγορα και η διαδικασία διάχυσης του προϊόντος να έχει μικρή διάρκεια, η τεχνολογία του προϊόντος να προσφέρει μικρή προστασία από πατέντες (αντιγράφεται ή υιοθετείται εύκολα), να είναι εύκολη η απόκτηση εξαρτημάτων ή υλικών από πολλές πηγές προμήθειας, η διαδικασία παραγωγής να είναι σχετικά απλή και απαιτείται μικρή ανάπτυξη ή επιπρόσθετη επένδυση, να υπάρχουν πολλοί δυνητικοί ανταγωνιστές, ορισμένοι ανταγωνιστές να έχουν σημαντικούς πόρους και να μπορούν να αναπτύξουν συγκριτικά πλεονεκτήματα, η επιχείρηση να έχει περιορισμένες ικανότητες και πόρους μάρκετινγκ και μηχανικής προϊόντος (product engineering), και τέλος η επιχείρηση να μην έχει ικανοποιητικούς χρηματοοικονομικούς ή οργανωτικούς, πόρους για τη εξασφάλιση της απαιτούμενης δυναμικότητας (capacity) πριν από την αύξηση της ζήτησης.

➤ Ξάφρισμα και γρήγορη αποχώρηση (Skimming and early withdrawal)

Η συγκεκριμένη στρατηγική αποσκοπεί στην απόκτηση όσο το δυνατόν περισσότερων πελατών που θα υιοθετήσουν το προϊόν και στη διατήρηση υψηλών περιθωρίων κέρδους, επιβάλλοντας υψηλές τιμές για την επανάκτηση όσο το δυνατόν γρηγορότερα του κόστους ανάπτυξης και λανσαρίσματος του προϊόντος, σε μια προσπάθεια να μεγιστοποιηθεί η απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων, και να αποχωρήσει από την αγορά καθώς ο αυξανόμενος ανταγωνισμός πιέζει τα περιθώρια κέρδους προς τα κάτω.

Από πλευράς υλοποίησης, η στρατηγική αυτή απαιτεί: Υψηλή τιμή «ξαφρίσματος», μικρή ή και καμιά επιπρόσθετη ανάπτυξη του προϊόντος, αλλά προσφορά δωρεάν δοκιμής, δυνατότητα επιστροφής ή εκτεταμένης εγγύησης του προϊόντος ώστε να μειωθεί ο αντιλαμβανόμενος κίνδυνος των πελατών, περιορισμένη διαφήμιση για την επίτευξη αναγνωρισιμότητας του προϊόντος εστιασμένη στους λιγότερο ευαισθητοποιημένους από πλευράς τιμής πελάτες που υιοθετούν από τους «πρώτους» το προϊόν (early adopters), περιορισμένη χρήση προωθητικών ενεργειών τόσο προς τα κανάλια διανομής, όσο και προς τους καταναλωτές, εκτεταμένες προσπάθειες της δύναμης πωλητών ιδιαίτερα επικεντρωμένες στους μεγαλύτερους δυνητικούς πελάτες (largest potential adopters), εκτεταμένη πιστωτική πολιτική για την ενθάρρυνση της αρχικής αγοράς.

Ανάλογα με την τιμή που τίθεται και τη δαπάνη προώθησης στην οποία προβαίνει η επιχείρηση, η στρατηγική αυτή μπορεί να λάβει τις δύο ακόλουθες μορφές:

Στρατηγική γρήγορου ξαφρίσματος (rapid-skimming strategy): σύμφωνα με αυτή τη στρατηγική το προϊόν εισάγεται στην αγορά με υψηλή τιμή και υψηλή δαπάνη προώθησης. Προϋποθέσεις για την εφαρμογή της στρατηγικής είναι η ύπαρξη περιορισμένης σε μέγεθος δυνητικής αγοράς που δεν είναι ευαίσθητη ως προς την τιμή και η επιχείρηση αντιμετωπίζει δυνητικό ανταγωνισμό και θέλει να δημιουργήσει ισχυρή προτίμηση στην επωνυμία.

Στρατηγική αργού ξαφρίσματος (slow-skimming strategy): σύμφωνα με αυτή τη στρατηγική το προϊόν εισάγεται στην αγορά με υψηλή τιμή και χαμηλή δαπάνη προώθησης. Προϋποθέσεις για τη εφαρμογή της στρατηγικής είναι η ύπαρξη περιορισμένης σε μέγεθος δυνητικής αγοράς που γνωρίζει το προϊόν, υπάρχουν αγοραστές που δεν είναι ευαίσθητοι ως προς την τιμή και δεν επίκειται ανταγωνιστική διείδυση.

Στρατηγικές μάρκετινγκ στο ΣΤΑΔΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Οι στρατηγικές μάρκετινγκ σε μια αγορά στο στάδιο της ανάπτυξης διαφοροποιούνται ανάλογα με το αν η επιχείρηση είναι ήδη ηγέτης (leader) της αγοράς ή ακολουθητής (follower).

Στρατηγικές Ηγετών

Από πλευράς marketing, ο βασικός στόχος του ηγέτη είναι να διατηρήσει το μερίδιο αγοράς. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει: α) να διατηρήσει επαναλαμβανόμενες αγορές από τους

υπάρχοντες πελάτες β) να συνεχίσει να κερδίζει ένα μεγάλο μέρος των πωλήσεων που απευθύνονται σε νέους πελάτες που εισέρχονται στην αγορά για πρώτη φορά.

Η διατήρηση του μεριδίου αγοράς μπορεί να μη φαίνεται ένας ιδιαίτερα επιθετικός στόχος, καθώς δείχνει ότι η επιχείρηση απλώς προσπαθεί να διατηρήσει τη δύναμη της, παρά να προχωρήσει εμπρός πιο δυναμικά. Θα πρέπει όμως να θυμόμαστε δυο πράγματα: α) η δυναμική της αγοράς που περιλαμβάνει αυξανόμενο αριθμό ανταγωνιστών, την κατάτμηση της αγοράς σε τμήματα και την απειλή προϊόντικών καινοτομιών από επιχειρήσεις εντός και εκτός κλάδου, δυσκολεύει τη διατήρηση της πρωτοπορίας σχετικά με το μερίδιο της αγοράς, β) ο ηγέτης μπορεί να διατηρήσει την υπάρχουσα θέση στην αγορά μόνο όταν οι πωλήσεις συνεχίζουν να αυξάνονται σε ποσοστά τουλάχιστον ίσα με αυτά που αναπτύσσεται η συνολική αγορά.

Η επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει ποικιλία δραστηριοτήτων μάρκετινγκ, που η διεθνής βιβλιογραφία έχει δείξει ότι αρμόζουν στην προσπάθεια της να διατηρήσει την ηγετική της θέση. Οι δραστηριότητες αυτές μπορεί να ομαδοποιηθούν σε πέντε διαφορετικές στρατηγικές που ο ηγέτης της αγοράς μπορεί να χρησιμοποιήσει μεμονωμένα ή σε συνδυασμό για να διατηρήσει την ηγετική του θέση.

Πιο συγκεκριμένα, οι στρατηγικές αυτές είναι οι εξής:

1. Η Στρατηγική Υπεράσπισης της Θέσης ή Κτισίματος Τειχών Άμυνας (Fortress or Position Defense Strategy). Ο στόχος αυτής της στρατηγικής είναι η αύξηση της ικανοποίησης της πιστότητας και των επαναλαμβανόμενων αγορών από τους υπάρχοντες πελάτες, κτίζοντας πάνω στις δυνατότητες της επιχείρησης. Επίσης, ένας άλλος στόχος είναι να προσεγγίσουν αυτούς που δεν έχουν υιοθετήσει ακόμη το προϊόν, προσφέροντας τα ίδια χαρακτηριστικά του προϊόντος και τα ίδια πλεονεκτήματα που πρόσφερε σ' αυτούς που υιοθέτησαν νωρίς το προϊόν.

2. Η Στρατηγική Πλαγιοκώπησης ή Πλευρική Στρατηγική (Flanker Strategy). Μια αδυναμία της Στρατηγικής «Υπεράσπισης της Θέσης» είναι ότι ο ανταγωνισμός μπορεί να ξεπεράσει το «φρούριο» και να προσπαθήσει να καταλάβει περιοχή όπου ο ηγέτης δεν είναι ισχυρός. Αυτό αποτελεί μεγάλη απειλή όταν η αγορά είναι κατακερματισμένη σε μεγάλα τμήματα με διαφορετικές ανάγκες και προτιμήσεις και το σήμα (brand) του ηγέτη δεν ικανοποιεί τις ανάγκες ενός ή περισσότερων τμημάτων.

Ένας ανταγωνιστής με πόρους και δυνατότητες μπορεί να αναπτύξει διαφοροποιημένο «προϊοντικό πακέτο» για να προσελκύσει τμήμα όπου ο ηγέτης είναι αδύναμος και έτσι να πετύχει ένα σημαντικό μερίδιο της συνολικής αγοράς. Για την αντιμετώπιση αυτής της κατάστασης, ο ηγέτης μπορεί να αναπτύξει ένα δεύτερο σήμα (flanker-fighting brand) για να αντιμετωπίσει άμεσα το «πακέτο» του ανταγωνιστή. Αυτό μπορεί να σημαίνει είτε την ανάπτυξη προϊόντων υψηλότερης ποιότητας για απαιτητικές αγορές (Trading Up), είτε την ανάπτυξη προϊόντων χαμηλότερης ποιότητας για περισσότερο «οικονομικές» αγορές (Trading Down). Συνήθως έχουμε Trading Down καθώς ο ηγέτης αναπτύσσει ένα χαμηλότερης ποιότητας προϊόν για να προσελκύσει τμήματα ευαίσθητα στην τιμή (Low Price) και έτσι να προστατεύσει το βασικό σήμα (brand) από άμεσο τιμολογιακό ανταγωνισμό. Μια τέτοια στρατηγική, χρησιμοποιείται πάντα σε συνδυασμό με την προηγούμενη στρατηγική και μπορεί να είναι είτε προληπτική (proactive - πρόληψη πιθανής επίθεσης του ανταγωνισμού), είτε αντιδραστική (reactive - αντίδραση στην επίθεση του ανταγωνιστή). Ο ηγέτης ισχυροποιεί το βασικό του σήμα, παράλληλα με την εισαγωγή του flanker ή fighting brand στα τμήματα όπου το βασικό του σήμα είναι ευάλωτο.

3. Η Στρατηγική της Κατά Μέτωπο Αντιπαράθεσης (Confrontation Strategy). Ο ηγέτης αντιμετωπίζει τις ανταγωνιστικές προσφορές βελτιώνοντας το προϊόν, αυξάνοντας τις προωθητικές προσπάθειες ή χαμηλώνοντας τις τιμές. Βέβαια, η απλή αντιμετώπιση του βελτιωμένου προϊόντος ή των χαμηλών τιμών του ανταγωνιστή δεν βοηθά στην επανεγκαθίδρυση του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του ηγέτη. Μάλιστα, η αντιπαράθεση που βασίζεται στις χαμηλές τιμές, οδηγεί σε περαιτέρω προβλήματα μείωσης των περιθωρίων κέρδους όλων των εμπλεκόμενων.

Εάν οι μειωμένες τιμές οδηγούν σε αύξηση της ζήτησης και το κόστος παραγωγής του ηγέτη μειώνεται με την αύξηση των πωλήσεων, τότε ο ηγέτης μπορεί να αντιμετωπίσει τις απειλές χαμηλών τιμών με αυξανόμενες προωθητικές προσπάθειες ή προϊοντικές βελτιώσεις ενώ παράλληλα προσπαθεί να διατηρήσει τα περιθώρια κέρδους.

Γενικά ο ηγέτης μπορεί να επανακτήσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα που έχει υποστεί κάποια ζημία από τις μετωπικές επιθέσεις του ανταγωνιστή με επιπρόσθετες επενδύσεις: α) Για τη βελτίωση των παραγωγικών διαδικασιών με σκοπό τη μείωση του κατά μονάδα κόστους, β) για τη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος ή της εξυπηρέτησης των

πελατών, γ) για την ανάπτυξη προϊόντων «επόμενης γενεάς» έτσι ώστε οι πελάτες να παίρνουν μεγαλύτερη αξία για τα χρήματα που διαθέτουν.

Αυτό σημαίνει ότι η στρατηγική αυτή είναι κατάλληλη όταν η επιχείρηση έχει τους πόρους να αναπτύξει και να υποστηρίξει δύο ή περισσότερες γραμμές προϊόντων.

4. Η Στρατηγική Επέκτασης της Αγοράς ή «Κινητή» Στρατηγική (Market Expansion or Mobile Strategy). Η Στρατηγική αυτή αποτελεί μια περισσότερο επιθετική μορφή της στρατηγικής πλαγιοκόπησης (flanker strategy). Ο ηγέτης προστατεύει το σχετικό μερίδιο αγοράς του καταλαμβάνοντας ισχυρή θέση σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς.

Ο στόχος αυτής της στρατηγικής είναι η «κατάληψη» ενός μεγάλου μεριδίου νέων ομάδων πελατών που μπορεί να προτιμούν κάτι διαφορετικό από αυτό που αρχικά προσέφερε η επιχείρηση.

Η στρατηγική αυτή, αρμόζει περισσότερο σε κατακερματισμένες αγορές και με την προϋπόθεση ότι ο ηγέτης έχει τους πόρους να αναλάβει πολλαπλά έργα (projects) ανάπτυξης νέων προϊόντων και να σχεδιάσει πολλαπλές στρατηγικές μάρκετινγκ που μπορεί να περιλαμβάνουν:

1. Ανάπτυξη πολλών επεκτάσεων της γραμμής προϊόντος ή μαρκών στοχευμένων προς τις ανάγκες διαφόρων δυνητικών τμημάτων εφαρμογών ή ακόμα γεωγραφικών τμημάτων στην αγορά.
2. Κτίσιμο μοναδικών καναλιών διανομής για την πιο αποτελεσματική προσέγγιση συγκεκριμένων τμημάτων δυνητικών πελατών.
3. Σχεδιασμό πολλαπλών προγραμμάτων διαφήμισης και/ή προώθησης των πωλήσεων στοχευμένων προς συγκεκριμένα τμήματα δυνητικών πελατών.

Ο ηγέτης μπορεί να εφαρμόσει αυτή τη στρατηγική με την επέκταση των υπαρχόντων προϊόντικών γραμμών (Line Extensions) και την ανάπτυξη νέων σημάτων (brands) ή ακόμη εναλλακτικών μορφών του προϊόντος, χρησιμοποιώντας παρόμοιες τεχνολογίες για να προσελκύσει πολλαπλά τμήματα της αγοράς. Μια λιγότερο δαπανηρή προσπάθεια προσέλκυσης διαφόρων τμημάτων αγοράς είναι η διατήρηση του βασικού προϊόντος και η μεταβολή των άλλων στοιχείων της στρατηγικής μάρκετινγκ (π.χ. τιμολόγηση), έτσι ώστε να προσελκύονται συγκεκριμένοι πελάτες.

5. Η Στρατηγική Συρρίκνωσης ή Στρατηγικής Αποχώρησης (Contraction or Strategic Withdrawal Strategy). Σε ορισμένες κατακερματισμένες αγορές ο ηγέτης μπορεί να αδυνατεί να προστατεύσει τη θέση του σε όλα τα τμήματα, ιδιαίτερα όταν πρωτοεμφανιζόμενοι ανταγωνιστές έχουν περισσότερους πόρους απ' αυτόν.

Στις περιπτώσεις αυτές, μπορεί να μειώσει ή και να εγκαταλείψει τις προσπάθειες του σε ορισμένα τμήματα και να συγκεντρωθεί σε περιοχές όπου έχει το μεγαλύτερο συγκριτικό πλεονέκτημα ή που υπόσχονται μεγαλύτερη μελλοντική ανάπτυξη. Ακόμη και πολύ μεγάλες επιχειρήσεις μπορεί να αποφασίσουν ότι συγκεκριμένα τμήματα δεν προσφέρουν κέρδη και δεν αξίζει να συνεχίσουν να τα εξυπηρετούν.

Στρατηγικές Ακολουθητών

Σίγουρα, βέβαια, δεν είναι πολλοί οι ακολουθητές που έχουν την ψευδαίσθηση ότι θα μπορέσουν να ξεπεράσουν τον ηγέτη και θα αποκτήσουν ένα μεγάλο μερίδιο αγοράς. Οι περισσότεροι ακολουθητές, κυρίως αυτοί με περιορισμένους πόρους, επιθυμούν να κτίσουν μια μικρή αλλά επικερδή δραστηριότητα σε ένα εξειδικευμένο τμήμα της συνολικής αγοράς που πιθανόν ο ηγέτης να είχε παραβλέψει.

Μια επιχείρηση η οποία χαρακτηρίζεται ως ακολουθητής πρέπει να επιδιώκει το χτίσιμο του μεριδίου αγοράς της αυξάνοντας τις πωλήσεις της ταχύτερα από τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την απόκτηση πελατών που ανήκουν στον ανταγωνισμό και με την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου νέων πελατών από αυτό του ηγέτη της αγοράς.

Οι ακολουθητές που κερδίζουν μερίδιο αγοράς σε σχέση με αυτούς που χάνουν μερίδιο αγοράς: δεν εμφανίζουν διαφορές στη τιμή που χρεώνουν, αυξάνουν την ποιότητα των προϊόντων τους σε σχέση με τον ανταγωνισμό, αναπτύσσουν περισσότερα νέα προϊόντα, επεκτάσεις γραμμών προϊόντων ή βελτιώσεις προϊόντων, αυξάνουν τις δαπάνες μάρκετινγκ ταχύτερα απ' ό,τι αυξάνεται ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς. Η αύξηση των δαπανών πωλήσεων και προώθησης των πωλήσεων έχει θετικό αντίκτυπο στο μερίδιο αγοράς τόσο των καταναλωτικών όσο και των βιομηχανικών επιχειρήσεων, ενώ η αύξηση των δαπανών διαφήμισης αυξάνει πρώτιστα το μερίδιο αγοράς των καταναλωτικών επιχειρήσεων.

Οι πέντε εναλλακτικές στρατηγικές που προτείνουν οι Kotler and Singh, R. για τους ακολουθητές σε αναπτυσσόμενες αγορές

1. Κατά Μέτωπο Επίθεση (Frontal Attack): Ο στόχος αυτής της στρατηγικής είναι η κατάκτηση σημαντικών επαναλαμβανόμενων πωλήσεων ή πωλήσεων αντικατάστασης από τους υπάρχοντες πελάτες του ανταγωνιστή-στόχου και η προσέλκυση νέων πελατών μεταξύ των αργών αποδεκτών (late adopters) προσφέροντας χαμηλότερες τιμές ή πιο ελκυστικά χαρακτηριστικά.

Τακτικές μάρκετινγκ στο πλαίσιο της κατά μέτωπο επίθεσης του ακολουθητή της αγοράς

- Ανάπτυξη προϊόντων με χαρακτηριστικά και/ή επίπεδο απόδοσης ανώτερο από αυτά του ανταγωνιστή.
- Χρησιμοποίηση ανώτερου σχεδιασμού προϊόντος, μηχανικών διαδικασιών και σχέσεων με τους προμηθευτές για την επίτευξη χαμηλότερου κόστους ανά μονάδα.
- Τοποθέτηση των τιμών κάτω από αυτές του ανταγωνιστή για συγκρίσιμο επίπεδο ποιότητας ή απόδοσης, αλλά μόνο αν έχει επιτευχθεί βάση χαμηλού κόστους.
- Υψηλότερες δαπάνες σε σχέση με τον ανταγωνιστή σε προώθηση με σκοπό την παρακίνηση επιλεκτικής ζήτησης:

Συγκριτικές διαφημιστικές εκστρατείες κατευθυνόμενες στην κατάκτηση ευνοϊκότερης τοποθέτησης από αυτή που απολαμβάνει η μάρκα του ανταγωνιστή μεταξύ των πελατών της μαζικής αγοράς.

Προώθηση των πωλήσεων για να ενθαρρυνθούν δοκιμές, αν η ποιότητα ή απόδοση του είδους υπό δοκιμή είναι αντιληπτά καλύτερη από του ανταγωνιστή, ή πρόκληση αλλαγής μάρκας.

Ανάπτυξη μεγαλύτερης και/ή καλύτερα εκπαιδευμένης δύναμης πωλήσεων από τον ανταγωνιστή.

- Υψηλότερες δαπάνες σε σχέση με τον ανταγωνιστή σε εμπορική προώθηση για να επιτευχθεί εκτενέστερη κάλυψη της αγοράς, καλύτερος χώρος στο ράφι, και/ή εκπροσώπηση από τους καλύτερους διανομείς/εμπόρους.
- Υψηλότερη απόδοση σε σχέση με τον ανταγωνιστή στην εξυπηρέτηση πελατών:

Δημιουργία καλύτερου χρονοδιαγράμματος παραγωγής, ελέγχου αποθεμάτων και συστημάτων διαχείρισης αποθεμάτων για να ελαχιστοποιηθεί ο χρόνος παράδοσης και τα αποθέματα.

Ανάπτυξη ικανοτήτων παροχής ανώτερων υπηρεσιών μετά την πώληση. Ανάπτυξη

μεγαλύτερης δύναμης υπηρεσιών μετά την πώληση, ή προσφορά καλύτερων προγραμμάτων εκπαίδευσης για τους ανθρώπους του διανομέα/ εμπόρου που παρέχουν υπηρεσίες μετά την πώληση.

- 2. Στρατηγική Υπερπήδησης (Leapfrog Strategy):** Ο στόχος αυτής της στρατηγικής είναι η παρακίνηση των υπαρχόντων πελατών στη μαζική αγορά να αντικαταστήσουν την υπάρχουσα μάρκα καθώς και η προσέλκυση νέων πελατών.

Η επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει τη στρατηγική υπερπήδησης αναπτύσσοντας μια νέα γενιά προϊόντων τα οποία βασίζονται σε διαφορετική τεχνολογία και προσφέρουν ανώτερη απόδοση ή επιπρόσθετα οφέλη τα οποία είναι επιθυμητά από τους υπάρχοντες ή δυνητικούς πελάτες στη μαζική αγορά. Αυτό μπορεί να συνδυαστεί με τις παρακάτω ενέργειες:

- Ανάπτυξη ενημερότητας (awareness), προτίμησης και ζήτησης αντικατάστασης με μεγάλες προωθητικές ενέργειες:
 - Συγκριτική διαφήμιση δίνοντας έμφαση στην ανωτερότητα του προϊόντος.
 - Προώθηση πωλήσεων για να παρακινηθεί δοκιμή ή να ενθαρρυνθεί αλλαγή μάρκας.
 - Μεγάλη, καλά εκπαιδευμένη δύναμη πωλήσεων.
 - Μεγάλη χρήση επιδείξεων του προϊόντος σε παρουσιάσεις πωλήσεων.
- Ανάπτυξη ικανής διανομής μέσω εμπορικών προωθήσεων και προγράμματα εκπαίδευσης αντιπροσώπων.

- 3. Πλευρική Επίθεση (Flanking Attack):** Ο στόχος αυτής της στρατηγικής είναι η προσέλκυση σημαντικού μεριδίου νέων πελατών σε ένα ή περισσότερα σημαντικά τμήματα, όπου οι ανάγκες των πελατών είναι διαφορετικές από των πρώιμων αποδεκτών (early adopters) στη μαζική αγορά.

Η επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει αυτή τη στρατηγική: Αναπτύσσοντας ένα διαφοροποιημένο προϊόν ή μία γραμμή προϊόντος με μοναδικά χαρακτηριστικά ή με τιμή που είναι πιο ελκυστική σε ένα συγκεκριμένο υπο-αναπτυγμένο (under-developed) τμήμα δυνητικών πελατών των οποίων οι ανάγκες δεν ικανοποιούνται από τα υπάρχοντα προϊόντα. Σχεδιάζοντας διαφημιστικές καμπάνιες, προσωπικές πωλήσεις και/ή προωθήσεις πωλήσεων που αναφέρονται σε εξειδικευμένα ενδιαφέροντα και ανησυχίες δυνητικών πελατών σε ένα υπο-αναπτυγμένο τμήμα της αγοράς για να παρακινηθεί επιλεκτική ζήτηση.

Αναπτύσσοντας μοναδικά κανάλια διανομής για πιο αποτελεσματική πρόσβαση δυνητικών πελατών σε ένα υπο-αναπτυγμένο τμήμα. Σχεδιάζοντας προγράμματα σέρβις για μείωση του αντιλαμβανόμενου κινδύνου δοκιμών και/ή επίλυση μοναδικών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν δυνητικοί πελάτες σε ένα υπο-αναπτυγμένο τμήμα της αγοράς (για παράδειγμα, μηχανική συστημάτων, τοποθέτηση, εκπαίδευση χρηστών, ή παρατεταμένες εγγυήσεις).

4. Στρατηγική Περικύκλωσης (Encirclement Strategy): Ο στόχος αυτής της στρατηγικής είναι περικύκλωση της μάρκας του ηγέτη με την προσέλκυση σημαντικού μεριδίου νέων πελατών σε μια σειρά μικρότερων εξειδικευμένων τμημάτων, όπου οι ανάγκες των πελατών ή οι προτιμήσεις τους διαφέρουν από αυτές των πρώιμων αποδεκτών (early adopters) στη μαζική αγορά. Η επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει τη στρατηγική περικύκλωσης:

Αναπτύσσοντας πολλαπλές επεκτάσεις γραμμών (multiple line extensions) ή μάρκες με χαρακτηριστικά και τιμή που να ανταποκρίνεται στις μοναδικές ανάγκες και προτιμήσεις πολλών μικρότερων δυνητικών εφαρμογών ή γεωγραφικών τμημάτων αγοράς. Σχεδιάζοντας διαφημιστικές καμπάνιες, προσωπικές πωλήσεις και/ή προωθήσεις πωλήσεων που αναφέρονται σε εξειδικευμένα ενδιαφέροντα και ανησυχίες δυνητικών πελατών σε πολλά τμήματα της αγοράς για να παρακινηθεί επιλεκτική ζήτηση. Αναπτύσσοντας μοναδικά κανάλια διανομής για πιο αποτελεσματική πρόσβαση δυνητικών πελατών σε πολλά τμήματα της αγοράς. Σχεδιάζοντας προγράμματα σέρβις για μείωση του αντιλαμβανόμενου κινδύνου δοκιμών και/ή επίλυση μοναδικών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν δυνητικοί πελάτες σε πολλά τμήματα της αγοράς (για παράδειγμα, μηχανική συστημάτων, τοποθέτηση, εκπαίδευση χρηστών, ή παρατεταμένες εγγυήσεις).

5. Επίθεση Ανταρτών (Guerrilla Attack): Ο στόχος αυτής της στρατηγικής είναι η κατάκτηση μέτριου μεριδίου αγοράς επαναλαμβανόμενων πωλήσεων ή πωλήσεων αντικατάστασης σε διάφορα τμήματα ή γεωγραφικές περιοχές της αγοράς. Σε ορισμένες περιπτώσεις η στρατηγική αυτή μπορεί να στοχεύει στην αναχαίτιση των επεκτατικών σχεδίων του ηγέτη αποσπώντας, έστω και για μικρό χρονικό διάστημα, μέρος της προσοχής και των πόρων του.

Όταν η επιχείρηση ακολουθεί αυτή τη στρατηγική, οι επιθέσεις της είναι αιφνιδιαστικές και σποραδικές, δηλαδή περιορίζονται σε γεωγραφικές περιοχές όπου οι ανταγωνιστές είναι σχετικά λιγότερο ισχυροί. Οι επιθέσεις ανταρτών έχουν ουσιαστικό αποτέλεσμα όταν: α) Υπάρχουν καλά εδραιωμένοι ανταγωνιστές σε όλα τα τμήματα της αγοράς, β) Οι πόροι της επιχείρησης είναι περιορισμένοι. Οι επιθέσεις αυτές μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές, όπως προώθηση πωλήσεων (κουπόνια, συνδεδεμένες προσφορές κ.λπ.), τοπικές διαφημιστικές εκστρατείες και βραχυχρόνιες μειώσεις τιμών στοχευμένες σε συγκεκριμένες ομάδες πελατών σε περιορισμένη γεωγραφική περιοχή.

Στρατηγικές Μάρκετινγκ στο ΣΤΑΔΙΟ ΤΗΣ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ

Όταν μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε μία ώριμη αγορά κατέχει τη θέση του ηγέτη θα πρέπει να επιδιώκει τη διατήρηση και προστασία του μεριδίου αγοράς της. Στην περίπτωση αυτή, οι στρατηγικές τις οποίες μπορεί να ακολουθήσει συμπίπτουν με αυτές που εφαρμόζονται στις αναπτυσσόμενες αγορές.

Όμως, υπάρχουν περιπτώσεις όπου η αγορά θεωρείται ότι βρίσκεται στο στάδιο της ωριμότητας λόγω της αδυναμίας των επιχειρήσεων να προσφέρουν προϊόντα τα οποία να ικανοποιούν πλήρως τις ανάγκες των πελατών. Όταν συμβαίνει αυτό, η επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει τις ακόλουθες στρατηγικές μάρκετινγκ (σε συνδυασμό ή εναλλακτικά) προκειμένου να αυξήσει τις πωλήσεις του κλάδου:

1. Στρατηγική αύξησης της διείσδυσης (Increased penetration strategy)

Τακτικές μάρκετινγκ για αύξηση της διείσδυσης στην αγορά:

- Βελτίωση της αξίας του προϊόντος προσθέτοντας χαρακτηριστικά, οφέλη ή υπηρεσίες,
- Αύξηση της αξίας του προϊόντος περιλαμβάνοντας το στο σχεδιασμό ολοκληρωμένων συστημάτων,
- Παρακίνηση πρόσθετης πρωτογενούς ζήτησης μέσω προσπαθειών προώθησης οι οποίες τονίζουν νέα χαρακτηριστικά ή οφέλη: Διαφήμιση μέσω επιλεγμένων μέσων η οποία να απευθύνεται στην αγορά στόχο, Προώθηση πωλήσεων με σκοπό την παρακίνηση δοκιμών από τους υπάρχοντες μη-χρήστες (π.χ. συνδεδεμένες πωλήσεις με άλλα προϊόντα), Προσπάθειες πώλησης με στόχο την εξασφάλιση νέων

λογαριασμών, ίσως τοποθετώντας ορισμένους πωλητές ως πωλητές ανάπτυξης λογαριασμών ή προσφέροντας κίνητρα για πωλήσεις νέων λογαριασμών.

- Βελτίωση της διαθεσιμότητας του προϊόντος αναπτύσσοντας καινοτομικά συστήματα διανομής

2. Στρατηγική αυξημένης χρήσης του προϊόντος (extended use strategy)

Η στρατηγική αυτή έχει σαν πρωταρχικό στόχο την αύξηση της ποσότητας του χρησιμοποιούμενου προϊόντος μέσω: της αύξησης της συχνότητας χρήσης και της ανάπτυξης νέων τρόπων χρήσης του προϊόντος.

Τακτικές μάρκετινγκ για αυξημένη χρήση προϊόντος:

- Αύξηση της συχνότητας χρήσης μεταξύ των υπαρχόντων χρηστών

Μετακίνηση της αποθήκευσης του προϊόντος πιο κοντά στο σημείο της τελικής χρήσης προσφέροντας επιπρόσθετα μεγέθη συσκευασίας ή σχέδια, ενθάρρυνση μεγαλύτερων παραγγελιών (για μη αλλοιούμενα προϊόντα), προσφορά εκπτώσεων ανάλογα με την ποσότητα, προωθητικές ενέργειες προς τον καταναλωτή-τελικό χρήστη για την παρακίνηση αγορών μεγαλύτερου όγκου ή πιο συχνής χρήσης (π.χ. προσφορά πολλαπλών συσκευασιών), υπενθυμιστική διαφήμιση που να δίνει έμφαση στα βασικά πλεονεκτήματα του προϊόντος για ποικιλία περιπτώσεων χρήσης.

- Ενθάρρυνση της ποικιλίας τρόπων χρήσης μεταξύ των υπαρχόντων χρηστών

Ανάπτυξη επεκτάσεων της γραμμής προϊόντος κατάλληλες για επιπρόσθετες χρήσεις ή εφαρμογές, ανάπτυξη και προώθηση νέων χρήσεων ή εφαρμογών για το βασικό προϊόν, αναγραφή πληροφοριών στη συσκευασία σχετικά με νέες εφαρμογές/ χρήσεις, ανάπτυξη διαφημιστικής καμπάνιας πάνω στην εκτεταμένη χρήση του προϊόντος, ιδίως σε έντυπα μέσα, επικοινωνήση ιδεών για νέες εφαρμογές μέσω παρουσιάσεων πωλήσεων στους υπάρχοντες πελάτες, ενθάρρυνση νέων χρήσεων μέσω προώθησης πωλήσεων (π.χ. προσφορά με άλλα προϊόντα).

3. Στρατηγική επέκτασης της αγοράς (Market expansion strategy)

Η στρατηγική αυτή έχει σαν στόχο την ανάπτυξη μιας διαφοροποιημένης τοποθέτησης (positioning) με επικέντρωση σε τμήματα της αγοράς που δεν έχουν αναπτυχθεί επαρκώς ή και καθόλου.

Τακτικές μάρκετινγκ για την επέκταση της αγοράς:

- Ανάπτυξη διαφοροποιημένης πλευρικής μάρκας ή γραμμής προϊόντος με μοναδικά χαρακτηριστικά ή τιμή η οποία είναι πιο ελκυστική σε ένα τμήμα δυνητικών πελατών των οποίων οι ανάγκες δεν ικανοποιούνται με τις υπάρχουσες προσφορές
- Ανάπτυξη πολλών επεκτάσεων γραμμών ή προσφορών μαρκών με χαρακτηριστικά ή τιμές που είναι πιο ελκυστικές πιθανόν σε ένα τμήμα πελατών που οι ανάγκες του δεν καλύπτονται από υπάρχουσες προσφορές
- Εξέταση πιθανότητας παραγωγής για ιδιωτικά σήματα (private label)
- Σχεδιασμός διαφήμισης, προσωπικών πωλήσεων, και/ή προώθησης πωλήσεων που αναφέρεται σε εξειδικευμένα ενδιαφέροντα και ανησυχίες των δυνητικών πελατών σε ένα ή περισσότερα υπο-αναπτυγμένα (under-developed) τμήματα της αγοράς για να παρακινηθεί επιλεκτική ζήτηση
- Ανάπτυξη μοναδικών καναλιών διανομής για την πιο αποτελεσματική πρόσβαση δυνητικών πελατών σε ένα ή περισσότερα υπο-αναπτυγμένα τμήματα
- Σχεδιασμός προγραμμάτων σέρβις για μείωση του αντιλαμβανόμενου κινδύνου δοκιμών και/ή επίλυση μοναδικών προβλημάτων τα οποία αντιμετωπίζουν οι δυνητικοί πελάτες σε ένα ή περισσότερα υπο-αναπτυγμένα τμήματα (π.χ. μηχανική συστημάτων, τοποθέτηση, εκπαίδευση χρηστών ή παρατεταμένες εγγυήσεις)

Στρατηγικές Μάρκετινγκ στο ΣΤΑΔΙΟ ΠΤΩΣΗΣ

Το τελευταίο στάδιο στον κύκλο ζωής ενός προϊόντος αναφέρεται στην πτώση του. Παρόλο που μια αγορά σε πτώση δεν μπορεί να είναι εξαιρετικά ελκυστική, υπάρχουν περιπτώσεις όπου μια πτωτική αγορά μπορεί να είναι σχετικά ελκυστική. Σύμφωνα με τους τρεις είναι οι παράγοντες που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να προσδιοριστεί η ελκυστικότητα μιας αγοράς σε πτώση. Οι παράγοντες αυτοί είναι: α) Οι συνθήκες ζήτησης, β) Τα εμπόδια εξόδου, και γ) Οι προσδιοριστικοί παράγοντες ανταγωνισμού.

Γενικά, όταν μία επιχείρηση δραστηριοποιείται σε μία πτωτική αγορά, μπορεί να εφαρμόσει μία από τις ακόλουθες τέσσερις στρατηγικές μάρκετινγκ:

1. Στρατηγική συγκομιδής (Harvesting strategy)

Η στρατηγική αυτή προϋποθέτει την αποφυγή οποιονδήποτε επιπρόσθετων επενδύσεων και μείωση των λειτουργικών εξόδων (συμπεριλαμβανομένων των δαπανών μάρκετινγκ). Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική αυτή απαιτεί: Σημαντική μείωση ή εξάλειψη δαπανών διαφήμισης και προώθησης πωλήσεων, με πιθανή εξαίρεση την περιοδική υπενθυμιστική διαφήμιση με στόχο τους υπάρχοντες πελάτες. Μείωση προωθήσεων πωλήσεων προς το δίκτυο σε ένα ελάχιστο επίπεδο που είναι απαραίτητο για να αποφευχθεί η απώλεια κάλυψης της διανομής. Επικέντρωση των προσπαθειών της δύναμης πωλητών στην επίτευξη επαναλαμβανόμενων αγορών από τους υπάρχοντες πελάτες. Η εξέταση χρήσης του telemarketing για τον σκοπό αυτό κρίνεται ιδιαίτερα σκόπιμη.

2. Στρατηγική διατήρησης (Maintenance strategy)

Η επιχείρηση που ενδιαφέρεται να εφαρμόσει τη στρατηγική διατήρησης θα πρέπει να προχωρήσει στις ακόλουθες ενέργειες: Διατήρηση των δαπανών Έρευνας και Ανάπτυξης R&D σε επίπεδο προϊόντος και διαδικασιών στο βραχυχρόνιο διάστημα με σκοπό τη διατήρηση ή βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος. Διατήρηση της διαφήμισης και προώθησης των πωλήσεων προς τους υπάρχοντες χρήστες. Επικέντρωση των προσπαθειών της δύναμης πωλητών στην επίτευξη επαναλαμβανόμενων αγορών από τους υπάρχοντες πελάτες. Μείωση των τιμών αν χρειάζεται για τη διατήρηση του μεριδίου, ακόμα και αν αυτό οδηγεί σε μείωση των περιθωρίων κέρδους.

3. Στρατηγική του επικερδούς επιβιώσαντος (Profitable survivor strategy)

Η επιχείρηση που ακολουθεί μία στρατηγική επικερδούς επιβιώσαντος θα πρέπει να προχωρήσει στις ακόλουθες ενέργειες: Εξέταση του λανσαρίσματος επεκτάσεων της γραμμής προϊόντος για την προσέλκυση των εναπομεινάντων τμημάτων της αγοράς, δημιουργώντας έτσι άμεσο πρόβλημα στους μικρότερους ανταγωνιστές. Μείωση των τιμών αν χρειάζεται για την αύξηση του μεριδίου, ακόμα και αν αυτό οδηγεί σε μείωση των βραχυχρόνιων περιθωρίων. Εξέταση του ενδεχόμενου σύναψης συμφωνιών για παραγωγή ιδιωτικών σημάτων (private labels) για μικρότερους ανταγωνιστές οι οποίοι σχεδιάζουν να σταματήσουν την παραγωγή.

4. Στρατηγική εξειδίκευσης (Niche strategy)

Οι ενέργειες στις οποίες θα πρέπει να προβεί η επιχείρηση κατά την εφαρμογή της στρατηγικής διατήρησης αφορούν: Τη συνέχιση της Έρευνας και Ανάπτυξης σε επίπεδο προϊόντος και διαδικασιών με σκοπό τις βελτιώσεις ή μετατροπές του προϊόντος που θα το

κάνουν ελκυστικό στην αγορά-στόχο. Την παραγωγή για ιδιωτικά σήματα (private labels) για να διατηρηθεί ο όγκος παραγωγής και να διατηρηθούν χαμηλά τα κατά μονάδα κόστη. Την επικέντρωση της διαφήμισης, προώθησης των πωλήσεων και των προσωπικών πωλήσεων στους πελάτες της αγοράς-στόχου. Τη διατήρηση των καναλιών διανομής που επιτρέπουν την πρόσβαση στην αγορά-στόχο. Επιδίωξη μοναδικών συμφωνιών με το δίκτυο ούτως ώστε να προσεγγίζονται πιο αποτελεσματικά οι πελάτες στην αγορά-στόχο. Την κατάστρωση προγραμμάτων παροχής υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανησυχίες και τα προβλήματα των πελατών στην αγορά-στόχο.

Στάδιο 7: Σχέδιο Δράσης (Action Plan)

Το σχέδιο δράσης αποτελείται από τις επιμέρους πολιτικές (πλάνα) μάρκετινγκ για καθένα από τα συστατικά στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ (**προϊόν, τιμή, διανομή, προβολή**).

Το **πλάνο προϊόντος** ξεκινάει με την αναφορά στους προϊόντικούς στόχους της επιχείρησης. Παραδείγματα τέτοιων στόχων μπορεί να είναι: Ανάπτυξη νέου προϊόντος, βελτίωση συσκευασίας υφιστάμενου προϊόντος, επέκταση γραμμής προϊόντος (product line extension), ανάπτυξη νέων χρήσεων για ένα υφιστάμενο προϊόν. Επιπλέον, το συγκεκριμένο πλάνο περιλαμβάνει τις αποφάσεις που αφορούν: Το υλικό/φυσικό προϊόν και το άυλο/διευρυμένο (augmented) προϊόν.

Οι αποφάσεις που αφορούν το υλικό/φυσικό προϊόν αναφέρονται στα λειτουργικά χαρακτηριστικά, στο στυλ και στην ποιότητα, ενώ αυτές που αναφέρονται στο άυλο/διευρυμένο προϊόν αφορούν τη συσκευασία, την επωνυμία και τις συνοδευτικές προϊόντικές υπηρεσίες.

Πιο αναλυτικά:

Οι αποφάσεις για το **υλικό/φυσικό προϊόν** αναφέρονται στη διατήρηση, προσθήκη, κατάργηση ή μετατροπή των φυσικών χαρακτηριστικών, του επιπέδου ποιότητας και του στυλ του προϊόντος.

Η ποιότητα ενός προϊόντος πηγάζει από την παραγωγή, τον σχεδιασμό ή την επεξεργασία, και οι βασικές της διαστάσεις είναι η αξιοπιστία και η διάρκεια χρήσης. Και οι δύο διαστάσεις μπορούν να τροποποιηθούν από την επιχείρηση, αλλάζοντας τα υλικά από τα οποία παράγεται το προϊόν και/ή αλλάζοντας τον τρόπο με τον οποίο τα υλικά συντίθενται. Μια επιχείρηση μπορεί

30

να διαπιστώσει ότι μπορεί να κερδίσει μερίδιο αγοράς αυξάνοντας την ποιότητα του προϊόντος της και λανσάροντας ένα νέο και βελτιωμένο προϊόν. Η επιλογή των λειτουργικών χαρακτηριστικών εξαρτάται κατά πολύ από την πολιτική σχεδιασμού της επιχείρησης η οποία πρέπει να δώσει απαντήσεις στις ακόλουθες **ερωτήσεις**:

- α) Ποια συγκεκριμένα λειτουργικά χαρακτηριστικά πρέπει να αναπτυχθούν;
- β) Ποια λειτουργικά χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών μας πρέπει να αντιγράψουμε;
- γ) Πρέπει να διατηρήσουμε και να μην παρουσιάσουμε συγκεκριμένα προϊόντικά χαρακτηριστικά -και ποια- ώστε να τα τονίσουμε σε πιθανές μειώσεις στις πωλήσεις;
- δ) Σε ποια προϊόντικά χαρακτηριστικά πρέπει να δώσει έμφαση η επιχείρηση μας;

Τα λειτουργικά χαρακτηριστικά μπορούν να κάνουν το προϊόν πιο ελκυστικό στους πελάτες. Παράλληλα, η μετατροπή των λειτουργικών χαρακτηριστικών έχει πολλά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση, μεταξύ άλλων, να βρει νέες εφαρμογές για το προϊόν της. Ο ρυθμός με τον οποίο υιοθετούνται νέα λειτουργικά χαρακτηριστικά εξαρτάται από την ικανότητα του πελάτη να αντιλαμβάνεται διαφορές στην απόδοση ενός προϊόντος, καθώς επίσης και στην πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση σχετικά με την «προκαλούμενη απαξίωση» του προϊόντος. Σημαντικές βελτιώσεις μετρούμενες με τεχνικά πρότυπα δημιουργούν λειτουργική ή τεχνολογική απαξίωση.

Σε ό,τι αφορά το στυλ (style), αυτό στοχεύει στη διαμόρφωση ή βελτίωση της αισθητικής του προϊόντος, παρά στη λειτουργική του απόδοση. Οι αποφάσεις για το στυλ μπορεί να καταστήσουν ένα προϊόν «διαφορετικό» σε ό,τι αφορά τη λειτουργική ικανότητα και το επίπεδο ποιότητας. Οι αποφάσεις για το στυλ ενός προϊόντος επίσης εξαρτώνται από τις πολιτικές σχεδιασμού και «προκαλούμενης απαξίωσης». Οι συχνές αλλαγές στο στυλ μπορεί να βγάλουν εκτός μόδας ένα προϊόν και έτσι να αυξήσουν την αγορά αντικατάστασης (π.χ. Άλλοτε είναι στη μόδα οι μεταλλικοί σκελετοί γυαλιών και άλλοτε οι κοκκάλινοι). Αυτό ονομάζεται απαξίωση στυλ ή ψυχολογική απαξίωση και αποσκοπεί στο να κάνει ένα άτομο να αισθανθεί εκτός μόδας, αν εξακολουθήσει να χρησιμοποιεί το συγκεκριμένο προϊόν. Παρά το γεγονός ότι οι αλλαγές του στυλ μπορεί να είναι εξαιρετικά αποδοτικές για την επιχείρηση, μπορεί να κρύβουν παράλληλα και σημαντικό κίνδυνο.

Καταρχάς, τέτοιες αλλαγές είναι συνήθως πλήρεις. Οι επιχειρήσεις τείνουν να καταργούν το παλιό στυλ λανσάροντας στην αγορά ένα νέο στυλ και επομένως διατρέχουν τον

κίνδυνο να χάσουν ορισμένους από τους πελάτες τους, στους οποίους άρεσε το παλιό στυλ, με την προσδοκία ότι θα αποκτήσουν ένα μεγάλο αριθμό πελατών στους οποίους αρέσει το νέο στυλ.

Επιπλέον, το στυλ δεν είναι συνήθως τόσο ευέλικτο όσο τα λειτουργικά χαρακτηριστικά. Οι αλλαγές στο στυλ μπορεί να υιοθετηθούν ή να εγκαταλειφθούν γρήγορα, αλλά συνήθως δεν μπορεί να προσφέρεται προαιρετικά, όπως ορισμένα λειτουργικά χαρακτηριστικά. Μάλιστα, σε ό,τι αφορά τα λειτουργικά χαρακτηριστικά είναι συχνά δυνατή η προσαρμογή τους ώστε να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς. Αντίθετα, είναι συνήθως πιο δύσκολο να προβλεφθεί τι είδους άτομα θα προτιμήσουν το νέο στυλ.

Αποφάσεις για το άυλο/διευρυμένο προϊόν

Οι πελάτες συνήθως αναζητούν περισσότερα σε ένα προϊόν πέρα από την απόδοση του. Η τάση να δίνεται μεγάλη έμφαση στο φυσικό προϊόν ως βάση για την προσέλκυση του πελάτη έχει αρχίσει να υποχωρεί. Οι επιχειρήσεις κατανοούν όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια ότι η διαφορά μεταξύ των φυσικών χαρακτηριστικών των ανταγωνιστικών προϊόντων έχει μειωθεί και ότι η περίοδος του αποκλειστικού πλεονεκτήματος στις φυσικές ιδιότητες του προϊόντος έχει αμβλυνθεί και έτσι επιδιώκουν να αναπτύξουν καινοτομίες σε τομείς πέρα από το φυσικό προϊόν.

Η αναγνώριση του γεγονότος ότι χαρακτηριστικά, πέρα από τα φυσικά, βοηθούν μια επιχείρηση να αποκτήσει ένα συγκεκριμένο πλεονέκτημα οδήγησε στην ανάπτυξη της έννοιας του «διευρυμένου» προϊόντος (augmented product). Το διευρυμένο προϊόν είναι το σύνολο των ωφελειών τις οποίες λαμβάνει ο αγοραστής ή εμπειριών που αποκομίζει από την απόκτηση του φυσικού προϊόντος. Είναι περισσότερο η ανάπτυξη του σωστού διευρυμένου προϊόντος, παρά η ανάπτυξη του σωστού φυσικού προϊόντος που διακρίνει το προϊόν μιας επιχείρησης από εκείνα του ανταγωνισμού.

Οι αποφάσεις που θα πρέπει να ληφθούν και να συμπεριληφθούν στο πλάνο προϊόντος αναφορικά με την άυλη/διευρυμένη διάσταση του αφορούν τα ακόλουθα:

α) Δημιουργία επωνυμίας (σήματος ή μάρκας) (branding): Στην περίπτωση που το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ αφορά ένα νέο προϊόν, οι μάρκετες θα πρέπει να επιλέξουν τη μάρκα του προϊόντος

(brand name), το σύμβολο της μάρκας (brand symbol/logo) και σε συνεργασία με τις νομικές υπηρεσίες της επιχείρησης να φροντίσουν για την καταχώρηση της μάρκας στο Μητρώο Σημάτων.

β) Συσκευασία: Προσφέρει ουσιαστική βοήθεια στην προσπάθεια των επιχειρήσεων καταναλωτικών προϊόντων να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα συστατικά στοιχεία μιας συσκευασίας για τα οποία καλούνται οι μάρκετες να αποφασίσουν και να συμπεριλάβουν στο πλάνο προϊόντος αφορούν: τα υλικά συσκευασίας, το μέγεθος της συσκευασίας, το σχήμα της συσκευασίας, το χρώμα, την υφή και τις γραφικές απεικονίσεις μιας συσκευασίας και άλλα στοιχεία όπως «ευκολία ανοίγματος», «δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης» κ.λπ. τα οποία ενσωματώνονται στο σχεδιασμό μιας συσκευασίας και τέλος την ετικέτα (product labeling).

γ) Συνοδευτικές προϊόντικές υπηρεσίες: Ένα ακόμα άυλο χαρακτηριστικό, μέσω του οποίου μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι οι υπηρεσίες που συνδέονται με το προϊόν. Αυτές οι υπηρεσίες επεκτείνουν τη χρησιμότητα ενός προϊόντος και οι αγοραστές τις συνδέουν με το φυσικό προϊόν όταν αξιολογούν εναλλακτικές προσφορές. Για αρκετά βιομηχανικά προϊόντα, οι υπηρεσίες αυτές είναι απολύτως απαραίτητες. Για κάποια καταναλωτικά προϊόντα αποτελούν σημαντικά στοιχεία των Προγραμμάτων Μάρκετινγκ.

Το **πλάνο τιμολόγησης** περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που σχεδιάζονται για την τιμολόγηση ενός ή περισσότερων προϊόντων της επιχείρησης.

Ο σχεδιασμός της πολιτικής τιμολόγησης ενός προϊόντος (και επομένως η κατάρτιση του πλάνου τιμολόγησης) εξαρτάται από σειρά παραγόντων που αφορούν τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά της επιχείρησης και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Ειδικότερα, σε ό,τι αφορά τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά, οι παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί κατά τον καθορισμό της τιμολογιακής πολιτικής της επιχείρησης είναι συνοπτικά οι ακόλουθοι: Οι εταιρικοί στόχοι και στρατηγικές, η κουλτούρα της επιχείρησης, η οργανωτική δομή της επιχείρησης, η θέση της επιχείρησης στην αγορά, το μέγεθος της επιχείρησης, οι στόχοι και οι στρατηγικές μάρκετινγκ της επιχείρησης, οι στόχοι και οι στρατηγικές των υπολοίπων τμημάτων της επιχείρησης.

Αντίστοιχα, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που επηρεάζουν την πολιτική τιμολόγησης μιας επιχείρησης συνοψίζονται στα ακόλουθα: φύση/είδος προϊόντος, κόστος προϊόντος, ποιότητα προϊόντος, στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος, άλλα χαρακτηριστικά που συνδέονται με το προϊόν (π.χ. διαφοροποίηση, καινοτομία).

Πέρα από την καταγραφή και ανάλυση των παραγόντων που μπορεί να επηρεάσουν την τιμολογιακή πολιτική, η τιμή ενός προϊόντος προσδιορίζεται ακολουθώντας μια διαδικασία τριών επιμέρους σταδίων που αφορούν τον καθορισμό των: Τιμολογιακών στόχων, τιμολογιακών μεθόδων και τιμολογιακών πολιτικών.

Γενικά, **οι τιμολογιακοί στόχοι** που μπορεί να υιοθετήσει μια επιχείρηση ποικίλλουν. Οι τιμολογιακοί στόχοι αποτελούν την αφετηρία καθορισμού κάθε απόφασης που αφορά τις τιμές και χωρίζονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες με βάση: τη φύση σε ποσοτικοί και ποιοτικοί, το επίπεδο επίτευξης τους όπως μεγιστοποίηση κέρδους, ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου επιπέδου πωλήσεων και τον χρονικό ορίζοντα πραγματοποίησής τους: βραχυχρόνιοι και μακροχρόνιοι.

Ενδεικτικοί τιμολογιακοί στόχοι είναι οι ακόλουθοι: Σταθερότητα των τιμών στην αγορά, καθορισμός τιμών που θεωρούνται δίκαιες για τους πελάτες, τιμές παρόμοιες με αυτές των ανταγωνιστών, αποφυγή πολέμου τιμών, κάλυψη κόστους.

Οι συνηθέστερες **μέθοδοι τιμολόγησης** είναι οι εξής:

Τιμολόγηση με βάση το κόστος (Cost based pricing) - κόστος παραγωγής ή αγοράς συν ένα σταθερό περιθώριο κέρδους (mark-up).

Τιμολόγηση νεκρού σημείου (Break-even pricing) - η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει το απαιτούμενο επίπεδο πωλήσεων προκειμένου να καλύψει το κόστος της και ακολούθως καθορίζει ένα σημείο στο οποίο θα παρουσιάσει κέρδη.

Τιμολόγηση βαθμού απόδοσης (Rate of return pricing ή target-return pricing) - η επιχείρηση καθορίζει την τιμή του προϊόντος σε ένα επίπεδο που της αποφέρει ικανοποιητική απόδοση σε ό,τι αφορά τις επενδύσεις ή το ενεργητικό της (ROI ή ROA).

Τιμολόγηση με βάση την αντιλαμβανόμενη αξία (Perceived-value pricing) - οι αντιλήψεις των αγοραστών για την αξία από το προϊόν και όχι το πραγματικό κόστος καθορίζει τη τιμή.

Ειδικά στην περίπτωση εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά, υπάρχουν και οι ακόλουθοι τρεις επιπλέον μέθοδοι που χρησιμοποιούνται αρκετά συχνά:

Τιμολόγηση χαμηλότερα (τιμή διείσδυσης-penetration price) ή υψηλότερα (τιμή κορυφής-skimming price) του ανταγωνισμού

Τιμολόγηση με βάση τις τιμές αγοράς (market driven price): Το προϊόν τιμολογείται στο ίδιο επίπεδο με τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Στην περίπτωση αυτή, η τιμή δεν αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα, και έτσι η επιχείρηση θα πρέπει να διαφοροποιηθεί σε κάποιο άλλο σημείο. Η εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου τιμολόγησης κρίνεται σκόπιμη όταν:

1. Το προϊόν εμφανίζεται ως ισότιμο με τα ανταγωνιστικά.
2. Προωθεί μια ανταγωνιστική αντιληπτική εικόνα στους πελάτες σχετικά με το όνομα της εταιρείας.
3. Παρακολουθεί από κοντά τον ανταγωνισμό και προσαρμόζεται εύκολα σε διαφοροποίηση τιμών.
4. Αποκτά τα επιθυμητά κέρδη που έχουν τεθεί ως στόχοι κι επανατροφοδοτεί έτσι τις νέες παραγωγικές επενδύσεις και το μάρκετινγκ.

Οι **τιμολογιακές πολιτικές** αφορούν τον τρόπο με τον οποίο παρουσιάζεται η τιμή στον πελάτη. Οι τιμολογιακές πολιτικές που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση είναι οι ακόλουθες: **Τιμολόγηση καταλόγου:** Ύπαρξη μίας και μόνης τιμής σε όλες τις αγορές- στόχους της επιχείρησης, χωρίς δηλαδή διαφοροποίηση τιμής. **Διαφοροποιημένη τιμολόγηση:** Ύπαρξη διαφορετικών τιμών για ίδια ή ελαφρώς διαφοροποιημένα προϊόντα που πωλούνται σε διαφορετικούς πελάτες ή ομάδες πελατών. **Εκπτώσεις-προσφορές:** Παραλλαγή της τιμολόγησης καταλόγου με παροχή εκπτώσεων-προσφορών στους πελάτες (π.χ. σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους, πάνω από ένα ποσό ή μία ποσότητα αγοράς). **Ψυχολογική τιμολόγηση:** Καθορισμός τιμής που καταλήγει σε μονό αριθμό (π.χ. 19.99 ευρώ) σε σχέση με τον αμέσως επόμενο ζυγό, στρογγυλοποιημένο αριθμό (π.χ. 20.00 ευρώ), ώστε η τιμή να φαίνεται μικρότερη. **Τιμολόγηση του μείγματος προϊόντος:** Καθορισμός της τιμής ενός προϊόντος της επιχείρησης (ή μιας συγκεκριμένης γραμμής προϊόντος της επιχείρησης) σε συνάρτηση με τις τιμές άλλων προϊόντων της επιχείρησης (ή της συγκεκριμένης γραμμής). **Τιμολόγηση των σχέσεων με τους πελάτες:** Καθορισμός τιμής με βάση τις υφιστάμενες ή επιδιωκόμενες σχέσεις με τους πελάτες. **Τιμολόγηση αποδοτικότητας:** Καθορισμός τιμής σε χαμηλό επίπεδο

μέσω συνεχούς προσπάθειας μείωσης του κόστους της επιχείρησης. **Άλλες τιμολογιακές πολιτικές:** Για παράδειγμα, πολιτική διαπραγματεύσιμων τιμών (negotiated pricing), πολιτική μειοδοτικών διαγωνισμών (competitive bidding), τιμολόγηση διοίκησης εσόδων (yield management) κ.ά.

Επομένως, στο πλάνο τιμολόγησης θα πρέπει να περιγράφονται οι στόχοι, οι μέθοδοι και οι πολιτικές τιμολόγησης. Επιπλέον, αναφορά θα πρέπει να γίνεται και στην πιστωτική πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.

Το **πλάνο διανομής** περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που σχεδιάζονται για τη διανομή ενός ή περισσότερων προϊόντων της επιχείρησης και αφορούν: Τα δίκτυα διανομής και τη φυσική διανομή.

Η **φυσική διανομή** αναφέρεται στην αποτελεσματική διακίνηση των προϊόντων από το σημείο παραγωγής στο σημείο πώλησης, εξασφαλίζοντας ότι τα προϊόντα θα φτάσουν στο σωστό μέρος εγκαίρως και στη σωστή κατάσταση. Η φυσική διανομή περιλαμβάνει: τη μεταφορά των προϊόντων (transportation), την αποθήκευση των προϊόντων (storage) (και άρα τη διοίκηση των αποθεμάτων και των αποθηκευτικών χώρων), τη διαχείριση των υλικών και πρώτων υλών (materials handling) και την επεξεργασία των πληροφοριών (information processing) παραγγελιών.

Τα δίκτυα ή κανάλια διανομής (marketing channels) αποτελούνται από τις επιχειρήσεις οι οποίες μεσολαβούν (π.χ. μεσάζοντες) για την πώληση του προϊόντος της επιχείρησης ή/και αγοράζουν το προϊόν της επιχείρησης με σκοπό τη μεταπώληση του (π.χ. σουπερμάρκετ). Σε ό,τι αφορά τα δίκτυα διανομής, η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει αποφάσεις για: Τον καθορισμό των στόχων διανομής, την επιλογή δικτύου διανομής και την επιλογή των μελών του.

Οι στόχοι της διανομής καθορίζονται, αφού ληφθούν υπόψη οι συνθήκες του περιβάλλοντος και διάφοροι περιοριστικοί παράγοντες που προκύπτουν από τη φύση του προϊόντος, τα χαρακτηριστικά της αγοράς-στόχου, καθώς και τις δυνατότητες και αδύνατα σημεία των μελών του δικτύου διανομής. Ενδεικτικοί στόχοι διανομής είναι ακόλουθοι: Μείωση δαπανών φυσικής διανομής, διατήρηση ή αύξηση της αριθμητικής ή/και σταθμικής διανομής, αύξηση/μείωση των εναλλακτικών δικτύων διανομής.

Αφού προσδιοριστούν οι στόχοι της διανομής, ο υπεύθυνος μάρκετινγκ θα πρέπει να αποφασίσει **μέσω ποιου δικτύου (καναλιού) διανομής** θα διακινήσει το προϊόν (ή τα προϊόντα) της επιχείρησης στην αγορά. Η επιλογή του δικτύου διανομής ξεκινά με την απόφαση χρησιμοποίησης **άμεσου δικτύου διανομής**, όπου η επιχείρηση πουλάει το προϊόν στον καταναλωτή/πελάτη χωρίς τη μεσολάβηση τρίτων ή **έμμεσου δικτύου διανομής** όπου η επιχείρηση διακινεί το προϊόν της στην αγορά χρησιμοποιώντας μεσάζοντες (π.χ. χονδρέμπορους, λιανέμπορους). Η επιλογή των μελών στο δίκτυο διανομής εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά (ισχυρά και αδύνατα σημεία), καθώς και το ενδιαφέρον και τη διαθεσιμότητα κάθε μέλους να συνεργαστεί με την επιχείρηση για τη διανομή των προϊόντων της.

Υπάρχουν διάφορα **κριτήρια επιλογής μελών ενός δικτύου διανομής**, τα οποία συνοψίζονται ως ακολούθως:

- *Χρηματοοικονομική ευρωστία.* Αφορά κυρίως την πιστοληπτική ικανότητα, τη ρευστότητα και γενικά την ύπαρξη ενός ικανοποιητικού κεφαλαίου κίνησης.
- *Φήμη.* Αφορά κυρίως την αξιοπιστία του και τη φερεγγυότητα του.
- *Εμπειρία.* Αναφέρεται στην πείρα διακίνησης παρόμοιων ή παρεμφερών προϊόντων σε αγορές που ήδη γνωρίζει.
- *Υποδομές* από πλευράς κυρίως εγκαταστάσεων και προσωπικού. Όσον αφορά τις εγκαταστάσεις, σημαντικά στοιχεία είναι η κατάλληλη τοποθεσία τους και η ικανότητα τους να αντιμετωπίσουν τη συσσώρευση αποθεμάτων και τυχόν ανάγκες για εξυπηρέτηση μετά την πώληση π.χ. τεχνική, φυσικής διανομής (π.χ. μεταφορές) κ.λπ. Όσον αφορά το προσωπικό, σημαντικά στοιχεία είναι η σωστή οργάνωση εξειδικευμένου προσωπικού που διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα για τις εργασίες που διεκπεραιώνει.
- *Φιλοσοφία.* Οι επιδιώξεις και οι στόχοι του μεσάζοντα ταυτίζονται με αυτούς της επιχείρησης και μάλιστα ασπάζεται και τη βασική φιλοσοφία της επιχείρησης.
- *Κάλυψη Αγοράς* από πλευράς τόσο γεωγραφικής όσο και της δυνατότητας του να πετύχει τους στόχους που έχουν τεθεί για την περιοχή του.
- *Εύρος και Βάθος Προϊόντων.* Αφορά τα προϊόντα που διακινεί με την έννοια ότι δεν θα πρέπει να έχει ανταγωνιστικά προϊόντα αλλά συμπληρωματικά. Βέβαια, ακόμη και εάν διακινεί ανταγωνιστικά προϊόντα, να υπάρχει η δυνατότητα να γνωρίζει η επιχείρηση εκ των προτέρων ποιες μπορεί να είναι οι επιπτώσεις.

- *Ικανότητες μάρκετινγκ.* Αφορά την τεχνογνωσία μάρκετινγκ που διαθέτει καθώς θα πρέπει να είναι σε θέση να ερευνά συστηματικά την αγορά, να τιμολογεί και να προωθεί σωστά λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες της αγοράς, και να μπορεί εν γένει να χρησιμοποιεί τις δυνατότητες που της δίνονται από την επιχείρηση για την εφαρμογή κατάλληλων στρατηγικών μάρκετινγκ.

Ιδιαίτερης σημασίας είναι και οι όροι συνεργασίας που θα επιδιωχθούν με τα επιμέρους **μέλη του καναλιού διανομής** (π.χ. αλυσίδες S/M), σε ό,τι αφορά θέματα όπως η μεταφορά και αποθήκευση των προϊόντων, ο έγκαιρος ανεφοδιασμός των σημείων πώλησης κ.ά.

Το πλάνο πωλήσεων περιλαμβάνει τις ενέργειες που αφορούν την οργάνωση και διοίκηση των πωλήσεων της επιχείρησης συνολικά ή για ένα συγκεκριμένο προϊόν (ή γραμμή προϊόντος). Στο πλαίσιο του σχεδιασμού της οργάνωσης και διοίκησης των πωλήσεων, θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις για τα ακόλουθα: Στόχοι πωλήσεων, σχεδιασμός περιοχών πώλησης, μέγεθος δύναμης πωλητών, οργάνωση δύναμης πωλητών, άντληση και επιλογή νέων πωλητών, εκπαίδευση πωλητών και αμοιβή πωλητών. Οι αποφάσεις αυτές θα πρέπει να αποτυπωθούν συνοπτικά στο πλάνο πωλήσεων.

Το πλάνο πωλήσεων ξεκινάει με την αναφορά στους στόχους πωλήσεων. Με τον όρο **«στόχος πωλήσεων»** (sales quota) αναφερόμαστε στην απόδοση που ανατίθεται να επιτύχει μια μονάδα πωλήσεων για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Η απόδοση συνήθως εκφράζεται σε μέγεθος πωλήσεων, είτε σε αξία πωλήσεων, είτε σε μονάδες προϊόντων. Είναι, όμως, δυνατόν η απόδοση να διατυπωθεί σε δραστηριότητες πωλήσεων, σε μικτό ή καθαρό κέρδος, σε δαπάνες ή και σε κάποιο συνδυασμό των ανωτέρω. Η μονάδα πωλήσεων μπορεί να είναι ένας πωλητής, ένα προϊόν, ένας πελάτης, ένας τομέας/ζώνη ή μια περιοχή. Τέλος, η χρονική περίοδος μπορεί να αναφέρεται σε μία εβδομάδα, ένα μήνα, ένα τρίμηνο, ένα εξάμηνο ή ένα χρόνο. Είναι σημαντικό να τονιστεί εδώ ότι το στοιχείο του χρόνου είναι αναπόσπαστο κομμάτι ενός στόχου πωλήσεων. Θα πρέπει επίσης να αναφέρουμε ότι, οι στόχοι πωλήσεων πρέπει να είναι συμβατοί, δηλαδή να υποστηρίζουν τους στόχους μάρκετινγκ που έχει θέσει η επιχείρηση στο σύνολο της ή για συγκεκριμένο προϊόν (ή γραμμή προϊόντος).

Στο πλάνο πωλήσεων θα πρέπει να καθορίζονται σαφώς οι **περιοχές πώλησης** της επιχείρησης συνολικά (ή συγκεκριμένου προϊόντος ή γραμμής προϊόντος). Ο καθορισμός

περιοχών πώλησης επιτρέπει στους πωλητές να «εκμεταλλευθούν» όσο το δυνατόν περισσότερο τις ευκαιρίες που παρουσιάζει η αγορά. Η συνολική αγορά για τις περισσότερες επιχειρήσεις είναι υπερβολικά μεγάλη για να επιτευχθεί η καλύτερη αξιοποίηση της. Επομένως, πολλές επιχειρήσεις θεωρούν σκόπιμο να καθορίσουν περιοχές πωλήσεων, ώστε το έργο της οργάνωσης, εποπτείας και κατεύθυνσης των πωλητών να γίνει πιο αποτελεσματικό.

Με τον όρο «περιοχή» (περιφέρεια) πώλησης (sales territory) εννοούμε τον αριθμό υπαρχόντων και υποψηφίων πελατών που η εξυπηρέτηση τους έχει ανατεθεί σε έναν πωλητή. Η περιοχή αυτή μπορεί να είναι γεωγραφική περιοχή, δεν είναι όμως απαραίτητο. Συνήθως, όμως οι πελάτες που ανατίθενται σε ένα πωλητή είναι εγκατεστημένοι μέσα στα όρια μιας γεωγραφικής περιοχής. Κάθε περιοχή, δε, σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο, ώστε ο πωλητής να εξυπηρετεί τους πελάτες του με τον ευκολότερο και οικονομικότερο τρόπο, συμβάλλοντας στην επιτυχημένη υλοποίηση του πλάνου πωλήσεων.

Μία από τις σημαντικότερες στρατηγικές αποφάσεις που αντιμετωπίζει ο διευθυντής πωλήσεων είναι κατά πόσον θα πρέπει να προσλάβει δικούς του πωλητές και θα διαμορφώσει δύναμη πωλήσεων (sales force) ή να στηριχθεί στις υπηρεσίες που προσφέρουν άλλοι, π.χ. αντιπρόσωποι, για τη διάθεση των προϊόντων του.

Για τις επιχειρήσεις εκείνες που επιλέγουν να προωθήσουν τα προϊόντα τους μέσω δικών τους πωλητών, στο πλάνο πωλήσεων θα πρέπει να αναφέρεται ο αριθμός των πωλητών που απαιτούνται ώστε αυτά να προωθηθούν αποτελεσματικά στην αγορά.

Υπάρχουν τρεις βασικές μέθοδοι **καθορισμού του μεγέθους της δύναμης των πωλητών:**

1. Μέθοδος του Φόρτου Εργασίας (Workload Method): εκτιμάται το σύνολο των ωρών εργασίας που απαιτούνται από πλευράς πωλητών για την εξυπηρέτηση της αγοράς της επιχείρησης ως συνάρτηση του αριθμού των πελατών/λογαριασμών, της συχνότητας και της διάρκειας της επίσκεψης στον πελάτη. Διαιρώντας την εκτίμηση αυτή με τον χρόνο που διαθέτει ο πωλητής για προσωπική πώληση (face-to-face selling) προκύπτει ο απαιτούμενος αριθμός πωλητών.
2. Οριακή Μέθοδος (Incremental Method): Η αρχή στην οποία στηρίζεται αυτή η μέθοδος αυτή είναι ότι η ένταξη στη δύναμη των πωλήσεων ενός επιπλέον πωλητή γίνεται, εφόσον τα επιπλέον έσοδα από πωλήσεις που θα πραγματοποιήσει υπερβαίνουν το επιπλέον κόστος που

συνεπάγεται η ένταξη του στη δύναμη των πωλήσεων. Σύμφωνα με την αρχή αυτή, μόνον έτσι εξασφαλίζεται η αύξηση των καθαρών κερδών της επιχείρησης.

3. Μέθοδος Επιμερισμού των Πωλήσεων (Breakdown Method) : Πρόκειται για την πιο απλή μέθοδο. Λαμβάνει ως μονάδα μέτρησης τον μέσο πωλητή, κάνοντας την υπόθεση ότι ο κάθε πωλητής θα έχει την ίδια παραγωγικότητα από πλευράς όγκου πωλήσεων που μπορεί να φέρει στην επιχείρηση σε δεδομένη χρονική περίοδο. Ο απαιτούμενος αριθμός πωλητών προκύπτει από τη διαίρεση των ετήσιων προβλεπόμενων/αναμενόμενων πωλήσεων με τις πωλήσεις ανά πωλητή, λαμβάνοντας επίσης υπόψη και το ποσοστό αποχώρησης των πωλητών (turnover rate) που ενσωματώνει τις προσδοκίες εισόδου και αποχώρησης ατόμων στο δυναμικό των πωλήσεων.

Στην περίπτωση που θεωρείται απαραίτητη η **πρόσληψη νέων πωλητών** για την υλοποίηση του πλάνου πωλήσεων, θα πρέπει, καταρχάς, να γίνει συνοπτική αναφορά στις πηγές από τις οποίες θα αναζητηθούν οι νέοι πωλητές.

Οι πηγές άντλησης πωλητών διακρίνονται στις ενδοεπιχειρησιακές και εξωεπιχειρησιακές. Οι ενδοεπιχειρησιακές πηγές περιλαμβάνουν το προσωπικό πωλήσεων της επιχείρησης, τα στελέχη της επιχείρησης, ενδοεπιχειρησιακές μεταθέσεις και τις αιτήσεις για πρόσληψη που έγιναν στο παρελθόν. Οι εξωεπιχειρησιακές πηγές αφορούν άλλες επιχειρήσεις, εκπαιδευτικά ιδρύματα, αγγελίες, και γραφεία επιλογής προσωπικού. Επιπλέον, στο πλάνο πωλήσεων πρέπει να αναλύεται η θέση εργασίας των νέων πωλητών. Η ανάλυση της θέσης εργασίας απαιτεί συστηματική συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών που αφορούν συγκεκριμένη θέση εργασίας και δίνει απαντήσεις σε ερωτήσεις του τύπου: Σε ποιον αναφέρεται ο πωλητής; Τι προϊόντα θα πουλάει; Σε ποιους θα πουλάει αυτά τα προϊόντα; Τι πληροφορίες θα πρέπει να συλλέγει; Τι αναφορές θα πρέπει να ετοιμάζει και σε ποιον να τις απευθύνει;

Μία εξίσου σημαντική δραστηριότητα που εντάσσεται στην άντληση και επιλογή νέων πωλητών και πρέπει να περιγράφεται στο πλάνο πωλήσεων είναι ο καθορισμός των κριτηρίων επιλογής τους. Τα κριτήρια αυτά συνδέονται με τα χαρακτηριστικά που καθιστούν έναν πωλητή επιτυχημένο και περιλαμβάνουν Δημογραφικά και φυσικά χαρακτηριστικά (π.χ. ηλικία, εμφάνιση), υπόβαθρο και εμπειρία (π.χ. εκπαίδευση, εμπειρία στις πωλήσεις), οικογενειακή κατάσταση, οικονομική κατάσταση, τρόπος ζωής και προσωπικότητα (π.χ.

υπευθυνότητα, ενσυναίσθηση, αντοχή)., έμφυτες κλίσεις και δεξιότητες (π.χ. νοημοσύνη, ευχέρεια λόγου), επίκτητες ικανότητες (π.χ. δεξιότητες διαπροσωπική επικοινωνία, διαχείρισης χρόνου).

Η αποτελεσματική υλοποίηση του πλάνου πωλήσεων απαιτεί τον συντονισμό των δραστηριοτήτων του δικτύου των πωλητών της. Ο συντονισμός αυτός επιτυγχάνεται μέσω διαφόρων μορφών **οργάνωσης του δικτύου των πωλητών**. Επομένως, είναι σημαντικό να περιγράφεται στο πλάνο πωλήσεων και ο τρόπος οργάνωσης της δύναμης πωλητών. Οι τύποι οργάνωσης της δύναμης πωλητών είναι οι ακόλουθοι:

Γεωγραφική οργάνωση: κάθε πωλητής αναλαμβάνει μια διαφορετική γεωγραφική περιοχή ή περιφέρεια και είναι υπεύθυνος για την πώληση όλων των προϊόντων της εταιρείας σε όλους τους πελάτες που βρίσκονται μέσα στα όρια της περιοχής αυτής. Αυτή η μορφή οργανωτικής δομής χρησιμοποιείται συνήθως στις ακόλουθες περιπτώσεις:

- οι πελάτες είναι γεωγραφικά διασκορπισμένοι,
- υπάρχουν σημαντικές τοπικές διαφορές στη συμπεριφορά των πελατών,
- οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι πολύ σημαντικές,
- οι επιχειρήσεις είναι πολύ μικρού μεγέθους,
- τα προς πώληση προϊόντα είναι περιορισμένα σε αριθμό και μη τεχνικά.

Οργάνωση κατά προϊόν: κάθε πωλητής είναι υπεύθυνος για ένα προϊόν ή μια ομάδα προϊόντων. Η οργανωτική αυτή δομή βασίζεται στη λογική ότι τα διαφορετικά προϊόντα απαιτούν διαφορετικές γνώσεις και ικανότητες πώλησης. Αυτή η μορφή οργανωτικής δομής χρησιμοποιείται συνήθως όταν:

- τα προϊόντα είναι ανόμοια μεταξύ τους,
- υπάρχουν πολυάριθμα προϊόντα,
- τα προϊόντα είναι πολύπλοκα και υψηλής τεχνολογίας,
- απαιτείται συντονισμός των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ στο επίπεδο του πελάτη,
- νέα προϊόντα εισάγονται συνεχώς στην αγορά,
- υπάρχουν μεγάλες διαφορές στα στάδια του κύκλου ζωής των προϊόντων,
- τα προϊόντα είναι πολύ σημαντικά για την επιχείρηση ώστε να απαιτούν ειδική μεταχείριση.

Οργάνωση κατά αγορά: οι πωλητές της επιχείρησης αναλαμβάνουν ορισμένες μόνο κατηγορίες πελατών για τους οποίους είναι αποκλειστικά υπεύθυνοι ως προς την ικανοποίηση των αναγκών τους. Αυτή η μορφή οργάνωσης του δικτύου των πωλητών είναι κατάλληλη όταν:

- τα προϊόντα είναι πολλαπλών χρήσεων
- οι πελάτες έχουν διαφορετικές ανάγκες και χαρακτηριστικά που συνεπάγονται διαφορετικές μεθόδους πώλησης,
- οι κατηγορίες των πελατών είναι αρκετά μεγαλύτερες που δικαιολογούν την ύπαρξη ξεχωριστού δικτύου πωλητών για κάθε κατηγορία και δίνεται έμφαση σε καινούργιες αγορές και πελάτες.

Οργάνωση για μεγάλους πελάτες ή πελάτες στρατηγικής σημασίας (key accounts): για πολλές επιχειρήσεις το μεγαλύτερο μέρος του τζίρου τους προέρχεται από ένα σχετικά μικρό αριθμό πελατών. Η βελτίωση, επομένως, των σχέσεων και της επικοινωνίας με αυτούς τους πελάτες, οι οποίοι συνήθως χαρακτηρίζονται ως μεγάλοι πελάτες ή πελάτες στρατηγικής σημασίας, είναι κρίσιμη για την επιβίωση και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό, υπάρχουν ειδικές οργανωτικές ρυθμίσεις που πρέπει να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση για να καλύψει τους μεγάλους πελάτες της, όπως η χρησιμοποίηση διοικητικών στελεχών, η ίδρυση ξεχωριστής διεύθυνσης και η ίδρυση ξεχωριστού δικτύου πωλητών (Shapiro and Moriarty, 1983).

Μικτή οργάνωση: πολλές επιχειρήσεις θέτουν περισσότερα από ένα κριτήρια (π.χ. γεωγραφική κάλυψη, προϊόν, αγορά) για την οργάνωση της δύναμης των πωλήσεων τους. Συνήθως, όταν οι επιχειρήσεις μεγαλώνουν σε μέγεθος και γίνονται πιο πολύπλοκες χρησιμοποιούν κάποιον συνδυασμό από τις παραπάνω οργανωτικές δομές, εφαρμόζοντας τη μικτή οργάνωση.

Στην περίπτωση που απαιτείται η **εκπαίδευση των πωλητών** της επιχείρησης για την καλύτερη υλοποίηση του πλάνου πωλήσεων, θα πρέπει να ενσωματωθούν σ' αυτό πληροφορίες αναφορικά με τα ακόλουθα: Τι θέματα (π.χ. γνώση προϊόντος, τεχνικές πωλήσεων) και μεθόδους (π.χ. διαλέξεις, on-the-job training) θα περιλαμβάνει η εκπαίδευση; Πού θα γίνει η εκπαίδευση (π.χ. κεντρικά γραφεία επιχείρησης); Πότε θα γίνει η εκπαίδευση (π.χ. πριν βγει ο πωλητής στην αγορά); Ποιος θα κάνει την εκπαίδευση (π.χ. εξειδικευμένο προσωπικό εκπαίδευσης, διευθυντής πωλήσεων);

Υπάρχουν δύο **κατηγορίες αμοιβών**, οι χρηματικές και οι μη χρηματικές αμοιβές. Η κατηγορία των χρηματικών αμοιβών περιλαμβάνει τα εξής: μισθό, προμήθεια, συνδυασμό μισθού και αμοιβής υποκίνησης (π.χ. προμήθεια ή/και bonus), κάλυψη εξόδων, πρόσθετες παροχές. Η κατηγορία των μη χρηματικών αμοιβών περιλαμβάνει: προαγωγή - εξέλιξη, αναγνώριση - βράβευση.

Το **πλάνο προβολής ή επικοινωνίας** συνοψίζει την πολιτική προβολής/επικοινωνίας που προγραμματίζει να υλοποιήσει η επιχείρηση κατά την περίοδο εκτέλεσης του Προγράμματος Μάρκετινγκ.

Το πλάνο προβολής/επικοινωνίας περιλαμβάνει τα ακόλουθα έξι συστατικά μέρη: Στόχοι προβολής/επικοινωνίας, Προϋπολογισμός προβολής/επικοινωνίας, Ενημερωτικό σημείωμα (brief), Εργαλεία προβολής/επικοινωνίας, Μηνύματα, Στόχοι και Προγραμματισμός μέσων (media planning).

Τα τρία πρώτα μέρη είναι ευθύνη της επιχείρησης, ενώ για τα άλλα τρία μέρη είναι υπεύθυνη η διαφημιστική εταιρία.

Οι **στόχοι επικοινωνίας** συνδέονται κυρίως με τα επιμέρους στάδια των μοντέλων ιεραρχικής ανταπόκρισης του πελάτη (response hierarchy models), όπως για παράδειγμα το γνωστό μοντέλο A.I.D.A. (Attention-Προσοχή, Interest-Ενδιαφέρον, Desire-Επιθυμία, Action-Δράση). Η ιεραρχική ανταπόκριση του πελάτη εκφράζει ότι, καταρχάς, προκαλείται η προσοχή του για ένα προϊόν, η οποία μεταφράζεται σταδιακά σε ενδιαφέρον για το προϊόν. Στη συνέχεια, ακολουθεί το στάδιο της επιθυμίας για το προϊόν και, τέλος, το στάδιο της δράσης, δηλαδή της δοκιμής και περαιτέρω συστηματικής χρήσης/κατανάλωσης του προϊόντος.

Σ' αυτό το πλαίσιο, οι κυριότεροι στόχοι επικοινωνίας/προβολής που μπορούν να τεθούν από μια επιχείρηση είναι οι ακόλουθοι: να αυξηθεί η αναγνωρισιμότητα του κοινού-στόχου για το προϊόν, να προκληθεί το ενδιαφέρον του κοινού-στόχου για το προϊόν, να προκληθούν θετικά συναισθήματα στο κοινό-στόχο για το προϊόν, να διοχετευτούν πληροφορίες σχετικά με τη χρήση του προϊόντος, να δοθούν κίνητρα σε δυνητικούς πελάτες να δοκιμάσουν το προϊόν, και να πειστούν οι υπάρχοντες καταναλωτές να προβούν σε επαναληπτικές αγορές.

Ο προϋπολογισμός επικοινωνίας μπορεί να διαμορφωθεί ακολουθώντας είτε την απαγωγική (top-down), είτε την επαγωγική (built-up) προσέγγιση. Όταν ακολουθείται η *απαγωγική προσέγγιση*, που είναι και η πλέον συνηθέστερη, καταρχάς, προσδιορίζεται το μέγεθος του συνολικού προϋπολογισμού για την επικοινωνία και στη συνέχεια γίνεται κατανομή του στα διάφορα μέσα επικοινωνίας. Αυτή η προσέγγιση εφαρμόζεται στις ακόλουθες τρεις μεθόδους καθορισμού του προϋπολογισμού επικοινωνίας:

- *Η Μέθοδος της Δυνατότητας (Affordable/All you can afford)* : Η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει ένα ποσό που θεωρείται ότι βρίσκεται εντός των οικονομικών της δυνατοτήτων.
- *Η Μέθοδος της Αυθαίρετης Κατανομής (Arbitrary allocation)* : Η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει ένα ποσό με βάση τι, διαισθητικά και πολλές φορές αρκετά αυθαίρετα, θεωρεί ότι είναι απαραίτητο για να εκπονηθεί το πλάνο προβολής.
- *Η Μέθοδος Ποσοστού επί των Πωλήσεων*: Όπως υποδηλώνει και η ονομασία της, ο προϋπολογισμός επικοινωνίας/προβολής καθορίζεται με βάση ένα συγκεκριμένο ποσοστό επί των πωλήσεων του προϊόντος (ή της επιχείρησης, αν το πλάνο αφορά το σύνολο της).
- *Η Μέθοδος της Ανταγωνιστικής Ισοτιμίας (Competitive Parity)* : Ο προϋπολογισμός της επιχείρησης για την προβολή είναι αντίστοιχος του ποσού που δαπανά ο ανταγωνισμός.

Το ενημερωτικό σημείωμα (brief) της επιχείρησης προς τη διαφημιστική εταιρεία παρέχει λεπτομερείς πληροφορίες για το προϊόν που πρόκειται να προβληθεί, ώστε να μπορέσει η διαφημιστική εταιρεία να σχεδιάσει και να αναπτύξει την επικοινωνιακή καμπάνια με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο.

Οι βασικές ερωτήσεις στις οποίες θα πρέπει να απαντάει το Brief είναι οιακόλουθες:

1. Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά του επώνυμου προϊόντος (ιδιότητες, συγκριτικά πλεονεκτήματα, τιμή, «προσωπικότητα» του προϊόντος);
2. Ποια είναι η παραγωγική διαδικασία του προϊόντος, ποιες είναι οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται και η παραγωγική δυναμικότητα του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού;
3. Ποιοι είναι οι στόχοι σχετικά με τον όγκο πωλήσεων και το μερίδιο αγοράς; Τι μερίδιο αγοράς κατέχει σήμερα το προϊόν;

4. Στοιχεία ανάλυσης του ανταγωνισμού: Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές, πώς τοποθετούνται στην αγορά, ποια είναι τα μερίδια αγοράς που κατέχουν;
5. Στοιχεία προηγούμενης διαφημιστικής εκστρατείας: Πότε διαφημίστηκε το προϊόν, πώς διαφημίστηκε, πού και πόσο διαφημίστηκε;
6. Στοιχεία προηγούμενης διαφημιστικής εκστρατείας ανταγωνιστών: Πότε διαφημίστηκαν τα ανταγωνιστικά προϊόντα, πώς διαφημίστηκαν, πού και πόσο διαφημίστηκαν;
7. Στοιχεία για τον προϋπολογισμό: Πόσα χρήματα θα διατεθούν για την παραγωγή της διαφημιστικής εκστρατείας και την αγορά «χώρου» και «χρόνου» στα μέσα μαζικής επικοινωνίας;
8. Στοιχεία για τη «στοχούμενη αγορά» (target market) και το «στοχούμενο ακροατήριο» (target audience): Ποια είναι τα δημογραφικά, οικονομικά και ψυχογραφικά χαρακτηριστικά του δυνητικού καταναλωτή;
9. Ποιες είναι οι συνήθειες του «στοχούμενου ακροατηρίου» σχετικά με την τηλεθέαση (π.χ. πόσες ώρες, ποια κανάλια βλέπει, τι προγράμματα/εκπομπές παρακολουθεί), την ακρόαση ραδιοφωνικών σταθμών (π.χ. πόσες ώρες, ποιους σταθμούς ακούει, ποιες εκπομπές ακούει), με την ανάγνωση εφημερίδων και περιοδικών γενικού και ειδικού ενδιαφέροντος (π.χ. τι διαβάζει, πόσο συχνά);
10. Ποια είναι η στάση (attitude) του δυνητικού πελάτη έναντι του προϊόντος -της επιχείρησης και των ανταγωνιστών;

Τα **εργαλεία προβολής** που συνθέτουν το μείγμα προβολής/επικοινωνίας (promotional mix) είναι τα ακόλουθα : διαφήμιση, άμεσο μάρκετινγκ, προώθηση πωλήσεων, δημόσιες σχέσεις.

Τα κυριότερα διαφημιστικά μέσα είναι τηλεόραση, ραδιόφωνο, εφημερίδες, περιοδικά, Internet, αφίσες εντός και εκτός (outdoor) χώρων πώλησης, φυλλάδια, δημόσια μέσα μεταφοράς.

Το άμεσο μάρκετινγκ αναφέρεται σε ενέργειες αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ πελάτη και επιχείρησης που χρησιμοποιούν ένα ή περισσότερα επικοινωνιακά μέσα και σκοπό έχουν να προκαλέσουν τη μετρήσιμη αντίδραση του πελάτη ανεξαρτήτως τόπου και χρόνου. Χρησιμοποιείται με σκοπό να ανακοινώσει ειδικές προσφορές, να γνωστοποιήσει ένα νέο προϊόν, να προκαλέσει παραγγελίες.

Τα κυριότερα μέσα επικοινωνίας αυτής της μορφής περιλαμβάνουν την άμεση ταχυδρόμηση (Direct mail), την επικοινωνία άμεσης ανταπόκρισης (direct response advertising - «τηλεφωνήστε τώρα και θα έχετε έκπτωση 20% στην τιμή») και την επικοινωνία από το τηλέφωνο (telemarketing) μέσω αυτοματοποιημένης φωνητικής υπηρεσίας (Interactive Voice Response-IVR) ή μέσω υπαλλήλων σε τηλεφωνικό κέντρο (call center). Ειδικά σε ό,τι αφορά το Internet, η πλέον διαδεδομένη ενέργεια άμεσου μάρκετινγκ είναι τα e-mail campaigns.

Στο πλάνο επικοινωνίας απαιτείται περιγραφή σε γενικές γραμμές όλων των σχεδιασμένων ενεργειών άμεσου μάρκετινγκ με τον ίδιο τρόπο όπως και για τα διαφημιστικά προγράμματα. Έτσι, θα πρέπει να συνοψιστούν οι λόγοι για τους οποίους χρησιμοποιείται το άμεσο μάρκετινγκ, ποιοι συγκεκριμένοι τύποι/μέσα χρησιμοποιούνται (π.χ. άμεση ταχυδρόμηση) και, αν υπάρχουν, να καταγραφούν κάποια ιστορικά στοιχεία ανταπόκρισης των πελατών σε τέτοιες ενέργειες.

Η **προώθηση πωλήσεων** αφορά την επικοινωνία με σκοπό ενθαρρύνει την αγορά, προσφέροντας κίνητρα (οικονομικά και μη) στον πελάτη, όπως: *Μη οικονομικά κίνητρα*: αναμνηστικά στυλό και παρόμοια δώρα μικρής αξίας, συγκέντρωση πόντων και απόκτηση δώρων κ.λπ. *Οικονομικά κίνητρα*: π.χ. εκπτώσεις τιμών. *Δωρεάν* για συγκεκριμένο διάστημα. *Πολύ χαμηλή τιμή* για συγκεκριμένο διάστημα.

Οι **δημόσιες σχέσεις (Public Relations-P.R.)** αποτελούν μια προσωπική επικοινωνία με σκοπό να δημιουργήσουν θετική δημόσια εικόνα και να ενισχύσουν το προφίλ της επιχείρησης. Τα κυριότερα μέσα δημοσίων σχέσεων είναι: α) *οι χορηγίες* (sponsorship) προς εμπορικές και μη δραστηριότητες (π.χ. τηλεοπτικές ή/και ραδιοφωνικές εκπομπές οικονομικού περιεχομένου, πολιτιστικές, επιστημονικές, φιλανθρωπικές, αθλητικές εκδηλώσεις), β) *η δημοσιότητα* (publicity) η οποία είναι μη πληρωμένη μορφή επικοινωνίας με τη μορφή άρθρων στον Τύπο (προτιμότερο από διακεκριμένους συντάκτες), τη δημοσίευση Δελτίων Τύπου, γ) *οι ειδικές εκδόσεις & εκδηλώσεις* (special publications & events), όπως εταιρικοί απολογισμοί, απολογισμοί εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, διοργάνωση συνεδρίων, ημερίδων, ομιλιών.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ενέργειες δημοσίων σχέσεων μπορούν να υλοποιηθούν με αποδέκτες όχι μόνο πελάτες, αλλά και συνεργάτες και άτομα που διαμορφώνουν την κοινή γνώμη, όπως, για παράδειγμα, οικονομικοί συντάκτες. Τέτοιες ενέργειες περιλαμβάνουν,

μεταξύ άλλων, προσκλήσεις σε σεμινάρια και διαλέξεις, ταξίδια σε θυγατρικές των επιχειρήσεων στο εξωτερικό.

Στη συνέχεια του πλάνου επικοινωνίας αναφέρονται ποια **μηνύματα** θα μεταδοθούν και πως θα μεταδοθούν. Τα μηνύματα θα πρέπει να μεταφέρουν τις μοναδικές προτάσεις πώλησης (Unique Selling Propositions) του προϊόντος και μπορεί να έχουν τη μορφή: Ορθολογικών μηνυμάτων στα οποία τονίζονται π.χ. χαρακτηριστικά προϊόντος, ποιότητα εξυπηρέτησης, απόδοση, κ.λπ., συναισθηματικών μηνυμάτων τα οποία μπορεί να είναι θετικά (π.χ. χιούμορ, αγάπη) ή αρνητικά (π.χ. ενοχές, ντροπή, φόβος).

Οι **στόχοι των μέσων** αναφέρονται στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα από την χρήση συγκεκριμένων μέσων επικοινωνίας, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι επικοινωνίας και μάρκετινγκ της επιχείρησης, είτε για το σύνολο της, είτε για συγκεκριμένο προϊόν (ή γραμμή προϊόντος). Ενδεικτικοί στόχοι μέσων είναι οι ακόλουθοι: Να προσεγγιστεί το 75% του κοινού-στόχου τουλάχιστον 3 φορές κατά τη περίοδο Ιουλίου-Δεκεμβρίου. Να γίνει η εντατικότερη διαφήμιση στην τηλεόραση την περίοδο των εορτών των Χριστουγέννων και του Πάσχα. Να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στη διαφήμιση μέσω Internet και ειδικότερα μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (π.χ. Facebook).

Μετά τον καθορισμό των στόχων των μέσων, ακολουθεί ο **προγραμματισμός των μέσων**, ο οποίος αφορά την επιλογή των επιμέρους μέσων προβολής που θα χρησιμοποιηθούν για να επιτευχθούν οι στόχοι επικοινωνίας. Ενδεικτικά μέσα προβολής/επικοινωνίας είναι η τηλεόραση, το ραδιόφωνο, τα περιοδικά, οι εφημερίδες, η διαφήμιση σε εξωτερικούς χώρους (outdoor) κυρίως μέσω αφισών (billboards), οι αφίσες και οι πινακίδες σε μεταφορικά μέσα.

Ο προγραμματισμός των μέσων γίνεται από τη διαφημιστική εταιρεία σε άμεση συνεργασία με εξειδικευμένα γραφεία αγοράς διαφημιστικού «χώρου» και «χρόνου» που ονομάζονται media shops. Ο συγκεκριμένος προγραμματισμός προϋποθέτει, καταρχάς, την επιλογή των μέσων προβολής/επικοινωνίας.

Η **επιλογή των μέσων προβολής** εξαρτάται από τις πηγές πληροφόρησης που χρησιμοποιούν οι πελάτες/καταναλωτές κατά την αγοραστική διαδικασία, αλλά και την αγορά στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση (π.χ. στις B2B αγορές ο ρόλος των προσωπικών

πωλήσεων είναι πολύ πιο σημαντικός λόγω του περιορισμένου αριθμού των πελατών, σε αντίθεση με τις καταναλωτικές αγορές -B2C- όπου η διαφήμιση αποτελείτο κύριο μέσο προώθησης).

Αφού επιλεγούν τα μέσα επικοινωνίας/προβολής, ακολουθεί η **σύνταξη του πλάνου μέσων (media plan)**. Αντικειμενικός σκοπός είναι να σχεδιαστεί ένα πλάνο μέσων το οποίο να περιγράφει ένα συνδυασμό μέσων που επιτρέπει στην επιχείρηση να επικοινωνήσει το μήνυμα της με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο, στον μεγαλύτερο δυνατό αριθμό πιθανών πελατών, με το χαμηλότερο κόστος.

Στάδιο 8: Παρακολούθηση και Έλεγχος Προγράμματος Μάρκετινγκ

Τέλος, η διαδικασία κατάστρωσης και εφαρμογής του Προγράμματος Μάρκετινγκ ολοκληρώνεται με τη διενέργεια του σταδίου 8, το οποίο αφορά στην υλοποίηση και παρακολούθηση του προγράμματος, ώστε να μπορεί η επιχείρηση να ελέγχει τις δραστηριότητες μάρκετινγκ και να επεμβαίνει έγκαιρα όταν παρεκκλίνουν από τους στόχους ή εξωγενείς παράγοντες απαιτούν την αναθεώρησή τους.

Η διοικητική ομάδα μάρκετινγκ θα πρέπει, πέρα από τις επιμέρους τακτικές μάρκετινγκ, να καταρτίσει τον **προϋπολογισμό** και να σχεδιάσει το **πρόγραμμα εκτάκτου ανάγκης** (contingency plan). Ειδικότερα, πρέπει να καταρτιστεί ο προϋπολογισμός των δεδομένων που αφορούν το προϊόν, τη γραμμή προϊόντων ή το σύνολο των προϊόντων της επιχείρησης που καλύπτει το σχετικό Πρόγραμμα Μάρκετινγκ.

Προϋπολογισμός

Ο γενικός προϋπολογισμός του μάρκετινγκ ενός προϊόντος (γραμμής προϊόντος ή όλων των προϊόντων της επιχείρησης) αποτυπώνει σε ποσοτικοποιημένη μορφή όλα τα στοιχεία και τις δραστηριότητες του σχετικού Προγράμματος Μάρκετινγκ. Πιο αναλυτικά, στον προϋπολογισμό του μάρκετινγκ αναφέρεται το κόστος των διαφόρων δραστηριοτήτων που προβλέπονται από το πρόγραμμα και συσχετίζεται με τις αναμενόμενες πωλήσεις και τα αναμενόμενα κέρδη από την υλοποίηση των δραστηριοτήτων αυτών.

Ο προϋπολογισμός ενός προϊόντος (γραμμής προϊόντων ή συνολικά της επιχείρησης) αποτελείται από έναν αριθμό επιμέρους προϋπολογισμών, όπως ο προϋπολογισμός πωλήσεων (sales budget), ο διαφημιστικός προϋπολογισμός (advertising budget), κ.λπ. Αυτοί οι επιμέρους

προϋπολογισμοί είναι δυνατό να αναλύονται ανά γεωγραφική περιοχή, κατηγορία πελάτη και χρονική περίοδο ή με οποιονδήποτε άλλο τρόπο κρίνει σκόπιμο η επιχείρηση.

Το χρονικό διάστημα που καλύπτει ένας τέτοιος προϋπολογισμός μπορεί να είναι το δωδεκάμηνο, η τριετία, η διάρκεια ζωής του προϊόντος, μια λογιστική χρήση, κ.τ.λ., ανάλογα με την πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση. Επίσης, η κατάρτιση του προϋπολογισμού μπορεί να γίνει σε μηνιαία, τριμηνιαία, εξαμηνιαία ή άλλη βάση που θεωρείται κατάλληλη από την επιχείρηση. Η χρονική βάση ανάλυσης του προϋπολογισμού είναι συνάρτηση της διαδικασίας ελέγχου της εκτέλεσης του, δηλαδή της σύγκρισης των προϋπολογισμένων με τα απολογιστικά πόσα με σκοπό τον υπολογισμό και την αιτιολόγηση των αποκλίσεων για τη λήψη των απαραίτητων αποφάσεων.

Η ανάπτυξη του προϋπολογισμού συντελείται σε **βήματα**. Το πρώτο βήμα στη σύνταξη του προϋπολογισμού είναι η συλλογή των σχετικών στοιχείων. Στη συνέχεια, ακολουθεί η επεξεργασία των στοιχείων αυτών, συνήθως μέσω ενός προγράμματος λογισμικού, η οποία καταλήγει στην παρουσίαση ενός αναλυτικού προϋπολογισμού που περιγράφει επιμέρους προϋπολογισμούς. Οι προϋπολογισμοί αυτοί που συνθέτουν το συνολικό προϋπολογισμό του προϊόντος άλλοτε αναπτύσσονται σειριακά και άλλοτε παράλληλα.

Κατά την ανάπτυξη των επιμέρους προϋπολογισμών θα πρέπει να τηρούνται αναλυτικές σημειώσεις αναφορικά με τις βασικές υποθέσεις και προβλέψεις που έχουν γίνει σε κάθε στάδιο κατάρτισης τους καθώς και οι αλγόριθμοι βάσει των οποίων έχουν υπολογιστεί τα διάφορα ποσά. Η διαδικασία αυτή, αφενός, επιτρέπει την εύκολη τροποποίηση τους σε περίπτωση που ζητηθεί να γίνουν ορισμένες αλλαγές στις βασικές υποθέσεις και, αφετέρου, παρέχει ουσιαστική βοήθεια για τη διενέργεια αναλύσεων ευαισθησίας και την ανάπτυξη εναλλακτικών σεναρίων.

Παρακολούθηση και έλεγχος Προγράμματος Μάρκετινγκ

Μετά την ολοκλήρωση σχεδιασμού του Προγράμματος Μάρκετινγκ ακολουθεί η υλοποίηση/εφαρμογή του από τη διοικητική ομάδα μάρκετινγκ. Κατά τη διάρκεια της εφαρμογής του είναι σημαντικό να ελέγχεται και αξιολογείται η πορεία υλοποίησης των επιμέρους ενεργειών που έχουν σχεδιαστεί.

Ο έλεγχος μάρκετινγκ (Marketing control) αποτελεί διοικητική λειτουργία μέσω της οποίας τίθενται οι προδιαγραφές (standards) και τα μέσα μέτρησης της προόδου των

ενεργειών μάρκετινγκ, μετρώνται τα ενδιάμεσα (interim) αποτελέσματα μετά την υλοποίηση, διαπιστώνονται αρνητικές αποκλίσεις από τους στόχους (τα αποτελέσματα είναι μικρότερα των στόχων) και γίνονται προσαρμογές, εάν και εφόσον χρειάζεται, προκειμένου να επιτευχθεί η αναμενόμενη απόδοση.

Υπάρχουν πολλοί **λόγοι απόκλισης** της απόδοσης από τους προκαθορισμένους στόχους, όπως, μεταξύ άλλων : οι στόχοι που έχουν τεθεί να μην είναι ρεαλιστικοί, το προσωπικό να μην πιστεύει στο Πρόγραμμα Μάρκετινγκ ή να μην είναι απόλυτα ξεκάθαρες οι αρμοδιότητες των επιμέρους στελεχών, να μην έχουν δοθεί οι απαιτούμενοι πόροι για την υλοποίηση του ή να μην έχουν κατανεμηθεί σωστά στο χρόνο, γεγονότα του εξωτερικού περιβάλλοντος να περιορίζουν τη δυνατότητα εφαρμογής επιμέρους δράσεων.

Η λειτουργία του ελέγχου μάρκετινγκ διενεργείται μέσω συγκεκριμένης διαδικασίας η οποία περιλαμβάνει τα ακόλουθα τέσσερα στάδια: **Στάδιο 1** : Καθορισμός στόχων μάρκετινγκ, **Στάδιο 2**: Μέτρηση απόδοσης στην αγορά, **Στάδιο 3**: Μέτρηση αποκλίσεων από τους προκαθορισμένους στόχους, **Στάδιο 4**: Λήψη διορθωτικών μέτρων μείωσης των αποκλίσεων. Είναι προφανές ότι η διοικητική λειτουργία του ελέγχου μάρκετινγκ είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη λειτουργία του προγραμματισμού μάρκετινγκ. Η λειτουργία του προγραμματισμού οδηγεί στον σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός συγκεκριμένου Προγράμματος Μάρκετινγκ από το οποίο προκύπτουν συγκεκριμένα αποτελέσματα (π.χ. πωλήσεις, κέρδη). Η λειτουργία του ελέγχου αποσκοπεί στην αξιολόγηση της ταύτισης των αποτελεσμάτων που έχουν προκύψει με τους στόχους που είχαν τεθεί κατά τον προγραμματισμό μάρκετινγκ, την ανάδειξη τυχόν αποκλίσεων από αυτούς τους στόχους και την εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών προκειμένου να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι (εφόσον βέβαια εξακολουθούν να είναι ρεαλιστικοί).

Προκειμένου να γίνει αποτελεσματικός έλεγχος μάρκετινγκ, θα πρέπει να έχουν σχεδιαστεί εκ των προτέρων οι μηχανισμοί παρακολούθησης/ελέγχου και αξιολόγησης οι οποίοι θα βοηθήσουν να εκτιμηθεί/αξιολογηθεί το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ το οποίο υλοποιείται.

Ουσιαστικά, οι μηχανισμοί ελέγχου περιλαμβάνουν: Την ανάπτυξη κριτηρίων και προκαθορισμένων μεγεθών απόδοσης, την ανάπτυξη εύρους τιμών εντός των οποίων αυτά τα κριτήρια και τα προκαθορισμένα μεγέθη απόδοσης θα θεωρηθεί ότι έχουν εκπληρωθεί, την

ανάπτυξη διαδικασιών οι οποίες θα παρέχουν κατάλληλα και αξιόπιστα μέτρα αποτελεσματικότητας, την ανάπτυξη μέσων για να συγκρίνουν με ακρίβεια τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί με το σύνολο των προκαθορισμένων τιμών και την ανάπτυξη συστημάτων που διευκολύνουν την ανάληψη διορθωτικών μέτρων. Λόγω της μεγάλης διασύνδεσης της λειτουργίας του μάρκετινγκ με τις υπόλοιπες επιχειρησιακές λειτουργίες (π.χ. ανθρώπινοι πόροι, παραγωγή, χρηματοοικονομικά), οι μηχανισμοί ελέγχου και αξιολόγησης της εφαρμογής του Προγράμματος Μάρκετινγκ θα πρέπει να επικοινωνούνται και σ' αυτές τις λειτουργίες και να ζητείται η ενεργός συμμετοχή τους στην όλη διαδικασία ελέγχου.

Σύμφωνα με τον Jaworski οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύσσουν έναν ισορροπημένο **συνδυασμό τυπικών (formal) και άτυπων (informal) ελέγχων μάρκετινγκ**. Ο τυπικός έλεγχος αφορά γραπτούς κανόνες/μηχανισμούς οι οποίοι ενεργοποιούνται από τη διοίκηση προκειμένου να επηρεάσουν την πιθανότητα το προσωπικό μάρκετινγκ να συμπεριφερθεί/δραστηριοποιηθεί κατά τρόπο που να υποστηρίζει τους στόχους μάρκετινγκ. Αντίθετα, ο άτυπος έλεγχος μάρκετινγκ αναφέρεται σε άγραφους κανόνες/μηχανισμούς οι οποίοι ενεργοποιούνται από τους ίδιους τους εργαζόμενους σε μια προσπάθεια αυτοελέγχου (self-control) των δραστηριοτήτων τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ:

Τα κεφάλαια των παρακάτω σημειώσεων που αφορούν στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) προέρχονται από την Διδακτορική διατριβή του κ.Αζαρία Χ.Αλμπέρου, με τίτλο «Εξαγωγικό Εμπόριο και Εξαγωγικό Μάρκετινγκ με τη χρήση του Διαδικτύου από τις Ελληνικές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις», (2010), στο τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Τα κεφάλαια των παρακάτω σημειώσεων που αφορούν στην Ανάπτυξη Πλάνου Μάρκετινγκ προέρχονται από το βιβλίο “Marketing Plans, πώς να σχεδιάζετε αποτελεσματικά προγράμματα μάρκετινγκ” των Γ.Αυλωνίτη και Π.Παπασταθοπούλου, Εκδόσεις Αθ.Σταμούλης, Αθήνα 2010.