

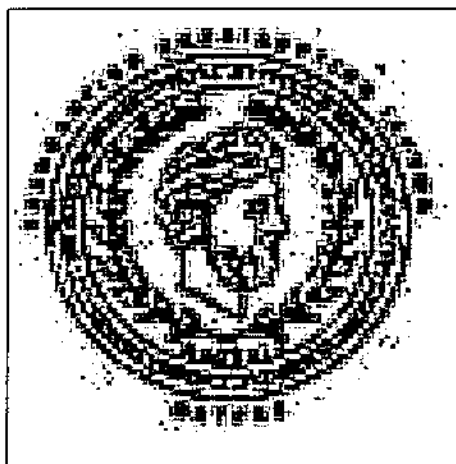
Α.Τ.Ε.Ι.

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: «ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
ΤΜΗΜΑΤΩΝ MARKETING ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ»



ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ κ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΥ



ΛΙΟΝΤΟΥ ΜΑΡΙΑ

ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2005

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	6360
----------------------	------

**ΘΕΜΑ : «ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ
ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»**

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε την καθηγήτρια μας κ. Κανελλοπούλου Ηλιάνα για την πολύτιμη βοήθεια της και τη σωστή καθοδήγηση που μας έδωσε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης αυτής της πτυχιακής εργασίας.

Λιόντου Μαρία
Παπαλεξανδρής Κωνσταντίνος

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι:

1.1 Εισαγωγή	σελ. 5
1.2 Πλάνο εργασίας	6
1.3 Μεθοδολογία	14

Α' ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ : ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΟΥ ΔΙΕΠΟΥΝ ΤΟ MARKETING

2.1 Έννοια κι ορισμοί marketing	15
2.2 Εξέλιξη marketing	17
2.3 Το marketing κι η ελληνική επιχείρηση	19
2.4 Κόστος λειτουργιών marketing	21
2.5 Οικονομική σημασία marketing	21
2.6 Κοινωνική σημασία της φιλοσοφίας marketing	23
2.7 Περιβάλλον του marketing	24
2.8 Marketing mix	25
2.9 Κατηγορίες marketing	26

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ: ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ MARKETING

ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

3.1 Οργάνωση τμημάτων marketing	28
3.2 Οργανωτική δομή τμημάτων	29
3.3 Τρόποι οργάνωσης διεύθυνσης marketing	31
3.4 Συντονισμός δραστηριοτήτων marketing	36
3.5 Κίνητρα για το προσωπικό της διεύθυνσης marketing	37
3.6 Επικοινωνία εντός της επιχείρησης	38
3.7 Προγραμματισμός τμημάτων marketing	39
3.8 Συστατικά στοιχεία προγράμματος marketing	41
3.9 Σκοπός οργάνωσης τμημάτων marketing	43

3.10 Τυπική κι άτυπη οργάνωση	46
3.11 Στοιχεία οργανωτικής δομής	47
3.12 Τρόποι οργάνωσης marketing	47
3.13 Τρόποι τμηματοποίησης τμημάτων marketing	49
3.14 Παράγοντες οργανωτικής δομής	61
3.15 Λειτουργική οργάνωση marketing	65

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ MARKETING ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

4.1 Εναλλακτικές στρατηγικές επιλογής αγοράς-στόχου	71
4.2 Επιλογή στρατηγικής marketing	73
4.3 Στρατηγική προϊόντος	75
4.4 Στρατηγική ανάπτυξης νέου προϊόντος	79
4.5 Στρατηγικές και τακτικές τιμολόγησης	83
4.6 Στρατηγικές τιμολόγησης προϊόντος κατά την είσοδό του στην αγορά	88
4.7 Εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη στρατηγική τιμολόγησης	92
4.8 Στρατηγική δικτύων διανομής και το μείγμα marketing	96
4.9 Στρατηγικές κάλυψης αγοράς	98
4.10 Προγραμματισμός διαφημιστικής καμπάνιας	99
4.11 Δημόσιες σχέσεις	111
4.12 Διαδικασία πώλησης	113

Β' ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V: ΕΡΕΥΝΑ

5.1 Στόχος της έρευνας	117
5.2 Δείγμα έρευνας	118
5.3 Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας-Συμπεράσματα	123

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 143

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 148

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην έρευνα αυτή θα πραγματευτούμε το ζήτημα των μορφών της οργάνωσης και στρατηγικής τμημάτων marketing των ελληνικών επιχειρήσεων. Θα καθορίσουμε τους ορισμούς που διέπουν το marketing και την οργάνωση των τμημάτων τους κι ειδικότερα θα παρουσιάσουμε και θα αναλύσουμε ένα ανεπτυγμένο ερωτηματολόγιο που τέθηκε σε μεγάλο πλήθος εταιριών , ώστε να μπορέσουν να βγουν ασφαλέστερα συμπεράσματα γύρω από όλο το σύστημα που συμπεριλαμβάνει το marketing στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Οι εταιρίες που απάντησαν στις ερωτήσεις μας παρουσιάζονται αναλυτικότερα στο κεφάλαιο 5.2 με τα ονόματά τους με τα ονόματα των εκπροσώπων τους , τους οποίους θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά για την υποστήριξη τους και για κάθε δυνατή βοήθεια που μας προσέφεραν καθώς χωρίς τις χρήσιμες πληροφορίες τους δεν θα ήταν δυνατή η ολοκλήρωση αυτής της πτυχιακής εργασίας. Οι απαντήσεις των ερωτήσεων αναλύονται διεξοδικά στην πορεία της εργασίας και προσφέρονται για ασφαλή αποτελέσματα ,καθώς το ερωτηματολόγιο που παρατίθεται έχει ως αποκλειστικό σκοπό την όσο το δυνατόν καλύτερη και πληρέστερη κατανόηση των λειτουργιών των τμημάτων marketing των ελληνικών επιχειρήσεων. Μέσα από την πρωτογενή και δευτερογενή έρευνα και την ειδικότερη μελέτη των τμημάτων θα αναδειξουμε τις συνθήκες που επικρατούν γύρω από τον καθοριστικό παράγοντα marketing για την περαιτέρω βελτίωση της θέσης μιας επιχείρησης στην αγορά.

Η σημασία της πορείας των παραπάνω εταιριών είναι ιδιαίτερα σημαντική και για την πορεία της ελληνικής οικονομίας λόγω πολλών παραγόντων (αριθμός εργαζομένων, Α.Ε.Π. ,κοινωνική προσφορά κ.α.). Ακριβώς για αυτούς τους λόγους θα πρέπει να είμαστε ιδιαίτερα προσεκτικοί στην κατανόηση και σημασία ενός τόσο καθοριστικού παράγοντα που επηρεάζει έμμεσα κι άμεσα την πορεία

της ελληνικής οικονομίας, αλλά και την ίδια την επιχείρηση κυρίως. Στη συνέχεια παρουσιάζεται το γενικότερο πλάνο της εργασίας και την περίληψη του τι πρόκειται να ακολουθήσει στη συνέχεια της εργασίας.

1.2 ΠΛΑΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η έρευνα έχει την ακόλουθη δομή :

Αρχικά θα δώσουμε όλους τους ορισμούς που διέπουν το marketing, ούτως ώστε να μας βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση των μορφών των τμημάτων της ελληνικής επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρουμε έννοιες – ορισμούς που έχουν διατυπωθεί για το marketing από διεθνείς καταξιωμένους ανθρώπους γύρω από την επιστήμη του marketing (π.χ. Philip Kotler), καθώς κι από οργανισμούς marketing στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό, όπου κοινό σημείο πίστης είναι ότι marketing αποτελεί το σύνολο των ενεργειών προώθησης ενός προϊόντος που αποσκοπεί στην ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή. Ακολούθως παρουσιάζεται η ιστορική εξέλιξη του marketing με το πέρασμα των χρόνων κι όλες οι φάσεις αναλυτικά μέχρι να φτάσουμε στη σημερινή του μορφή, κυρίως από το 1980 και μετά, όπου υπάρχει ολοκληρωτικός προσανατολισμός στο σύστημα marketing που επηρεάζει όλη την φιλοσοφία της επιχείρησης κι ως απώτερο σκοπό έχει την ολοκληρωτική ικανοποίηση του καταναλωτή αλλά και την ανάπτυξη στρατηγικών προγραμμάτων που θα επιφέρουν διαρκή ανάπτυξη και κέρδη για την επιχείρηση .

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε αναλυτικά την σχέση της ελληνικής επιχείρησης με το marketing και τις κατατάσσουμε σε 3 κατηγορίες με βάση την εφαρμογή του σε επιχειρήσεις με πλήρη ανάπτυξη της λειτουργίας του marketing στο οργανόγραμμά τους, επιχειρήσεις με σκιώδη οργάνωση της λειτουργίας, με πλήρη ανάπτυξη της λειτουργίας και προσανατολισμό προς τον καταναλωτή. Στη συνέχεια, περνάμε σε μια οικονομική ανάλυση του marketing και πιο

συγκεκριμένα στο κόστος λειτουργιών του marketing, αλλά και γενικότερα στην οικονομική σημασία του marketing. Όσον αφορά το κόστος του marketing διαπιστώνουμε ότι οι καταναλωτές πληρώνουμε περίπου 60 % της τιμής του προϊόντος για έξοδα marketing, ενώ γύρω από την οικονομική σημασία της λειτουργίας marketing ξεχωρίζουμε τις περιπτώσεις που ισχύουν στις οικονομικά αναπτυγμένες κι αναπτυσσόμενες χώρες όπου ισχύουν διαφορετικά πράγματα σε κάθε περίπτωση. Πιο συγκεκριμένα το marketing βοηθά στην οικονομική εξέλιξη της χώρας στις αναπτυγμένες χώρες σε αντίθετη περίπτωση με τις αναπτυσσόμενες που δεν υφίσταται ολοκληρωμένη λειτουργία marketing. Τα παραπάνω αναλύονται διεξοδικότερα στο συγκεκριμένο κομμάτι της εργασίας.

Επίσης , στην πορεία της εργασίας γίνεται μια εκτενής αναφορά για την κοινωνική σημασία του marketing αλλά και το περιβάλλον του καθώς και τις κατηγορίες στις οποίες διακρίνεται το marketing και τα κριτήρια διάκρισης του. Όσον αφορά την κοινωνική σημασία του marketing αναφερόμαστε κυρίως στην φιλοσοφία του marketing που πρέπει να εντρυφήσει κάθε επιχειρηματίας για την ορθότερη ανάπτυξη της επιχείρησής του ενώ για το περιβάλλον του marketing το διακρίνουμε σε μικροπεριβάλλον και μακροπεριβάλλον. Η παρατήρηση που πρέπει να κάνουμε σε αυτό το σημείο είναι ότι το περιβάλλον της επιχείρησης και του marketing μεταβάλλεται διαρκώς και συνεχώς καθώς πρόκειται για ένα δυναμικό περιβάλλον που η μεταβολή του είναι ραγδαία. Τέλος πριν περάσουμε στην ανάλυση της οργάνωσης των τμημάτων της επιχείρησης παρουσιάζουμε την σημαντική σημασία του μείγματος marketing (marketing mix) στην πορεία της εταιρίας ,ποια είναι τα στοιχεία που το αποτελούν και πως πρέπει να χρησιμοποιηθούν.

Ακολούθως προχωράμε στο δ' μέρος της εργασίας που έχει να κάνει με την οργάνωση των τμημάτων της ελληνικής επιχείρησης κατ' αρχήν και στη συνέχεια παρουσιάζεται εκτενέστερα η οργάνωση των τμημάτων marketing της επιχείρησης με τις αρμοδιότητες του και τις ευθύνες του. Αναλύουμε την δομή της διεύθυνσης marketing για ατομικές επιχειρήσεις, πολυεθνικές και γενικότερα

όλων των δυνατών μορφών ενώ παρουσιάζουμε και τον συντονισμό δραστηριοτήτων σε κάθε είδους επιχείρηση. Στη συνέχεια παρουσιάζουμε τους τρόπους οργάνωσης της διεύθυνσης marketing που κυρίως γίνεται με 4 τρόπους: με τον λειτουργικό τρόπο, οργάνωση με βάση το προϊόν, οργάνωση με βάση το δίκτυο διανομής και τέλος οργάνωση με βάση τις γεωγραφικές περιοχές που τυχόν μπορεί να είναι επεκταμένη η επιχείρηση. Για όλα τα παραπάνω παραθέτουμε και σχεδιαγράμματα για καλύτερη απεικόνιση κι ευκολότερη κατανόηση.

Το επόμενο κομμάτι που παρουσιάζουμε είναι ο συντονισμός δραστηριοτήτων της διεύθυνσης marketing αναλυτικά με όλες τις μορφές κι εργασίες ενώ αναδεικνύουμε ορισμένα κίνητρα για το προσωπικό της διεύθυνσης για καλύτερη απόδοση και παρουσιάζονται οι μορφές επικοινωνίας εντός της επιχείρησης κι ο τρόπος που αυτή επιτυγχάνεται. Ο προγραμματισμός marketing που προκύπτει στη συνέχεια είναι ένα στοιχείο που χρήζει ιδιαίτερης προσοχής και για αυτό το λόγο τον διαχωρίζουμε σε 2 τομείς διοίκησης: στην διοίκηση της επιχείρησης σε καθημερινή βάση (day by day management) και σε προγραμματισμένη διοίκηση της επιχείρησης. Ο πρώτος τρόπος διοίκησης στηρίζεται στη λήψη αποφάσεων καθημερινά ενώ ο δεύτερος στην επίτευξη βραχυχρόνιων- μεσοπρόθεσμων -μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα αναφέρουμε το πρόγραμμα marketing που ακολουθεί η επιχείρηση, το πρόγραμμα παραγωγής και το οικονομικό πρόγραμμα πάνω στο οποίο στηρίζεται η αποτελεσματική διοίκηση της επιχείρησης.

Μετά τον τρόπο διοίκησης του τμήματος marketing πρέπει να καθορίσουμε τα συστατικά στοιχεία του προγράμματος marketing που θα ακολουθηθεί τα οποία χωρίζονται σε 3 είδη προγραμμάτων: α) στα προγράμματα από τη διοίκηση προς τους εργαζομένους (down training plans) β) στα προγράμματα από τη βάση προς την ανώτερη διοίκηση (up training plans) γ) στα προγράμματα με χρήση αντικειμενικών στόχων (management by objectives). Ο σκοπός οργάνωσης των τμημάτων marketing είναι ένα θέμα που απασχόλησε πολλούς

θεωρητικούς του marketing και για αυτό παραθέτουμε τις απόψεις των Ernest Dale και Koontz O' Donnell, ενώ στη συνέχεια γίνεται μια διάκριση της τυπικής κι άτυπης οργάνωσης κατά Bernard, ένα σύστημα που όπως προέκυψε από την έρευνα ακολουθούν πολλές ελληνικές επιχειρήσεις, ενώ παρουσιάζονται και στοιχεία της οργανωτικής δομής και καθοριστικοί παράγοντες που την επηρεάζουν κι αναφέρονται οι θεωρίες των House & Miner για την επίπεδη και κάθετη δομή της επιχείρησης.

Ένα άλλο θέμα που προκύπτει είναι ο τρόπος τμηματοποίησης των τμημάτων marketing , ο σκοπός της και τα κριτήρια της. Κατά κύριο λόγο οι τρόποι τμηματοποίησης είναι βάσει αριθμών , βάσει χρόνου, βάσει επιχειρηματικών λειτουργιών ,βάσει περιοχών λειτουργίας, βάσει προϊόντων, βάσει πελατών, βάσει καναλιών εμπορίας, βάσει μεθόδων παραγωγής κι εξοπλισμών και τέλος βάσει της μητρικής οργάνωσης. Σε κάθε περίπτωση αναφέρουμε τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που έχει ο κάθε τρόπος τμηματοποίησης ενώ τα απεικονίζουμε και διαγραμματικά για ευκολότερη κατανόηση. Τέλος προτού περάσουμε στη στρατηγική των τμημάτων marketing της επιχείρησης παρουσιάζουμε διαγραμματικές απεικονίσεις των οργανωτικών δομών της επιχείρησης κατά Koehler, αλλά και των μορφών οργάνωσης του τμήματος marketing στις ελληνικές επιχειρήσεις στις μέρες μας.

Ερωτήσεις τέθηκαν και για τις στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι εκάστοτε επιχειρήσεις, οι οποίες αφορούν στις εναλλακτικές στρατηγικές επιλογής της αγοράς στόχου , στη στρατηγική προϊόντων, στη στρατηγική τιμών, στη στρατηγική των δικτύων διανομής , στη στρατηγική της διαφήμισης και στις στρατηγικές των δημοσίων σχέσεων οι οποίες θα παρουσιαστούν παρακάτω συνοπτικά. Τα στελέχη marketing χρησιμοποιούν τις εναλλακτικές στρατηγικές επιλογής της αγοράς στόχου :α)Τη στρατηγική του αδιαφοροποίητου marketing ,κατά την οποία δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στις κοινές ανάγκες κι ο επιχειρηματίας στοχεύει στο ευρύ κοινό. Το πλεονέκτημα είναι η μαζική παραγωγή και το χαμηλό κόστος παραγωγής και διάθεσης ενώ τα

μειονεκτήματα είναι ο οξύς ανταγωνισμός ,ο κίνδυνος από τις εταιρίες που διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα και το γεγονός ότι οι πελάτες δεν είναι αφοσιωμένοι στην επιχείρηση β) Τη στρατηγική του διαφοροποιημένου marketing, όπου η επιχείρηση διαθέτει τα προϊόντα της σε ορισμένα τμήματα της αγοράς και προσπαθεί να ικανοποιήσει όσο το δυνατό σε μεγαλύτερο βαθμό τις ανάγκες των καταναλωτών αυξάνοντας έτσι τα κέρδη του. Το μειονέκτημα είναι ότι αυξάνεται το κόστος παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων γ) Η στρατηγική του συγκεντρωμένου marketing στοχεύει σε ένα τμήμα της αγοράς κι επιδιώκει να έχει μεγάλο μερίδιο. Το πλεονέκτημα είναι ο υψηλός κύκλος εργασιών και το χαμηλό κόστος παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων. Υπάρχει όμως μεγάλος κίνδυνος η εταιρία να χάσει την αγορά με την είσοδο άλλων εταιριών σε αυτή. Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής για την αγορά στόχο βασίζεται στην ομοιογένεια των καταναλωτών, στα μέσα της επιχείρησης , στο στάδιο του προϊόντος στον κύκλο ζωής και τέλος στην ανταγωνιστική στρατηγική τμηματοποίησης.

Το κλειδί της επιβίωσης κι ανάπτυξης μιας επιχείρησης βρίσκεται στον προγραμματισμό των προϊόντων μέσω του οποίου αναπτύσσονται σταθερά νέα και πλέον επικερδή προϊόντα και διεισδύουν στην αγορά. Τα στελέχη marketing θα πρέπει να γνωρίζουν πολύ καλά τα προϊόντα της επιχείρησης καθώς και τη συγγενική σχέση που έχουν αυτά μεταξύ τους , θα πρέπει επίσης να γνωρίζουν πότε πρέπει να εφαρμόσουν τη στρατηγική τμηματοποίησης ενός προϊόντος για να διατηρηθεί στην αγορά και τέλος θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζουν πότε είναι συμφέρον για μια επιχείρηση να ακολουθεί τη στρατηγική διακοπής και διάθεσης ενός προϊόντος. Όλα τα προϊόντα που αναφέραμε πιο πάνω μετά από ένα χρονικό διάστημα , το οποίο ποικίλει, ανάλογα με τη φύση τους εισέρχονται στο στάδιο της κάμψης , οπότε δημιουργείται η ανάγκη να αντικατασταθούν από νέα προϊόντα. Οι κυριότερες διαδικασίες για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος είναι: η συγκέντρωση ή η σύλληψη νέων ιδεών, η επιλογή των ιδεών, η οικονομική ανάλυση των ιδεών ,η ανάπτυξη ενός νέου

προϊόντος, η δοκιμή του προϊόντος και τέλος η εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά. Ακολουθώντας τη στρατηγική αυτή βγαίνει το συμπέρασμα ότι ένας μεγάλος αριθμός προϊόντων και ιδεών για νέα προϊόντα τα οποία κοστίζουν πάρα πολύ στις επιχειρήσεις, δεν φτάνουν ποτέ στην αγορά.

Οι στρατηγικές τιμολόγησης που παρουσιάζονται είναι, η στρατηγική τιμολόγησης κόστους συν, με την εφαρμογή της οποίας η εταιρία εξασφαλίζει ένα σταθερό κέρδος, αλλά δεν λαμβάνει καθόλου υπόψη της τη ζήτηση στην αγορά- στόχο, τον υφιστάμενο ανταγωνισμό στη συγκεκριμένη αγορά και δεν παρέχει οδηγό για την μεγιστοποίηση των κερδών ή για την επιδίωξη άλλων στόχων. Κατά την τιμολόγηση με βάση τα επενδυμένα κεφάλαια ο επιχειρηματίας δεν πρέπει να είναι ικανοποιημένος αν το κέρδος του δεν είναι ανώτερο του τόκου του οποίου θα εισέπραττε αν τα επενδυμένα κεφάλαιά του ήταν κατατεθειμένα σε τράπεζα. Και με αυτή τη μέθοδο τιμολόγησης δεν λαμβάνεται υπόψη η υφιστάμενη κατάσταση στην αγορά. Η διακριτική τιμολόγηση υφίσταται όταν το προϊόν είναι νέο στην αγορά και δεν υπάρχουν άμεσα υποκατάστατα. Δεν εφαρμόζεται σε κατάσταση πλήρους ανταγωνισμού. Με την τιμολόγηση με βάση τον κύκλο ζωής ενός προϊόντος ο στόχος της κάθε επιχείρησης είναι η διατήρηση της μοναδικότητας του προϊόντος της. Τέλος η τιμολόγηση με στόχο την προώθηση των πωλήσεων έχει ως σκοπό την αύξηση των πωλήσεων με την παροχή στον αγοραστή περισσότερων από ότι πληρώνει. Κατά γενική ομολογία το επιπλέον κόστος για δώρα και βραβεία έχει αναπόφευκτο αποτέλεσμα τα μικρά κέρδη. Οι εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη στρατηγική τιμολόγησης είναι ο κύκλος των οικονομικών συγκυριών, η επίδραση των μεσαζόντων και η ύπαρξη αρχηγού τιμής.

Η στρατηγική των δικτύων διανομής περιλαμβάνει τη στρατηγική έλξης με την οποία ο παραγωγός προσπαθεί να κερδίσει την υποστήριξη των μεσαζόντων με την ενεργοποίησης της ζήτησης στο επίπεδο του καταναλωτή. Η στρατηγική αυτή απαιτεί μεγάλα κεφάλαια για προβολή και προωθητικές ενέργειες και χρησιμοποιείται βασικά από μεγάλες επιχειρήσεις. Η στρατηγική πίεσης

προϋποθέτει την ύπαρξη των μεσαζόντων του συγκεκριμένου δικτύου διανομής. Οι επιχειρηματίες δίνουν σε αυτούς μεγάλα περιθώρια κέρδους, την αποκλειστική διανομή του προϊόντος κ.α. Η στρατηγική αυτή χρησιμοποιείται συνήθως από τους μικρούς παραγωγούς.

Οι στρατηγικές κάλυψης της αγοράς περιλαμβάνουν τη στρατηγική της ευρείας ή εντατικής διανομής κατά την οποία επιδιώκεται η πλήρης κάλυψη της αγοράς, διατίθενται δηλαδή τα προϊόντα σε οποιονδήποτε έμπορο επιθυμεί να διατηρεί αποθέματα. Τα προϊόντα αυτά αγοράζονται συνήθως σε μικρές ποσότητες, όπως είναι για παράδειγμα τσιγάρα, σοκολάτες, αναψυκτικά κ.α. Η στρατηγική επιλεκτικής διανομής, κατά την οποία επιλέγεται ένας μικρός αριθμός εμπόρων σε κάθε περιοχή κι έτσι μειώνει τα απαιτούμενα κεφάλαια για τη χορήγηση πίστωσης στους πελάτες της κι έχει καλύτερη συνεργασία μαζί τους. Η στρατηγική αποκλειστικής διανομής κατά την οποία διαθέτει μόνο ένα αντιπρόσωπο- έμπορο σε κάθε περιοχή και συμφωνείται γραπτώς. Η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται στα ειδικά ακριβά καταστήματα.

Ο προγραμματισμός της διαφημιστικής καμπάνιας πρέπει να βασίζεται σε αποφάσεις που συμβαδίζουν με τον γενικό προγραμματισμό και τους στόχους της επιχείρησης. Τα βασικά στάδια μιας διαφημιστικής καμπάνιας είναι α) ο προϋπολογισμός του ύψους της διαφημιστικής καμπάνιας β) ο προσδιορισμός και η ανάλυση της αγοράς στόχου της διαφήμισης γ) ο καθορισμός του σκοπού της διαφήμισης δ) η δημιουργία του διαφημιστικού μηνύματος ε) η επιλογή των Μ.Μ.Ε. στ) η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διαφήμισης.

Οι δημόσιες σχέσεις έχουν ως στόχο τη δημιουργία και την απόκτηση φιλικών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων, να διατηρούν και να πολλαπλασιάζουν αυτές τις φιλικές σχέσεις προς όφελος της επιχείρησης. Η διαδικασία προγραμματισμού των δημοσίων σχέσεων αποτελείται από 6 στάδια τα οποία είναι : α) Ο προσδιορισμός του κοινού των δημοσίων σχέσεων β) Η έρευνα των δημοσίων σχέσεων γ) Ο καθορισμός των στόχων των δημοσίων σχέσεων δ) Ο προσδιορισμός των μέσων των δημοσίων σχέσεων ε) Ο καθορισμός του

προϋπολογισμού των δημοσίων σχέσεων ζ) Ο συσχετισμός των αποτελεσμάτων με τους στόχους.

Τέλος η διαδικασία της πώλησης περνά από 7 στάδια τα οποία μπορεί να διαφέρουν από πωλητή σε πωλητή. Τα στάδια αυτά είναι α) Ο εντοπισμός κι η αξιολόγηση των πελατών β) Η προετοιμασία γ) Η προσέγγιση του πιθανού πελάτη δ) Η παρουσίαση ε) Η αντιμετώπιση των αντιρρήσεων στ) Το κλείσιμο της πώλησης ζ) Οι ενέργειες μετά την πώληση.

Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε το ερωτηματολόγιο (παράρτημα 1) που τέθηκε στους εκπροσώπους των εταιριών, που με τις απαντήσεις τους προχωρήσαμε στην ανάλυση των δεδομένων ώστε να προκύψουν ορισμένα συμπεράσματα.

1.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Μελετήσαμε το θέμα διεξοδικά. Διατυπώσαμε όλη τη θεωρία που αφορά στο θέμα 'Μορφές οργάνωσης και στρατηγικής των τμημάτων marketing στις ελληνικές επιχειρήσεις'.

Διατυπώσαμε το ερωτηματολόγιο που απαντήθηκε από τις εταιρείες το οποίο αποτελείται από 23 ερωτήσεις και βασίζεται πάνω στην οργάνωση και τη στρατηγική των τμημάτων marketing. Η επικοινωνία μας με τις επιχειρήσεις ήταν μέσω e-mail, fax αλλά και τηλεφωνικώς. Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 100 επιχειρήσεις τις οποίες κι ευχαριστούμε θερμά. Υπήρχε και μια μερίδα εταιρειών, 30 στο σύνολο που δεν μας απάντησαν.

Πληροφορίες για τη δευτερογενή έρευνα αντλήσαμε από τα βιβλία τα οποία αναφέρονται αναλυτικά στη σελίδα 148,149.

Για τη δακτυλογράφηση του κειμένου χρησιμοποιήθηκε Microsoft word, για την απεικόνιση των σχεδιαγραμμάτων και των πινάκων Excel κι Access και για την παρουσίαση της εργασίας PowerPoint.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

Θεωρίες που διέπουν το marketing

2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥ MARKETING

Στις μέρες μας υπάρχουν πολλές έννοιες που κυριαρχούν για το τι πραγματικά είναι το marketing. Πολλοί υποστηρίζουν ότι είναι η διαδικασία της πώλησης ενώ για άλλους είναι η διαφήμιση κι η προώθηση των προϊόντων. Επίσης σημαντική μερίδα ανθρώπων υποστηρίζει ότι το marketing είναι η έρευνα αγοράς για τον εντοπισμό των αναγκών των καταναλωτών. Η αλήθεια είναι ότι η έννοια του marketing είναι ένα μείγμα από τους παραπάνω ορισμούς. Στην πραγματικότητα το marketing είναι έννοια ευρύτερη από τους παραπάνω ορισμούς και δεν μπορεί να διατυπωθεί με μια λέξη.

Ο ορισμός που δίνει το Βρετανικό Ινστιτούτο Marketing είναι ο ακόλουθος : marketing είναι η διαδικασία της διοίκησης με την οποία εντοπίζονται, προβλέπονται κι ικανοποιούνται οι ανάγκες του καταναλωτή με κάποιο κέρδος για την επιχείρηση. Ένας άλλος απλός ορισμός του marketing είναι αυτός που ορίζει το marketing ως τη διαδικασία που συνδυάζει τα μέσα της επιχείρησης με τις ανάγκες του καταναλωτή. Με άλλα λόγια , το marketing ασχολείται με την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή , με ταυτόχρονη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης , κατευθύνει τα μέσα της επιχείρησης κι επιβεβαιώνει συνεχώς ότι ο καταναλωτής είναι ικανοποιημένος. Η ιδέα της ικανοποίησης του καταναλωτή είναι το βασικότερο σύμβολο πίστης του marketing.

Η επιχείρηση που οδηγείται από το marketing είναι εκείνη η οποία τοποθετεί τον καταναλωτή στο επίκεντρο της όλης επιχειρηματικής δραστηριότητας της και θέτει ως αποστολή της να έχει πάντα ικανοποιημένους πελάτες. Γιατί όπως σωστά αναφέρει ο Ph. Kotler: « Οι πωλήσεις της επιχείρησης για κάθε περίοδο προέρχονται από δύο ομάδες: τους καινούριους πελάτες και τους παλιούς. Κοστίζει πάντα περισσότερο η προσέλκυση καινούριων πελατών παρά η διατήρηση των παλιών πελατών. Συνεπώς η διατήρηση των πελατών έχει πιο μεγάλη σημασία από την προσέλκυση νέων πελατών ενώ το μυστικό

είναι να μένουν πάντα ικανοποιημένοι διότι ο ικανοποιημένος πελάτης αγοράζει ξανά , λέει καλά λόγια στους άλλους για το προϊόν, δίνει λιγότερη σημασία στις ανταγωνιστικές μάρκες και τη διαφήμισή τους ενώ αγοράζει κι άλλα προϊόντα από την ίδια επιχείρηση.»

Ανακεφαλαιώνοντας , θα μπορούσαμε να πούμε απερίφραστα ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από το βαθμό ικανοποίησης μιας συγκεκριμένης ανάγκης των καταναλωτών κι ότι για την εξασφάλιση της ικανοποίησης αυτής η επιχείρηση πρέπει να συμβουλευεται συνεχώς το περιβάλλον της και να προσαρμόζεται σε αυτό.

Η διαδικασία του marketing αρχίζει πολύ πριν παραχθεί το προϊόν ενώ η διαδικασία της πώλησης αρχίζει μετά την παραγωγή του προϊόντος. Το marketing ερευνά κι εντοπίζει την ανάγκη που υπάρχει σε μια συγκεκριμένη αγορά και στη συνέχεια αναπτύσσει το κατάλληλο προϊόν ή υπηρεσία για την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης.

Έτσι λοιπόν το marketing προηγείται των αποφάσεων παραγωγής ενός προϊόντος ή παροχής μιας υπηρεσίας και των αποφάσεων προμήθειας των εμπορευμάτων εκ μέρους των μεσαζόντων. Ο Theodore Levitt τονίζει τη διαφορά μεταξύ της φιλοσοφίας των πωλήσεων και της φιλοσοφίας του marketing ως εξής: « Η πώληση εστιάζεται στις ανάγκες του πωλητή ενώ το marketing στις ανάγκες του αγοραστή. Η πώληση ασχολείται με την ανάγκη του πωλητή να μετατρέψει το προϊόν σε χρήμα ενώ το marketing ασχολείται με την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή». Κατά την σύγχρονη φιλοσοφία του marketing ο παραγωγός που έχει αποδεχθεί τη φιλοσοφία του ,χρησιμοποιεί το ολοκληρωμένο marketing με όλα τα στοιχεία του(προϊόν , τιμή , δίκτυα διανομής, στοιχεία επικοινωνίας)κι επικοινωνεί με τον άμεσο ή έμμεσο καταναλωτή για να του γνωρίσει ότι μπορεί να ικανοποιήσει την ανάγκη του.

Τα κέρδη που πραγματοποιούνται με την εφαρμογή της φιλοσοφίας του marketing προέρχονται από την ικανοποίηση του καταναλωτή κι είναι διαρκή ενώ κατά την φιλοσοφία των πωλήσεων τα κέρδη είναι εφήμερα και το προϊόν παροδικό.

Μια άλλη διαφορά ανάμεσα στο marketing και τις πωλήσεις είναι η εξής : τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που διαθέτουν οι επιχειρήσεις στην αγορά άλλα μεν αγοράζονται απευθείας από τον καταναλωτή κι άλλα πωλούνται στον καταναλωτή. Προϊόντα που αγοράζονται απευθείας από τον καταναλωτή είναι προϊόντα ευρείας κατανάλωσης και πολλά από αυτά

ο καταναλωτής τα αγοράζει απευθείας από τα ράφια του σούπερ-μαρκετ. Αντίθετα, προϊόντα κι υπηρεσίες που πωλούνται στον καταναλωτή είναι τα επιλεγόμενα προϊόντα. Για τα προϊόντα αυτά ο καταναλωτής πριν αποφασίσει προσπαθεί να συλλέξει πληροφορίες γύρω από αυτά. Τέτοιου είδους προϊόντα είναι π.χ. ψυγεία, αυτοκίνητα κ.α. Στην περίπτωση των προϊόντων αυτών διαμεσολαβεί ένας πωλητής ο οποίος χρησιμοποιεί την τεχνική των πωλήσεων προκειμένου να πείσει τον καταναλωτή.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι αν τα στελέχη του marketing μιας επιχείρησης, εντοπίσουν σωστά τις ανάγκες των καταναλωτών, δημιουργήσουν τα κατάλληλα προϊόντα, δώσουν την κατάλληλη τιμή, βρουν τα κατάλληλα δίκτυα διανομής κι επικοινωνήσουν σωστά με τον καταναλωτή, τότε τα προϊόντα της επιχείρησης θα πωλούνται πιο εύκολα. Έτσι το marketing δεν είναι μόνο μια έννοια ευρύτερη από την πώληση αλλά περιλαμβάνει όλο το φάσμα της επιχειρηματικής δράσης κι όλους τους τομείς της επιχείρησης.

2.2 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ MARKETING

Η περίοδος προσανατολισμού των επιχειρήσεων των αναπτυγμένων χωρών στο marketing άρχισε από το 1960. Πριν όμως από αυτή την περίοδο είχαν προηγηθεί οι περίοδοι του προσανατολισμού των επιχειρήσεων στην παραγωγή και τις πωλήσεις. Εν τούτοις ακόμη και σήμερα δεν έχει γίνει αποδεκτή η φιλοσοφία του marketing από το σύνολο των επιχειρήσεων των αναπτυγμένων χωρών.

Επομένως δεν πρέπει να θεωρείται απογοητευτική η κατάσταση που παρουσιάζουν πολλές ελληνικές επιχειρήσεις από την άποψη αποδοχής αυτής της φιλοσοφίας. Η ιστορική εξέλιξη του marketing ξεκινά από τον προσανατολισμό στην παραγωγή όπου οι επιχειρήσεις σύμφωνα με αυτή την φιλοσοφία πίστευαν ότι κάθε τι που μπορούσε να παραχθεί μπορούσε και να πωληθεί ενώ η βασικότερη δραστηριότητα της διοίκησης της επιχείρησης έπρεπε να είναι η διατήρηση του κόστους παραγωγής σε χαμηλά επίπεδα. Τέλος πίστευαν ότι η επιχείρηση έπρεπε να παράγει μόνο ορισμένα βασικά προϊόντα. Για τις επιχειρήσεις αυτές η εισαγωγή ενός

νέου προϊόντος στην αγορά βασιζόταν στη φιλοσοφία της παραγωγής κι όχι στη φιλοσοφία του marketing. Αυτό που πίστευαν οι επιχειρηματίες ήταν ότι αυτό που χρειάζεται η επιχείρηση είναι η μείωση του κόστους παραγωγής κι η βελτίωση των μεθόδων παραγωγής του προϊόντος.

Κατά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο οι επιχειρήσεις κυρίως στις Η.Π.Α. βρέθηκαν με τεράστια αποθέματα και περίσσια παραγωγική δυναμικότητα χωρίς να υπάρχει η αντίστοιχη απαιτούμενη ζήτηση για τα προϊόντα τους. Ιστορικά την περίοδο εκείνη οι οικονομολόγοι των Η.Π.Α. εισηγήθηκαν στην κυβέρνηση το περίφημο σχέδιο Μάρσαλ.

Το σχέδιο αυτό είχε δύο σκέλη :1) Την αναστήλωση της κατεστραμμένης από τον πόλεμο Ευρώπης και 2) Την ενεργοποίηση της τεράστιας ευρωπαϊκής αγοράς για την διάθεση των μεγάλων πλεονασμάτων σε αγαθά τα οποία είχαν εκείνη την εποχή οι Η.Π.Α. λόγω της υπερδυναμικότητας που διέθετε η βιομηχανία τους. Κατά την περίοδο εκείνη οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την ανάγκη της δημιουργίας μιας καλά εκπαιδευμένης δύναμης πωλητών που θα μπορούσε να πείσει τους χονδρέμπορους , τους λιανέμπορους και τους καταναλωτές να αγοράσουν τα προϊόντα τους. Έτσι ξεκινά η ανάπτυξη της φιλοσοφίας των πωλήσεων. Το βασικό μέλημα για τις επιχειρήσεις εκείνης της εποχής ήταν να βρουν αγοραστές για τα προϊόντα που κατασκεύαζαν άσχετα αν τα προϊόντα αυτά αποτελούσαν προέκταση της προσωπικότητας του κατασκευαστή κι όχι επέκταση της προσωπικότητας του καταναλωτή όπως κανονικά θα έπρεπε να συμβαίνει.

Κατά την δεκαετία του 1960 εμφανίστηκε η φιλοσοφία του marketing. Σύμφωνα με τη νέα αυτή φιλοσοφία , οι επιχειρήσεις θα έπρεπε πρώτα να εντοπίσουν τι επιθυμεί ο καταναλωτής και μετά να προσπαθήσουν να το παράγουν κι όχι να παράγουν ότι αυτές μπορούν και στη συνέχεια να προσπαθήσουν να αλλάξουν τις ανάγκες των καταναλωτών για να το αγοράσουν. Οι βασικές τρεις ιδέες που προτείνει είναι οι εξής :

1) Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παράγουν μόνο ότι επιθυμεί ο καταναλωτής.

- 2) Η βασική στρατηγική της επιχείρησης πρέπει να είναι η ανάπτυξη προγραμμάτων για την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή .
- 3) Οι αποφάσεις της διοίκησης θα πρέπει να λαμβάνονται με βάση τα μακροχρόνια προγράμματα πωλήσεων κι όχι με βάση τις ευκαιριακές πωλήσεις.

Έτσι στόχος του marketing θα πρέπει να είναι να εντοπιστούν μέσω της διαδικασίας έρευνας marketing , οι φανερές κι οι κρυφές ανάγκες κι επιθυμίες των καταναλωτών. Αυτό προϋποθέτει τη δημιουργία στην επιχείρηση της αντίστοιχης διεύθυνσης marketing για να φέρει σε πέρας αυτό το έργο. Η φιλοσοφία αυτών των ειδών των επιχειρήσεων είναι « τι επιθυμεί να αγοράσει ο καταναλωτής που μπορούμε με κέρδος να παράγουμε εμείς.»

Τέλος , στη δεκαετία του 1980 ορισμένες επιχειρήσεις προχώρησαν από τον προσανατολισμό στο marketing , στον προσανατολισμό στο σύστημα marketing όπου σύμφωνα με αυτή τη φιλοσοφία το marketing επηρεάζει ολόκληρη την επιχείρηση. Με τον προσανατολισμό της επιχείρησης στο σύστημα marketing , η ιδέα του marketing είναι παρούσα σε κάθε δραστηριότητας της. Η γενική διεύθυνση περιμένει από τη διεύθυνση marketing να αναπτύξει στρατηγικά προγράμματα που να εξασφαλίζουν ανάπτυξη και διαρκή κέρδη. Αυτό που πιστεύουν οι επιχειρήσεις αυτές είναι ότι όλες οι διευθύνσεις της επιχείρησης πρέπει να είναι προσανατολισμένες προς τον καταναλωτή.

2.3 ΤΟ MARKETING ΚΙ Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Στόχος των ελληνικών επιχειρήσεων είναι η κατάκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έτσι ώστε να επιτύχουν στο σκοπό της. Η ιδέα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί το επίκεντρο της στρατηγικής του marketing, καθώς η επιχείρηση προσφέρει στην αγορά διαφοροποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες. Πολλοί Έλληνες επιχειρηματίες ακόμα και στις μέρες μας αμφισβητούν τη σπουδαιότητα του marketing. Υποστηρίζουν ότι υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες ενώ έχουν σε

πλήρη τη διεύθυνση marketing στο οργανόγραμμά τους αποτυγχάνουν , κι άλλες οι οποίες ενώ έχουν μια σκιώδη οργάνωση marketing επιτυγχάνουν.

Η επιτυχία όμως μιας επιχείρησης δεν εξασφαλίζεται με μια απλή δόμηση των λειτουργιών marketing σε ένα οργανόγραμμα, αλλά με την αποδοχή της φιλοσοφίας του marketing από ολόκληρη την επιχείρηση.

Η αποδοχή της πρέπει να ξεκινά από την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας και να συνεχίζεται σε όλα τα υπόλοιπα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας κάθετα κι οριζόντια μέχρι και τον εργαζόμενο της τελευταίας βαθμίδας της επιχείρησης ή οργανισμού. Επιχείρηση που δεν θέτει ως βασική της αποστολή την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή αλλά αντίθετα βλέπει τον καταναλωτή ως αναγκαίο κακό είναι καταδικασμένη σε αποτυχία.

Η κατάταξη των ελληνικών επιχειρήσεων ανάλογα με τον τρόπο εφαρμογής της φιλοσοφίας του marketing διακρίνεται σε τρεις βασικές κατηγορίες :

1)Επιχειρήσεις με πλήρη ανάπτυξη της λειτουργίας του marketing στο οργανόγραμμά τους. Δεν υπάρχει όμως καμία επαφή της διεύθυνσης marketing με τις υπόλοιπες διευθύνσεις της επιχείρησης. Δηλαδή στην πράξη δεν υλοποιείται σχεδόν καθόλου η φιλοσοφία κι η ιδέα του σύγχρονου marketing.

2)Επιχειρήσεις που έχουν μια σκιώδη οργάνωση όσον αφορά το marketing. Παρά το γεγονός αυτό όμως κατορθώνουν κι επιβιώνουν. Η επιτυχία τους οφείλεται στο γεγονός ότι τα στελέχη και γενικότερα το προσωπικό των επιχειρήσεων αυτών είναι προσανατολισμένα προς τον καταναλωτή. Αν οι επιχειρήσεις αυτές εισάγουν τη φιλοσοφία και την ιδέα του marketing κατά τρόπο οργανωμένο και την εφαρμόσουν πλήρως , έχουν εξασφαλίσει την ανάπτυξη τους και τη μακροχρόνια επιβίωση τους.

3)Επιχειρήσεις που παρουσιάζουν μια πλήρη ανάπτυξη της λειτουργίας του marketing στην οργανωτική τους δομή με ολοκληρωτικό προσανατολισμό στον καταναλωτή. Έχουν θέσει ως αποστολή τους την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή. Οι επιχειρήσεις αυτές οδηγούνται από το marketing. Είναι για

παράδειγμα επιχειρήσεις ελληνικές που από μικρές εξελίχθηκαν σε ομίλους επιχειρήσεων και πολυεθνικές όπως ΦΑΓΕ, ΔΕΛΤΑ, ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ κ.α.

Συμπερασματικά βλέπουμε ότι η αμφισβήτηση κι η μερική εφαρμογή του marketing από την πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων οφείλεται στο γεγονός ότι οι Έλληνες επιχειρηματίες σε ένα μεγάλο ποσοστό αγνοούν την φιλοσοφία του. Με την καθολική γνώση στα θέματα marketing , θα σταματήσει η συρρίκνωση της ελληνικής επιχείρησης κι έτσι οι Έλληνες επιχειρηματίες θα μπορέσουν να δώσουν λύσεις στα προβλήματά τους, ενώ η θέση της στην αγορά θα βελτιωθεί.

2.4 ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ MARKETING

Δεν είναι δυνατόν να γίνει ακριβής υπολογισμός του κόστους των λειτουργιών του marketing σε μια κοινωνία για ένα δεδομένο χρονικό διάστημα , λόγω των πολλών και περίπλοκων παραγόντων οι οποίοι λαμβάνονται υπόψη σε ένα τέτοιου είδους υπολογισμό. Παρόλα αυτά πολλοί επιστήμονες έχουν προσπαθήσει να υπολογίσουν τέτοιου είδους δαπάνες. Υπολογίζεται ότι ως καταναλωτές ξοδεύουμε κατά προσέγγιση μεταξύ 50 και 60 % από τα χρήματά μας για την πληρωμή εξόδων του marketing. Δηλαδή ένα προϊόν το οποίο πωλείται λιανικώς 10 € πιθανό να έχει κόστος παραγωγής 4€. Το κόστος του marketing πολλές φορές υπερβαίνει το 70 % της τιμής που πληρώνει ο τελικός καταναλωτής για τα είδη που αγοράζει όπως τα είδη μόδας , φορέματα, καπέλα κ.τ.λ.

2.5 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ MARKETING

Οι επιχειρηματίες έχουν αρχίσει να καταλαβαίνουν την σπουδαιότητα του marketing κι ότι το κέρδος και το βιοτικό επίπεδο στις αναπτυγμένες κι αναπτυσσόμενες χώρες εξαρτώνται κατά ένα μεγάλο βαθμό από τη σωστή

εφαρμογή του. Μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου πολέμου πολλές χώρες της Ευρώπης και της Απω Ανατολής αναπτύχθηκαν πολύ γρήγορα και σήμερα απολαμβάνουν το υψηλότερο βιοτικό επίπεδο στον κόσμο. Σαν παραδείγματα μπορούν να αναφερθούν η Γερμανία , η Γαλλία κι η Ιαπωνία. Αυτό που κάνει σπουδαίο το marketing σε μια αναπτυγμένη κοινωνία είναι η αφθονία του καταναλωτή με την βοήθεια του προαιρετικού εισοδήματος. Προαιρετικό εισόδημα είναι εκείνο το οποίο ο καταναλωτής δεν είναι υποχρεωμένος να ξοδέψει.

Στην Ελλάδα βάση υπολογισμού οικονομολόγων προκειμένου να εξασφαλίσει τα απαραίτητα προς επιβίωση μια οικογένεια που αποτελείται από 4 μέλη έχει ανάγκη τουλάχιστον 12.000 € το έτος. Σε πολλές χώρες σήμερα το επίπεδο του προαιρετικού εισοδήματος ανεβαίνει συνεχώς. Είναι προφανές ότι θα αυξήσουν τα κέρδη τους οι επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες θα εφαρμόσουν σωστά τις αρχές του marketing.

Στις αναπτυσσόμενες χώρες η ροή κεφαλαίων έχει θεωρηθεί ότι αποτελεί τον πιο ορθόδοξο τρόπο για την οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας. Μάλιστα σημαντική μερίδα επιστημόνων υποστηρίζει ότι το marketing θα μπορούσε να διαδραματίσει ένα σημαντικό ρόλο στις αναπτυσσόμενες χώρες. Όμως αποτελεί το πιο καθυστερημένο τμήμα του οικονομικού τους συστήματος. Η ανάπτυξη του καθιστά πιθανή την οικονομική ολοκλήρωση και την πλήρη χρησιμοποίηση όλων των ενεργητικών στοιχείων και της παραγωγικής ικανότητας που διαθέτει μια οικονομία. Κινητοποιεί τη λανθάνουσα οικονομική ενέργεια , συνεισφέρει τα μέγιστα στην ταχεία ανάπτυξη των επιχειρήσεων και στην κατάρτιση των διοικητικών στελεχών και συγχρόνως είναι η ευκολότερη περιοχή της διαχειριστικής εργασίας.

Με την εφαρμογή των αρχών του marketing από μια αναπτυσσόμενη χώρα, όχι μόνο θα βελτιωθούν τα κέρδη της κατά τη διαπραγμάτευση με τις αναπτυγμένες χώρες αλλά επίσης θα κάνει τα εκτελεστικά της στελέχη πιο υπεύθυνα για τα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζει μια χώρα της κατηγορίας αυτής. Ειδικοί στον τομέα αυτό υποστηρίζουν ότι λόγω έλλειψης ενός αποδοτικού κι επαρκούς συστήματος marketing έχει καταστεί αδύνατο για τις χώρες αυτές να σπάσουν τον φαύλο κύκλο της φτώχειας τους.

2.6 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ ΤΟΥ MARKETING

Τις τελευταίες δεκαετίες υπάρχει μια αύξηση του ενδιαφέροντος για τις κοινωνικές υποχρεώσεις των επιχειρήσεων που προκλήθηκε από την ανάπτυξη του κινήματος των καταναλωτών. Το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στις σχέσεις μεταξύ επιχείρησης και κοινωνίας. Στη σχέση αυτή, αυτός που τελικά λαμβάνει τις αποφάσεις είναι η κοινωνία κι όχι η επιχείρηση κι αυτό γιατί ένας μεγάλος αριθμός καταναλωτών έχει αρχίσει να εκτιμά την εικόνα μιας επιχείρησης με βάση τη δράση της στον κοινωνικό περίγυρο.

Οι καταναλωτές αυτοί προτιμούν να συναλλάσσονται με τις επιχειρήσεις που θεωρούν ότι λειτουργούν με βάση τους κοινωνικούς κανόνες. Μια καλύτερη κατανόηση της φιλοσοφίας του σύγχρονου marketing θα βοηθήσει στο να μειωθεί ο βαθμός θνησιμότητας των προϊόντων συγκεντρώνοντας τις προσπάθειες εκεί όπου αξίζει κι επομένως μειώνοντας τη σπατάλη των οικονομικών πόρων. Ο επιχειρηματίας ο οποίος διαθέτει στην αγορά προϊόντα που δεν επιθυμεί ο καταναλωτής, στην ουσία σπαταλά τους σπάνιους πόρους της κοινωνίας.

Σύμφωνα με τα παραπάνω οι σύγχρονοι marketers πρέπει να παίρνουν όλο και περισσότερο ενεργό ρόλο στην επίλυση πολλών κοινωνικών προβλημάτων όπως πώληση μόνο ασφαλών προϊόντων, παροχή ίσων ευκαιριών στις γυναίκες, χρηματική ή άλλη βοήθεια σε καταστροφές από φυσικά φαινόμενα (π.χ. τσουνάμι κ.α.). Η προσπάθεια για καλύτερη γνώση της φιλοσοφίας του marketing θα μας ανταμείψει πλουσιοπάροχα, με τη μορφή υψηλότερου επιπέδου ζωής και ταυτόχρονη μείωση της δυσαρέσκειας των καταναλωτών. Η ανάπτυξη επιχειρηματικών στρατηγικών με προσανατολισμό στο marketing είναι η καλύτερη μέθοδος για την αντιμετώπιση του κινήματος του καταναλωτισμού και του αιώνιου προβλήματος της μη ικανοποίησης του καταναλωτή.

2.7 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ MARKETING

Οι οικονομικοί οργανισμοί λειτουργούν σήμερα μέσα σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον που είναι σύνθετο, πολύπλοκο και συνεχώς μεταβαλλόμενο. Ο ρυθμός μεταβολής του περιβάλλοντος είναι συνήθως γρηγορότερος από το ρυθμό μεταβολής του οικονομικού οργανισμού. Θα πρέπει επομένως να προσαρμόζεται ο οργανισμός προς τις μεταβολές του περιβάλλοντος για να μπορέσει να επιβιώσει και να αναπτυχθεί. Η διεύθυνση marketing της επιχείρησης ή του οργανισμού γενικότερα, αναλαμβάνει την ευθύνη να εντοπίσει τις κυριότερες αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον. Οι αλλαγές αυτές δημιουργούν αβεβαιότητα, κινδύνους αλλά και ευκαιρίες.

Παρά το γεγονός ότι το μέλλον δεν μπορεί να προβλεφθεί με βεβαιότητα, οι marketers μπορούν σε ένα μεγάλο βαθμό να υπολογίσουν τι μπορεί να συμβεί. Τα μέσα που χρησιμοποιούν για να ανιχνεύσουν το περιβάλλον που αλλάζει είναι οι πληροφορίες και η έρευνα marketing. Μπορεί λοιπόν κανείς να πει πως οι marketers θα συνεχίσουν να αναπροσαρμόζουν τις στρατηγικές marketing της επιχείρησης ανταποκρινόμενοι στις μεταβολές του περιβάλλοντος. Επιχειρηματίες ή διευθυντικά στελέχη που δεν μπορούν να αναγνωρίσουν τις μεταβολές του περιβάλλοντος αφήνουν την επιχείρησή τους απροετοίμαστη να αντιμετωπίσει τις νέες προκλήσεις κι ευκαιρίες που εμφανίζονται. Κάθε επιχείρηση που δεν μπορεί να αντιμετωπίσει το σημερινό περιβάλλον με επιτυχία δεν θα μπορέσει να επιζήσει.

Τα στελέχη marketing έρχονται συχνά αντιμέτωπα με καταστάσεις του περιβάλλοντος που θα ήταν αδύνατο να τις ελέγξουν αν δεν διέθεταν την απαραίτητη πληροφόρηση και δεν ήταν εφοδιασμένα με τους απαραίτητους μηχανισμούς όπως στρατηγικές, πολιτικές, προγράμματα κ.α. Το πρώτο πράγμα που κάνουν τα στελέχη marketing όταν προγραμματίζουν τις δραστηριότητες του marketing είναι να εκτιμήσουν σωστά το περιβάλλον της επιχείρησής τους. Το

περιβάλλον διακρίνεται σε μακροπεριβάλλον και μικροπεριβάλλον. Το μακροπεριβάλλον περιλαμβάνει δυνάμεις του γενικότερου περιβάλλοντος της επιχείρησης όπως : δημογραφικές , οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές, νομικές, κοινωνικές και πολιτιστικές ενώ το μικροπεριβάλλον περιλαμβάνει δυνάμεις που έχουν σχέση με το άμεσο επιχειρησιακό περιβάλλον όπως το προσωπικό, οι φυσικές και χρηματοδοτικές δυνάμεις της επιχείρησης, δυνάμεις όπως οι ενδιαμέσες επιχειρήσεις marketing (μεσάζοντες , επιχειρήσεις φυσικής διανομής καθώς και οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών) και τέλος δυνάμεις όπως οι προμηθευτές , οι πελάτες και οι ανταγωνιστές της επιχείρησης.

2.8 ΜΕΙΓΜΑ MARKETING (MARKETING- MIX)

Το μείγμα marketing είναι ο συνδυασμός του ανθρώπινου δυναμικού και των υλικών μέσων τα οποία απαιτούνται για την εκπλήρωση των προγραμμάτων και των στόχων της επιχείρησης σε μία αγορά. Το μείγμα marketing είναι δυνατό να θεωρηθεί ότι αποτελεί το σύνολο της παραγωγικής προσπάθειας μιας επιχείρησης και συνίσταται από τα στοιχεία του προϊόντος, της τιμής , του συστήματος διανομής και του συστήματος επικοινωνίας. Το μείγμα marketing είναι ένας συνδυασμός έμφυχου υλικού και των παραπάνω στοιχείων για να δώσει σε ένα προϊόν την απαιτούμενη φήμη, ενώ όταν μεταβάλλεται ένα από τα στοιχεία αυτά επηρεάζεται η ισορροπία των άλλων μεταβλητών. Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι το μείγμα marketing αποτελεί τη συνολική προσφορά της επιχείρησης προς την αγορά-στόχο της.

2.9 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΟΥ MARKETING

Η επιστήμη του marketing για καθαρά πρακτικούς σκοπούς υποδιαιρείται σε διάφορες κατηγορίες. Η υποδιαίρεση γίνεται με βάση τα εξής κριτήρια :

Κριτήριο Α. Σε ποια προϊόντα αναφέρεται.

Το marketing μελετά είτε τις γενικές αρχές , που ισχύουν για όλα τα προϊόντα οπότε καλείται γενικό marketing , είτε τις ειδικές αρχές που ισχύουν για ένα κλάδο ή τομέα οπότε καλείται ειδικό marketing. Τέτοια παραδείγματα είναι το marketing των υπηρεσιών, των αγροτικών προϊόντων, των τροφίμων, το τραπεζικό marketing και το marketing εμπορίου.

Κριτήριο Β. Σε ποιο επίπεδο οικονομικής δραστηριότητας αναφέρεται.

Το marketing παραδοσιακά προσανατολιζόταν στη μικροοικονομία. Η επιχείρηση ήταν το βασικό αντικείμενο μελέτης του μικροmarketing. Η σπουδαιότητα όμως του ρόλου του marketing σε εθνικοοικονομικό επίπεδο οδήγησε στη δημιουργία του μακροmarketing που ασχολείται με τη μελέτη συνολικών μεγεθών.

Κριτήριο Γ. Η γεωγραφική διάσταση.

Όταν το marketing μελετά ένα συγκεκριμένο εθνικό περιβάλλον , τότε καλείται εγχώριο marketing. Αντίθετα όταν η γεωγραφική διάσταση επεκτείνεται για να καλύψει δύο ή περισσότερα εθνικά περιβάλλοντα τότε καλείται διεθνές marketing.

Κριτήριο Δ. Το κίνητρο της δραστηριότητας.

Το κέρδος είναι ιστορικά το ισχυρότερο κίνητρο για οικονομική δραστηριότητα κι αυτό λέγεται για κέρδος marketing. Η επέκταση του δημοσίου τομέα και γενικά η αύξηση του βαθμού κοινωνικοποίησης της παραγωγής δημιούργησε την ανάγκη για το όχι για κέρδος marketing.

Κριτήριο Ε. Ποιος είναι ο αγοραστής .

Αγοραστές αγαθών και υπηρεσιών είναι καταρχάς οι καταναλωτές , αυτοί δηλαδή που αγοράζουν για να ικανοποιούν είτε τις δικές τους ανάγκες είτε τις ανάγκες της οικογένειας τους ή φίλων τους. Δεν αγοράζουν για να μεταπωλήσουν , για αυτό καλούνται τελικοί αγοραστές (ultimate buyers). Το marketing που ασχολείται με αυτή την κατηγορία ονομάζεται καταναλωτικό marketing ή γενικό marketing. Εκτός όμως από τους καταναλωτές , προϊόντα αγοράζουν κι αυτοί που στα ελληνικά τους καλούμε συμβατικά βιομηχανικοί αγοραστές (industrial buyers). Οι αγοραστές αυτοί είναι εμποροβιομηχανικές επιχειρήσεις , οργανισμοί δημοσίου, ιδρύματα και γενικά κάθε φύσεως οργανισμοί κι επιχειρήσεις που αγοράζουν αγαθά είτε για μεταπώληση είτε για παραγωγή άλλων προϊόντων είτε για τη διεξαγωγή διαφόρων εργασιών τους. Το marketing που ασχολείται με αυτούς τους αγοραστές είναι το βιομηχανικό marketing.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

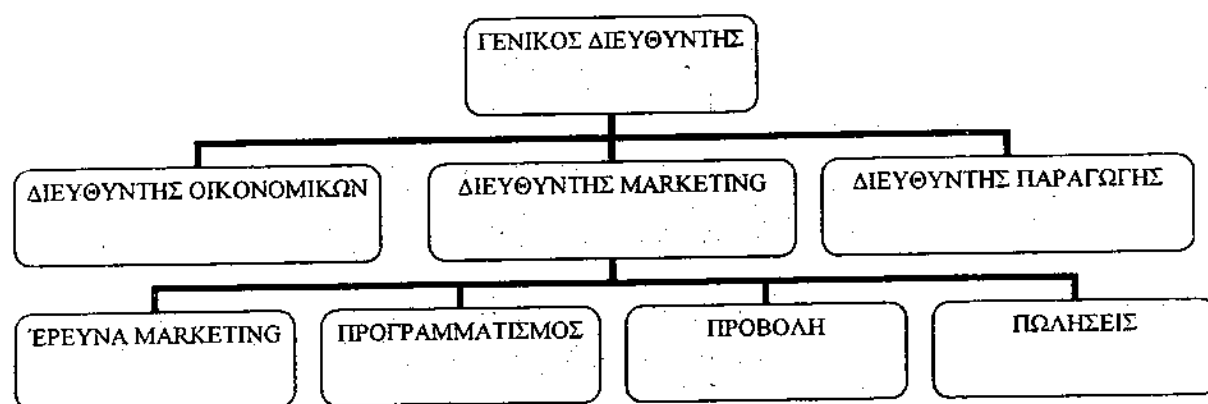
Μορφές οργάνωσης τμημάτων marketing ελληνικής επιχείρησης.

3.1 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Πολλές επιχειρήσεις έχουν ανακαλύψει ότι χωρίς την κατάλληλη οργανωτική διάρθρωση οι σύγχρονες ιδέες marketing δεν μπορούν να προχωρήσουν πέρα από το στάδιο των συζητήσεων. Παρακάτω θα παρουσιάσουμε την κατάλληλη οργανωτική διάρθρωση που απαιτείται για την σύγχρονη αντίληψη του marketing. Όλες οι λειτουργίες marketing , ορισμένες από τις οποίες βρίσκονταν στον αέρα (δηλαδή υπήρχε σύγχυση για το σε ποια διεύθυνση ανήκει η αρμοδιότητα και σε ποια όχι) συγκεντρώθηκαν στην εξουσία ενός μόνο εκτελεστικού στελέχους , του διευθυντή marketing. Τώρα ο διευθυντής marketing δεν συντονίζει μόνο όλες τις δραστηριότητες του marketing μεταξύ τους αλλά επίσης μπορεί να συντονίσει την όλη προσπάθεια του με όλες τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης όπως την παραγωγή και την οικονομική λειτουργία. Μόνο με αυτό τον τρόπο έχοντας το προβάδισμα , το marketing, είναι σε θέση να συντονίζει όλες τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης για την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή.

Σε μια επιχείρηση η οποία δέχτηκε τις σύγχρονες αντιλήψεις του marketing τα νέα προϊόντα θα πρέπει να αναπτυχθούν σύμφωνα με τις επιθυμίες του καταναλωτή. Αυτό δεν μπορεί να επιτευχθεί παρά μόνο με τη στενή συνεργασία μεταξύ του προγραμματισμού και της έρευνας marketing. Έτσι η λειτουργία του τμήματος έρευνας marketing συνίσταται στο να παρέχει στοιχεία και πληροφορίες στο τμήμα προγραμματισμού σχετικά με τις ανικανοποίητες ανάγκες των καταναλωτών οι οποίες μπορούν να μετατραπούν σε επικερδή προϊόντα. Επίσης είναι δυνατόν το προσωπικό του τμήματος προγραμματισμού να επινοήσει μια εφεύρεση η οποία εκ πρώτης όψης φαίνεται να υπόσχεται πολλά. Σύμφωνα όμως

με τις σύγχρονες αντιλήψεις marketing καμία τέτοιου είδους επινόηση δεν φτάνει στο στάδιο της μαζικής παραγωγής πριν το τμήμα έρευνας marketing επαληθεύσει την ύπαρξη μιας τέτοιου είδους ανάγκης στην αγορά. Η σωστή δομή της επιχείρησης σύμφωνα με την σύγχρονη αντίληψη marketing είναι η εξής :



διάγραμμα 1: δομή επιχείρησης με σύγχρονη αντίληψη marketing

Σήμερα δεν παράγεται τίποτα αν δεν υπάρχει η σχετική ζήτηση στην αγορά , αν δηλαδή το προϊόν αυτό ή η υπηρεσία αυτή δεν προορίζεται για να καλύψει μια συγκεκριμένη ανάγκη του καταναλωτή. Αξίζει να αναφέρουμε ότι τα ευεργετήματα της σύγχρονης αντίληψης του marketing δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν χωρίς την υποστήριξη της ανώτατης διεύθυνσης.

3.2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ MARKETING

Είτε πρόκειται για ατομική επιχείρηση είτε για πολυεθνική πολλαπλών δραστηριοτήτων η έξυπνη οργάνωση είναι το προίμιο για την επιτυχία του marketing. Η οργανωτική δομή του marketing είναι ένα τυπικό σχέδιο το οποίο ορίζει τις υπευθυνότητες και τους ρόλους των ανθρώπων εντός της επιχείρησης και τους δίνει την αρμοδιότητα να εκπληρώσουν τις υπευθυνότητες τους. Η

διεύθυνση marketing οργανώνεται διαφορετικά από εταιρία σε εταιρία ανάλογα με τους στόχους της , το μείγμα marketing και τους ανθρώπους που σχεδιάζουν την οργάνωση. Πολλές εταιρίες μαθαίνουν ότι η αποτελεσματική οργάνωση μπορεί να αποδώσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, έτσι οι διευθυντές των επιχειρήσεων ενδιαφέρονται όλο και περισσότερο για τον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένες οι εταιρίες τους. Δύο σημαντικά ζητήματα για την οργάνωση της διεύθυνσης marketing είναι η ισορροπία μεταξύ του συγκεντρωτικού κι αποκεντρωτικού συστήματος κι η βασική δομή οργάνωσης που θα πρέπει να έχει η διεύθυνση marketing.

Η οργανωτική δομή την οποία χρησιμοποιεί μια εταιρία για να συνδέει και να συντονίζει τις ποικίλες δραστηριότητες επηρεάζει την επιτυχία της. Βασικές αποφάσεις σχετίζονται με τον τρόπο με τον οποίο οι διάφοροι συμμετέχοντες στην εταιρία θα εργαστούν μαζί για να λάβουν σημαντικές αποφάσεις και πως θα συντονίσουν , θα εφαρμόσουν και θα ελέγξουν τις δραστηριότητες. Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη δημιουργούν στρατηγικές για την εταιρία και συντονίζουν τα κατώτερα επίπεδα. Μια επιχείρηση με συγκεντρωτικό σύστημα είναι εκείνη στην οποία τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη εξουσιοδοτούν με πολύ λίγες αρμοδιότητες απόφασης τα κατώτερα επίπεδα της επιχείρησης. Σε μια επιχείρηση με αποκεντρωτικό σύστημα , η αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων μεταβιβάζεται σε όσο το δυνατόν χαμηλότερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Η απόφαση για τη δημιουργία συγκεντρωτικού ή αποκεντρωτικού συστήματος επηρεάζει άμεσα το marketing της επιχείρησης.

Σε μια επιχείρηση με συγκεντρωτικό σύστημα , οι σημαντικές αποφάσεις του marketing προέρχονται από τα ανώτατα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας και μεταβιβάζονται στα κατώτερα επίπεδα της. Μια αποκεντρωτική δομή δίνει στα στελέχη της διεύθυνσης marketing περισσότερες ευκαιρίες για να λάβουν σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις.

Παρόλο όμως που το αποκεντρωτικό σύστημα μπορεί να ευνοήσει τους νεωτερισμούς κι επιτρέπει να υπάρχει μεγαλύτερη ανταπόκριση στους πελάτες ,

μια εταιρία με αποκεντρωτικό σύστημα μπορεί να είναι αναποτελεσματική ή να εμφανίζεται ότι έχει ασαφή στρατηγική marketing όταν συναλλάσσεται με μεγαλύτερους πελάτες. Μια επιχείρηση με συγκεντρωτικό σύστημα αποφεύγει τη σύγχυση μεταξύ του προσωπικού της διεύθυνσης marketing, την ασάφεια στη στρατηγική marketing κι εκείνους που παίρνουν αυτόνομα αποφάσεις εκτός ελέγχου. Φυσικά, επιχειρήσεις με υπερσυγκεντρωτικό σύστημα γίνονται συχνά εξαρτημένες από το ανώτερο επίπεδο της διεύθυνσης κι ανταποκρίνονται πολύ αργά στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις, ώστε δυσκολεύονται να λύσουν προβλήματα ή να επωφεληθούν από νέες ευκαιρίες. Προφανώς, η ανεύρεση του βαθμού συγκεντρωτισμού για μια συγκεκριμένη εταιρία είναι μία δύσκολη πράξη εξισορρόπησης.

3.3 ΤΡΟΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ MARKETING

3.3.1 Η λειτουργική οργάνωση.

Το πόσο αποτελεσματικά η διεύθυνση marketing μίας εταιρίας μπορεί να σχεδιάσει και να εφαρμόσει στρατηγικές marketing εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένη. Ο αποτελεσματικός οργανωτικός σχεδιασμός μπορεί να δώσει στην εταιρία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η οργανωτική δομή της διεύθυνσης marketing καθορίζει τις δικαιοδοσίες και τις σχέσεις μεταξύ του προσωπικού της διεύθυνσης marketing κι εξειδικεύει ποιος είναι υπεύθυνος για ορισμένες αποφάσεις και για την υλοποίηση των επιμέρους δραστηριοτήτων. Αυτή η εσωτερική δομή είναι το μέσο που κατευθύνει τις δραστηριότητες της διεύθυνσης marketing. Η δομή μίας εταιρίας μπορεί να πάρει διάφορες μορφές οι οποίες σε ορισμένες περιπτώσεις έχουν χρησιμοποιηθεί με επιτυχία ενώ σε άλλα με όχι επιθυμητά αποτελέσματα.

Λειτουργίες marketing είναι οι εργασίες που πρέπει να γίνουν για να υπάρξει προώθηση των προϊόντων και μπορούν να περιγραφούν και να κατανεμηθούν σε ομάδες ανάλογα με το σκοπό τους. Η λειτουργική οργάνωση χωρίζει τη διεύθυνση marketing σε τμήματα που το καθένα αναλαμβάνει λειτουργίες όπως την έρευνα marketing , τον προγραμματισμό, την προβολή και τις πωλήσεις. Η λειτουργική οργάνωση μπορεί να χρησιμοποιηθεί από μικρές ή μεγαλύτερες επιχειρήσεις με περιορισμένο αριθμό προϊόντων στην ίδια αγορά. Όπως είδαμε και στο προηγούμενο οργανόγραμμα που αποτελεί μια μορφή λειτουργικής οργάνωσης , ο προϊστάμενος κάθε τμήματος αναφέρεται στο διευθυντή marketing. αυτά τα στελέχη είναι ειδικευμένα στις λειτουργικές περιοχές , τις οποίες χειρίζεται το τμήμα τους κι αυτή η εξειδίκευση είναι πλεονέκτημα αλλά και μειονέκτημα συγχρόνως κι αυτό γιατί από τη μια μεριά αυτοί οι ειδικοί μπορούν να εκπληρώσουν τις λειτουργίες τους καλύτερα από οποιονδήποτε , όμως από την άλλη μπορεί να χάσουν την επαφή τους με τους ευρύτερους στόχους της διεύθυνσης marketing. Για αυτό το λόγο σε μια λειτουργικά οργανωμένη επιχείρηση ο διευθυντής marketing θα πρέπει να συντονίζει τις προσπάθειες αυτών των ειδικών ώστε να εργάζονται προς την κατεύθυνση των στόχων της διεύθυνσης marketing. Όταν η εταιρία αυξάνεται σε μέγεθος κι οι αγορές της γίνονται πολυάριθμες , η διατήρηση σε ορθή πορεία της λειτουργικά οργανωμένης διεύθυνσης marketing γίνεται πολύ δύσκολα.

3.3.2 Η οργάνωση με βάση το προϊόν.

Γνωστή επίσης κι ως οργάνωση με βάση τη μάρκα προϊόντος, η οργάνωση με βάση το προϊόν προσθέτει άλλη μια θέση προϊστάμενου στην επιχείρηση στο ίδιο επίπεδο με τους προϊστάμενους πωλήσεων , προβολής , έρευνας marketing και προγραμματισμού των προϊόντων. Ο προϊστάμενος αυτός επιβλέπει μια ομάδα στελεχών χαμηλότερου επιπέδου , που αποκαλούνται υπεύθυνοι μάρκας προϊόντος ή υπεύθυνοι προϊόντος κι ο καθένας τους είναι υπεύθυνος για το

marketing ενός μοναδικού προϊόντος , μιας μάρκας ή μιας σειράς προϊόντων. Το management του προϊόντος ή της μάρκας είναι μία από τις σημαντικότερες εργασίες σε μια επιχείρηση και μπορεί να είναι μια απαιτητική δουλειά , όταν η επιχείρηση δρα σε ένα αβέβαιο περιβάλλον. Η οργάνωση με βάση το προϊόν έχει νόημα για μια εταιρία η οποία παράγει αρκετά προϊόντα ή μάρκες , που απευθύνονται σε ποικίλα τμήματα της αγοράς .

Στην τυπική οργάνωση με βάση το προϊόν , η ανάθεση της ευθύνης για ένα ειδικό προϊόν ή μάρκα σε ένα άτομο προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα έναντι της λειτουργικής οργάνωσης . Πρώτον, το στέλεχος αποκτά προσωπικό ενδιαφέρον για κάθε προϊόν. Δεύτερον , η αντίδραση σε προβλήματα που εμφανίζονται στην αγορά είναι συχνά αμεσότερη , καθώς τα στελέχη αυτά που μπορούν να επικεντρωθούν σε ένα μόνο προϊόν ή σε μια μικρή ομάδα προϊόντων , μπορούν συχνά να κινηθούν ταχύτερα από τα στελέχη εκείνα του marketing που απασχολούνται με ευρύ φάσμα προϊόντων. Τρίτον , αυτή η μορφή οργάνωσης είναι καλό έδαφος για την εκπαίδευση μελλοντικών ανωτέρων στελεχών, επειδή οι υπεύθυνοι προϊόντος ή ομάδας προϊόντων είναι υποχρεωμένοι να συντονίζουν ολόκληρη την κλίμακα των λειτουργικών δραστηριοτήτων για την υλοποίηση των προγραμμάτων που αφορούν τα προϊόντα τους.

Φυσικά, τα πλεονεκτήματα της οργάνωσης με βάση το προϊόν συνοδεύονται με ορισμένα μειονεκτήματα. Οι υπεύθυνοι προϊόντος δεν διαθέτουν γενικά την εξουσία για να στηρίξουν τις υπευθυνότητες τους και πρέπει να βασίζονται στην πειθώ τους και την ικανότητά τους στις διαπροσωπικές σχέσεις για να αποκτήσουν τους πόρους τους οποίους χρειάζεται.

Επιπλέον , αυτοί σπάνια έχουν την ευκαιρία να εξειδικευτούν σε οποιοδήποτε από τα λειτουργικά πεδία του marketing. Ακολουθεί στη συνέχεια διάγραμμα που μας δείχνει την διαίρεση αρμοδιοτήτων με βάση το προϊόν πιο συγκεκριμένα.



Διάγραμμα 2: οργάνωση με βάση το προϊόν

3.3.3 Οργάνωση της διεύθυνσης marketing με βάση τα δίκτυα διανομής.

Η δομή που θα παρουσιάσουμε στη συνέχεια κι η οργάνωση της διεύθυνσης είναι ιδιαίτερα κατάλληλη στην περίπτωση που μια επιχείρηση διαθέτει ένα ευρύ φάσμα προϊόντων, τα οποία μπορούν να πουληθούν τόσο στο λιανικό εμπόριο όσο και σε βιομηχανικούς χρήστες. Για παράδειγμα, ένας παραγωγός οικοδομικών προϊόντων μπορεί να πουλήσει άμεσα σε μεγάλες κατασκευαστικές εταιρίες, σε μικρότερους κατασκευαστές μέσω εμπόρων οικοδομικών υλικών και σε καταναλωτές μέσω καταστημάτων λιανικής πώλησης. Φυσικά το καθένα από τα παραπάνω δίκτυα οργανώνεται διαφορετικά.

Στο κέντρο της οργανωτικής δομής θα υπάρχουν θέσεις που αφορούν την προβολή και την έρευνα αγοράς της επιχείρησης, με μερικές αντίστοιχες λειτουργικές θέσεις στα τμήματα. Οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων στο κέντρο κι εκείνων που δρουν στα λειτουργικά τμήματα θα πρέπει να διασαφηνιστούν και να γίνουν σαφώς κατανοητά τα όρια των αντίστοιχων αρμοδιοτήτων τους διαφορετικά μπορεί εύκολα να προκύψουν προβλήματα επικοινωνίας και σύγκρουσης αρμοδιοτήτων.

Ο τύπος οργάνωσης που ακολουθεί μπορεί να λειτουργήσει σωστά μόνο όταν τα δίκτυα είναι καλά προσδιορισμένα και σαφώς διαχωρισμένα. Η κύρια αδυναμία του είναι ότι μπορεί να περιορίσει τους ορίζοντες της επιχείρησης στα υπάρχοντα δίκτυα και να εμποδίσει τη διεύθυνση marketing να διερευνήσει άλλα καλύτερα δίκτυα διανομής.

Ακολουθεί η οργάνωση με βάση τα δίκτυα διανομής :



διάγραμμα 3: οργάνωση με βάση τα δίκτυα διανομής

3.3.4 Οργάνωση με βάση τις γεωγραφικές περιοχές.

Όταν μια επιχείρηση αναπτύσσει δραστηριότητα σε πολυεθνικό επίπεδο ή έχει ιδιαίτερα ενδιαφέροντα και σε περιοχές της χώρας που βρίσκονται έξω από την έδρα της, η γεωγραφική τμηματοποίηση είναι ίσως η καλύτερη μέθοδος οργάνωσης της επιχείρησης αυτής. Με τη μέθοδο αυτή η επιχείρηση προσφέρει καλύτερα τις υπηρεσίες της προς τους πελάτες της, εκμεταλλεύεται καλύτερα τις

ευκαιρίες που παρουσιάζονται στη συγκεκριμένη περιοχή και είναι περισσότερο αποτελεσματική από άποψη κόστους.

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται κυρίως από μεγάλες εμπορικές επιχειρήσεις για τις οποίες η πώληση είναι η βασικότερη λειτουργία όπως π.χ. στις ασφαλιστικές επιχειρήσεις, στις επιχειρήσεις λιανικής πώλησης οι οποίες διαθέτουν αλυσίδα καταστημάτων. Παρακάτω ακολουθεί μια απλή γεωγραφική τμηματοποίηση :



διάγραμμα 4: οργάνωση με βάση τις γεωγραφικές περιοχές

3.4 ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ MARKETING

Η διεύθυνση marketing έχει στενές σχέσεις με τις διευθύνσεις παραγωγής, χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και προσωπικού. Αυτές οι σχέσεις πρέπει να συντονίζονται με γνώμονα τους κοινούς στόχους, την ανάθεση δραστηριοτήτων και τη δημιουργία προγραμμάτων εργασιών. Ακόμα κι αν όλα τα μέλη κάθε λειτουργικής μονάδας μιας επιχείρησης είναι αφοσιωμένα στην επίτευξη στόχων της επιχείρησης, εξακολουθούν παρόλα αυτά να προσεγγίζουν αυτούς τους στόχους διαφορετικά, εξαιτίας των διαφορών στην εκπαίδευση, τις ικανότητες και την προσωπικότητα. Οι άνθρωποι που ασχολούνται με την παραγωγή, για

παράδειγμα, τείνουν να προσανατολίζονται με βάση την τεχνική και μπορεί να εκτιμήσουν ότι πρέπει να καθυστερήσουν την εισαγωγή στην αγορά ενός νέου προϊόντος επιδιώκοντας να παράγουν ένα τέλειο προϊόν που να έχει καλύτερες αποδόσεις από αυτές που περίμενε ο πελάτης. Αυτή η στάση μπορεί να αναστατώσει το πρόγραμμα της διεύθυνσης marketing. Αν οι τεχνικοί καθυστερήσουν πάρα πολύ τότε ένας λιγότερος απαιτητικός ανταγωνιστής μπορεί να βγει πριν από αυτούς στην αγορά με ένα παρόμοιο προϊόν .

Ο συντονισμός συνδυάζει τους τελειομανείς με τους πραγματιστές , βοηθώντας την κάθε ομάδα να κατανοήσει με ποιο τρόπο σκέφτεται η άλλη. Πολλές επιχειρήσεις προωθούν τον συντονισμό χρησιμοποιώντας ομάδες που συγκροτούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου. Αυτές οι ομάδες ενώνουν ανθρώπους από διάφορα τμήματα για να δουλέψουν μαζί πάνω σε συγκεκριμένα σχέδια όπως η εισαγωγή νέου προϊόντος στην αγορά.

3.5 ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ MARKETING

Η επιτυχία της επιχειρηματικής δραστηριότητας εξαρτάται από τα κίνητρα τα οποία παρέχονται στους ανθρώπους της επιχείρησης για να κάνουν αυτό που είναι αναγκαίο για να επιτύχουν. Δυστυχώς, δεν υπάρχουν απλοί αλάνθαστοι κανόνες για τα κίνητρα που πρέπει να παρέχονται στους εργαζόμενους, διότι συνήθως αυτό που κάποιος θεωρεί επιθυμητή ανταμοιβή για απόδοση ποιότητας μπορεί να παρουσιάζει ελάχιστο ενδιαφέρον για κάποιον άλλον. Η δημιουργία ενός προγράμματος που θα παρέχει κίνητρα σε όλο το προσωπικό της διεύθυνσης marketing , ώστε να προσπαθήσει για την επιτυχία των στόχων της διεύθυνσης , δεν είναι εύκολο καθήκον.

Αν και οι διευθυντές χρησιμοποιούν ευρεία ποικιλία μεθόδων για την παροχή κινήτρων στους ανθρώπους , τα περισσότερα προγράμματα ακολουθούν τα πέντε βήματα:

1. καθορισμός στόχων
2. παροχή μέσων για την επίτευξη των στόχων
3. ανταμοιβές που συνδέονται με την εκπλήρωση των στόχων
4. δίκαιη εκτίμηση των αποτελεσμάτων
5. καθορισμός προτύπων ρόλων για την εργασιακή συμπεριφορά.

3.6 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η επικοινωνία είναι το κλειδί για την επιτυχία σε κάθε επιχείρηση. Οι στόχοι τους οποίους υιοθετεί το ανώτερο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας πρέπει να γίνονται κατανοητοί σε ολόκληρη την επιχείρηση. Οι πληροφορίες πρέπει να μεταφέρονται από τους ανθρώπους που τις έχουν στους ανθρώπους που τις χρειάζονται. Τα στελέχη της διεύθυνσης marketing πρέπει να είναι ικανά να επικοινωνούν με το ανώτερο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας , για να εξασφαλίζουν ότι το πρόγραμμα της διεύθυνσης τους είναι στην κατεύθυνση επίτευξης των συνολικών στόχων της επιχείρησης. Η επικοινωνία της διεύθυνσης marketing με τις άλλες διευθύνσεις της εταιρίας είναι ουσιαστική για την αποτελεσματική εφαρμογή των προγραμμάτων. Υπάρχει ουσιαστική αλληλεξάρτηση μεταξύ του marketing , της παραγωγής και των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Απαιτείται επικοινωνία μεταξύ αυτών των ομάδων προκειμένου να φέρουν σε πέρας τα συλλογικά καθήκοντα τους.

Η αποτελεσματική επικοινωνία εξαρτάται από το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί το σύστημα επικοινωνίας και κυμαίνεται από ένα ανοικτό πρότυπο επικοινωνίας , το οποίο διευκολύνει τη ροή των αναγκαίων πληροφοριών , μέχρι ένα κλειστό πρότυπο, στο οποίο οι διευθύνσεις και τα τμήματα φυλάνε ζηλότυπα τις πληροφορίες που έχουν. Όταν η ροή της επικοινωνίας είναι ελεύθερη, τότε είναι πιθανότερη η επίτευξη του στόχου κι ελαχιστοποιείται ο μη αναγκαίος ανταγωνισμός σχετικά με τους πόρους μεταξύ των διευθύνσεων της επιχείρησης. Η αλληλεξάρτηση των λειτουργιών απαιτεί να υπάρχει ροή πληροφοριών τόσο

οριζόντια , μεταξύ των διευθύνσεων της εταιρίας, όσο και κάθετα, από την κορυφή στη βάση κι αντιστρόφως. Ένας υπάλληλος στην κατώτερη βαθμίδα της διοικητικής ιεραρχίας θα πρέπει να έχει πρόσβαση σε ένα κανάλι επικοινωνίας το οποίο φθάνει μέχρι το γενικό διευθυντή. Παρομοίως, τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να είναι ικανά να επικοινωνούν με όλους τους υπαλλήλους μέσα από ένα σύστημα οργανωμένων κάθετων κι οριζοντίων ροών.

3.7 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ MARKETING

Δύο βασικές «φιλοσοφίες» μπορεί να ακολουθήσει μια οικονομική μονάδα από πλευράς επιχειρηματικής δραστηριότητας:

A. Τη διοίκηση της επιχείρησης σε καθημερινή βάση , επιλύοντας τα προβλήματα όπως κι όταν εμφανίζονται (day by day management).

B. Την προγραμματισμένη διοίκηση της επιχείρησης , όπου αφού καθορισθούν οι στόχοι βραχυχρόνια -μεσοπρόθεσμα -μακροπρόθεσμα, στη συνέχεια μπορεί να καταρτισθεί ένα πλάνο για τον τρόπο με τον οποίο θα υλοποιηθούν οι στόχοι της οικονομικής μονάδας.

Έτσι μπορεί να ειπωθεί ότι , επιχειρηματικός σχεδιασμός είναι η αφετηρία της διοικητικής δράσης. Είναι η πορεία που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση προκειμένου να επιτευχθούν οι οικονομικοί της στόχοι, που η πραγματοποίησή τους περνά μέσα από την επίτευξη των κοινωνικών της στόχων. Η χάραξη της πολιτικής γίνεται μέσα από μια συνεχή και συστηματική διαδικασία λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων που αναφέρονται στον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών και στόχων της επιχείρησης , στη στρατηγική που απαιτείται για την επίτευξη κι ανάπτυξη συγκεκριμένων προγραμμάτων δράσης που θα υλοποιηθούν στο μέλλον. Είναι γεγονός ότι ο επιχειρηματικός σχεδιασμός μπορεί να εξασφαλίσει :

- Κοινούς στόχους αποδεκτούς τόσο από τη διοίκηση όσο κι από τους εργαζομένους στην οικονομική μονάδα

- Μια συστηματοποίηση των ενεργειών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης
- Το έναυσμα για ορθολογικότερη οργάνωση και συντονισμό του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και των κεφαλαίων και του μηχανολογικού εξοπλισμού της επιχείρησης
- Ταχύτητα λήψης αποφάσεων
- Ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα των διοικητικών ενεργειών κι αποφάσεων
- Το μηχανισμό προσαρμογής στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος για καλύτερη εκμετάλλευση των αλλαγών αυτών
- Επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων
- Αύξηση της παραγωγικότητας
- Τη δημιουργία ενός μηχανισμού μέτρησης της αποδοτικότητας του προσωπικού μέσω της στοχοποίησης της εργασίας του τόσο ποσοτικά και ποιοτικά

Για να επιτευχθούν τα παραπάνω , θα πρέπει να αποφασίσει η επιχειρηματική μονάδα να εγκαταλείψει τη διοίκηση της επιχείρησης σε καθημερινή βάση (day by day management) και να ενταχθεί στη φιλοσοφία του στρατηγικού σχεδιασμού.

Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να απαντηθούν τα παρακάτω ερωτήματα :

Τι θέλουμε να πετύχουμε;	Καθορισμός στόχων από τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης και τα άλλα διοικητικά στελέχη
Τι έχουμε πετύχει στο παρελθόν;	Ανάλυση της παρούσας και παρελθούσης απόδοσης της επιχείρησης
Τι πρέπει να προσέξουμε ώστε να πετύχουμε;	Προσδιορισμός των επιτυχημένων παραγόντων της επιχείρησης
Τι μπορούμε να κάνουμε;	Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα πηγών και δυνατοτήτων
Τι θα μπορούσαμε να κάνουμε;	Ευκαιρίες κι απειλές που προέρχονται

από αλλαγή των περιβαλλοντολογικών συνθηκών

Τι πρέπει να κάνουμε;

Καθορισμός κι εκτίμηση των εναλλακτικών λύσεων που παρουσιάζονται για την επιχείρηση

Όπως γίνεται αντιληπτό, ο επιχειρηματικός σχεδιασμός αποτελείται από ένα αριθμό επιμέρους σχεδίων που απεικονίζουν ουσιαστικά τους στόχους και τη δραστηριότητα των λειτουργικών τμημάτων της επιχείρησης. Σε γενικές γραμμές μπορεί να απεικονισθεί από τους επιμέρους σχεδιασμούς από πλευράς marketing, παραγωγής και οικονομικών.

Έτσι έχουμε:

1. Το πρόγραμμα marketing

Αποτελεί το πλέον δυναμικό πλάνο της επιχείρησης αφού θα αποτελέσει την αιχμή του δόρατος για την πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση

2. Το πρόγραμμα παραγωγής

Απεικονίζει τις παραγωγικές δυνατότητες που έχει η επιχείρηση (το μηχανολογικό εξοπλισμό, τις πρώτες ύλες, το προσωπικό παραγωγής κ.τ.λ.). Στο πρόγραμμα αυτό γίνεται κι εκτίμηση «της γήρανσης» του μηχανολογικού εξοπλισμού και της ανανέωσης του.

3. Το οικονομικό πρόγραμμα

Ασχολείται όχι απλά με την εξεύρεση κεφαλαίων για την στήριξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης αλλά και με το κόστος κεφαλαίου καθώς και εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης π.χ. Leasing κ.τ.λ.

3.8 ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ MARKETING

Προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αποδοτικότητα του marketing θα πρέπει να καθορισθούν απαρχής τα συγκεκριμένα στοιχεία που θα καλύψει ο

προγραμματισμός δράσης του. Όπως είναι φυσικό ο προγραμματισμός του marketing εντάσσεται μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο στρατηγικής δράσης της επιχείρησης κάτω από μια διαφορετική προσέγγιση, αυτήν της «φιλοσοφίας» του marketing.

Έχοντας υπόψη τα παραπάνω η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει απάντηση στα επόμενα ερωτήματα:

- Ποια είναι η εξέλιξη του συνόλου της αγοράς μέσα στην οποία εντάσσεται κι η υπόψη επιχείρηση;
- Πως μπορούν να αναπτυχθούν νέα προϊόντα προκειμένου να εξυπηρετηθεί καλύτερα η συγκεκριμένη αγορά;
- Ποια η θέση της υπόψη επιχείρησης στη διεύρυνση και τον εμπλουτισμό της αγοράς με νέα προϊόντα;
- Πως εκτιμάται η ανταγωνιστική αγορά μέσα στην οποία δρα η υπόψη επιχείρηση;
- Ποιοι παράγοντες περιβαλλοντολογικοί επιδρούν άμεσα ή έμμεσα στην επιχείρηση;
- Ποιοι πόροι απαιτούνται και ποια τα αναμενόμενα οφέλη από την εμπλοκή της επιχείρησης στην υπόψη διεύρυνση της αγοράς;
- Πώς εκτιμώνται οι πιθανοί κίνδυνοι για την επιχείρηση;

Προκειμένου να προετοιμασθεί το πρόγραμμα του marketing θα πρέπει να γίνει μια ανάλυση των συστατικών στοιχείων ενώ γενικά μπορεί να ειπωθεί ότι υπάρχουν τρεις βασικοί τρόποι προετοιμασίας επιχειρηματικών σχεδίων.

α. Τα προγράμματα από τη διοίκηση προς τους εργαζομένους (*down training plans*). Τα προγράμματα αυτά εκπονούνται από τη διοίκηση της επιχείρησης κι επιβάλλονται στο προσωπικό της, προκειμένου να εκτελεσθούν. Δεν αποτελούν τίποτα άλλο από την εφαρμογή της θεωρίας X του McGregor σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι προτιμούν να κατευθύνονται από άλλους παρά να εργάζονται δημιουργικά.

β. Προγράμματα από τη βάση προς την ανώτερη διοίκηση (*up training plans*). Τα προγράμματα αυτά εκπονούνται από τη βάση π.χ. από τους πωλητές , όσον αφορά τον προϋπολογισμό πωλήσεων του επόμενου έτους κι εγκρίνονται από τη διεύθυνση της επιχείρησης. Όπως γίνεται αντιληπτό εδώ έχουμε την εφαρμογή της θεωρίας Ψ του McGregοr όπου οι εργαζόμενοι εργάζονται δημιουργικά κι είναι συνυπεύθυνοι για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης που σε τελευταία ανάλυση αυτοκαλούνται να εφαρμόσουν.

γ. Προγράμματα με χρήση αντικειμενικών στόχων (*management by objectives*).

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή η διοίκηση της επιχείρησης θέτει γενικούς στόχους για το χρονικό διάστημα που πρόκειται να καλύψει το συγκεκριμένο πλάνο. Τα επιμέρους τμήματα δημιουργούν τους επιμέρους στόχους που εντάσσονται στο γενικό κλίμα όπως έχει δοθεί από τη διοίκηση της επιχείρησης και φυσικά καταστρώνουν τα επιμέρους πλάνα τα οποία έγκειται στην έγκριση της διοίκησης της επιχείρησης. Στην επόμενη σελίδα ακολουθεί μια διαγραμματική παράσταση συστατικών στοιχείων προγράμματος *marketing* μιας ελληνικής επιχείρησης.

3.9 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ MARKETING

Η λειτουργία της οργάνωσης μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελεί την ομαδοποίηση των απαραίτητων δραστηριοτήτων για την επίτευξη αντικειμενικών σκοπών , την ανάθεση κάθε ομάδας σε διοικητικό στέλεχος που έχει αναλάβει την επίβλεψη της και την πρόνοια για οριζόντιο και κάθετο συντονισμό μέσα στην επιχειρησιακή δομή.

Από τους θεωρητικούς δίνονται διάφορες σημασίες στην οριοθέτηση της έννοιας. Ορισμένοι θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι :

- ⇒ περιλαμβάνει τη συμπεριφορά όλων των συμμετεχόντων
- ⇒ αποτελεί όλο το σύστημα των κοινωνικών και πολιτιστικών σχέσεων
- ⇒ αποτελεί μια μορφοποιημένη σκόπιμη διάρθρωση ρόλων ή θέσεων

Ο Ernest Dale περιγράφει την οργάνωση ως μια διαδικασία πέντε σημείων :

1. Αποσαφήνιση της εργασίας που πρέπει να γίνει έτσι, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι (π.χ. αύξηση μεριδίου αγοράς, αύξηση πωλήσεων , μεγιστοποίηση κέρδους κ.λ.π.)

2. Διαχωρισμός της συνολικής εργασίας σε δραστηριότητες που μπορούν να επιτευχθούν από ένα ή περισσότερα άτομα (έρευνα αγοράς πώλησης, προώθηση πωλήσεων κ.λ.π.)

3. Συνδυασμός της εργασίας των μελών της επιχείρησης με ένα λογικό και αποτελεσματικό τρόπο. Τα διάφορα μέλη έχουν διαφορετικές ικανότητες και ειδικεύσεις οι οποίες πρέπει με σωστό τρόπο να διοικηθούν με σωστά οργανωμένες διαδικασίες. Αυτός ο συνδυασμός της εργασίας λέγεται τμηματοποίηση.

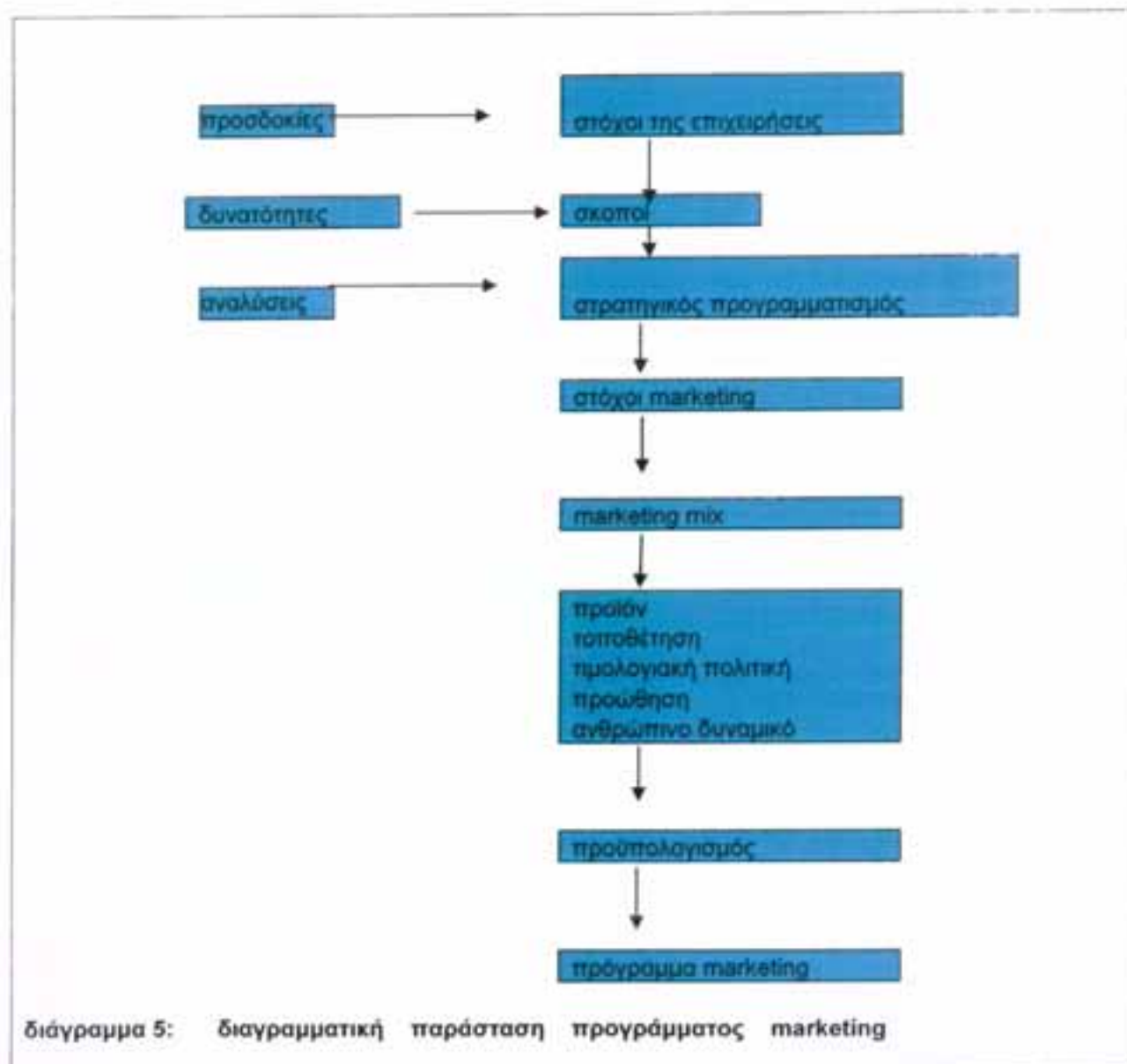
4. Δημιουργία ενός μηχανισμού που θα συντονίζει τα μέλη μιας οργάνωσης σε μια ενιαία , αρμονική ενότητα και θα μειώσει την ανικανότητα και τα προβλήματα – ανάθεσης των μελών- τμημάτων.

5. Παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού κι επανορθωτικές αλλαγές για τη διατήρηση ή αύξηση της αποτελεσματικότητας. Χρειάζεται δηλαδή περιοδικός έλεγχος των 4 προηγούμενων παραμέτρων.

Κατά τους Koontz- Ο' Donnell η οργάνωση αποτελεί τη λογική διαδικασία των παρακάτω θεμάτων:

- I. Καθορισμός αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης
- II. Διατύπωση παράγωγων αντικειμενικών σκοπών, πολιτικών και σχεδίων
- III. Αναγνώριση και ταξινόμηση των απαραίτητων δραστηριοτήτων για την εκπλήρωση των σχεδίων
- IV. Ομαδοποίηση αυτών των δραστηριοτήτων υπό το φως των διαθέσιμων κι υλικών πόρων και του καλύτερου τρόπου χρησιμοποίησής τους
- V. Εκχώρηση της απαιτούμενης εξουσίας για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων στον επικεφαλής κάθε ομάδας

VI. Σύνδεση αυτών των ομαδοποιήσεων οριζόντια και κάθετα μέσω των σχέσεων εξουσίας και των συστημάτων πληροφοριών



Ως συμπέρασμα, μπορούμε να πούμε ότι, η οργάνωση αποτελεί μια διαδικασία με την οποία το διοικητικό στέλεχος μεταβάλλει το χάος σε τάξη, σταματά τις συγκρούσεις για θέματα εργασίας ή ευθύνης κι εγκαθιστά ένα περιβάλλον κατάλληλο για ομαδική εργασία. Για να γίνουν αυτά η οργάνωση θα πρέπει να:

- Αντικατοπτρίζει αντικειμενικούς σκοπούς και σχέδια, επειδή οι επιχειρησιακές δραστηριότητες εξάγονται από αυτά
- Αντικατοπτρίζει την εξουσία που έχουν στη διάθεση τους τα διοικητικά στελέχη, η οποία εξαρτάται από κοινωνικούς θεσμούς όπως η ιδιοκτησία, η κυβέρνηση, το πλήθος των συνηθειών, κωδικών και νόμων
- Αντικατοπτρίζει το περιβάλλον της (οικονομικό, τεχνολογικό, πολιτικό, κοινωνικό ή εθνικό) και τις αλλαγές του (άρα δεν μπορεί να είναι μηχανική και στατική)
- Επανδρωθεί με προσωπικό. Άρα θα πρέπει να λάβει υπόψη τους περιορισμούς και τις συνήθειες των ανθρώπων, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι θα πρέπει να εστιάζεται γύρω από άτομα αντί γύρω από τους στόχους και τις συνοδευτικές δραστηριότητες.

3.10 ΤΥΠΙΚΗ ΚΙ ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Πολλοί λειτουργοί κάνουν διάκριση μεταξύ τυπικής κι άτυπης οργάνωσης :

1. Τυπική οργάνωση : κατά τον Barnard είναι ο συνειδητός συνδυασμός δραστηριοτήτων δύο ή περισσότερων ατόμων προς επίτευξη ενός συγκεκριμένου αντικειμενικού σκοπού. Για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να ακολουθούν την αρχή της ενότητας των αντικειμενικών σκοπών (π.χ. κέρδος) και την αρχή της αποδοτικότητας όπου πρέπει να διευκολύνει την εκπλήρωση των αντικειμενικών σκοπών με τις ελάχιστες ανεπιθύμητες συνέπειες ή κόστος.

2. Άτυπη οργάνωση : κατά τον Bernard είναι κάθε κοινή προσωπική δραστηριότητα χωρίς συνειδητό κοινό σκοπό αν αυτή συμβάλλει πιθανώς σε κοινά αποτελέσματα. Οι σχέσεις αυτές δεν εμφανίζονται σε οργανωτικό διάγραμμα. Είναι όμως πολύ σημαντικές για τη διοίκηση κι η δυναμικότητα τους εξαρτάται από τη φύση της ομάδας, τον αριθμό των ατόμων στην ομάδα, τα

πρόσωπα που περιλαμβάνει, το ενδιαφέρον της ομάδας , τη μεταβαλλόμενη ηγεσία της και τη συνεχή διαδικασία σχηματισμού και διάλυσης.

3.11 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ

- 1) *Ειδίκευση δραστηριοτήτων* : ειδίκευση στόχων σε άτομα ή ομάδες (κατανομή εργασίας) και τμηματοποίηση δραστηριοτήτων σε ενότητες.
- 2) *Τυποποίηση δραστηριοτήτων* : μέσα από περιγραφές εργασίας, μεθοδολογία λειτουργίας, κανόνες, εκπαίδευση κ.λ.π.
- 3) *Ο συντονισμός δραστηριοτήτων* : είναι πιο δύσκολος σε οργανισμούς με περίπλοκες δραστηριότητες και πολλές ειδικότητες.
- 4) *Συγκέντρωση κι αποκέντρωση αποφάσεων* : αν θα γίνονται στα ανώτερα ή όχι επίπεδα από έναν ή πολλούς.

3.12 ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ

- I. *Η στρατηγική* : ο Alfred Chandler ισχυρίζεται ότι η δομή ακολουθεί τη στρατηγική. Η στρατηγική βοηθά το σχεδιασμό της δομής της επιχείρησης κι οι αλλαγές σε αυτή προηγούνται των αλλαγών της δομής.
- II. *Η τεχνολογία* : η φύση της τεχνολογίας (υψηλή ή όχι) επηρεάζει τη δομή π.χ. μαζική παραγωγή των αυτοκινητοβιομηχανιών.
- III. *Το προσωπικό* : οι ικανότητες , εκπαίδευση τόσο των προϊσταμένων όσο και των υφισταμένων. Οι ανάγκες τους κι η ευκολία συνεργασίας τους.
- IV. *Το μέγεθος του οργανισμού και των τμημάτων* : οι μεγαλύτεροι οργανισμοί τείνουν να έχουν μεγαλύτερη εξειδίκευση και τυποποίηση δραστηριοτήτων.
- V. *Βασική τμηματοποίηση* : γίνεται λόγω του περιορισμού διοίκησης πολλών ατόμων. Έτσι θα μπορούσε να ειπωθεί ότι τμήμα είναι μια διακεκριμένη περιοχή,

διεύθυνση ή κλάδος μιας επιχείρησης , πάνω στον οποίο έχει εξουσία ένα διοικητικό στέλεχος για την εκτέλεση καθορισμένων δραστηριοτήτων.

Ένα ερώτημα που αναφέρεται , είναι αν θα πρέπει η δομή της οργάνωσης της εταιρίας να είναι οριζόντια ή κάθετη. Η επίπεδη οργάνωση παρουσιάζει το πλεονέκτημα της ταχύτερης ροής πληροφοριών , καθώς και της ατομικής ικανοποίησης των μελών της. Η κάθετη οργάνωση παρουσιάζει το πλεονέκτημα της ταχύτερης κι αποτελεσματικότερης επίλυσης προβλημάτων με την καλύτερη δυνατή απόδοση, όπως ισχυρίζονται οι Carzo και Yanozas. Ο λόγος είναι ότι τα μέλη της ομάδας μπορούν συχνότερα να αξιολογούν αποφάσεις. Επίσης παρουσιάζεται τακτικότερη διαδικασία για τη λήψη αυτών των αποφάσεων. Το επόμενο πρόβλημα που παρουσιάζεται είναι η μικρή ή μεγάλη περιοχή ευθύνης. Είναι γεγονός ότι παρουσιάζεται καλύτερη συνοχή ομάδας όταν αποτελείται από πέντε ή λιγότερα μέλη σε αντίθετη περίπτωση πρέπει να δημιουργηθούν υποομάδες. Έτσι οι μικρές ομάδες δημιουργούν τις προϋποθέσεις για ατομική ικανοποίηση των μελών τους , για ευκαιρίες συμμετοχής και καλύτερης κατανόησης ομαδικών στόχων καθώς και για λιγότερο χρόνο στη λήψη αποφάσεων.

Αντίθετα οι μεγάλες ομάδες μπορούν να επιλύσουν περισσότερα και περιπλοκότερα προβλήματα, επειδή διαθέτουν μεγαλύτερη ποικιλία ειδικοτήτων , υπάρχουν προβλήματα συντονισμού κι επίτευξης ομοφωνίας και τέλος τα καθήκοντα των επικεφαλής είναι σπουδαιότερα κι απαιτείται αποτελεσματικότερη και καλύτερα διαρθρωμένη ηγεσία προσωπικού των τμημάτων marketing.

Οι House & Miner συμπεραίνουν ότι :

- 1) Το άριστο μέγεθος περιοχής ελέγχου είναι από 5-10 άτομα.
- 2) Τα μεγαλύτερα όρια (8-10) είναι καταλληλότερα για τα ανώτερα επίπεδα οργάνωσης γιατί εκεί απαιτούνται περισσότερες ικανότητες για την ανάπτυξη πολλαπλών εναλλακτικών λύσεων.

3) Η έκταση των ορίων των εποπτών πρώτου βαθμού είναι ανάλογη της τεχνολογίας και της οργάνωσης.

4) Για τον καθορισμό της περιοχής ελέγχου σε ειδικές περιπτώσεις πρέπει να δίνεται προσοχή σε παράγοντες όπως:

- Το επιθυμητό της συνοχής της ομάδας
- Οι εκτελεστικές απαιτήσεις της εργασίας
- Ο βαθμός πιέσεων στο περιβάλλον
- Οι αλληλεξαρτήσεις καθηκόντων , η ανάγκη ικανοποίησης των μελών
- Οι ηγετικές ικανότητες που υπάρχουν στην οργάνωση.

3.13 ΤΡΟΠΟΙ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ MARKETING

1) Βάσει απλών αριθμών : αθροίζουμε αδιάκριτα τα άτομα που θα εκτελέσουν καθήκοντα κάτω από τη διεύθυνση ενός διοικητικού στελέχους.

2) Βάσει του χρόνου : είναι η κοινή χρήση βάρδιας. Δεν προκαλεί παρά ελάχιστα προβλήματα: π.χ. εποπτείας –αποδοτικότητας –κόστους.

3) Βάσει επιχειρηματικών λειτουργιών : είναι μια μέθοδος ευρέως αποδεκτή που αναφέρεται στις βασικές λειτουργίες :

- I. Παραγωγή (δημιουργία ή αύξηση χρησιμότητας αγαθών- υπηρεσιών)
- II. Marketing (διάθεση του προϊόντος)
- III. Χρηματοοικονομικά (συγκέντρωση, είσπραξη, διασφάλιση, επένδυση κεφαλαίων)
- IV. Προσωπικό
- V. Προμήθειες

Η παραπάνω ορολογία δεν εμφανίζεται παντού η ίδια γιατί :

- ✓ Δεν υπάρχει γενικά αποδεκτή ορολογία.
- ✓ Οι βασικές δραστηριότητες της κάθε εταιρίας διαφέρουν (νοσοκομεία, σχολεία).

- ✓ Μπορεί να έχουν επιλεγεί άλλοι τρόποι οργάνωσης.

Η οργάνωση του τύπου αυτού (βάσει λειτουργιών) παρουσιάζει τα παρακάτω πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα:

Πλεονεκτήματα

1. Είναι μια λογική κι αποδεδειγμένη μέθοδος.
2. Είναι ο καλύτερος τρόπος για να εξασφαλιστεί η ισχύς και το γόητρο των βασικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
3. Ακολουθεί την αρχή της επαγγελματικής εξειδίκευσης.
4. Χρησιμοποιεί αποτελεσματικά το εργατικό δυναμικό.
5. Απλοποιεί την επιμόρφωση.
6. Παρέχει στα ανώτατα στελέχη μέσω στενού ελέγχου των δραστηριοτήτων τη δυνατότητα εξειδίκευσης.
7. Είναι κατάλληλη για σταθερό περιβάλλον.
8. Παρέχει συγκέντρωση των ειδικοτήτων.
9. Απαιτεί λιγότερο εσωτερικό συντονισμό.
10. Απαιτεί μικρότερες ικανότητες διαπροσωπικών σχέσεων.

Μειονεκτήματα

1. Η ευθύνη για την επίτευξη κερδών περιορίζεται στην κορυφή.
2. Υπερειδίκευση και περιορισμός των αποφάσεων του βασικού προσωπικού.
3. Περιορίζει την ανάπτυξη γενικών διοικητικών στελεχών.
4. Ελαττώνει το συντονισμό μεταξύ λειτουργιών.
5. Κάνει δύσκολη την οικονομική ανάπτυξη της επιχείρησης ως σύστημα.
6. Μειώνει τη σημασία των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης ως σύνολο.
7. Μειώνει το χρόνο αντίδρασης στους μεγάλους οργανισμούς.
8. Δημιουργεί «ασφαλιστικές δικλίδες» εξαιτίας των διαδοχικών ενεργειών που πρέπει να γίνουν.
9. Αποδυναμώνει την εφευρετικότητα.
10. Δημιουργεί προβλήματα προτεραιοτήτων.
11. Δημιουργεί ασαφείς υπευθυνότητες όσον αφορά τους γενικούς σκοπούς.

- 4) Βάσει περιοχών λειτουργίας: Βασίζεται στις γεωγραφικές περιοχές λειτουργίας. Όλες οι δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα σε μια περιοχή ομαδοποιούνται και ανατίθενται σε ένα στέλεχος π.χ. επιθεωρητής πωλήσεων νησιών.

Λόγοι χρήσης του συστήματος αυτού, θα μπορούσαν να θεωρηθούν οι παρακάτω:

Θετικοί λόγοι :

- ✓ Ενθάρρυνση τοπικής συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων.
- ✓ Οικονομία : μείωση κόστους εκτέλεσης εργασιών (μεταφορά, διακίνηση, διανομή, χρόνος παράδοσης).
- ✓ Τοπική συμμετοχή (ευκαιρίες πιο εύκολα εκμεταλλεύσιμες).
- ✓ Πιο σωστή στρατολόγηση πωλητών (εντοπιότητα) είναι γνωστές της αγοράς και βρίσκονται κοντά στην οικογένεια τους.
- ✓ Σωστός χειρισμός διαφόρων συνηθειών , ύφους και προτιμήσεων.
- ✓ Πιο σωστή επικοινωνία : δεδομένου ότι τίποτα δεν αντικαθιστά την προσωπική επαφή, όσο καλή και να είναι η μηχανική / ηλεκτρονική επικοινωνία.
- ✓ Πιο σωστή επιμόρφωση.

Αρνητικοί λόγοι :

- ✓ Κακές εγκαταστάσεις επικοινωνιών.
- ✓ Ανάγκη για γρήγορη δράση
- ✓ Ανάγκη για εύκολο συντονισμό κι έλεγχο.

Πλεονεκτήματα

1. Οικονομία : αφιερώνεται περισσότερος χρόνος στις πωλήσεις και λιγότερος στις μετακινήσεις.
2. Συγκεντρώνει την προσοχή και τις προσπάθειες στις τοπικές αγορές και προβλήματα.
3. Αναθέτει ευθύνες σε χαμηλότερα επίπεδα.
4. Βελτιώνει συντονισμό ανά περιοχή.
5. Διευκολύνει την άμεση επικοινωνία με τα τοπικά ενδιαφέροντα.
6. Παρέχει κατάλληλο έδαφος για την επιμόρφωση διοικητικών στελεχών,
7. Επιτρέπει γρήγορες αντιδράσεις στις αλλαγές αγοράς.

Μειονεκτήματα

1. Απαιτεί περισσότερα άτομα με γενικές διοικητικές ικανότητες.
2. Καθιστά δύσκολη τη διατήρηση οικονομικών κεντρικών υπηρεσιών.
3. Αυξάνει τα προβλήματα ανώτατου διοικητικού ελέγχου.
4. Παραβλέπονται τα σοβαρά διοικητικά προβλήματα που δημιουργούνται όταν χρησιμοποιούνται ταυτόχρονα από τα κεντρικά γραφεία διαφορετικές οργανωτικές μέθοδοι.
5. Επιτρέπει τη χρήση επιρροών στην κατανομή πόρων.

Το σχήμα αυτό μπορεί να εφαρμοσθεί σε :

1. Επιχειρήσεις που πρέπει να βρίσκονται κοντά στις περιοχές πρώτων υλών π.χ. εξαγωγή ορυκτών / πετρελαίου.
2. Επιχειρήσεις που έχουν υπερπόντια σημαντικά παραρτήματα / αγορές - πωλήσεις.
3. Επιχειρήσεις που χρειάζονται τοπικά εκπαιδευμένο προσωπικό π.χ. κοπή διαμαντιών στην Ν. Υόρκη, Άμστερνταμ, Τελ- Αβίβ.

5) Βάσει προϊόντων : κάθε τμήμα είναι υπεύθυνο για ένα προϊόν ή μια ομάδα- οικογένεια συναφών προϊόντων.

Ο τύπος αυτός οργάνωσης χρησιμοποιείται κυρίως όταν το προϊόν ή η ομάδα απαιτούν ειδική τεχνολογία παραγωγής και μεθόδους πώλησης αρκετά διαφορετικές από τα υπόλοιπα προϊόντα. Έτσι μπορεί να ειπωθεί , ότι ο τύπος αυτός της εξέλιξης της οργάνωσης , αποτελεί τη βάση των λειτουργιών, όταν η

επιχείρηση είναι μεγάλης κλίμακας και οι διευθυντές παραγωγής , πωλήσεων και βοηθητικών υπηρεσιών αντιμετωπίζουν προβλήματα μεγέθους , αφόρητη πολυπλοκότητα κι οριακό αριθμό υφισταμένων.

Μειονεκτήματα

1. Απαιτεί περισσότερα άτομα με γενικές διοικητικές ικανότητες.
2. Καθιστά δύσκολη τη διατήρηση κεντρικών οικονομικών υπηρεσιών.
3. Παρουσιάζει αυξημένα προβλήματα ανώτατου διοικητικού ελέγχου.
4. Επιτρέπει τη χρήση επιρροών στην κατανομή των πόρων.
5. Επιτρέπει την παραμέληση των μακροχρόνιων στόχων.

Πλεονεκτήματα

1. Συγκεντρώνει την προσοχή και τις προσπάθειες στις γραμμές προϊόντων.
2. Αναθέτει την ευθύνη για επίτευξη κερδών στο επίπεδο διευθύνσεων.
3. Βελτιώνει το συντονισμό λειτουργικών δραστηριοτήτων.
4. Παρέχει κατάλληλο έδαφος για επιμόρφωση διοικητικών στελεχών.
5. Επιτρέπει την ανάπτυξη κι επέκταση παραγομένων προϊόντων κι υπηρεσιών.
6. Επιτρέπει γρήγορες αντιδράσεις στις αλλαγές της αγοράς.
7. Επιτρέπει τη συγκέντρωση της προσοχής στους στόχους.
8. Επιτρέπει παράλληλη επίτευξη πολλών στόχων.
9. Υπάρχουν ξεκάθαρες υπευθυνότητες.

6) Βάσει πελατών : ο τύπος αυτός της οργάνωσης εφαρμόζεται όταν ένα τμήμα πουλά τα περισσότερα ή όλα τα προϊόντα του σε μια τάξη / ομάδα πελατών π.χ. εταιρίες ηλεκτρονικών με πελάτες το στρατό , τη βιομηχανία, τους καταναλωτές ή τράπεζες που δίνουν δάνεια σε ορισμένες κατηγορίες παραγωγών (σίτου ή πορτοκαλιών) ή εκπαιδευτικά ιδρύματα που προσφέρουν μαθήματα τακτικά ή έκτακτα ανάλογα με τις ομάδες σπουδαστών.

Πλεονεκτήματα

1. Οικονομία: αφιερώνεται περισσότερος χρόνος στις πωλήσεις και λιγότερος στις μετακινήσεις.
2. Συγκεντρώνει την προσοχή και τις προσπάθειες στις τοπικές αγορές.
3. Αναθέτει ευθύνες σε χαμηλότερα επίπεδα.
4. Βελτιώνει το συντονισμό ανά περιοχή.
5. Διευκολύνει την άμεση επικοινωνία με τα τοπικά ενδιαφέροντα.
6. Παρέχει κατάλληλο έδαφος για την επιμόρφωση διοικητικών στελεχών.
7. Επιτρέπει γρήγορες αντιδράσεις στις αλλαγές της αγοράς.
8. Συγκεντρώνει την προσοχή και τις προσπάθειες στις γραμμές προϊόντων.
9. Αναθέτει την ευθύνη για επίτευξη κερδών στο επίπεδο διευθύνσεων.
10. Βελτιώνει το συντονισμό λειτουργικών δραστηριοτήτων.
11. Παρέχει κατάλληλο έδαφος για επιμόρφωση διοικητικών στελεχών.
12. Επιτρέπει την ανάπτυξη κι επέκταση παραμελημένων προϊόντων κι υπηρεσιών.
13. Επιτρέπει γρήγορες αντιδράσεις στις αλλαγές της αγοράς.
14. Επιτρέπει τη συγκέντρωση στους στόχους της επιχείρησης.
15. Επιτρέπει παράλληλη επίτευξη πολλών στόχων.
16. Υπάρχουν ξεκάθαρες υπευθυνότητες.

Μειονεκτήματα

1. Παρουσιάζει δυσκολία συντονισμού μεταξύ τμημάτων.
2. Δέχεται πιέσεις των διοικητικών στελεχών από πελάτες για ειδική μεταχείριση.

7) Βάσει καναλιών εμπορίας : π.χ. η Ριγex (σαπούνια) έχει διαφορετικούς τρόπους προώθησης και πωλήσεων στα παντοπωλεία, φαρμακεία, αρωματοπωλεία.

8) Βάσει μεθόδων παραγωγής ή εξοπλισμών : κυρίως σε βιομηχανικές επιχειρήσεις π.χ. βάσει μεθόδου βαφής (επάλειψη ή ηλεκτρόλυση).

9) Μητρική οργάνωση : αποτελεί συνδυασμό άλλων δομών όπως μιας δομής βάσει λειτουργικών ή γεωγραφικών περιοχών και μιας δομής οργανωμένης βάσει των προϊόντων , πελατών ή κάποιου ειδικού προγράμματος. Μπορεί να εφαρμοστεί σε όλη την επιχείρηση (λιγότερο συχνό φαινόμενο) ή σε μέρος αυτής.

Στη μητρική οργάνωση μια ομάδα ατόμων έχει οργανωθεί για να επιλύσει ένα ειδικό, συνήθως αριθμητικά, μετρήσιμο πρόβλημα (π.χ. τη δημιουργία ενός νέου αεροπλάνου ή μιας διαφημιστικής καμπάνιας).

Για να επιτευχθεί ο στόχος που τέθηκε , το προσωπικό μετακινείται προσωρινά από τα διάφορα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης όπου ανήκουν μόνιμα , για όσο χρονικό διάστημα είναι απαραίτητες οι ειδικές ικανότητες τους στην ομάδα. Έτσι δημιουργείται ένα πολύπλοκο σύστημα επικοινωνίας όπου οι κάθετες γραμμές που δείχνουν τις λειτουργίες της επιχείρησης τέμνονται από τις οριζόντιες που δείχνουν την προσφορά των διαφόρων ειδικοτήτων. Έτσι η άτυπη επικοινωνία που συνήθως υπάρχει παίρνει τη μορφή της επίσημης. Το πρόγραμμα και συνεπώς η σύσταση της ομάδας μπορεί να διαρκέσει από λίγους μήνες μέχρι λίγα χρόνια.

Οι Davies και Lawrence ισχυρίζονται ότι υπάρχουν 4 φάσεις ολοκλήρωσης της μητρικής δομής :

- i. *Η πατροπαράδοτη πυραμίδα* : όπου η διοίκηση είναι στα ανώτερα κλιμάκια.
- ii. *Η προσωρινή επικάλυψη* : όπου δημιουργούνται προσωρινές ομάδες.
- iii. *Η μόνιμη επικάλυψη* : όπου συνεχίζονται οι ομάδες για μακρά χρονικά διαστήματα.
- iv. *Η ώριμη μητρική δομή* : και οι δυο διαστάσεις της δομής είναι μόνιμες και ισορροπούν και η δύναμη και η διοίκηση ανήκουν εξίσου και στους δυο διευθυντές.

Η μητρική δομή εφαρμόζεται σε εταιρίες όπως : η ITT, η CITIBANK και η NOVA BANK κ.τ.λ. κυρίως στα τμήματα : έρευνας και ανάπτυξης αλλά και σε ιατρικές ομάδες , εταιρίες συμβούλων, διαφημιστές, κατασκευαστικές κ.τ.λ.

Πλεονεκτήματα

1. Ευκαμψία και προσαρμοστικότητα στις ανάγκες των πελατών και στις ανάγκες για τεχνολογική εξέλιξη λόγω των ανοικτών γραμμών επικοινωνίας και του υπάρχοντος ειδικευμένου προσωπικού.
2. Δίνεται έμφαση στο πρόγραμμα : επειδή δίνεται υπευθυνότητα σε έναν ορισμένο διευθυντή , έτσι γίνεται καλύτερος προγραμματισμός και έλεγχος για το χρονοδιάγραμμα των εργασιών και τις τεχνικές προδιαγραφές.
3. Η γνώση των ειδικών χρησιμοποιείται επαρκώς και μεταφέρεται από το ένα πρόγραμμα στο άλλο. Είναι ένα μεγάλο πλεονέκτημα, κυρίως για μικρές επιχειρήσεις όπου υπάρχει έλλειψη προσωπικού.
4. Οι ειδικοί γίνονται και γενικά διοικητικά στελέχη : επειδή ευνοείται η προσφορά ανεξάρτητα από την ιεραρχία και επειδή όλα τα επίπεδα συνήθως λαμβάνουν μέρος.
5. Περισσότερη εξουσία διανέμεται προς τα κάτω : στις ομάδες των ειδικών

και οι ανώτεροι έχουν χρόνο για προγραμματισμό.

6. Τα άτομα ενθαρρύνονται περισσότερο : επειδή αποκτούν εξουσία, συμμετέχουν σε ομαδική εργασία, συγκεντρώνονται σε συγκεκριμένο πρόγραμμα και μπορούν να διακρίνουν τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους και «περνά ο λόγος τους σε σημαντικές αποφάσεις που πρέπει να παρθούν».
7. Προωθείται η ανοικτή επικοινωνία και οι διαπροσωπικές σχέσεις επειδή δημιουργούνται ομάδες, τα άτομα λογοδοτούν σε περισσότερους από έναν προϊσταμένους και προωθούνται οι ανταλλαγές απόψεων.
8. Δημιουργικές αντιπαραθέσεις δημιουργούνται μεταξύ των λειτουργικών διευθυντών και δ/ντών των προγραμμάτων με αποτέλεσμα να παίρνονται πιο σωστές οι τελικές αποφάσεις, να κατανέμονται πιο σωστά οι πόροι, να μειώνεται ο χρόνος και το κόστος και να προωθείται η έρευνα κι η ανάπτυξη.
9. Οι ειδικοί εξακολουθούν να κατέχουν μια θέση ανάμεσα στους συναδέλφους τους πράγμα που κάνει πιο εύκολη, σωστή και λιγότερο δαπανηρή την εκπαίδευσή τους.
10. Πλουραλισμός απόψεων στην ομάδα δημιουργείται εξαιτίας της ύπαρξης διαφόρων ειδικοτήτων, επιπέδων ευθυνών, ιδεολογιών, ο οποίος πρέπει να ενοποιηθεί για να λυθεί το πρόβλημα.
11. Προωθείται η ομαδική εργασία: αναμφίβολα εξαιτίας της φύσης της μητρικής δομής και της δημιουργίας ομάδων.
12. Είναι μια εξελιγμένη μορφή: αποτελεί το τελευταίο στάδιο εξέλιξης της οργανωτικής δομής (απολυταρχική- γραφειοκρατική- τμηματοποιημένη-μητρική).

Ως συμπέρασμα μπορούμε να πούμε ότι αντί να διαλέξει μια επιχείρηση μια από τις δυο δομές διαλέγει και τις δύο , παίρνοντας τα πλεονεκτήματά τους κι αποφεύγοντας τα μειονεκτήματά τους.

Μειονεκτήματα

1. Οδηγούν σε σύγχυση εξαιτίας των πολλαπλών ρόλων κι υπευθυνοτήτων .
2. Είναι αυάλωτες και μη ισόρροπες δομές γιατί υπάρχει διπλή διοίκηση.
3. Υπάρχουν αντικρουόμενα συμφέροντα μεταξύ των 2 διευθυντών μια και ο διευθυντής του προγράμματος θέλει οι πόροι να διοχετευθούν στο συγκεκριμένο πρόγραμμα ενώ ο λειτουργικός διευθυντής ισχυρίζεται ότι υπάρχουν κι άλλα προγράμματα. Όπως είπε ο Chile «η μητρική δομή επισημοποιεί την ύπαρξη αυτών των συγκρούσεων».
4. Αποτέλεσμα είναι η δημιουργία στρες, αμυντικής συμπεριφοράς και συμβουλίων για να δικαιολογηθούν οι απόψεις προκειμένου να πιασθούν οι αμφότεροι.
5. Τα ανώτερα επίπεδα σπαταλούν χρόνο για να λύσουν τις διαφορές. Αν αρνηθούν οι τότε η μητρική δομή μπορεί να κλίνει προς τη μία ή την άλλη κατεύθυνση.
6. Οι διευθυντές των προγραμμάτων μπορεί να αντιμετωπίσουν έλλειψη της απαραίτητης εξουσίας μια και οι υπευθυνότητες τους μπορεί να είναι μεγαλύτερες από την εξουσία τους. Εξαρτώνται από τους λειτουργικούς δ/ντές οι οποίοι τους παρέχουν το απαραίτητο προσωπικό κι έχουν εξουσία πάνω του. Για αυτό πρέπει συναχώς να τους πείθουν για τις ανάγκες τους κι έτσι πρέπει να έχουν διαπροσωπικές ικανότητες , ικανότητες χειρισμού, αμοιβαιότητα και φιλίες.
7. Οι λειτουργικοί διευθυντές αντιμετωπίζουν μείωση της δύναμης τους. ©

ρόλος τους γίνεται βοηθητικός , μειώνονται οι επαφές με συναργάτες εκτός εταιρίας , οι υπηρεσίες και οι γνώσεις τους τίθενται κάτω από τους διευθυντές προγραμμάτων. Τέλος, βλέπουν την ποιότητα να θυσιάζεται εξαιτίας της ταχύτητας και της μείωσης του κόστους που επιβάλλεται από τους διευθυντές προγραμμάτων.

8. Το διοικητικό κόστος αυξάνει. Περισσότεροι δ/ντές χρειάζονται τώρα. Υπάρχει σύγχυση, αντιπαραθέσεις, σπρες, αποθάρρυνση γραφειοκρατίας απαιτούμενου χρόνου. Φόρτος εργασίας για τους ανώτερους (για επίλυση διαφορών) μακρά περίοδο προσαρμογής.
9. Αυξημένη ανάγκη για συντονισμό κι έλεγχο για όλους τους παραπάνω λόγους , η οποία γίνεται πιο δύσκολη εξαιτίας των διπλών εξουσιών κι υπευθυνοτήτων , μια έρευνα έδειξε ότι 70% του χρόνου των δ/ντών καταναλώνεται στον έλεγχο και συντονισμό.
10. Δημιουργούνται προβλήματα αξιολόγησης των στελεχών μια και η επιτυχία ενός προγράμματος εξαρτάται τόσο από την παροχή εκπαιδευμένου προσωπικού (υπευθυνότητα του λειτουργικού δ/ντή) όσο κι από τη σωστή κι αποτελεσματική χρήση των πόρων (ευθύνη του διευθυντή προγράμματος) π.χ. ο διευθυντής προγράμματος είναι υπεύθυνος για τις ώρες εργασίας που θα καταναλωθούν , ενώ ο λειτουργικός δ/ντής είναι υπεύθυνος για τις κανόνες τους και το κόστος ανά ώρα.
11. Προβλήματα κατανομής του κόστους κι ευθυνών δημιουργούνται π.χ. ο γεωγραφικός δ/ντής δεν μπορεί να είναι υπεύθυνος για τις πωλήσεις και τα κέρδη αν δεν ελέγχει το προϊόν και τις τιμές.

3.14 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ

Έχοντας υπόψη τις παραπάνω έννοιες μπορούμε να δημιουργήσουμε την οργάνωση της διεύθυνσης marketing που είναι αποτέλεσμα της αλληλουχίας των παραγόντων που παρουσιάζονται στη συνέχεια.

- 1) *Στρατηγική*
- 2) *Οργάνωση*
- 3) *Σύστημα*
- 4) *Τρόποι εργασίας*
- 5) *Προσωπικό*
- 6) *Μέσα εργασίας*
- 7) *Επιμερισμένες αξίες*

Οι παράγοντες 1,2,3 , δηλαδή η στρατηγική της επιχείρησης σε συνδυασμό με την οργάνωση αυτής και το σύστημα μέσα στο οποίο είναι ενταγμένη η όλη επιχειρηματική δραστηριότητα της οικονομικής μονάδας, αποτελούν το hardware του όλου δομημένου συστήματος δηλαδή είναι αδιαπραγμάτευτα κι αμετακίνητα στοιχεία.

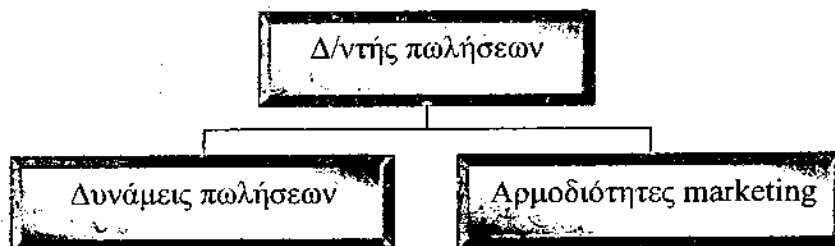
Αντίθετα οι παράγοντες 4,5,6, αποτελούν το software του όλου συστήματος , δηλαδή μπορούν να εναλλάσσονται και να χρησιμοποιούνται ανάλογα, ενώ ο παράγοντας 7 οι επιμερισμένες αξίες αποτελούν το αποτέλεσμα της παραγωγικότητας των έξι πρώτων παραγόντων.

Οι παραπάνω έννοιες εφαρμόζονται σε οικονομίες βιομηχανικά προηγμένες π.χ. Ιαπωνία, ΗΠΑ, Β. Ευρώπη, Καναδάς κ.λ.π. όπου το ισχύον σύστημα παραμένει αμετάβλητο, ανεπηρέαστο από κομματικές αντιπαραθέσεις και προγράμματα και το μόνο που αλλάζει είναι το προσωπικό, τα μέσα εργασίας καθώς κι ο τρόπος εργασίας. Απεναντίας σε χώρες με ασθενές ή ανύπαρκτο οικονομικό σύστημα , αυτό αποτελεί αντικείμενο διαπραγμάτευσης μεταξύ προσωπικού και της εκάστοτε κυβερνήσεως οπότε και η στρατηγική αλλά και η οργάνωση της επιχείρησης αποτελούν παράγοντες μεταβαλλόμενους. Αποτέλεσμα αυτού είναι η

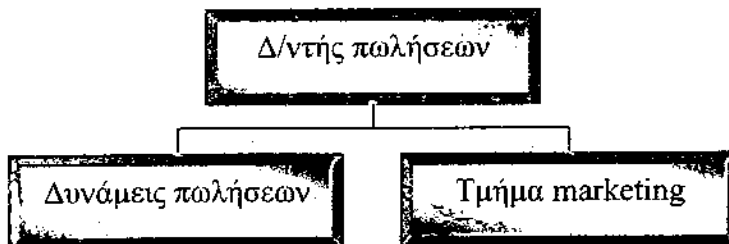
μειωμένη απόδοση των επιμερισμένων αξιών , δηλαδή των αξιών εκείνων (π.χ. το κέρδος της επιχείρησης) που παράγονται από τις προαναφερθείσες παραμέτρους και διανέμονται αναλογικά σε αυτές. Η οργάνωση του marketing αποτελεί έναν από τους βασικούς συντελεστές του hardware του όλου δομημένου συστήματος.

Είναι γεγονός ότι το σημείο αυτό είναι αποτέλεσμα μιας διοικητικής διαδρομής μέσα στο χρόνο στα τελευταία 40 χρόνια. Το οργανόγραμμα που ακολουθεί δείχνει από πλευράς οργάνωσης πως ήταν δομημένη η επιχείρηση και πως εξελίχθηκε στη σημερινή της μορφή.

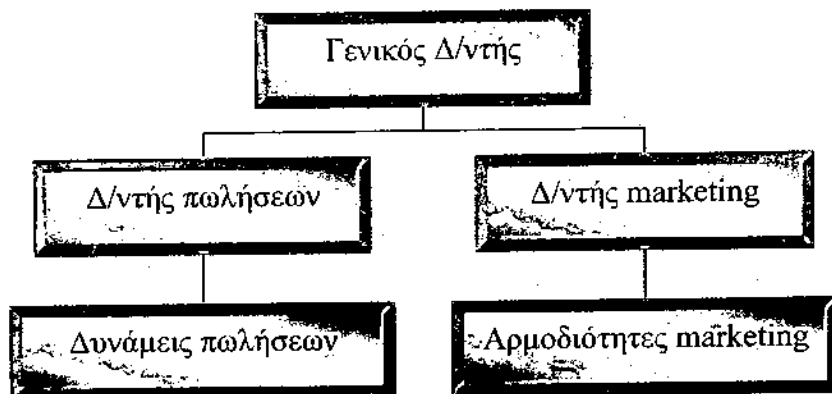
1^η Φάση :



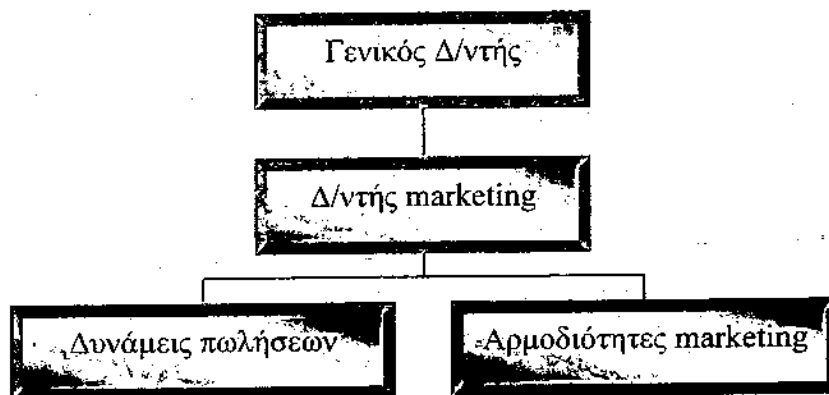
2^η Φάση :



3^η Φάση :



4^η Φάση :



διάγραμμα 6 : οργανωτική εξέλιξη της επιχείρησης

πηγή : *Marketing management by Ph. Kotler 5th ed. p.p. 717.*

Όπως γίνεται φανερό από το παραπάνω διάγραμμα η πρώτη φάση οργανωτικής δομής της επιχείρησης βρίσκεται στη «φιλοσοφία» των πωλήσεων

όπου κυριαρχεί η έννοια των πωλήσεων , απεικονιζόμενη από τη διεύθυνση πωλήσεων που προσδίδει και το «στίγμα» της επιχείρησης.

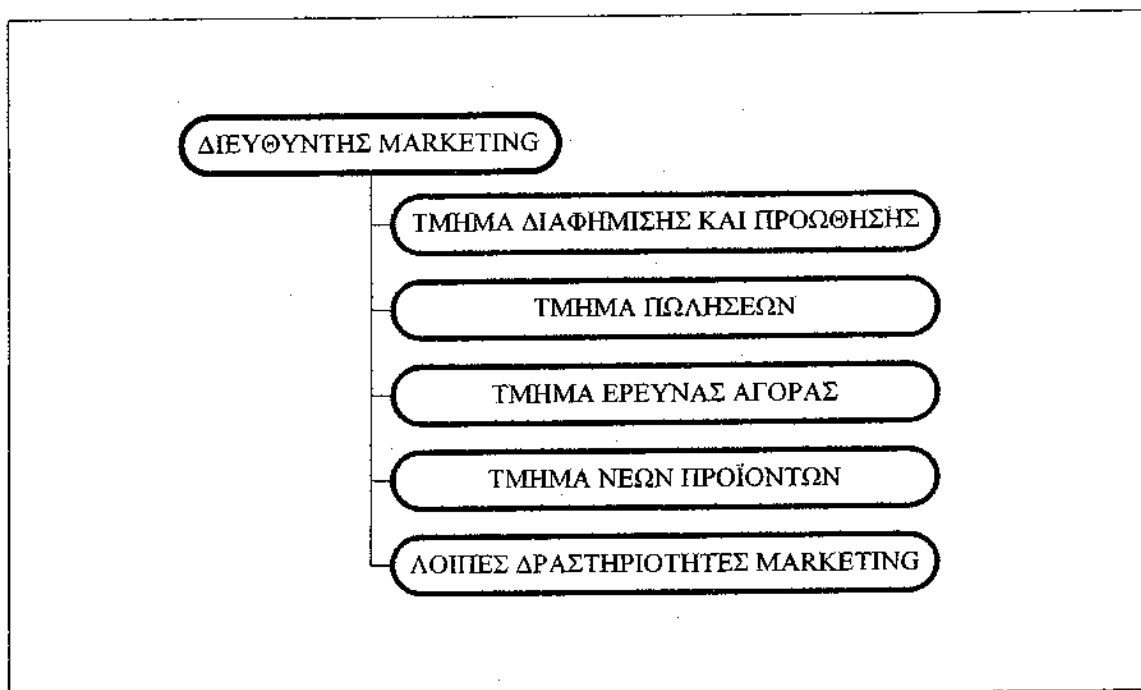
Στη δεύτερη φάση οπωσδήποτε κυριαρχεί η διεύθυνση πωλήσεων πλην όμως διαμορφώνεται και το τμήμα marketing το οποίο συστηματοποιεί τις εργασίες του και προσδίδει κάποιες νέες αρχές στην ανάγκη δημιουργίας της επαναλαμβανόμενης πώλησης , μέσα από την ικανοποίηση του καταναλωτή δημιουργεί συνθήκες ισορροπίας μεταξύ φιλοσοφίας πωλήσεων και φιλοσοφίας marketing με τη δημιουργία δύο διευθύνσεων , μιας πωλήσεων και μιας marketing , με διαχωρισμό των αρμοδιοτήτων μεταξύ τους. Το σχήμα αυτό ιεραρχεί την ανάγκη συντονισμού από υψηλότερα κλιμάκια στην ιεραρχία της οργανωτικής πυραμίδας ,δηλαδή από το Γεν. διευθυντή της επιχείρησης , πράγμα το οποίο δημιουργεί δυσκολίες αν η επιχείρηση ήθελε να εφαρμόσει κάποια «εργαλεία» στη διοίκηση της , όπως τη διοίκηση μέσω αντικειμενικών στόχων (management by objectives). Έτσι δημιουργείται η τέταρτη φάση οργανωτικής εξέλιξης της εταιρίας όπου κυρίαρχο στοιχείο αποτελεί η διεύθυνση marketing που προσδίδει και τη νέα φιλοσοφία στην οικονομική μονάδα , αυτή της ικανοποίησης του καταναλωτή μέσω της ολικής ποιότητας (total quality) των εργασιών της επιχείρησης. Η νέα αυτή φιλοσοφία του marketing παρουσιάζεται με τρεις διαφορετικούς τρόπους :

- Λειτουργική οργάνωση marketing .
- Γεωγραφική οργάνωση marketing .
- Οργάνωση marketing βάσει κατηγοριών προϊόντων.

Στη συνέχεια θα αναφέρουμε τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται συνοπτικά μιας και στην αρχή της ενότητας τα έχουμε αναφέρει λεπτομερέστερα. Για να έχουμε μια συνοπτικότερη άποψη στον τρόπο οργάνωσης του τμήματος marketing ακολούθως θα παρουσιάσουμε το εξής οργανόγραμμα διεύθυνσης marketing βάσει λειτουργιών :

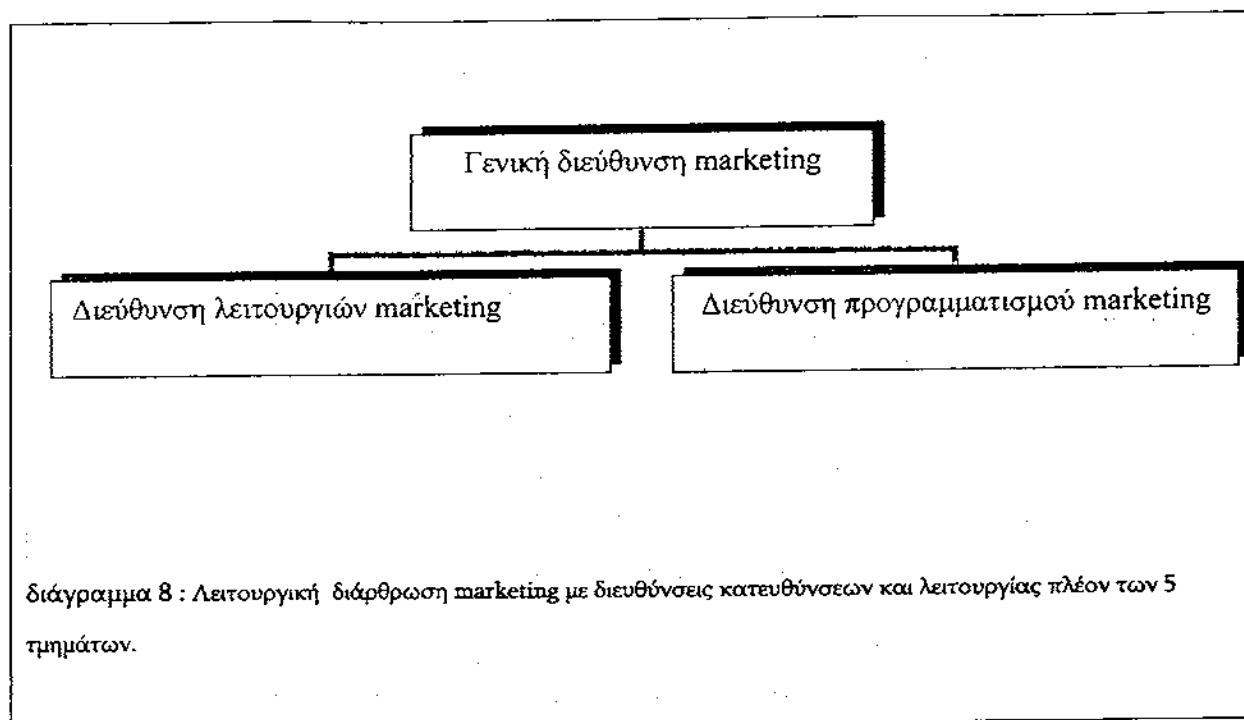
3.15 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ MARKETING

3.15.1 Κριτήριο οργανωτικής δομής για τη λειτουργική οργάνωση marketing αποτελούν οι λειτουργίες της διεύθυνσης marketing π.χ. πωλήσεις , διαφήμιση, έρευνα αγοράς, νέα προϊόντα, λοιπές δοκιμασίες marketing. Με το κριτήριο αυτό θα μπορούσαμε να δημιουργήσουμε ένα οργανόγραμμα όπως το διάγραμμα που παρουσιάζουμε παρακάτω.



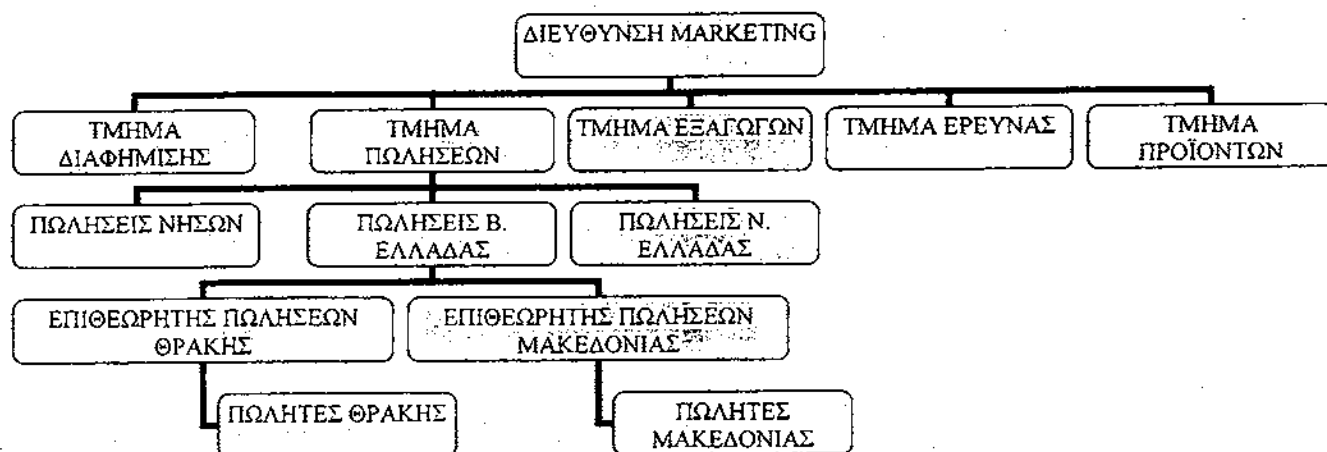
Διάγραμμα 7 :Οργανόγραμμα διεύθυνσης marketing βάσει λειτουργιών

Στη συνέχεια θα δούμε ένα διάγραμμα το οποίο παρουσιάστηκε με 5 τμήματα γιατί με τον τρόπο αυτό καθίσταται λειτουργικό όπως αναφέρθηκε στο θέμα της οργάνωσης υπηρεσιών. Σε περίπτωση που η επιχείρηση επιθυμεί να λειτουργήσει και τα υπόλοιπα τμήματα (διανομής , προγραμματισμού, service) τότε θα πρέπει να δημιουργηθούν δύο διευθύνσεις κάτω από μια γενική διεύθυνση marketing , όπως σχηματικά φαίνεται από το διάγραμμα που ακολουθεί. Στη διεύθυνση προγραμματισμού marketing θα ενταχθεί κάθε επιτελική εργασία του marketing ενώ στη διεύθυνση λειτουργιών κάθε εκτελεστική εργασία.



3.15.2 Γεωγραφική οργάνωση marketing.

Στον τύπο αυτό της οργανωτικής δομής ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στη γεωγραφική εξάπλωση των πωλήσεων έτσι η δομή αυτή παρουσιάζεται όπως το διάγραμμα που ακολουθεί.



διάγραμμα 9 :Οργανόγραμμα διεύθυνσης marketing βάσει γεωγραφικών κριτηρίων.

Όπως παρατηρούμε από το παραπάνω διάγραμμα η όλη σκέψη είναι η διεύθυνση marketing να βρίσκεται όσο το δυνατόν πιο κοντά στην αγορά μέσω των δυνάμεων πωλήσεων προκειμένου να αντιμετωπίζονται τα προβλήματα στη βάση τους και στο σημείο που δημιουργούνται. Επίσης με τον τρόπο αυτό υπάρχει καλύτερο παρεχόμενο service στους πελάτες της επιχείρησης. Η διάρθρωση βάσει γεωγραφικών κριτηρίων είναι αρκετά διαδεδομένη δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στο θέμα των πωλήσεων.

3.15.3. Οργάνωση marketing βάσει κατηγοριών προϊόντων, ο τελευταίος τρόπος οργανωτικής δομής, λαμβάνει ως κυρίαρχο στοιχείο τα προϊόντα της επιχείρησης το διάγραμμα που παρουσιάζεται στη συνέχεια και δείχνει τη δομή βάσει προϊόντων.

Όπως γίνεται φανερό από αυτό το διάγραμμα ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στα προϊόντα της επιχείρησης ως αποτέλεσμα της βασικής σκέψης ότι κάθε προϊόν αποτελεί ένα ξεχωριστό κομμάτι της επιχείρησης με δική του προσωπικότητα (image) αφού διαθέτει το δικό του κύκλο ζωής και φυσικά ίδιο προφίλ. Έτσι ιδιαίτερη βαρύτητα θα πρέπει να δοθεί στο καθένα ξεχωριστά. Η έννοια των υπευθύνων προϊόντων (product manager) είναι ακριβώς η φροντίδα της εικόνας που δημιουργεί το προϊόν στην αγορά, έτσι ο κάθε υπεύθυνος του κάθε προϊόντος ασχολείται αποκλειστικά με το δικό του προϊόν συνολικά, δηλαδή από πλευράς παρακολουθήσεως των πωλήσεων (που πραγματοποιεί το τμήμα πωλήσεων) , από πλευράς διαφημιστικής υποστήριξης και προώθησης του στα καταστήματα λιανικής πώλησης , από πλευράς έρευνας αγοράς κι ιδιαίτερα των ψυχολογικών ερευνών (omnibus survey) ,από τους καταναλωτές, από πλευράς ποιότητας, συσκευασίας, διανομής, τιμής πωλήσεων, προσφορών κ.λ.π.

Όπως γίνεται αντιληπτό , ο υπεύθυνος προϊόντος συντονίζει όλες τις διαδικασίες και τις παραμέτρους εκείνες που θα συντελέσουν στη διαμόρφωση του κύκλου ζωής του προϊόντος. Γενικά θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι εργασίες με τις οποίες ασχολείται ο υπεύθυνος προϊόντος είναι :

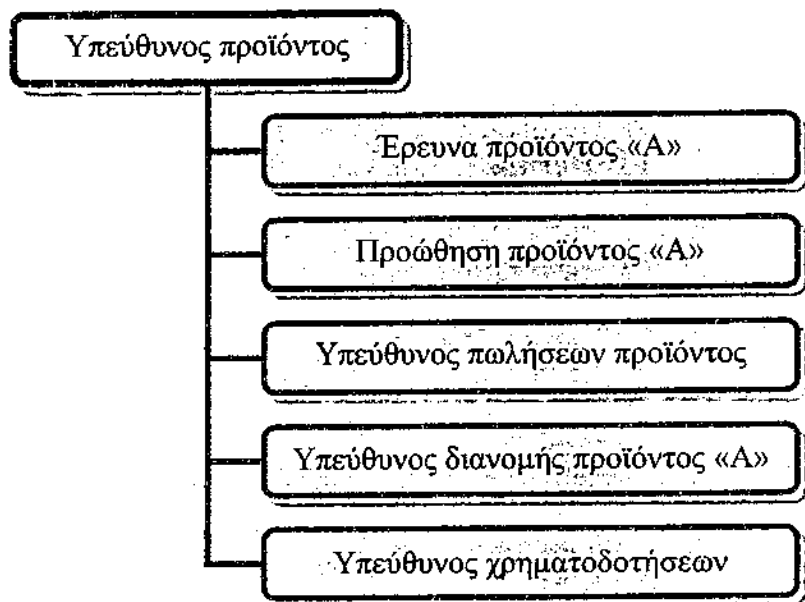
- Συσκευασία προϊόντος
- Προμήθειες πρώτων υλών για το συγκεκριμένο προϊόν
- Παραγωγή και διάθεση του προϊόντος
- Πωλήσεις
- Διαφήμιση
- Προώθηση πωλήσεων
- Δημόσιες σχέσεις
- Έρευνα αγοράς
- Νομοθεσία
- Έρευνα κι ανάπτυξη

Με την παρουσία των υπευθύνων προϊόντων δημιουργείται μια «πίεση» στην πηγή (στα ίδια τμήματα της επιχείρησης) έτσι ώστε η τελική εικόνα που δημιουργείται για το προϊόν να είναι εικόνα που θα συγκεντρώνει χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ολικής ποιότητας (total quality) του προϊόντος.

Οι υπεύθυνοι κατηγορίας προϊόντων ασχολούνται όχι με ένα συγκεκριμένο προϊόν αλλά με μια κατηγορία ομοειδών προϊόντων της επιχείρησης π.χ. ο υπεύθυνος προϊόντος θα ασχοληθεί με το σαπούνι «α» ενώ ο υπεύθυνος προϊόντων με την κατηγορία "cosmetics", όπου περιλαμβάνεται και το σαπούνι «α», έτσι δημιουργείται η πυραμίδα που παρουσιάστηκε στο προηγούμενο διάγραμμα.

Για την οργάνωση βάσει προϊόντων έχουν παρουσιαστεί κατά καιρούς διάφορες σκέψεις από συγγραφείς που πράγματι δημιουργούν καλύτερες συνθήκες εργασίας, όπως οι A. Pearson και Th. Wilson στο Making your organization work που παρουσιάζεται στο επόμενο διάγραμμα, πλην όμως το κόστος λειτουργίας αυτής της δομής παρουσιάζεται πολύ υψηλό και θα πρέπει να απορριφθεί ως μη οικονομικά ρεαλιστικό από την ελληνική επιχείρηση.

Όπως γίνεται αντιληπτό από το προηγούμενο διάγραμμα η διάρθρωση αυτή είναι πιθανόν να είναι αποτελεσματική στη μητρική μιας πολυεθνικής εταιρίας



διάγραμμα 12: οριζόντια διάρθρωση ομάδας εργασίας

Διάρθρωση υπευθύνων προϊόντων κατά A. Pearson και Th. Wilson.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

Στρατηγική τμημάτων marketing ελληνικής επιχείρησης

4.1. ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ-ΣΤΟΧΟΥ

Η τμηματοποίηση της αγοράς βοηθά στην καλύτερη προσέγγιση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς. Τα στελέχη Marketing χρησιμοποιούν της εναλλακτικές στρατηγικές επιλογής της αγοράς-στόχου: 1) Τη στρατηγική του αδιαφοροποίητου Marketing 2) Τη στρατηγική του διαφοροποιημένου Marketing 3) Τη στρατηγική του συγκεντρωμένου Marketing.

1. *Στρατηγική του αδιαφοροποίητου Marketing*. Η στρατηγική αυτή αποτελεί την πρώτη μορφή Marketing. Στην περίπτωση αυτή ο επιχειρηματίας δεν αναγνωρίζει τις διάφορες καμπύλες ζήτησης που συνθέτουν την αγορά, αλλά συγκεντρώνει την προσοχή του στις κοινές ανάγκες των καταναλωτών. Προσπαθεί το προϊόν που θα παράγει, καθώς και η υπόλοιπη προσφορά (λοιπά στοιχεία του μείγματος Marketing), να ανταποκρίνονται σε όσο το δυνατό μεγαλύτερο αριθμό καταναλωτών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της στρατηγικής είναι το εμφιαλωμένο νερό ΚΟΡΠΗ, η ζάχαρη, το αλεύρι, κ.ά. Θα πρέπει όμως να τονιστεί ότι σήμερα η αδιαφοροποίητη στρατηγική δε λειτουργεί όπως παλιά. Ακόμη και στα παραπάνω παραδείγματα, οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να προσαρμόζουν τα προϊόντα, καθώς και τα υπόλοιπα στοιχεία του μείγματος Marketing, σύμφωνα με τις ανάγκες των διάφορων τμημάτων της αγοράς. Το εμφιαλωμένο νερό ΚΟΡΠΗ έχει αρχίσει να συσκευάζεται, εκτός από τη μεγάλη και τη μικρή πλαστική φιάλη, και σε γυάλινες φιάλες, που ικανοποιούν ανάγκες των ξενοδοχείων Α' κατηγορίας και άνω, καθώς και τους καταναλωτές εκείνης της κατηγορίας, που είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί με τη διατροφή τους ή ενδιαφέρονται για την προστασία τους περιβάλλοντος. Πλεονεκτήματα

αυτής της στρατηγικής είναι το χαμηλό κόστος παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων, το οποίο οφείλεται στη μαζική παραγωγή και τη χρησιμοποίηση μαζικών μέσων προώθησης και διάθεσης. Έτσι, η επιχείρηση με αυτή τη μέθοδο επωφελείται των «οικονομιών μεγέθους». Τα μειονεκτήματα της στρατηγικής μπορεί να είναι τα παρακάτω: α) Σε περίπτωση που όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου ακολουθούσαν αδιαφοροποίητο Marketing, τότε ο ανταγωνισμός θα ήταν οξύς και έτσι τα περιθώρια κέρδους θα ήταν πολύ μικρά. β) Εάν δύο ή περισσότεροι ανταγωνιστές του κλάδου τμηματοποιούσαν τη συνολική αγορά προσφέροντας διαφοροποιημένα προϊόντα για κάθε τμήμα της αγοράς, αυτό θα είχε επιπτώσεις στη βιωσιμότητα των υπόλοιπων μονάδων του κλάδου. γ) Είναι δύσκολο, με αυτή τη μέθοδο, να αποκτήσει η επιχείρηση μόνιμους και αφοσιωμένους πελάτες, αφού όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου προσφέρουν αδιαφοροποίητα προϊόντα.

2. *Στρατηγική του διαφοροποιημένου Marketing*: Με τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση προσπαθεί να προσφέρει τα προϊόντα της σε ορισμένα τμήματα της αγοράς. Έτσι, παράγει για κάθε τμήμα της αγοράς χωριστό προϊόν και χρησιμοποιεί διαφορετικά τα υπόλοιπα στοιχεία του μείγματος Marketing. Με τη στρατηγική του διαφοροποιημένου Marketing η επιχείρηση προσπαθεί να διεισδύσει βαθύτερα στα τμήματα αυτά της αγοράς που επέλεξε, ικανοποιώντας καλύτερα τις ανάγκες των πελατών της και αυξάνοντας έτσι τα συνολικά της κέρδη. Επίσης, με τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση αποκτά πιστούς πελάτες, οι οποίοι με τη συνεχή χρησιμοποίηση των προϊόντων της συνηθίζουν στην κατανάλωσή τους. Βασικό, όμως μειονέκτημα της στρατηγικής αυτής είναι η αύξηση του κόστους παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων. Το κατά μονάδα κόστος παραγωγής αυξάνει, γιατί κάθε προϊόν επιβαρύνεται με νέες δαπάνες έναρξης. Το κόστος, πάλι, διάθεσης είναι υψηλό, αφού απαιτούνται για κάθε προϊόν ειδικά μέσα προώθησης και διαφορετικά δίκτυα διανομής του.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό πως η στρατηγική του διαφοροποιημένου Marketing μπορεί να επιφέρει αύξηση των πωλήσεων, όμως δε θα πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός πως δημιουργεί για την επιχείρηση υψηλό κόστος παραγωγής και διάθεσης. Η στρατηγική αυτή υιοθετείται από την επιχείρηση μόνο εάν οι πωλήσεις αυξάνονται με ρυθμό μεγαλύτερο από την αύξηση του κόστους παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων της.

3. *Η στρατηγική του συγκεντρωμένου Marketing.* Αυτή η στρατηγική είναι, ίσως, η καλύτερη για τις μικροεπιχειρήσεις. Με τη στρατηγική αυτή οι επιχειρήσεις συγκεντρώνουν όλη την προσπάθεια του Marketing σε ένα τμήμα της συνολικής αγοράς. Αντί, δηλαδή, η επιχείρηση να έχει ένα μικρό μερίδιο από τη συνολική αγορά, επιδιώκει να έχει ένα μεγάλο μερίδιο (εάν όχι ολόκληρο) από ένα συγκεκριμένο τμήμα της συνολικής αγοράς. Μια μικρομεσαία εκδοτική επιχείρηση μπορεί, π.χ., να ασχοληθεί με την έκδοση μόνο βιβλίων που απευθύνονται σε παιδιά της προσχολικής ηλικίας. Βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ο υψηλός κύκλος εργασιών και το χαμηλό κόστος παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος. Η επιχείρηση, όμως που χρησιμοποιεί τη στρατηγική του συγκεντρωμένου Marketing διατρέχει κίνδυνο να χάσει την αγορά της, εάν άλλες επιχειρήσεις του κλάου εισέλθουν στο ίδιο τμήμα της αγοράς.

4.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ MARKETING ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ-ΣΤΟΧΟ

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής βασίζεται στους παρακάτω παράγοντες:

1. *Η ομοιογένεια των καταναλωτών.* Εάν οι καταναλωτές παρουσιάζουν ομοιογένεια σχετικά με τις ανάγκες, τις προτιμήσεις και τις διαθέσεις τους, τότε η καλύτερη στρατηγική είναι εκείνη του αδιαφοροποίητου Marketing. Όταν, όμως, υπάρχει μεγάλη διαφορά στις ανάγκες των καταναλωτών και το μέγεθος των διαφόρων τμημάτων της αγοράς είναι ικανοποιητικό για την

επιχείρηση, τότε θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί η στρατηγική του διαφοροποιημένου Marketing.

2. *Τα μέσα της επιχείρησης.* Όταν τα μέσα της επιχείρησης είναι περιορισμένα, είναι φανερό ότι η καλύτερη για αυτή λύση είναι η συγκέντρωση των προσπαθειών της σε ένα τμήμα της αγοράς. Στην περίπτωση αυτή συνιστάται για την επιχείρηση αυτή η στρατηγική του συγκεντρωμένου Marketing.

3. *Το στάδιο του προϊόντος στον κύκλο ζωής.* Όπως οι άνθρωποι, έτσι και τα προϊόντα έχουν έναν κύκλο ζωής. Ως κύκλος ζωής ενός προϊόντος μπορεί να οριστεί η χρονική περίοδος από την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά μέχρι τη στιγμή που θα αποσυρθεί από αυτή. Συνήθως ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει μια αρχή, ένα σημείο ακμής και ένα τέλος. Ανάλογα με το στάδιο του κύκλου ζωής που βρίσκεται ένα προϊόν, χρησιμοποιείται και η κατάλληλη στρατηγική Marketing. Όταν το προϊόν βρίσκεται στο στάδιο της εισαγωγής, η επιχείρηση προσπαθεί να αναπτύξει πρωτογενή ζήτηση. Στην περίπτωση αυτή ενδείκνυται να χρησιμοποιηθεί η στρατηγική του αδιαφοροποίητου Marketing. Όταν, όμως το προϊόν βρίσκεται στο σημείο της ακμής (στάδιο ωριμότητας), τότε ο ανταγωνισμός είναι οξύς. Έτσι, η επιχείρηση, για να διατηρήσει το μερίδιο της αγοράς της θα πρέπει να χρησιμοποιήσει τη στρατηγική του διαφοροποιημένου Marketing.

4. *Ανταγωνιστική στρατηγική τμηματοποίησης.* Ο παράγοντας αυτός αναφέρεται στη στρατηγική Marketing που ακολουθείται από τους ανταγωνιστές. Όταν οι ανταγωνιστές ακολουθούν στρατηγική διαφοροποιημένου Marketing, η επιχείρηση θα βρεθεί σε μειονεκτική θέση και θα είναι δύσκολο να τους ανταγωνιστεί, αν χρησιμοποιήσει στρατηγική αδιαφοροποίητου Marketing. Στην περίπτωση αυτή, η σωστή στρατηγική για την επιχείρηση είναι η εφαρμογή διαφοροποιημένου ή συγκεντρωμένου Marketing. Αντίθετα, εάν οι ανταγωνιστές χρησιμοποιούν αδιαφοροποίητο marketing, η επιχείρηση μπορεί

να έχει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, εάν εφαρμόσει διαφοροποιημένο ή συγκεντρωμένο marketing.

Από όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, γίνεται φανερό πως ο τρόπος τμηματοποίησης της αγοράς θα εξαρτηθεί από τα ειδικά χαρακτηριστικά της αγοράς καθώς και από τις ειδικές συνθήκες της επιχείρησης. Έρευνες δείχνουν πως όλες οι σύγχρονες επιχειρήσεις, που εφαρμόζουν την αρχή «κέρδη με την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή», ασχολούνται σοβαρά σήμερα με την τμηματοποίηση της αγοράς.

4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Το κλειδί της επιβίωσης και ανάπτυξης μιας επιχείρησης βρίσκεται στον προγραμματισμό των προϊόντων μέσω του οποίου αναπτύσσονται σταθερά νέα και πλέον επικερδή προϊόντα και διεισδύουν στην αγορά, ενώ τα παλιά και λιγότερο επικερδή είτε ανανεώνονται είτε περιορίζονται είτε ακόμα εξαφανίζονται πριν καλά-καλά παραχθούν. Σήμερα, οι περισσότερες επιχειρήσεις διαχειρίζονται πολλά προϊόντα, ανεξάρτητα από το αν πρόκειται για μικρές ή μεγάλες επιχειρήσεις ή αν πρόκειται για βιομηχανικές ή επιχειρήσεις χονδρεμπορίου και λιανεμπορίου. Όλες σχεδόν οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται πολλά προϊόντα, καθώς και πολλές σειρές προϊόντων. Ένα σουπερμάρκετ, π.χ. είναι δυνατόν να διαχειρίζεται πάνω από 11.000 είδη προϊόντων.

4.3.1 Οι σειρές και το μείγμα προϊόντος

Τα στελέχη Marketing πρέπει να γνωρίζουν πολύ καλά τα προϊόντα της επιχείρησης, καθώς και τη συγγενική σχέση που υπάρχει μεταξύ των προϊόντων αυτών. Κάθε μεμονωμένο προϊόν το οποίο προσφέρεται για πώληση από την επιχείρηση ονομάζεται είδος προϊόντος (product item). Το είδος προϊόντος αποκτά τη δική του προσωπικότητα με το εμπορικό σήμα, το μέγεθος, την τιμή, τα υλικά κατασκευής του, καθώς και με τα άλλα ειδικά χαρακτηριστικά που

τυχόν έχει. Τα διάφορα είδη προϊόντων, όταν ομαδοποιηθούν, γίνονται σειρές προϊόντων (product lines). Μια σειρά προϊόντων αποτελείται από προϊόντα που έχουν τεχνικά ή λειτουργικά χαρακτηριστικά. Τα διάφορα γυαλιά ηλίου, π.χ. αποτελούν μια σειρά προϊόντων.

Το σύνολο των σειρών των προϊόντων που διαθέτει μία επιχείρηση συνθέτουν το μείγμα προϊόντος (product mix). Όλα τα προϊόντα, π.χ., που διαθέτει η Procter & Gamble A.E. στην ελληνική αγορά, όπως προϊόντα προσωπικής φροντίδας, απορρυπαντικά κ.ά., αποτελούν το μείγμα προϊόντος της εταιρείας.

Τα στελέχη μιας επιχείρησης θα πρέπει να παίρνουν συνεχώς αποφάσεις σχετικά με τη στρατηγική την οποία θα ακολουθήσουν για τα προϊόντα της επιχείρησης. Θα αποφασίσουν, π. χ. αν θα πρέπει να προσθέσουν ένα νέο προϊόν σε μια σειρά προϊόντων, αν θα πρέπει να αφαιρέσουν ένα παλιό ή αποτυχημένο προϊόν από την συγκεκριμένη σειρά ή αν ένα προϊόν πρέπει να τροποποιηθεί, ώστε να καλύπτει στις ανάγκες των πελατών.

Πριν όμως εξετάσουμε τις παραπάνω στρατηγικές, θα ήταν σκόπιμο να αναφερθούμε σε ορισμένες έννοιες που έχουν σχέση με τις σειρές των προϊόντων. Οι έννοιες αυτές είναι το εύρος, το βάθος και η συνοχή των σειρών των προϊόντων. Το εύρος να φέρεται στον αριθμό των διαφόρων σειρών προϊόντων τα οποία διαθέτει μία επιχείρηση. Το βάθος αναφέρεται στον κατά μέσο όρο αριθμό των ποικιλιών των προϊόντων (ποιότητες, χρώματα, μεγέθη κλπ), τα οποία περιέχει κάθε σειρά προϊόντων μιας επιχείρησης. Η συνοχή αναφέρεται στο κατά πόσο συνδέονται τα προϊόντα των διαφόρων σειρών μεταξύ τους, δηλαδή αν χρησιμοποιούνται για την παραγωγή τους οι ίδιες ή συγγενείς πρώτες ύλες και μέθοδοι παραγωγής, τα ίδια δίκτυα διανομής κλπ. Τα προϊόντα της εταιρείας ΠΙΤΣΟΣ, π.χ. έχουν μεγάλη συνοχή.

Υπάρχει μια λογική επιχειρηματική σκοπιμότητα και για τις τρεις διαστάσεις των σειρών των προϊόντων. Με την αύξηση του εύρους των σειρών, η επιχείρηση ελπίζει να κερδίσει περισσότερο με την εκμετάλλευση της φήμης και της παραγωγικής της ικανότητας. Με την αύξηση του βάθους των σειρών των

προϊόντων της η επιχείρηση ελπίζει να ικανοποιήσει όσο το δυνατόν μεγαλύτερο αριθμό καταναλωτών. Παράγει, δηλαδή προϊόντα με σκοπό την ικανοποίηση των διαφόρων προτιμήσεων και αναγκών των καταναλωτών. Τέλος, με την αύξηση της συνοχής των σειρών των προϊόντων, η επιχείρηση ελπίζει να επιβληθεί με τα προϊόντα της στο τμήμα της αγοράς στο οποίο απευθύνεται.

Η στρατηγική της τροποποίησης του προϊόντος αναφέρεται κυρίως στα προϊόντα εκείνα τα οποία βρίσκονται στο στάδιο ωριμότητας του κύκλου ζωής τους και έχουν ανάγκη αναζωογόνησης. Η στρατηγική της διακοπής της παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος αναφέρεται βασικά σε εκείνα τα προϊόντα που βρίσκονται στο στάδιο της κάμψης του κύκλου ζωής τους και τα οποία πρέπει να μελετηθούν σοβαρά πριν αποφασιστεί η διακοπή της παραγωγής τους. Η στρατηγική της ανάπτυξης του προϊόντος ασχολείται με την εύρεση και ανάπτυξη του κατάλληλου προϊόντος, καθώς και με την επιλογή του προσφορότερου τρόπου εισαγωγής του στην αγορά. Η στρατηγική της ανάπτυξης των νέων προϊόντων θα εξεταστεί ιδιαίτερα, λόγω της μεγάλης σημασίας που έχει για τη σημερινή επιχείρηση.

4.3.2 Η στρατηγική της τροποποίησης του προϊόντος

Τροποποίηση θεωρείται κάθε εσκεμμένη αλλαγή των φυσικών χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή της συσκευασίας του. Πολλοί είναι οι παράγοντες εκείνοι που είναι δυνατόν να παροτρύνουν έναν παραγωγό στο να τροποποιήσει το προϊόν του, όπως, π.χ. για να επωφεληθεί μιας νέας τεχνολογικής εξέλιξης ή από ανάγκη λόγω του υφιστάμενου ανταγωνισμού. Π.χ. Τα ετήσια νέα μοντέλα αυτοκινήτων της αυτοκινητοβιομηχανίας είναι ένα σπουδαίο παράδειγμα γι' αυτήν την περίπτωση. Είναι σε θέση, επίσης ο παραγωγός να τροποποιήσει ένα προϊόν, όταν παρουσιάζει κάμψη πωλήσεων.

Πολλές επιχειρήσεις, π.χ. ανανεώνουν τη συσκευασία των προϊόντων τους, όταν νέα και πιο εξελιγμένα ανταγωνιστικά προϊόντα μπαίνουν στην αγορά.

Η τροποποίηση ενός προϊόντος μπορεί να αναφέρεται σε τρεις βασικές στρατηγικές: α) στη βελτίωση της ποιότητας του, με την οποία αναβαθμίζεται η φήμη και το γόητρο της επιχείρησης, γεγονός που βοηθά την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, β) στη βελτίωση των λειτουργικών χαρακτηριστικών του, με την οποία επιτυγχάνεται η επέκταση του προϊόντος και σε άλλα τμήματα της αγοράς, και γ) στη βελτίωση της εμφάνισής του, με την οποία υποβοηθείται η προβολή του προϊόντος στην αγορά.

4.3.3 Η στρατηγική της διακοπής της παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος.

Οι επιχειρηματίες παραμελούν πολλές φορές να εξετάσουν την περίπτωση της απομάκρυνσης από την αγορά ενός προϊόντος, όταν, βέβαια, αυτό είναι για το συμφέρον της επιχείρησης. Έτσι, πολλά αδύνατα και οριακά προϊόντα παραμένουν στην αγορά αν και είναι ζημιογόνα και ξεπερασμένα τεχνολογικά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης και της ικανότητάς της να επωφεληθεί από τις νέες παρουσιαζόμενες ευκαιρίες.

Η δυσμενής επίδραση των εν λόγω προϊόντων στα αποτελέσματα μιας επιχείρησης προέρχεται κυρίως από παράγοντες οι οποίοι δεν είναι δυνατόν να εντοπιστούν και να εκτιμηθούν εύκολα. Ένα ασθενές ή οριακό προϊόν, συνήθως, δαπανά δυσανάλογα μεγάλο μέρος του χρόνου της διοίκησης και των πωλητών της επιχείρησης. Επίσης, τα προϊόντα αυτά είναι δυνατόν να μειώσουν τη φήμη της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να μειωθούν δραστικά οι πωλήσεις και των άλλων προϊόντων τα οποία διαθέτει η επιχείρηση.

Η διατήρηση ενός οριακού προϊόντος επιτρέπεται τότε μόνο, όταν κριθεί ότι είναι απαραίτητο για την πώληση των άλλων προϊόντων της επιχείρησης, δηλαδή, όταν αποδειχθεί ότι συμβάλλει, έστω και έμμεσα, στα συνολικά κέρδη.

4.4 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Η ανανέωση των παραγομένων προϊόντων και η ανάπτυξη των νέων αποτελεί το επίκεντρο των προσπαθειών της διοίκησης μιας σύγχρονης επιχείρησης. Όλα τα προϊόντα, όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, μετά από ένα χρονικό διάστημα, το οποίο ποικίλλει ανάλογα με τη φύση του προϊόντος, εισέρχονται στο στάδιο της κάμψης, οπότε είτε αντικαθίστανται είτε εγκαταλείπονται είτε διατηρούνται, ανάλογα με το τι συμφέρει την επιχείρηση. Έτσι, για να επιβιώσει μία επιχείρηση σήμερα, πρέπει να δημιουργεί συνέχεια καινούργια προϊόντα. Οι κυριότερες διαδικασίες για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος είναι οι παρακάτω:

1. *Η συγκέντρωση ή η σύλληψη νέων ιδεών.* Για να δημιουργηθεί ένα νέο προϊόν, χρειάζεται να προϋπάρξει η ιδέα γι' αυτό. Οι ιδέες είναι δυνατόν να προέρχονται είτε μέσα από την επιχείρηση, οπότε μιλούμε για *εσωτερικές πηγές* προέλευσης, είτε έξω από την επιχείρηση, οπότε μιλούμε για *εξωτερικές πηγές* προέλευσης των ιδεών.

Εσωτερικές πηγές για τη συγκέντρωση ιδεών είναι:

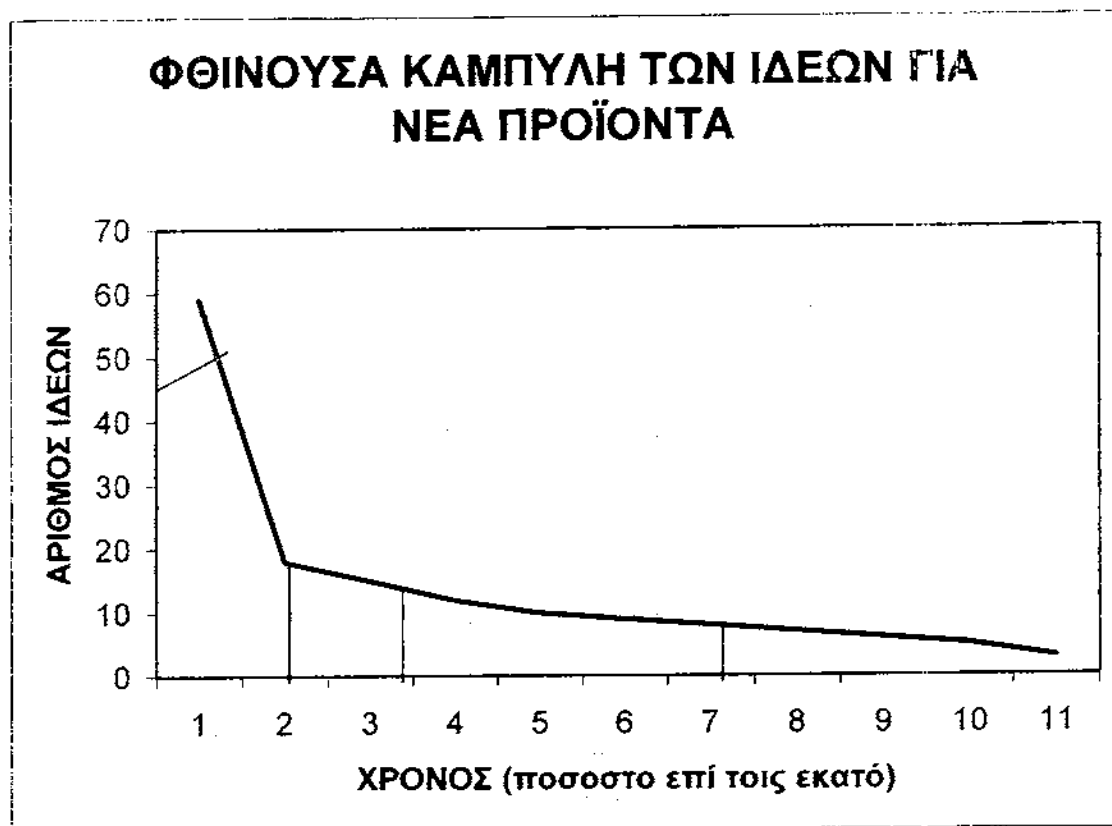
α. *Οι πωλητές της επιχείρησης.* Αυτοί, λόγω της στενής επαφής τους με του πελάτες, είναι σε θέση να γνωρίζουν τα παράπονα και τις επιθυμίες τους. Αυτοί είναι, επίσης, εκείνοι που πρώτοι μαθαίνουν τις διαθέσεις των ανταγωνιστών.

β. *Ο Διευθυντής του κάθε προϊόντος (Product Manager) της επιχείρησης.* Αυτός, εκτός από τις άλλες αρμοδιότητές του, πρέπει να σκέφτεται και να βρίσκει νέους τρόπους βελτίωσης του υφιστάμενου προϊόντος, καθώς και την υπόδειξη των νέων προϊόντων, τα οποία έχει ανάγκη η αγορά.

γ. *Το τμήμα ερευνών:* Συνήθως οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν τμήμα ερευνών με εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό, για να μελετούν την πρόοδο της επιστήμης, και της τεχνολογίας που είναι αστείρευτες πηγές ιδεών για νέα προϊόντα ή για τη βελτίωση εκείνων που ήδη υπάρχουν.

δ. *Το τμήμα νέων προϊόντων:* Τελευταία στην Ελλάδα πολλές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει στο οργανόγραμμά τους το τμήμα νέων προϊόντων, το οποίο

είναι υπεύθυνο για το προγραμματισμό και την ανάπτυξη καινούργιων προϊόντων.



Εξωτερικές πηγές για τη συγκέντρωση των ιδεών είναι:

α. *Οι διάφορες δημοσιεύσεις:* Οι επιχειρήσεις πρέπει να εξετάζουν κάθε είδηση σχετική με τα προϊόντα. Τούτο προϋποθέτει μελέτη όλων των εμπορικών και βιομηχανικών δημοσιευμάτων των περιοδικών του καταναλωτή και γενικά κάθε εντύπου που είναι δυνατόν να γεννήσει μια ιδέα για ένα νέο προϊόν.

β. *Οι διάφοροι οργανισμοί, ινστιτούτα και γραφεία ερευνών.* Αυτά διαθέτουν ειδικό τμήμα, το οποίο ασχολείται με ιδέες και νέα προϊόντα. Τις ιδέες αυτές τις διαθέτουν στις επιχειρήσεις με αμοιβή.

γ. *Οι μεσάζοντες (χονδρέμποροι-λιανέμποροι):* Αυτοί έχουν το μεγάλο πλεονέκτημα ότι γνωρίζουν καλύτερα την αγορά την οποία εξυπηρετούν, γιατί ασχολούνται με τη διάθεση των προϊόντων και έρχονται σε άμεση επαφή με τον καταναλωτή. Έτσι γνωρίζουν τις ανάγκες και τις προτιμήσεις του, ενώ συγχρόνως δίνουν πληροφορίες σχετικά με τα ανταγωνιστικά προϊόντα.

δ. *Οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις:* Τα νέα προϊόντα των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων παρέχουν ιδέες για τη δημιουργία παρεμφερών προϊόντων. Η πηγή αυτή των ιδεών χρησιμοποιείται ευρέως από τις μικρές επιχειρήσεις.

ε. *Οι καταναλωτές:* Αυτοί αποτελούν τη βασικότερη έξω επιχειρηματική πηγή ιδεών για νέα προϊόντα. Η λήψη ιδεών κατευθείαν από τους καταναλωτές είναι δυνατή με διάφορες μεθόδους οι οποίες εφαρμόζονται από την έρευνα της αγοράς. Με την έρευνα αυτή είναι δυνατόν, π.χ., να διαπιστωθεί η πλήρης έλλειψη ενός προϊόντος για μία υφιστάμενη ανάγκη ή η πλημμελής κάλυψη αυτής με το υπάρχον προϊόν. Έτσι, με τα δεδομένα αυτά η επιχείρηση προσπαθεί να καλύψει αυτήν την ανάγκη.

2. *Η επιλογή των ιδεών.* Ο βασικότερος σκοπός του πρώτου σταδίου είναι η συγκέντρωση όσο το δυνατόν περισσότερων ιδεών, ενώ σκοπός των άλλων σταδίων που ακολουθούν, είναι να μειωθεί ο αριθμός των ιδεών και τούτο γιατί όλες οι ιδέες δεν είναι δυνατόν να υλοποιηθούν από μια επιχείρηση ελλείψει οικονομικών πόρων. Επίσης, όλες οι συγκεντρωμένες ιδέες δεν είναι εξίσου καλές. Έτσι, το δεύτερο στάδιο συνίσταται στη διερεύνηση των ιδεών και στην επιλογή των καλύτερων που, στη συνέχεια, θα προωθηθούν για περαιτέρω ανάλυση.

3. *Η οικονομική ανάλυση των ιδεών:* Οι ιδέες που παραμένουν μετά την πρώτη εκκαθάριση του προηγούμενου σταδίου έχουν ανάγκη περαιτέρω επεξεργασίας, πριν εισέλθουν στη φάση της πραγματοποίησης. Έτσι, η επιχείρηση σε αυτό το στάδιο προβαίνει στην αξιολόγηση των ιδεών με καθαρά οικονομικά κριτήρια. Εξετάζει, δηλαδή, παράγοντες, όπως η δυνατότητα παραγωγής του προϊόντος από την επιχείρηση, αν υποβοηθά τους αντικειμενικούς στόχους της, προϋπολογίζει την υφιστάμενη και πιθανή ζήτηση του τμήματος της αγοράς προς το οποίο απευθύνεται το εξεταζόμενο προϊόν, προβαίνει στην εκτίμηση των πιθανών κερδών κτλ.

4. *Η ανάπτυξη του νέου προϊόντος:* Κατά το στάδιο αυτό μετουσιώνεται η ιδέα σε φυσικό προϊόν. Την πρωτοβουλία αυτή αναλαμβάνουν τα εργαστήρια του

τμήματος έρευνα και ανάπτυξης. Κατ' αρχήν κατασκευάζονται δείγματα του προϊόντος σε μικρές ποσότητες, με σκοπό την εσωτερική χρήση του από την επιχείρηση. Τα δείγματα αυτά τίθενται σε δοκιμή και προσαρμόζονται από πλευράς χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων προς το επιθυμητό από την επιχείρηση προϊόν, ώστε να καθοριστεί στη συνέχεια ο καλύτερος τρόπος παραγωγής του. Κατά το στάδιο αυτό πραγματοποιείται και η πρώτη εκτίμηση για τις δυνατότητες πώλησης του προϊόντος, καθώς επίσης και το αναμενόμενο από αυτό κέρδος. Τούτο σημαίνει ότι είναι απαραίτητη η συνεργασία των στελεχών της διεύθυνσης marketing, Οικονομικών Υπηρεσιών και Παραγωγής.

5. *Η δοκιμή του προϊόντος:* Μετά τη δοκιμαστική παραγωγή, το προϊόν πρέπει να ελεγχθεί κατά πόσο ανταποκρίνεται στις αρχικές προδιαγραφές, κατά πόσο, δηλαδή, καλύπτει την ανάγκη για την οποία δημιουργήθηκε. Η επιχείρηση ερευνά τη στάση των καταναλωτών του τμήματος της αγοράς προς το οποίο απευθύνεται, έναντι του προϊόντος της. Η έρευνα πραγματοποιείται με δοκιμαστική κυκλοφορία του προϊόντος. Αν διαπιστωθεί ότι δεν ανταποκρίνεται πλήρως στις προβλέψεις, τότε η επιχείρηση προβαίνει στην τροποποίησή του με διάφορες βελτιώσεις. Μετά το πέρας αυτού του σταδίου, η διοίκηση της επιχείρησης είναι υποχρεωμένη να αποφασίσει αν θα κυκλοφορήσει ή όχι το προϊόν.

6. *Εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά:* Κατά το στάδιο αυτό εισάγεται το δοκιμασμένο πια προϊόν στην αγορά. Η επιχείρηση μπαίνει στην πιο δαπανηρή φάση, κατά την οποία διατίθενται σημαντικά ποσά για την παραγωγή και προώθηση του προϊόντος. Η καλή οργάνωση της παραγωγής, η επιλογή των μέσων προώθησης και ο τρόπος χρησιμοποίησής τους, η επιλογή των διόδων διανομής και η φυσική διακίνηση του προϊόντος, είναι ορισμένα από τα προβλήματα τα οποία η επιχείρηση οφείλει να επιλύσει με επιτυχία. Από αυτή τη φάση αρχίζει ο κύκλος ζωής του προϊόντος, ο οποίος είναι δυνατόν να είναι μεγάλος, μπορεί όμως να είναι και σύντομος. Αυτό θα εξαρτηθεί από πολλούς

παράγοντες. Συνήθως, όσο περισσότερα κέρδη επιφέρει ένα προϊόν, τόσο μικρότερος είναι ο κύκλος του.

Από τα παραπάνω βγαίνει το συμπέρασμα ότι ένας μεγάλος αριθμός προϊόντων και ιδεών για νέα προϊόντα, τα οποία κοστίζουν πάρα πολύ στις επιχειρήσεις, δε φτάνουν ποτέ στην αγορά. Το υψηλό αυτό κόστος αντιπροσωπεύει τις απώλειες από την προσπάθεια για κάποιο νεωτερισμό. Το τμήμα Έρευνας της Booz, Allen and Hamilton παρουσιάζει τα αποτελέσματα της έρευνας που έκανε σε 51 επιχειρήσεων με την μορφή φθίνουσας καμπύλης των ιδεών για νέα προϊόντα. Η καμπύλη αυτή απεικονίζεται στο παραπάνω σχήμα. Από τις περίπου 58 ιδέες, 12 μόνο περνούν από το στάδιο της επιλογής των ιδεών, 7 από το στάδιο της οικονομικής ανάλυσης των ιδεών, 3 από το στάδιο της ανάπτυξης του νέου προϊόντος, 2 από το στάδιο της δοκιμής του προϊόντος και, τέλος, μόνο 1 φθάνει με επιτυχία στο στάδιο της εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά.

4.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η γνώση της προσφοράς και της ζήτησης, της ελαστικότητας της τιμής, καθώς και της μεθόδου του νεκρού σημείου για τον καθορισμό της τιμής πώλησης, δεν αποτελεί το τέλος για ολόκληρη τη διαδικασία της τιμολόγησης. Ο επιχειρηματίας ή τα στελέχη Marketing πρέπει να εξετάζουν επιπλέον πολλούς άλλους παράγοντες, όπως: τους στρατηγικούς στόχους, τα μέσα της επιχείρησης, καθώς και ολόκληρο το μείγμα Marketing. Μετά την εξέταση όλων των παραπάνω παραγόντων, τα στελέχη πρέπει να επιλέξουν την αρμόζουσα τιμολογιακή στρατηγική για την επιχείρησή τους. Στις επόμενες σελίδες θα αναπτυχθούν οι κυριότερες στρατηγικές και τακτικές τιμολόγησης.

4.5.1 Τιμολόγηση «κόστος-συν» (cost-plus pricing)

Η μέθοδος αυτή τιμολόγησης είναι απλή, και γι' αυτό είναι πολύ δημοφιλής στους επιχειρηματίες. Οι περισσότεροι Έλληνες επιχειρηματίες έχουν υιοθετήσει τη στρατηγική της τιμολόγησης «κόστους-συν» (cost-plus), γιατί πιστεύουν πως οι τιμές οι οποίες καλύπτουν τα κόστη τους εξασφαλίζουν ένα «δίκαιο κέρδος». Έξάλλου, από την πλευρά τους οι καταναλωτές ίσως να αισθάνονται «αδικημένοι» από αυτόν τον τρόπο της τιμολόγησης.

Για την τιμολόγηση αυτή χρησιμοποιείται ο παρακάτω τύπος:

$$T.Π. = X1 + X2 + X3 + X4 + X5 + \dots + X_k$$

Όπου T.Π= τιμή πώλησης προϊόντος

X1 = Κόστος πρώτων υλών

X2 = Εργατικά

X3 = Το αναλογούν ποσοστό βιομηχανικών εξόδων

X4 = Έξοδα πώλησης

X5 = Το αναλογούν ποσοστό γενικών εξόδων

X_k = Ένα σταθερό ποσοστό κέρδους

Ο τύπος αυτός φαίνεται από πρώτη όψη καλός, γιατί είναι απλός και εξασφαλίζει στην επιχείρηση ένα σταθερό κέρδος για κάθε μονάδα προϊόντος που θα πουληθεί. Η μορφή όμως αυτή τιμολόγησης έχει τα ακόλουθα σοβαρά μειονεκτήματα:

1. Δε λαμβάνει καθόλου υπόψη τη ζήτηση στην αγορά-στόχο
2. Δε λαμβάνει υπόψη τον υφιστάμενο ανταγωνισμό στη συγκεκριμένη αγορά.
3. Δεν παρέχει οδηγό για τη μεγιστοποίηση των κερδών ή για την επιδίωξη άλλων στόχων κτλ.

Τα παραπάνω μειονεκτήματα της μεθόδου τιμολόγησης «κόστος-συν» είναι τόσο σοβαρά, αφού αυτή παραβλέπει βασικούς παράγοντες, ώστε μόνο κατά τύχη μπορεί να έχει επιτυχία.

4.5.2 Τιμολόγηση με βάση τα επενδυμένα κεφάλαια

Μια επιχείρηση μπορεί να δικαιολογεί την ύπαρξή της, μόνο αν πραγματοποιεί κέρδη προς όφελος των ιδιοκτητών της. Ο αντικειμενικός σκοπός αυτής της μεθόδου της τιμολόγησης είναι ο καθορισμός ενός ορισμένου κέρδους από τον επιχειρηματία, το οποίο, προκειμένου να επιτευχθεί, απαιτεί μία συνεχή προσπάθεια εκ μέρους του. Το προσδοκώμενο αυτό κέρδος ποικίλλει και εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως ο ανταγωνισμός, η γεωγραφική θέση της επιχείρησης και το μέγεθος της αγοράς-στόχου. Ο επιχειρηματίας δεν πρέπει να είναι ικανοποιημένος, αν το κέρδος αυτό δεν είναι ανώτερο του τόκου τον οποίο θα εισέπραττε αν τα επενδυμένα κεφάλαιά του ήταν κατατεθειμένα σε τράπεζα. Από πλευράς υπολογισμού, η μέθοδος αυτή είναι παρόμοια με τη μέθοδο τιμολόγησης του «κόστους-συν». Η διαφορά τους είναι ότι κατά την πρώτη μέθοδο προστίθεται στο συνολικό κόστος των προϊόντων ένα προκαθορισμένο κέρδος, ενώ στη δεύτερη προστίθεται ένα ποσοστό κέρδους. Όπως είναι αντιληπτό, κατ' αυτή τη μέθοδο τιμολόγησης, όπως και κατά την προηγούμενη, δε λαμβάνεται υπόψη η υφιστάμενη κατάσταση στην αγορά.

4.5.3 Διακριτική τιμολόγηση

Το κατά πόσον, η τιμή ενός προϊόντος αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για το Marketing ή απλώς μία παθητική λειτουργία αυτού, θα εξαρτηθεί κυρίως από το βαθμό της διακριτικής τιμολόγησης τον οποίο παρέχει το προϊόν στη διεύθυνση Marketing.

Είναι δυνατόν το προϊόν να μην παρέχει στη διεύθυνση Marketing την ευχέρεια να εφαρμόσει διακριτική τιμολόγηση, δηλαδή, να μην επιτρέπει την ανάπτυξη τιμολογιακής πολιτικής. Αυτό συμβαίνει όταν το προϊόν πωλείται σε κατάσταση

πλήρους ανταγωνισμού, κατά τον οποίο η τιμή διαμορφώνεται από την αλληλεπίδραση του μεγάλου αριθμού των αγοραστών και των πωλητών, και όπου οι αγοραστές δεν έχουν καμία άλλη προτίμηση (εκτός από τη χαμηλή τιμή) για το προϊόν ενός πωλητή σε σύγκριση με το προϊόν. Σε αυτή την περίπτωση, το προϊόν είναι ένα «κοινό εμπόρευμα» και ο επιχειρηματίας πρέπει να το πουλήσει στην επικρατούσα τιμή της αγοράς ή να μην το πουλήσει καθόλου. Πρώτες ύλες, βασικά τρόφιμα και ευρείας παραγωγής χωρίς σήμα βιομηχανικά προϊόντα ανήκουν στην κατηγορία αυτή.

Μία άλλη περίπτωση είναι, όταν η διεύθυνση Marketing έχει μεγάλη ευχέρεια για διακριτική τιμολόγηση. Αυτό συμβαίνει όταν το προϊόν είναι νέο στην αγορά και δεν υπάρχουν άμεσα υποκατάστατα. Ο βαθμός της ευκαμψίας της τιμολόγησης θα εξαρτηθεί από το κατά πόσον το προϊόν είναι διαφορετικό από τα άλλα προϊόντα της κατηγορίας του. Όταν οι καταναλωτές εκδηλώνουν προτίμηση για το προϊόν μιας επιχείρησης λόγω ποιότητας, τύπου λειτουργικών χαρακτηριστικών και άλλων ιδιοτήτων πραγματικών ή φανταστικών, η επιχείρηση αυτή έχει ένα βαθμό τιμολογιακής εξουσίας και τη δυνατότητα να αναπτύξει μια άριστη τιμολογιακή στρατηγική.

Η επιτυχία της στρατηγικής αυτής θα εξαρτηθεί, βεβαίως, από την ικανότητα των στελεχών της διεύθυνσης Marketing. Οι marketer πρέπει να είναι βέβαιοι ότι μια ορθή τιμολογιακή στρατηγική μάλλον υποβοηθά, παρά εξασθενεί τα υπόλοιπα στοιχεία του μείγματος Marketing. Έτσι, π.χ., η πολιτική της χαμηλής τιμής είναι δυνατόν να καταστρέψει τη φήμη της καλής ποιότητας του προϊόντος, την οποία η διεύθυνση Marketing επιθυμεί να δημιουργήσει.

4.5.4 Τιμολόγηση με βάση τον κύκλο ζωής ενός προϊόντος

Τα στελέχη της διεύθυνσης Marketing οφείλουν κάθε φορά να γνωρίζουν σε ποιο στάδιο του κύκλου ζωής βρίσκεται κάθε προϊόν της επιχείρησής τους. Όλα τα προϊόντα έχουν έναν κύκλο ζωής. Ο κύκλος ζωής αρχίζει, όταν μία επιχείρηση εισάγει ένα προϊόν στην αγορά και προσπαθεί να του δώσει ένα

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ώστε να είναι διαφορετικό από αυτά που κυκλοφορούν, να είναι δηλαδή *μοναδικό*.

Κατά το παραπάνω στάδιο της εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά, η εργασία των στελεχών της διεύθυνση Marketing συνίσταται, κυρίως, στην προβολή, τη διανομή και τη δημιουργία ζήτησης, έτσι ώστε να καταστεί το προϊόν διαθέσιμο. Στο στάδιο αυτό δεν υπάρχει ανταγωνισμός ως προς την τιμή, και αν υπάρχει αυτός είναι ασήμαντος. Το γεγονός αυτό παρέχει στη διοίκηση μεγάλη ευχέρεια για διακριτική τιμολόγηση. Όμως πολύ λίγα προϊόντα παραμένουν για μεγάλο χρονικό διάστημα *μοναδικά*, επειδή αντιγράφονται ή παράγονται τελειότερα προϊόντα από άλλες επιχειρήσεις.

Έτσι, η επιχείρηση που παράγει το μοναδικό προϊόν πιθανόν να προσπαθεί να διατηρήσει τη θέση της στην αγορά με την προβολή του προϊόντος της δίνοντας έμφαση στα ειδικά χαρακτηριστικά του. Αλλά, όταν η πίεση του ανταγωνισμού αρχίσει να γίνεται εντονότερη και τα ανταγωνιστικά προϊόντα γίνονται όλο και περισσότερο όμοια με εκείνα της επιχείρησης, αναγκάζεται να μειώσει την τιμή του προϊόντος της, για ν' αντεπεξέλθει στον ανταγωνισμό. Τότε η ευχέρεια για διακριτική τιμολόγηση μειώνεται. Παρ' όλα αυτά, ο ανταγωνισμός των σημάτων συνεχίζεται και το σήμα παραμένει ένας αποφασιστικός παράγοντας για την αγορά του προϊόντος. Το προϊόν σταμάτησε να είναι *μοναδικό* και ανήκει πια στην *ποικιλία των προϊόντων* του είδους του.

Όσο περισσότερες επιχειρήσεις εισέρχονται στην αγορά, όσο τα ανταγωνιστικά προϊόντα γίνονται όμοια ως προς την εμφάνιση, τα λειτουργικά χαρακτηριστικά και τις υπόλοιπες ιδιότητές τους, τόσο περισσότερο το προϊόν γίνεται ένα κοινό εμπόρευμα. Στο στάδιο αυτό η προτίμηση των καταναλωτών για τα διάφορα σήματα είναι σχεδόν μηδαμινή και συνήθως αγοράζουν βασισμένοι μόνο στην τιμή. Ο ανταγωνισμός της τιμής είναι ισχυρότερος του ανταγωνισμού των σημάτων. Οι επιχειρήσεις σε αυτό το στάδιο δίνουν μεγάλη έμφαση στη μείωση του κόστους παραγωγής και διάθεσης. Παρ' όλα αυτά, πολλές επιχειρήσεις με τη χρησιμοποίηση κατάλληλων μεθόδων βελτίωσης τους, όπως π.χ. με τη

χρησιμοποίηση νέας συσκευασίας, κατορθώνουν να μη μεταπέσει το προϊόν τους στην κατηγορία του κοινού εμπορεύματος.

Σύμφωνα με τις τελευταίες απόψεις για το Marketing, μία από τις βασικότερες δραστηριότητές του πρέπει να είναι η συνεχής προσπάθεια διατήρησης της μοναδικότητας ενός προϊόντος, έτσι ώστε να μην καταστεί αυτό κοινό εμπόρευμα.

4.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΙΣΟΔΟ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Για την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά-στόχο, και με βάση τον κύκλο ζωής του προϊόντος, μπορούμε να χρησιμοποιούμε δύο βασικές στρατηγικές τιμολόγησης.

Πρώτη στρατηγική τιμολόγησης είναι η εισαγωγή του νέου προϊόντος στην αγορά-στόχο με μία υψηλή τιμή για την περισυλλογή της «αφρόκρεμας» της ζήτησης. Αργότερα δε, όταν το προϊόν από μοναδικό περιέλθει στην κατηγορία της ποικιλίας προϊόντων, μειώνουμε την τιμή του με στόχο τη διατήρηση ή και πιθανώς την αύξηση των πωλήσεων. Η επιχείρηση θα μειώσει ακόμα περισσότερο την τιμή, όταν το προϊόν γίνει ένα κοινό εμπόρευμα. Η παραπάνω στρατηγική τιμολόγησης μπορεί να έχει τα εξής πλεονεκτήματα για την επιχείρηση:

1. Προσφέρει στον επιχειρηματία ασφάλεια στην περίπτωση κατά την οποία έχουν γίνει σφάλματα κατά τον καθορισμό της τιμής. Είναι προφανές ότι, αν δεν υπάρξει ανταπόκριση από μέρους της αγοράς λόγω του καθορισμού της αρχικής τιμής σε υψηλό επίπεδο, η επιχείρηση μπορεί να τη μειώσει εύκολα. Αντίθετα, είναι πολύ δύσκολο να υψώσει μια τιμή η οποία αποδείχτηκε χαμηλή.
2. Μια υψηλή αρχική τιμή μπορεί να χρησιμοποιηθεί, για να διατηρηθεί η ζήτηση μέσα στα όρια της παραγωγικής δυναμικότητας της επιχείρησης.

3. Είναι πιθανόν, η ζήτηση του προϊόντος να είναι λιγότερο ελαστική κατά τα πρώτα στάδια του κύκλου ζωής του. Κατά τα πρώτα αυτά στάδια η τιμή είναι λιγότερο σπυδαία, ο ανταγωνισμός ασήμαντος και η διάκριση του προϊόντος θα εξαρτηθεί από την ικανότητα των στελεχών της διεύθυνσης Marketing.

Δεύτερη στρατηγική τιμολόγησης είναι η εισαγωγή του νέου προϊόντος στην αγορά-στόχο με μία χαμηλή τιμή με σκοπό τη γρήγορη εξάπλωση του σε όλα τα τμήματα της αγοράς .

Με την παραπάνω στρατηγική της διείσδυσης του προϊόντος στην αγορά, ο επιχειρηματίας επιθυμεί να δημιουργήσει μία μαζική ζήτηση για το προϊόν του και να εμποδίσει την είσοδο ανταγωνιστών εξαιτίας του χαμηλού περιθωρίου κέρδους. Στην περίπτωση αυτή τα κέρδη εξαρτώνται από τον όγκο των πωλήσεων. Ο επιχειρηματίας, δηλαδή ενδιαφέρεται για όλο το «γάλα», όχι μόνο για την «κρέμα».

Η στρατηγική αυτή της χαμηλής τιμής μπορεί να αποβεί πολύ αποτελεσματική, αν συντρέχουν οι ακόλουθες προϋποθέσεις.

1. Το προϊόν δεν απευθύνεται στις ανώτερες εισοδηματικές τάξεις.
2. Το προϊόν αντιμετωπίζει έντονο ανταγωνισμό κατά την εμφάνισή του στην αγορά.
3. Η παραγόμενη ποσότητα επηρεάζει την τιμή, επειδή είναι δυνατόν να επιτευχθεί σημαντική μείωση του κόστους παραγωγής του προϊόντος και των γενικών εξόδων με την αύξηση της παραγωγής.

Ποια από τις δυο στρατηγικές είναι η καλύτερη για εφαρμογή, θα εξαρτηθεί από την επιχείρηση, το προϊόν και την αγορά. Μπορεί, απλώς, να αναφερθεί ότι η στρατηγική διείσδυσης του προϊόντος σε όλα τα τμήματα της αγοράς κοστίζει πολύ περισσότερο από τη στρατηγική εκείνη κατά την οποία απευθυνόμαστε στις ανώτερες εισοδηματικές τάξεις. Μόνο για το λόγο αυτό, μία μικρή

επιχείρηση με περιορισμένους οικονομικούς πόρους και παραγωγή θα προτιμήσει να εισαγάγει το νέο της προϊόν στην αγορά-στόχο με μια υψηλή τιμή.

4.6.1 Τιμολόγηση με βάση τη σειρά των προϊόντων

Όταν μια επιχείρηση παράγει ή εμπορεύεται ένα μεγάλο αριθμό προϊόντων, τότε τα στελέχη Marketing πρέπει να αποφασίσουν αν θα τιμολογήσουν κατά τέτοιο τρόπο, ώστε η μεγιστοποίηση των κερδών να προέρχεται από ολόκληρη τη σειρά των προϊόντων συνολικά ή από κάθε προϊόν της σειράς χωριστά. Η σκέψη για τιμολόγηση ολόκληρης της σειράς των προϊόντων φαίνεται ορθή, γιατί:

1. Τονίζει τη σπουδαιότητα της μεγιστοποίησης των κερδών από ολόκληρη την προσπάθεια της επιχείρησης.
2. Αναγνωρίζει ότι η προσπάθεια μεγιστοποίησης των κερδών από κάθε προϊόν της σειράς χωριστά είναι δυνατόν να μην μεγιστοποιεί τα συνολικά κέρδη της σειράς

Με την τιμολόγηση ολόκληρης της σειράς, τα στελέχη Marketing πρέπει να αποδεχτούν το γεγονός ότι κάτω από ορισμένες συνθήκες της αγοράς, δεν είναι δυνατόν να αναμένεται για όλα τα προϊόντα της σειράς να έχουν το ίδιο περιθώριο κέρδους. Αυτό ισχύει κυρίως για τα νέα προϊόντα, τα οποία, αν και δεν έχουν μεγάλα περιθώρια κέρδους αρχικά, με μόνο το γεγονός ότι συμμετέχουν στη σειρά γίνονται τελικά αποδεκτά από την αγορά. Επίσης ισχύει για τα προϊόντα τα οποία είναι χρήσιμα γιατί ολοκληρώνουν τη σειρά ή γιατί δίνουν γόητρο στη σειρά των προϊόντων. Οπωσδήποτε, όμως, τα στελέχη της διεύθυνσης Marketing, όταν καθορίζουν την τιμή για κάθε προϊόν της σειράς, δεν πρέπει να αγνοούν τα περιθώρια κέρδους που παρέχει κάθε ένα από αυτά. Όταν ένα προϊόν έχει αρνητικά περιθώρια κέρδους ή προσθέτει πολύ λίγα στα υπόλοιπα προϊόντα της σειράς, τότε η διεύθυνση πρέπει να το εγκαταλείψει.

4.6.2 Τιμολόγηση με στόχο την προώθηση των πωλήσεων

Αντικειμενικός σκοπός αυτής της μεθόδου είναι η αύξηση των πωλήσεων με την παροχή στον αγοραστή περισσότερων από ό,τι πληρώνει. Αυτή η στρατηγική τιμολόγησης μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, όπως της δωρεάς, των βραβείων και των κουπονιών. Αν και δεν υπάρχει μείωση της τιμής, το καθαρό αποτέλεσμα αποτελεί μείωση της πραγματικής τιμής, γιατί ο αγοραστής παίρνει περισσότερα από την επιχείρηση με το ίδιο ποσό χρημάτων. Ο τύπος αυτός τιμολόγησης είναι κυρίως δημοφιλής στο λιανεμπόριο, αλλά χρησιμοποιείται, επίσης, από τους χονδρέμπορους και βιομηχάνους, ιδιαίτερα σε περιόδους μείωσης των πωλήσεων.

Γεννάται, όμως το ερώτημα αν αυτή η στρατηγική της τιμολόγησης έχει ως αποτέλεσμα μικρότερα κέρδη. Πολλοί επιχειρηματίες υποστηρίζουν ότι το επιπλέον κόστος για δώρα και βραβεία έχει αναπόφευκτο αποτέλεσμα τα μικρότερα κέρδη.

Αυτή η στρατηγική της τιμολόγησης μπορεί να είναι επιτυχής μόνο για μια επιχείρηση που έχει υψηλό σταθερό κόστος λειτουργίας, δηλαδή διαθέτει πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα.

Τελειώνοντας την ανάπτυξη των διαφόρων στρατηγικών τιμολόγησης, πρέπει να τονιστεί η σπουδαιότητα της βραχυχρόνιας ευκαμψίας της τιμολόγησης. Όλες οι τιμολογιακές στρατηγικές πρέπει να έχουν ένα βαθμό ευκαμψίας. Θα ήταν σφάλμα να περιμένουμε από τη διεύθυνση Marketing να διατηρεί μια συγκεκριμένη τιμή χωρίς περιθώριο για τυχόν διαπραγματεύσεις με τους πελάτες, προκειμένου να προσαρμοστεί σε βραχυχρόνιες εξελίξεις της αγοράς ή για να αναπτύξει περιστασιακή ανταγωνιστική δραστηριότητα. Ο σκοπός μιας τιμολογιακής στρατηγικής είναι να βοηθήσει τη διοίκηση στη λήψη των καθημερινών αποφάσεων, και όχι να περιορίσει τα όρια δράσης της. Οπωσδήποτε, όμως με τον προγραμματισμό μιας τιμολογιακής στρατηγικής προσδιορίζονται οι επιδιωκόμενοι στόχοι της τιμολόγησης και παρέχονται τα μέσα για την πραγματοποίησή τους. Έτσι, ο προγραμματισμός αυτός συμβάλλει

στην επιτυχία ολόκληρου του προγράμματος Marketing της επιχείρησης, επειδή, ακριβώς, αποτελεί μέρος του.

4.7 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Τα στελέχη της διεύθυνσης Marketing, πριν καθορίσουν τις τιμές των προϊόντων της επιχείρησης, πρέπει να γνωρίζουν πως παράγοντες όπως οι φάσεις του *οικονομικού κύκλου* που είναι η ευημερία (Prosperity), η κάμψη (Crisis), ο μαρασμός (Depression) και η ανάκαμψη (Recovery), οι μεσάζοντες και η ύπαρξη αρχηγού τιμής μπορούν να επηρεάσουν τις διάφορες στρατηγικές τιμολόγησης. Σε αυτό το τμήμα του κεφαλαίου θα γίνει ανάπτυξη των παραγόντων αυτών και θα εξαχθούν ορισμένα συμπεράσματα σχετικά με τις μεθόδους τιμολόγησης.

4.7.1 Ο κύκλος των οικονομικών συγκυριών

Κατά τον καθορισμό της τιμής ενός προϊόντος πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι διακυμάνσεις της οικονομίας. Όταν ο οικονομικός κύκλος βρίσκεται στη φάση της ευημερίας (prosperity), η ζήτηση για ένα αγαθό αυξάνει. Σε αυτήν ακριβώς την περίοδο η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει εύκολα τις τιμές των προϊόντων της. Επιπλέον, στη φάση αυτή το κόστος ανέρχεται, αλλά με πιο αργό ρυθμό. Το κενό αυτό μεταξύ κόστους και τιμής έχει θετική επίδραση στα κέρδη της επιχείρησης.

Έτσι, οι περισσότεροι επιχειρηματίες τείνουν να αυξήσουν την παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησης τους σε περιόδους οικονομικής έξαρσης. Παρ' όλα αυτά, πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί στις αποφάσεις τους, προκειμένου ν' αυξήσουν την παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησης με βάση την πλεονάζουσα ζήτηση της αγοράς. Η πραγματοποίηση υψηλών κερδών είναι δυνατόν να ενθαρρύνει άλλες μεν επιχειρήσεις να εισέλθουν στον κλάδο αυτό

της βιομηχανίας, άλλες δε επιχειρήσεις του κλάδου να αυξήσουν την παραγωγική δυναμικότητά τους. Όταν ένας βιομηχανικός κλάδος δημιουργήσει πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα, αυτή οδηγεί στον ανταγωνισμό τιμών, πράγμα το οποίο έχει ως συνέπεια χαμηλότερα κέρδη για τις επιχειρήσεις που ανήκουν στον κλάδο. Στην περίπτωση αυτή οι οριακές επιχειρήσεις του κλάδου, που οι περισσότερες από αυτές είναι μικρές, λειτουργούν με ζημία.

Κατά τη διάρκεια μίας οικονομικής κάμψης, οι αγοραστές γίνονται περισσότερο ευαίσθητοι στις τιμές. Έτσι, σε αυτή την περίπτωση οι επιχειρηματίες, για να διατηρήσουν τις τιμές σε χαμηλά επίπεδα, πρέπει να διατηρήσουν και το κόστος σε χαμηλά επίπεδα. Ένας προσεκτικός έλεγχος του κόστους ίσως καταστήσει δυνατή τη μείωση των τιμών. Κι όμως ένα επιχειρηματίας, ο οποίος πωλεί στις βιομηχανίες ή στους καταναλωτές διαρκή αγαθά, ίσως αντιληφθεί ότι μία μείωση της τιμής έχει μικρή επίδραση στον όγκο των πωλήσεων του, εφόσον παρόμοια αγαθά αγοράζονται σπάνια και μάλιστα σε περιόδους κατά τις οποίες οι καταναλωτές αισθάνονται αβέβαιοι για το μέλλον. Ανεξάρτητα όμως από τον υφιστάμενο σκοπό, είναι πολλές φορές αδύνατη η μείωση της τιμής, και μάλιστα όταν ο όγκος των πωλήσεων μειώνεται. Εφόσον ο κύκλος εργασιών μίας επιχείρησης μειώνεται, τα σταθερά έξοδα θα καταμεριστούν με μικρότερο όγκο παραγωγής και επομένως το κατά μονάδα κόστος θα ανέβει.

Από τα παραπάνω φαίνεται καθαρά ότι κατά τη φάση της κάμψης του οικονομικού κύκλου ο επιχειρηματίας δεν έχει μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης τιμολογιακής πολιτικής. Εξαρτημένος από τις περιστάσεις μπορεί να επιλέξει και να ακολουθήσει μία ή περισσότερες στρατηγικές, όπως οι παρακάτω:

1. Μείωση του ποσοστού επιβάρυνσης της τιμής (markup).
2. Αλλαγή της τιμής βάσει των αλλαγών του κόστους.
3. Αντιγραφή της τακτικής των ανταγωνιστών ως προς τις τιμές.

4.7.2 Η επίδραση των μεσαζόντων

Οι μεσάζοντες αποτελούν έναν ακόμη σπουδαίο παράγοντα, ο οποίος επηρεάζει τις αποφάσεις της τιμολόγησης. Ο παράγοντας αυτός έχει μεγάλη σημασία, κυρίως για τους μικρούς παραγωγούς, γιατί οι μεγάλοι παραγωγοί μπορούν να δημιουργήσουν αγοραστική ζήτηση για το προϊόν τους, αφού δαπανήσουν μεγάλα ποσά για διαφήμιση. Η μέθοδος αυτή είναι γνωστή ως *ελκτική στρατηγική*. Οπωσδήποτε όμως οι μικρές επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν ελάχιστα ποσά για διαφήμιση ή για άλλες προωθητικές ενέργειες, για να διανεμούν τα προϊόντα τους μέσω των δικτύων διανομής χρειάζονται απαραίτητα τη βοήθεια των μεσαζόντων. Κάθε μικρός κατασκευαστής, στην προσπάθεια του να μεγιστοποιήσει τα οφέλη από τη συνεργασία του με τους μεσάζοντες πρέπει αναλαμβάνει υπόψη του τη ενδεχόμενη αντίδρασή τους στις αποφάσεις του για τιμολόγηση των προϊόντων του.

Ο αντικειμενικός σκοπός όλων σχεδόν των παραγωγών είναι να επιτύχουν την καλύτερη δυνατή συνεργασία με τους μεσάζοντες και να προσελκύσουν εκείνους, των οποίων η φήμη συνταυτίζεται με εκείνη του παραγωγού και των προϊόντων του, καθώς επίσης να καλύψουν μέσω των μεσαζόντων αυτών το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς. Μια παρά πολύ υψηλή τιμή, π.χ., ή μια πάρα πολύ χαμηλή τιμή ενός καταναλωτικού προϊόντος θα προσελκύσει διαφορετικού τύπου λιανέμπορους. Τα προσφερόμενα χρηματικά περιθώρια στους μεσάζοντες μπορούν να προσδιορίσουν τον αριθμό των μεσαζόντων οι οποίοι επιθυμούν να διαχειριστούν το προϊόν, καθώς επίσης και το βαθμό συνεργασίας που μπορεί να περιμένει ο κατασκευαστής από αυτούς. Βέβαια, σε περίπτωση που ο πελάτης δεν επιμένει σε μια ορισμένη μάρκα προϊόντος, οι μεσάζοντες τείνουν να προωθήσουν περισσότερο στην αγορά τα προϊόντα εκείνα που τους επιφέρουν περισσότερα χρηματικά κέρδη. Όταν τα χρηματικά περιθώρια δεν είναι ικανοποιητικά για τους μεσάζοντες, τότε αυτοί ή εγκαταλείπουν μια σειρά προϊόντων ή εμπορεύονται άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα, τα οποία παρέχουν μεγαλύτερα χρηματικά περιθώρια. Για να

προσφέρει ο κατασκευαστής στους μεσάζοντες ένα ικανοποιητικό χρηματικό περιθώριο, πρέπει να καθορίσει τη λιανική τιμή πώλησης του προϊόντος του, δηλαδή τη βασική τιμή, και μετά, δουλεύοντας αντίστροφα, να προσπαθήσει να εξακριβώσει αν η τιμή αυτή θα προσφέρει τόσο στον ίδιο όσο και στους μεσάζοντες ένα ικανοποιητικό περιθώριο. Η συνεργασία μεταξύ παραγωγών και μεσαζόντων μπορεί να έχει καλύτερα αποτελέσματα, αν δοθούν στους μεσάζοντες αποκλειστικά δικαιώματα πάνω στο προϊόν. Η χορήγηση τέτοιου είδους αποκλειστικών δικαιωμάτων παρέχει στους μεσάζοντες τη δυνατότητα να εμπορευτούν μία σειρά προϊόντων που δεν είναι διαθέσιμα σε κανένα άλλον, και με τον τρόπο διαφοροποιούν τον εαυτό τους από τους ανταγωνιστές.

4.7.3 Η ύπαρξη αρχηγού τιμής

Σε πολλούς βιομηχανικούς κλάδους υπάρχουν ορισμένες μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις, που καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς. Οι τιμές οι οποίες καθορίζονται από τις επιχειρήσεις αυτές ακολουθούνται από τις άλλες μικρότερες βιομηχανικές επιχειρήσεις του κλάδου. Έτσι, η τιμή που έχει καθορίσει η ισχυρότερη βιομηχανική μονάδα του κλάδου ονομάζεται αρχηγός τιμής.

Μια επιχείρηση που λειτουργεί σε ένα τέτοιου είδους περιβάλλον δε χρειάζεται απαραίτητα να ακολουθεί όλες τις τιμές της αρχηγού βιομηχανίας του κλάδου. Ορισμένες επιχειρήσεις προσπαθούν να διατηρήσουν μια σταθερή διαφορά μεταξύ της δικής τους τιμής και εκείνης του αρχηγού τιμής. Η χρησιμοποίηση μιας μικρής διαφοράς στην τιμή παρέχει τη δυνατότητα στη μικρή επιχείρηση να εκμεταλλευτεί την ικανότητα υπολογισμού και καθορισμού της τιμής την οποία έχει η μεγάλη επιχείρηση. Επίσης, με το να ακολουθούν την τιμή της ισχυρότερης βιομηχανικής μονάδας του κλάδου, οι μικρές βιομηχανικές μονάδες αποφεύγουν τον ανταγωνισμό των τιμών.

4.8 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΚΑΙ ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ MARKETING

Η στρατηγική του συστήματος διανομής αποτελεί μια από τις μεταβλητές των στρατηγικών του μείγματος marketing και για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να συμβαδίζει με τις υπόλοιπες στρατηγικές των άλλων στοιχείων του μείγματος marketing.

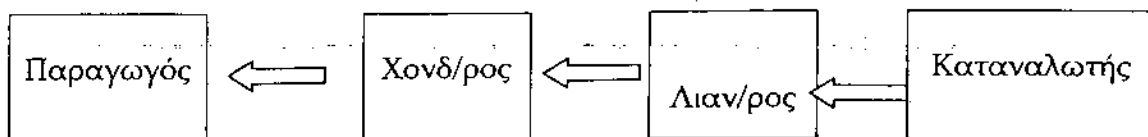
Το είδος της στρατηγικής που θα χρησιμοποιηθεί για το σύστημα διανομής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το αν η εταιρία έχει επιλέξει τη στρατηγική της έλξης (pull) ή της πίεσης (push) για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Ο παραγωγός που χρησιμοποιεί τη στρατηγική της έλξης προσπαθεί να κερδίσει την υποστήριξη των μεσαζόντων με την ενεργοποίηση της ζήτησης στο επίπεδο του καταναλωτή, όπως φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί. Η στρατηγική αυτή απαιτεί μεγάλα κεφάλαια για προβολή και για προωθητικές ενέργειες και βασικά χρησιμοποιείται από μεγάλες εταιρίες όπως π.χ. την 3 E A.E., την αθηναϊκή ζυθοποιία A.E., τη Γιώτης A.E., κ.α. Από τη στιγμή που ο παραγωγός έχει κερδίσει τον καταναλωτή, οι μεσάζοντες πιέζονται να προμηθεύονται το προϊόν του γιατί ο καταναλωτής το ζητά επίμονα. Τα σούπερ- μάρκετ, π.χ. είναι υποχρεωμένα να διατηρούν πολλά είδη εμπορευμάτων, όχι επειδή έχουν μεγάλα περιθώρια κέρδους από αυτά αλλά γιατί αν δεν τα έχουν, δε θεωρούνται από τους πελάτες τους ότι είναι πηγή ικανοποίησης αναγκών. Δε συμφέρει π.χ. σε ένα σούπερ- μάρκετ να επικρατήσει η άποψη ότι «δεν έχει αυτό που θέλει ο καταναλωτής».

Αντίθετα, η στρατηγική της πίεσης προϋποθέτει την υποστήριξη των μεσαζόντων του συγκεκριμένου δικτύου διανομής. Η στρατηγική αυτή χρησιμοποιείται συνήθως από τους μικρούς παραγωγούς, επειδή δε διαθέτουν τα απαραίτητα κεφάλαια προκειμένου να δημιουργήσουν μια δυνατή προτίμηση των προϊόντων τους στο επίπεδο του καταναλωτή. Έτσι, οι επιχειρήσεις αυτές, για να έχουν την υποστήριξη των μεσαζόντων, δίνουν σε αυτούς διάφορα

κίνητρα , όπως μεγάλα περιθώρια κέρδους, την αποκλειστική διανομή του προϊόντος κ.α. Ανεξάρτητα από το μέγεθος του παραγωγού , η επιλογή της στρατηγικής της έλξης ή της πίεσης θα εξαρτηθεί από τη φύση τη ζήτησης για το συγκεκριμένο προϊόν , καθώς κι από το στάδιο του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται. Κατά το στάδιο της εισαγωγής , ο στόχος της επιχείρησης είναι να κερδίσει την προσοχή του καταναλωτή για το προϊόν , καθώς και για τα λειτουργικά του χαρακτηριστικά. Ο καταναλωτής πρέπει να πιστέψει σε αυτό το στάδιο ότι το προϊόν ή η υπηρεσία του ικανοποιεί την ανάγκη του. Τα χαρακτηριστικά αυτού του σταδίου είναι οι απευθείας πωλήσεις σε αποκλειστικούς ή επιλεγμένους μεσάζοντες, οι οποίοι κατά κανόνα διαθέτουν επιχειρήσεις λιανικής πώλησης με μεγάλη αγοραστική κίνηση και λειτουργούν με σχετικά μεγάλα περιθώρια κέρδους.

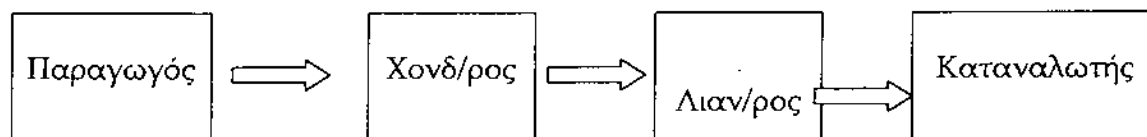
Κατά το στάδιο της ανάπτυξης του κύκλου ζωής , συνήθως, η επιχείρηση προχωρεί σε επέκταση της αγοράς , περιορίζει την προσωπική πώληση δίνοντας έμφαση σε προγράμματα προβολής για τη δημιουργία μιας μαζικής επικοινωνίας, δηλαδή μετατοπίζεται από τη στρατηγική της πίεσης στη στρατηγική της έλξης του προϊόντος. Κατά το στάδιο του κορεσμού , η επιχείρηση επικεντρώνει την προσοχή της σε ορισμένους μεσάζοντες που έχουν μεγάλη αγοραστική κίνηση. Δηλαδή, η επιχείρηση επιστρέφει πάλι στη στρατηγική της πίεσης.

ΠΡΟΒΟΛΗ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ



A, στρατηγική έλξης (pull)

Η ΡΟΗ ΤΗΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ



B. στρατηγική της πίεσης (push)

4.9 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΛΥΨΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Σε κάθε δίκτυο διανομής, η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει αν θα πωλεί τα προϊόντα σε πολλούς πελάτες ή σε ένα. Οι εναλλακτικές στρατηγικές που έχει είναι: η ευρεία ή εντατική διανομή, η επιλεκτική κι η αποκλειστική διανομή.

1. Με τη στρατηγική της ευρείας ή εντατικής διανομής, η επιχείρηση διαθέτει τα προϊόντα της σε οποιονδήποτε έμπορο επιθυμεί να διατηρεί αποθέματα και να πωλεί τα προϊόντα της. Με τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση επιδιώκει την πλήρη κάλυψη της αγοράς. Εφαρμόζεται σε προϊόντα ευρείας κατανάλωσης, αυτά δηλαδή που αγοράζονται συχνά και σε μικρές ποσότητες κι είναι μικρής αξίας, όπως αναψυκτικά, τσιγάρα, σοκολάτες κ.α.
2. Με τη στρατηγική της επιλεκτικής διανομής, επιλέγεται με προσοχή ένας μικρός αριθμός εμπόρων σε κάθε περιοχή. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση προσπαθεί να καλύψει την αγορά αποφεύγοντας τη συνεργασία με τους οριακούς εμπόρους. Με τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση μειώνει τα απαιτούμενα κεφάλαια για τη χορήγηση πίστωσης στους πελάτες της κι έχει

καλύτερη συνεργασία μαζί τους , όπως π.χ. στις προωθητικές ενέργειες. Η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται στα επιλεγόμενα προϊόντα ,όπως παπούτσια , ηλεκτρικά είδη κ.τ.λ.

3. Η στρατηγική της αποκλειστικής διανομής είναι ακριβώς αντίθετη με εκείνη της ευρείας ή εντατικής διανομής. Με τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση διαθέτει μόνο ένα αντιπρόσωπο έμπορο σε κάθε περιοχή. Εδώ υπάρχει γραπτή συμφωνία μεταξύ παραγωγού κι εμπόρου , που αναφέρει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις και των δύο πλευρών όσον αφορά : τα αποθέματα , την προβολή, την τιμή και τους όρους πώλησης, τις εγγυήσεις , το service κ.α. Η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται στα ειδικά ακριβά καταναλωτικά προϊόντα , όπως καλής ποιότητας και σχεδιασμού έπιπλα, υψηλής ραπτικής ενδύματα κ.α.

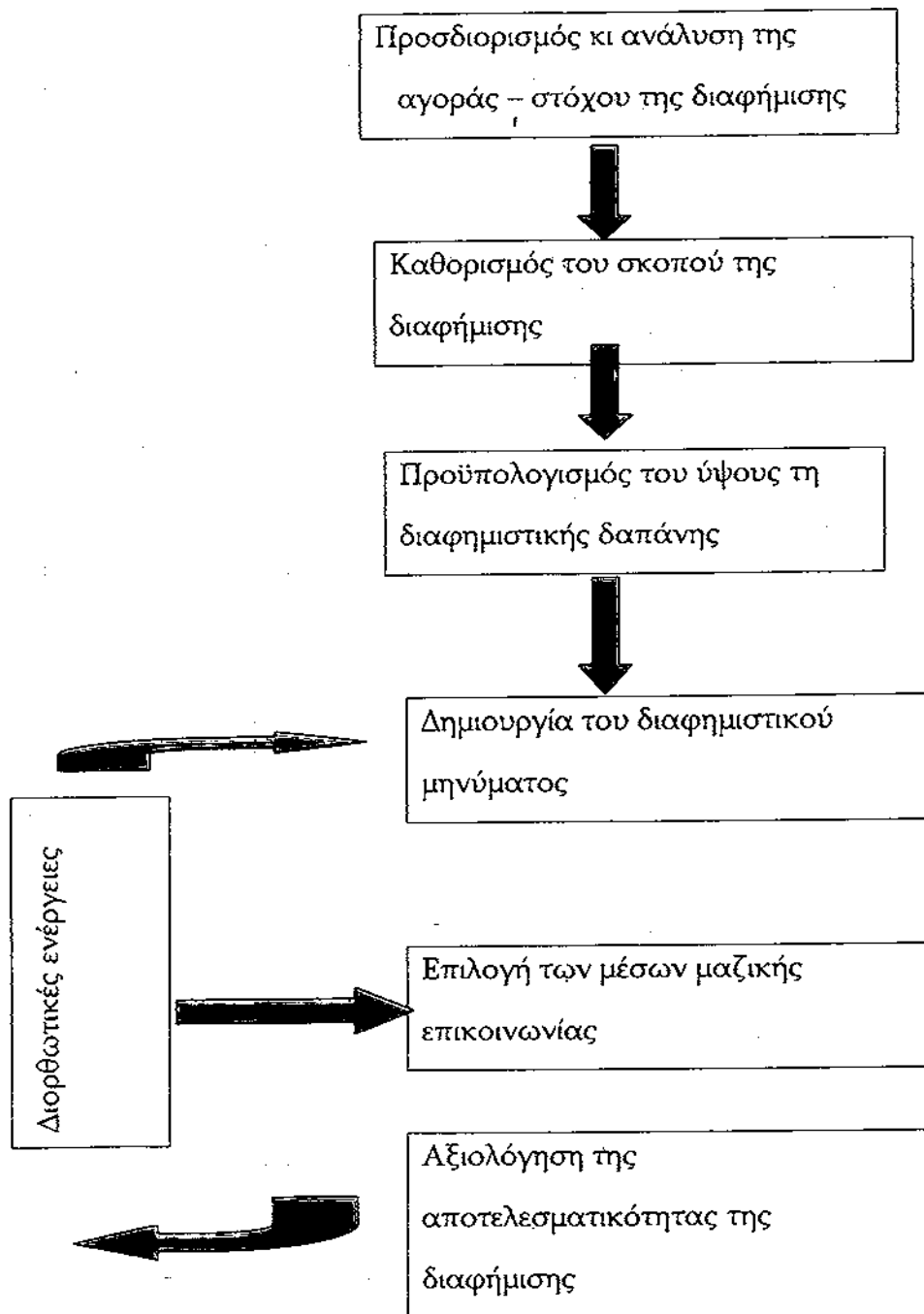
Υπάρχουν ορισμένοι άλλοι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη προκειμένου να αποφασιστεί το είδος της στρατηγικής που θα επιλεγεί για την κάλυψη της αγοράς όπως είναι : το μέγεθος της επιχείρησης , το πλήθος των καταναλωτών κι οι αγοραστικές τους συνήθειες , τα χαρακτηριστικά του προϊόντος κ.α.

4.10 Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΜΠΑΝΙΑΣ

Ο προγραμματισμός της διαφημιστικής καμπάνιας πρέπει να βασίζεται σε αποφάσεις που συμβαδίζουν με το γενικό προγραμματισμό και τους στόχους της επιχείρησης. Κάθε διαφημιστική καμπάνια ασχολείται με την ανάπτυξη μιας σειράς από διαφημίσεις , τις οποίες στη συνέχεια διοχετεύει στα διάφορα διαφημιστικά μέσα, προκειμένου η επιχείρηση να επικοινωνήσει με την αγορά στόχο της. Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα βασικά στάδια μιας διαφημιστικής καμπάνιας. Τα στάδια αυτά είναι : α) ο προσδιορισμός κι η ανάλυση της αγοράς στόχου της διαφήμισης. β) ο καθορισμός του αντικειμενικού σκοπού της διαφήμισης. γ) ο προσδιορισμός του ύψους του

προϋπολογισμού της διαφημιστικής καμπάνιας. δ) η δημιουργία του διαφημιστικού μηνύματος. ε) η επιλογή των μέσων μαζικής επικοινωνίας. στ) η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διαφήμισης. Ο αριθμός των σταδίων καθώς και η σειρά με την οποία αυτά θα εκτελούνται , θα εξαρτηθεί από το είδος της επιχείρησης , το είδος του προϊόντος ή υπηρεσίας καθώς και την αγορά – στόχο που έχει επιλέξει η επιχείρηση.

Κατά την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διαφήμισης , αν υπάρχουν αποκλίσεις από τα πρότυπα που έχουν καθοριστεί από τους στόχους της διαφήμισης, τα στελέχη marketing πρέπει να επέμβουν διορθωτικά στα στάδια που έχουν σχέση με τη δημιουργία του μηνύματος και την επιλογή των μέσων μαζικής επικοινωνίας.



Διάγραμμα 12: Τα βασικά στάδια για την ανάπτυξη μιας διαφημιστικής καμπάνιας

4.10.1 Ο προσδιορισμός κι η ανάλυση της αγοράς στόχου της διαφήμισης

Η διαφήμιση συνήθως απευθύνεται σε όλους τους καταναλωτές της αγοράς στόχου της επιχείρησης. Οι μάρκετερ είναι δυνατόν όμως να επιλέξουν ένα μόνο τμήμα από αυτή την αγορά- στόχο για διάφορους λόγους. Π.χ. κατά την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά , οι μάρκετερ επέλεξαν ως στόχος τους μόνο τα υψηλά εισοδήματα από μια αγορά –στόχο και τώρα θέλουν με τη διαφήμιση να επικοινωνήσουν μόνο με τους καταναλωτές των υψηλών εισοδημάτων αυτής της αγοράς.

Τα στελέχη marketing αναλύουν την αγορά στόχο της επιχείρησης προκειμένου να δημιουργήσουν μια βάση πληροφόρησης για τη διαφημιστική καμπάνια. Πληροφορίες που συνήθως απαιτούνται είναι η γνώση της γεωγραφικής θέσης της αγοράς –στόχου, της κατανομής των ηλικιών των καταναλωτών της αγοράς – στόχου, του φύλου, του εισοδήματος, της εκπαίδευσης, της εθνικότητας, οι αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών κ.α. Γενικά μπορεί να πει κανείς ότι όσο πιο πολλά γνωρίζουν τα στελέχη marketing για την αγορά- στόχο τόσο πιο αποτελεσματική θα είναι κι η διαφημιστική τους καμπάνια. Όταν μια αγορά- στόχος δεν έχει προσδιοριστεί επακριβώς και δεν έχει αναλυθεί σωστά, η διαφημιστική καμπάνια έχει μεγάλες πιθανότητες αποτυχίας.

4.10.2 Ο καθορισμός του αντικειμενικού σκοπού της διαφήμισης

Παρά το γεγονός ότι στη γενική στρατηγική marketing αναφέρονται ποιοι θα είναι οι στόχοι της διαφήμισης, εντούτοις τα στελέχη marketing θα πρέπει να αναπτύξουν , επακριβώς ποιοι είναι οι στόχοι, χωριστά , για κάθε διαφημιστική καμπάνια. Ο στόχος , επίσης , κάθε διαφήμισης θα πρέπει να μπορεί να μετρηθεί, π.χ. αύξηση του μεριδίου αγοράς από 15% σε 20%. Με το να έχει η επιχείρηση μετρήσιμους στόχους για τη διαφήμιση , μπορεί να προσδιορίσει επακριβώς την

αποτελεσματικότητα των χρημάτων που δαπανά. Η χρονική διάρκεια της διαφήμισης είναι κι αυτή μια μεταβλητή που θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τα στελέχη marketing. Η διαφήμιση κοστίζει χρήματα , κι οι περισσότερες διαφημίσεις δεν γίνονται για πάντα. Θα πρέπει να ολοκληρώσουν τους καθορισμένους στόχους τους στη καθορισμένη χρονική περίοδο. Παρακάτω αναφέρονται ενδεικτικά ορισμένοι από τους στόχους μιας διαφήμισης:

- 1) Τοποθέτηση (positioning) της επιχείρησης και των προϊόντων της . Βασικός στόχος κάθε προσπάθειας προβολής θα πρέπει να είναι η σωστή τοποθέτηση της επιχείρησης και των προϊόντων της στο μυαλό του καταναλωτή. Κάθε φορά που μια επιχείρηση βγαίνει στον αέρα με ένα διαφημιστικό μήνυμα , το μήνυμα αυτό επαναπροσδιορίζει τη θέση της επιχείρησης και των προϊόντων της θετικά ή αρνητικά στο μυαλό του καταναλωτή. Για το λόγο αυτό όταν αυτή στέλνει διαφημιστικά μηνύματα , πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική να μη βλάψει τη θέση που είχε ήδη σχηματιστεί στο μυαλό των καταναλωτών της αγοράς- στόχου της.
- 2) Αύξηση του μεγέθους των παραγγελιών. Με το στόχο αυτό η επιχείρηση παρακινεί τους πελάτες της να αγοράζουν μεγαλύτερες ποσότητες από το προϊόν της. Κατ' αυτόν τον τρόπο αυξάνει τον όγκο των πωλήσεων.
- 3) Εύρεση νέων αγοραστών. Όταν τα στελέχη διαπιστώσουν ότι οι υπάρχοντες πελάτες χρησιμοποιούν το προϊόν πλήρως , τότε φροντίζουν να επεκταθούν και σε άλλες αγορές. Έτσι μπορεί να αρχίσουν να διαφημίζουν το προϊόν της επιχείρησης σε διεθνές επίπεδο, προκειμένου να εισαγάγουν το προϊόν της επιχείρησης και σε νέες αγορές.
- 4) Ενθάρρυνση των επιχειρήσεων λιανικής πώλησης. Με αυτόν τον τρόπο οι λιανοπωλητές επιδεικνύουν , προωθούν και πωλούν το προϊόν της επιχείρησης περισσότερο ενεργά.

4.10.3 Ο προσδιορισμός του ύψους του προϋπολογισμού της διαφημιστικής καμπάνιας

Μόλις καθοριστούν οι στόχοι της διαφήμισης , προσδιορίζεται και το ύψος του προϋπολογισμού της διαφημιστικής καμπάνιας , για τον προσδιορισμό του οποίου πρέπει να ληφθούν υπόψη οι εξής παράγοντες :

A. Η φύση της επιχείρησης. Η διαφήμιση έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις εκείνες που παράγουν καταναλωτικά προϊόντα, για αυτό και το ύψος του προϋπολογισμού για διαφήμιση στις επιχειρήσεις αυτές θα πρέπει να είναι πολύ μεγάλο. Δεν συμβαίνει όμως το ίδιο για τις επιχειρήσεις εκείνες που παράγουν βιομηχανικά προϊόντα , όπως μηχανολογικό εξοπλισμό κ.α.

B. Η φύση του προϊόντος. Επιχειρήσεις που παράγουν αναψυκτικά , τσιγάρα, παιχνίδια, αρώματα κ.α. δαπανούν περισσότερα χρήματα για διαφήμιση , από εκείνες που παράγουν ρούχα, έπιπλα κ.α.

Γ. Το στάδιο κύκλου ζωής που βρίσκεται το προϊόν. Για παράδειγμα , κατά τα πρώτα στάδια κύκλου ζωής, η επιχείρηση δαπανά μεγάλα χρηματικά ποσά προκειμένου να κάνει γνωστό ένα προϊόν στην αγορά. Γενικά , θα πρέπει να ερευνηθεί η πορεία που διαγράφει το προϊόν κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του, καθώς επίσης και σε ποιο στάδιο βρίσκεται όταν συντάσσεται ο προϋπολογισμός της διαφήμισης.

Δ. Η στρατηγική του μείγματος προβολής. Η προσπάθεια προβολής ενός προϊόντος είναι συνολική, ενώ η διαφήμιση αποτελεί μόνο μέρος του μείγματος προβολής. Έτσι σε μια προσπάθεια προβολής ενός προϊόντος ή υπηρεσίας μιας επιχείρησης , πιθανόν να χρησιμοποιούνται κι ορισμένα άλλα στοιχεία από το μείγμα προβολής για αυτό κι η κατανομή των χρηματικών μέσων θα πρέπει να είναι ανάλογη με τη συμμετοχή καθενός από τα στοιχεία του μείγματος προβολής στην προσπάθεια αυτή.

Μόλις καθοριστεί το ύψος του προϋπολογισμού της διαφήμισης , αρχίζει το δημιουργικό της μέρος , δηλαδή η δημιουργία του διαφημιστικού μηνύματος.

4.10.4 Η δημιουργία του διαφημιστικού μηνύματος

Το περιεχόμενο κι ο τύπος του διαφημιστικού μηνύματος προσδιορίζονται από διάφορους παράγοντες , όπως χαρακτηριστικά του προϊόντος, οι χρήσεις και τα οφέλη του κ.α. τα οποία επηρεάζουν το περιεχόμενο του μηνύματος. τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών της αγοράς – στόχου στην οποία απευθύνεται , όπως το φύλο, η ηλικία, η εκπαίδευση, η εθνικότητα, το εισόδημα, το επάγγελμα κ.α. επηρεάζουν τόσο το περιεχόμενο όσο και τον τύπο του μηνύματος όπως επίσης και η επιλογή του μέσου επικοινωνίας. Οι διαφημίσεις σε περιοδικά κι εφημερίδες π.χ. μπορεί να είναι περισσότερο λεπτομερείς , σε σύγκριση με τις διαφημίσεις σε αφίσες , που πρέπει να είναι λακωνικές κι απλές.

Ανεξάρτητα από το περιεχόμενο και τον τύπο των διαφημιστικών μηνυμάτων , όλα έχουν δύο βασικά στοιχεία : α) το προφορικό ή γραπτό μέρος και το β) οπτικό ή παραστατικό μέρος.

A. Το προφορικό ή το γραπτό μέρος του διαφημιστικού μηνύματος περιλαμβάνει τις ιδέες που παίρνουν τη μορφή του προφορικού ή γραπτού λόγου. Η γέννηση των ιδεών και το γράψιμο του κειμένου είναι κατά ένα μέρος τέχνη , κατά ένα άλλο επιστήμη ή και τύχη. Πολύ λίγοι από αυτούς που ασχολούνται με το δημιουργικό μέρος της διαφήμισης κατορθώνουν να είναι επιτυχείς. Παρακάτω αναφέρονται ορισμένοι από τους στόχους που πρέπει να έχει το προφορικό ή το γραπτό μέρος ενός διαφημιστικού μηνύματος :α) να προσελκύσει την προσοχή του αναγνώστη. Το πρώτο πράγμα που πρέπει να προσέξει ένας δημιουργός είναι η επικεφαλίδα του διαφημιστικού μηνύματος. αυτή πρέπει να είναι γραμμένη κατά τέτοιο τρόπο που να προκαλεί άμεσα την προσοχή του αναγνώστη. Η επικεφαλίδα μπορεί να είναι λέξεις ή ακόμα και κι ολόκληρη πρόταση. β) να διεγείρει το ενδιαφέρον . αφού προσελκύσει την προσοχή του αναγνώστη , θα πρέπει κατόπιν να του δώσει κάποια κίνητρα για να συνεχίσει να διαβάσει την

διαφήμιση. Ένας επιτυχημένος τρόπος για να γίνει κατορθωτό αυτό είναι να δείξει κανείς στον αναγνώστη ότι γνωρίζει το πρόβλημα του κι ότι έχει τη λύση. γ) να εμπνέει αξιοπιστία. Έχοντας πλέον, ο δημιουργός κερδίζει το ενδιαφέρον του αναγνώστη , μπορεί στη συνέχεια να του εξηγήσει πως μπορεί να έχει τα προτεινόμενα οφέλη. Η εγγύηση για την παροχή των ωφελημάτων αυτών μπορεί να βασίζεται στη φήμη που έχουν τα ίδια τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες ή και η ίδια η επιχείρηση. Μια επιχείρηση που έχει δείξει στο παρελθόν ότι είναι η πηγή ικανοποίησης αναγκών, γίνεται εύκολα πιστευτή και στο μέλλον. δ) να παρακινεί τον καταναλωτή πριν καλά καλά τελειώσει την ανάγνωση ή το άκουσμα της διαφήμισης να προβεί στην αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

B. Το οπτικό ή παραστατικό μέρος του διαφημιστικού μηνύματος : αυτό αποτελείται από τις απεικονίσεις και τη χωροταξική διάταξη της διαφήμισης. Οι απεικονίσεις είναι συνήθως φωτογραφίες , μπορεί όμως να είναι και σχέδια γραφικές παραστάσεις ή πίνακες. Οι απεικονίσεις χρησιμοποιούνται για να προσελκύσουν την προσοχή του αναγνώστη για το γραπτό ή προφορικό μέρος της διαφήμισης. Χρησιμοποιούνται επίσης για να μεταφέρουν σε συντομία μια ιδέα που είναι δύσκολο να τη δώσει κανείς με λόγια. Το οπτικό ή παραστατικό μέρος της διαφήμισης είναι πολύ σημαντικό γιατί οι καταναλωτές θυμούνται καλύτερα το μέρος αυτό της διαφήμισης , παρά το προφορικό ή το γραπτό μέρος της.

Η χωροταξική διάταξη της διαφήμισης είναι η φυσική τοποθέτηση των απεικονίσεων και του γραπτού μέρους του διαφημιστικού μηνύματος. Η τελική χωροταξική διάταξη της διαφήμισης περνά από πολλά στάδια προετοιμασίας. Όπως αυτή προχωρεί στα διάφορα στάδια επεξεργασίας της , βοηθά τους δημιουργούς της διαφημιστικής καμπάνιας στο να ανταλλάσσουν ιδέες για καλύτερευση του τελικού διαφημιστικού μηνύματος. Τέλος, η χωροταξική διάταξη της διαφήμισης θα πρέπει να σχεδιάζεται σύμφωνα με τις απαιτήσεις ή

τους περιορισμούς των μέσων επικοινωνίας στα οποία πρόκειται να προβληθούν.

4.10.5 Η επιλογή των μέσων μαζικής επικοινωνίας

Για να είναι επιτυχημένη μια διαφήμιση δεν αρκεί μόνο η ύπαρξη του σωστού διαφημιστικού μηνύματος αλλά θα πρέπει να μεταβιβαστεί και με το κατάλληλο μέσο στο κατάλληλο κοινό. Τα βασικότερα μέσα μαζικής επικοινωνίας : η τηλεόραση , το ραδιόφωνο, οι εφημερίδες, τα περιοδικά, η άμεση διαφήμιση (με το ταχυδρομείο) κι η υπαίθρια διαφήμιση (αφίσες, φωτεινές επιγραφές κ.α.).

Η επιλογή του μέσου ή των μέσων μαζικής επικοινωνίας για τη μεταβίβαση του διαφημιστικού μηνύματος είναι ένα από τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει κανείς κατά τον προγραμματισμό μιας διαφημιστικής καμπάνιας. Τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού προς το οποίο απευθύνεται το διαφημιστικό μήνυμα είναι από τους καθοριστικούς παράγοντες για την επιλογή του μέσου ή των μέσων επικοινωνίας. Μια εταιρία παραγωγής προγραμμάτων για προσωπικούς Η/Υ , για να επικοινωνήσει π.χ. με τους χρήστες Η/Υ βάζει μια καταχώρηση στο περιοδικό COMPUTERS. Δεν θα συμβεί όμως το ίδιο αν η LEVER ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε. θελήσει να επικοινωνήσει με τις νοικοκυρές για να τους κάνει γνωστό το νέο της απορρυπαντικό χαμηλού αφρισμού. Το μέσο που θα χρησιμοποιηθεί σε αυτή τη περίπτωση θα είναι η τηλεόραση σε εθνικό επίπεδο , γιατί έχει μεγαλύτερη εμβέλεια από ένα εξειδικευμένο περιοδικό.

Έτσι, τα στελέχη marketing θα πρέπει να γνωρίζουν καλά ποιο είναι το κοινό προς το οποίο απευθύνεται το διαφημιστικό μήνυμα και ποιο είναι το καλύτερο μέσο προκειμένου να επικοινωνήσουν μαζί του. Επίσης πρέπει να γνωρίζουν ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε μέσου μαζικής επικοινωνίας. Στη συνέχεια τα στελέχη θα πρέπει να πάρουν αποφάσεις για δύο βασικά θέματα : για την κάλυψη και τη συχνότητα με την οποία θα πρέπει να επαναλαμβάνεται μια διαφήμιση.

1. Κάλυψη : στη γλώσσα της διαφήμισης κάλυψη σημαίνει τον αριθμό των ανθρώπων που θα δει μια διαφήμιση και συνήθως εκφράζεται ως ποσοστό της συνολικής αγοράς.
2. Συχνότητα : αυτό σημαίνει το μέσο όρο του αριθμού των αναμεταδόσεων του μηνύματος μέσα σε μια χρονική περίοδο (π.χ. 5 φορές το μήνα). Επειδή ο προϋπολογισμός ενός διαφημιστικού προγράμματος είναι περιορισμένος , τα στελέχη marketing θα πρέπει να συμβιβαστούν μεταξύ κάλυψης και συχνότητας. Πόσες φορές χρειάζεται να αναμεταδοθεί μια διαφήμιση; Αυτό θα εξαρτηθεί από το προϊόν και τους πιθανούς αγοραστές όπως π.χ. καλλυντικά ή ηλεκτρικά είδη, είναι δυνατό να γίνει κατανοητό το μήνυμα την πρώτη ,το πολύ τη δεύτερη φορά. Για μηνύματα όμως που αναφέρονται σε προϊόντα λιγότερο κατανοητά, όπως είναι π.χ. ο στιγμιαίος καφές , ίσως χρειαστούν 3 ή περισσότερες αναμεταδόσεις του διαφημιστικού μηνύματος για να πετύχει το στόχο της η επιχείρηση.

Τα βασικότερα μέσα επικοινωνίας καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτών αναφέρονται παρακάτω :

- ✓ Η τηλεόραση : οι διαφημίσεις στην τηλεόραση έχουν πολλά πλεονεκτήματα. Το διαφημιστικό μήνυμα συλλαμβάνεται από τον αποδέκτη με τις πιο αποτελεσματικές αισθήσεις , που είναι η όραση κι η ακοή. Η διαφήμιση από την τηλεόραση έχει μεγάλη εμβέλεια κι αποτελεσματικότητα ιδιαίτερα όταν γίνεται ενδιάμεσα ή στην αρχή των εκπομπών με μεγάλη ακροαματικότητα. Ως μειονέκτημα του μέσου αυτού μπορεί να αναφερθεί το υψηλό κόστος και το συχνό ζάπινγκ που κάνουν οι τηλεθεατές.
- ✓ Το ραδιόφωνο : το κόστος της διαφήμισης μέσω του ραδιοφώνου είναι χαμηλό, μπορεί κανείς να έχει τοπική κάλυψη και δυνατότητα συχνής επανάληψης της διαφήμισης. Το μειονέκτημα του ραδιοφώνου είναι ότι το

μήνυμα μεταδίδεται μόνο ακουστικά και για αυτό δεν είναι τόσο αποδοτικό όσο η τηλεόραση.

- ✓ Οι εφημερίδες : είναι το παλιότερο μέσο διαφήμισης. Ως μέσο έχει μεγάλη εμβέλεια και παρουσιάζει ταχύτητα στις καταχωρήσεις. Οι σελίδες τους είναι θεματοποιημένες , οπότε η καταχώρηση μπορεί να μπει ως μέρος της σελίδας με το ανάλογο θέμα. Οι διαφημίσεις μέσω των εφημερίδων είναι περισσότερο αξιόπιστες σε σύγκριση με τα άλλα μέσα. Τα μειονεκτήματα της διαφήμισης μέσω των εφημερίδων είναι ότι έχουν μικρή ζωή κι όχι πιστή απεικόνιση των διαφημίσεων καθώς κι έλλειψη κινήσεως κι ήχου.
- ✓ Τα περιοδικά : σήμερα υπάρχει μεγάλη ποικιλία περιοδικών , αρκετών για να καλύψουν όλα τα τμήματα της αγοράς. Η διαφήμιση μέσω των περιοδικών είναι αποτελεσματική , γιατί η επιχείρηση μπορεί μέσω αυτών να φθάσει και στο πλέον εξειδικευμένο καταναλωτή. Το μεγάλο μειονέκτημα του περιοδικού είναι ότι οι μάρκετερ θα πρέπει να κλείσουν το χώρο στο περιοδικό πολλούς μήνες πριν από την έκδοσή του.
- ✓ Το ταχυδρομείο (άμεση διαφήμιση) : η απόδοση του μέσου μπορεί να μετρηθεί εύκολα από τον αριθμό των ανταποκρίσεων. Με το ταχυδρομείο μπορεί κανείς να μεταβιβάσει πολλές πληροφορίες σε επιλεγμένους αποδέκτες. Το μέσο αυτό πλησιάζει πολύ την προσωπική επαφή , αφού απευθύνεται χωριστά στον πελάτη που προσπαθεί να πλησιάσει η διαφήμιση. Τα μειονεκτήματα της διαφήμισης μέσω του ταχυδρομείου είναι το υψηλό κόστος , η χαμηλή εικόνα που δημιουργεί για την επιχείρηση κι ο ανταγωνισμός που δημιουργείται από άλλες επιχειρήσεις που στέλνουν κι αυτές διαφημίσεις μέσω του ταχυδρομείου.
- ✓ Η υπαίθρια διαφήμιση : στις υπαίθριες διαφημίσεις περιλαμβάνονται οι γιγαντοαφίσες , οι φωτεινές επιγραφές , οι έγχρωμες πινακίδες διαφόρου μεγέθους που είναι σταθερές στο έδαφος κ.α. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν κι οι μεταφερόμενες πινακίδες σε μέσα μαζικής μεταφοράς.

όπως λεωφορεία, τρόλεϊ κ.τ.λ. Τελευταία , αυτή η μορφή της διαφήμισης έκανε την εμφάνιση της και σε ταξί των Αθηνών. Το κόστος των διαφημίσεων αυτών είναι χαμηλό κι η ακτίνα δράσης τους τοπική. Μειονέκτημα αυτής της διαφήμισης είναι η ρύπανση κι η καταστροφή του περιβάλλοντος.

4.10.6 Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διαφήμισης

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας μιας διαφήμισης δεν είναι εύκολη υπόθεση. Κι αυτό γιατί στην αγορά επενεργούν πολλοί παράγοντες που δεν ελέγχονται από την επιχείρηση κι οποίοι μπορούν να εξουδετερώσουν και το πιο θετικό αποτέλεσμα που θα μπορούσε να έχει η διαφήμιση στην αύξηση των πωλήσεων. Παρόλα αυτά ,οι θεωρητικοί κι οι ερευνητές προσπαθούν να βρουν τρόπους για να μετρήσουν την αποτελεσματικότητα της διαφήμισης.

Βασικά , υπάρχουν δύο τρόποι για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας μιας διαφήμισης. Ο πρώτος γίνεται πριν από τη διαφημιστική καμπάνια (pre- testing).

Κατά τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της διαφήμισης πριν από την εκτέλεση της διαφημιστικής καμπάνιας , οι ειδικοί ζητούν από μια ομάδα καταναλωτών της αγοράς στόχου της διαφήμισης να συμπληρώσουν ερωτηματολόγια , στα οποία υπάρχουν ερωτήσεις , όπως, ποια από αυτές τις διαφημίσεις θα σε επηρέαζε να αγοράσεις το προϊόν αυτό; Οι διαφημίσεις εκείνες που θα συγκεντρώσουν την υψηλότερη βαθμολογία έχουν και τη μεγαλύτερη πιθανότητα να επιτύχουν. Άλλοι πάλι ερευνητές, υποστηρίζουν πως μπορούν να μετρήσουν την αποτελεσματικότητα μιας διαφήμισης με τη μέτρηση των κτύπων της καρδιάς , από τις εκκρίσεις που κάνουν οι ιδρώτροποι αδένες του ανθρώπου, με τη φωτογράφιση των κινήσεων των οφθαλμών κατά τη διάρκεια της ανάγνωσης ενός περιοδικού με διαφημίσεις κ.τ.λ.

Για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της διαφήμισης μετά την εκτέλεση της διαφημιστικής καμπάνιας , χρησιμοποιούνται διάφορες μέθοδοι. Αν ο

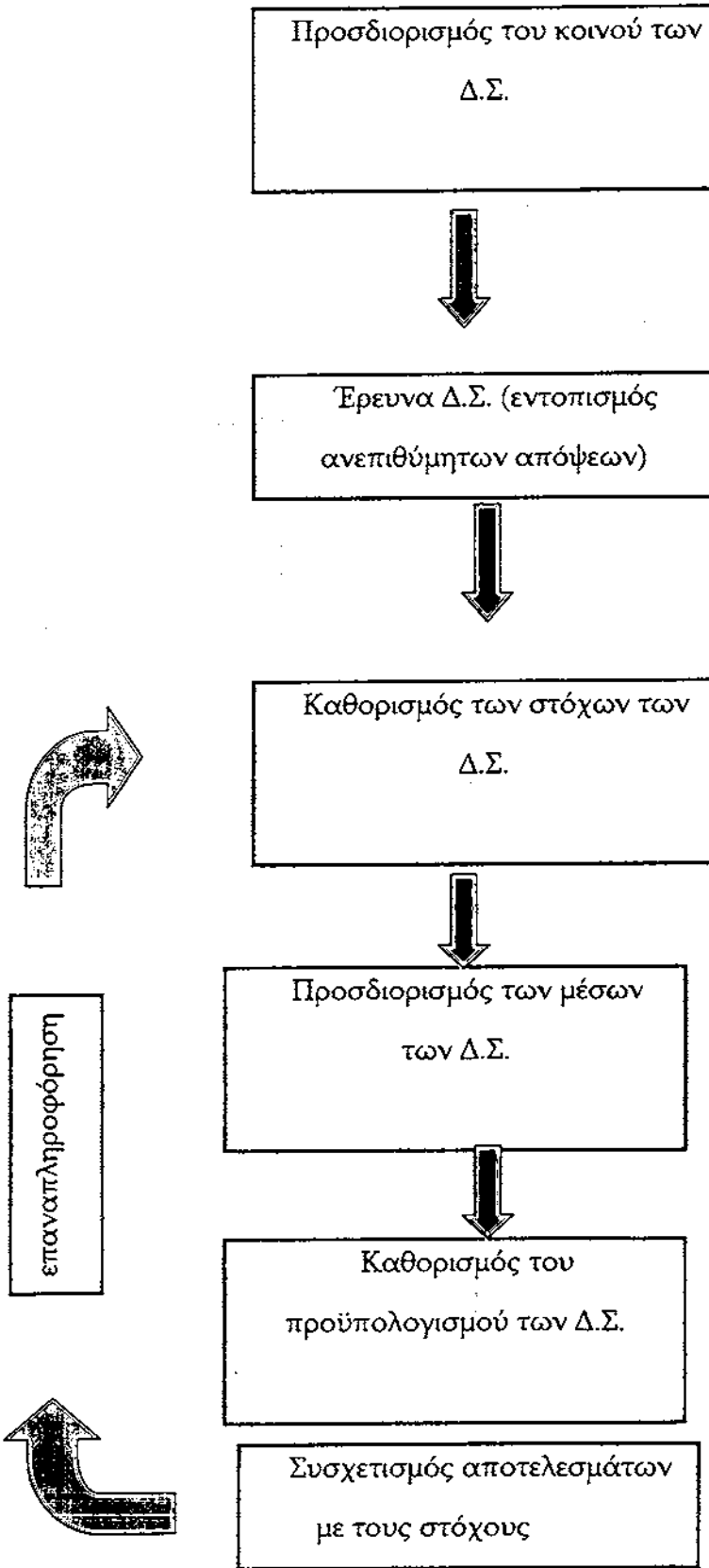
στόχος της μέτρησης είναι ο βαθμός της επικοινωνίας που πέτυχε η διαφήμιση , οι ερευνητές χρησιμοποιούν διάφορες έρευνες ή πειράματα για να διαπιστώσουν το βαθμό της αναγνωρισιμότητας της μάρκας ή του προϊόντος καθώς επίσης και το βαθμό της αλλαγής των διαθέσεων των καταναλωτών για το προϊόν ή για την ίδια την επιχείρηση. Αν πρόκειται πάλι ο στόχος της μέτρησης να είναι οι πωλήσεις , οι ερευνητές ερευνούν το ύψος της αλλαγής στο ύψος των πωλήσεων ή στο μερίδιο αγοράς που έχει η επιχείρηση.

4.11 ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Σύμφωνα με τον ορισμό του Βρετανικού Ινστιτούτου Δημοσίων Σχέσεων , δημόσιες σχέσεις είναι η προμελετημένη , προδιαγεγραμμένη και συστηματική προσπάθεια για τη δημιουργία και τη διατήρηση αμοιβαίας κατανόησης μεταξύ μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού γενικότερα και του κοινού.

Οι δημόσιες σχέσεις έχουν ως στόχο να δημιουργήσουν ή να αποκαταστήσουν φιλικές σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων και να διατηρήσουν και να πολλαπλασιάσουν αυτές τις φιλικές σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων και να διατηρήσουν και να πολλαπλασιάσουν αυτές τις φιλικές σχέσεις προς όφελος της επιχείρησης. Για να επιτύχουν αυτό το στόχο στρέφονται προς δύο κατευθύνσεις :α) με το να δημιουργήσουν καλή φήμη για την επιχείρηση και β) με την επικράτηση αρμονικών σχέσεων μέσα σε αυτή. Το πρώτο επιτυγχάνεται με τη λήψη όλων των μέτρων για την προβολή και προστασία του ονόματος της επιχείρησης, και το δεύτερο με τη δημιουργία καλών σχέσεων τόσο μεταξύ του προσωπικού της επιχείρησης όσο και μεταξύ της ηγεσίας της επιχείρησης και του προσωπικού .Η διαδικασία του προγραμματισμού των δημοσίων σχέσεων αποτελείται από έξι στάδια, όπως αυτά παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί :

Διάγραμμα 13: Η διαδικασία του προγραμματισμού των δημοσίων σχέσεων (Δ.Σ.)



Η διαδικασία του προγραμματισμού των Δ.Σ. δεν διαφέρει από εκείνη των άλλων τμημάτων της διεύθυνσης marketing. Κατά το πρώτο στάδιο, τα στελέχη του τμήματος Δ.Σ. προσδιορίζουν το κοινό, δηλαδή όλα εκείνα τα άτομα που εμπλέκονται κι επηρεάζουν την επιχείρηση, όπως αυτά έχουν προσδιοριστεί παραπάνω. Στη συνέχεια, στο δεύτερο στάδιο, διεξάγονται έρευνες προκειμένου τα στελέχη του τμήματος Δ.Σ. να εντοπίσουν αν υπάρχουν ανεπιθύμητες απόψεις για την επιχείρηση και ποιες είναι οι πηγές προέλευσης τους. Στο τρίτο στάδιο, και μετά τη συγκέντρωση των απαιτούμενων πληροφοριών, τα στελέχη του Δ.Σ. καθορίζουν τους στόχους τους, όπως είναι π.χ. η αλλαγή κάποιων κακών απόψεων που επικρατούν για την επιχείρηση σε μια κατηγορία ατόμων. Στο τέταρτο στάδιο προσδιορίζονται τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Κατά το πέμπτο στάδιο καθορίζεται το ύψος του προϋπολογισμού, προκειμένου να υποστηριχθεί το πρόγραμμα Δ.Σ. και τέλος, στο έκτο στάδιο γίνεται ο συσχετισμός μεταξύ των αποτελεσμάτων και των στόχων που έχουν τεθεί, για να διαπιστωθούν οι τυχόν αποκλίσεις προκειμένου να γίνουν οι απαραίτητες διορθώσεις.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί ο στόχος των στελεχών του τμήματος Δ.Σ. έχει δύο σκέλη. Το ένα σκέλος είναι οι σχέσεις της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον και το άλλο οι σχέσεις της με το εσωτερικό της περιβάλλον. Έτσι έχουμε δραστηριότητες των Δ.Σ. εκτός της επιχείρησης και δραστηριότητες των Δ.Σ. εκτός της επιχείρησης και δραστηριότητες των Δ.Σ. μέσα στην επιχείρηση.

4.12 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ

Κάθε αποτελεσματική πώληση περνά από επτά βασικά στάδια όπως αυτά παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί. Παρά το γεγονός ότι αυτά τα στάδια μπορεί να διαφέρουν από πωλητή σε πωλητή, όλοι οι πωλητές περνούν από τα στάδια αυτά είτε εν γνώσει τους είτε όχι. Τα στάδια αυτά είναι : ο

εντοπισμός κι η αξιολόγηση των πελατών, η προετοιμασία, η προσέγγιση του πελάτη , η παρουσίαση, η αντιμετώπιση των αντιρρήσεων, το κλείσιμο της πώλησης κι οι ενέργειες μετά την πώληση.

Τα στάδια αναλύονται ως εξής :

- 1) Ο εντοπισμός κι η αξιολόγηση των πελατών : ο πωλητής δημιουργεί ένα κατάλογο από πιθανούς πελάτες , χρησιμοποιώντας διάφορες πηγές, όπως εμπορικούς οδηγούς , αγγελίες σε εφημερίδες (γάμοι, γεννήσεις κ.α.) δημόσιους οδηγούς, το χρυσό οδηγό του ΟΤΕ και διάφορες άλλες πηγές. Μετά τη δημιουργία του παραπάνω καταλόγου , ο πωλητής αξιολογεί τους πιθανούς πελάτες , δηλαδή εκτιμά κατά πόσο καθένας από αυτούς μπορεί να κλείσει μια πώληση.
- 2) Η προετοιμασία : ο πωλητής φροντίζει σε αυτό το στάδιο, πριν έλθει σε επικοινωνία με τον πιθανό πελάτη να συγκεντρώσει περισσότερες πληροφορίες για αυτόν όπως : πόσο χρειάζεται το προϊόν της εταιρίας του, ποιες μάρκες χρησιμοποιεί τώρα, τι γνώμη έχει για τις διάφορες μάρκες και ποια είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του πιθανού πελάτη. Όσο περισσότερο καλά είναι προετοιμασμένος ένας πωλητής τόσο περισσότερες ευκαιρίες έχει να πετύχει το στόχο του.
- 3) Η προσέγγιση του πιθανού πελάτη : η προσέγγιση του πιθανού πελάτη αποτελεί ένα από τα βασικότερα στάδια της διαδικασίας της πώλησης. Η δημιουργία μιας καλής εντύπωσης από την αρχή της συνάντησης βοηθά τη συγκεκριμένη πώληση αλλά και τις επόμενες. Ο πωλητής δεν θα πρέπει να δείξει ότι ήρθε για να τον πιέσει να αγοράσει το προϊόν ή την υπηρεσία. Το πρώτο μέλημα του πωλητή είναι να κερδίσει την εμπιστοσύνη του πιθανού αγοραστή. Στη συνέχεια ο πωλητής ψάχνει να βρει κάποια κοινά στοιχεία μεταξύ τους. Είναι αδύνατο, όπως έχει ήδη αναφερθεί και παραπάνω, να περάσει ο πωλητής το μήνυμα του αν δεν υπάρχει ένα κοινό σημείο εμπειρίας μεταξύ του πιθανού αγοραστή και του ίδιου. Αν σε αυτό το στάδιο δεν προχωρήσει η πώληση στα επόμενα στάδια ο πωλητής δε θα

πρέπει να αποθαρρύνεται γιατί η «πόρτα της πώλησης» έχει ήδη ανοίξει. Η πώληση θα υλοποιηθεί στις επόμενες επισκέψεις.

- 4) Η παρουσίαση : κατά το διάστημα της παρουσίασης , ο πωλητής πρέπει να προκαλεί και να διατηρεί το ενδιαφέρον του πιθανού πελάτη. Ο πωλητής θα πρέπει να ενθαρρύνει τον πιθανό πελάτη να πιάσει το προϊόν και να το χρησιμοποιήσει αν αυτό είναι δυνατόν. Αν το προϊόν λόγω της φύσης του δεν μπορεί να μεταφερθεί θα πρέπει να χρησιμοποιούνται οπτικοακουστικά μέσα κι εικονογραφημένα φυλλάδια που θα απεικονίζουν το προϊόν. Σε αυτό το στάδιο ο πωλητής δε θα πρέπει να ομιλεί μόνο αλλά και να ακούει γιατί από τις παρατηρήσεις του πιθανού πελάτη ο πωλητής μπορεί να μάθει ποιες είναι οι πραγματικές ανάγκες του.
- 5) Η αντιμετώπιση των αντιρρήσεων : ο αποτελεσματικός πωλητής περιμένει τις αντιρρήσεις του πιθανού πελάτη για να απαντήσει. Για να είναι όμως ο πωλητής εύστοχος στις απαντήσεις που θα δώσει θα πρέπει να έχει προετοιμαστεί και να γνωρίζει ποιες θα είναι οι πιθανές αντιρρήσεις των πιθανών πελατών ως προς το προϊόν ή υπηρεσία της εταιρίας του.
- 6) Το κλείσιμο της πώλησης : σε αυτό το στάδιο της διαδικασίας της πώλησης, ο πωλητής θα ζητήσει από το πιθανό πελάτη να αγοράσει το προϊόν /υπηρεσία. Κατά το χρονικό διάστημα της παρουσίασης ο πωλητής μπορεί να προσπαθήσει να κάνει ένα δοκιμαστικό κλείσιμο. Αυτό επιτυγχάνεται με ερωτήσεις όπως : θέλετε να το αγοράσετε με ευκολίες ή τοις μετρητοίς , σε τι χρώμα , τι ποσότητες κ.τ.λ. Ο πωλητής θα πρέπει να προσπαθεί να κλείσει την πώληση κατά το διάστημα της παρουσίασης σε περίπτωση που ο πιθανός αγοραστής είναι ήδη έτοιμος να το αγοράσει. Μια στρατηγική που χρησιμοποιείται συχνά από τους πωλητές για να κλείσουν την πώληση είναι να ρωτήσουν τον πιθανό πελάτη αν θέλει να ξεκινήσει με μια δοκιμαστική παραγγελία.
- 7) Ενέργειες μετά την πώληση : μετά από μια επιτυχή πώληση, ο πωλητής δεν εγκαταλείπει τον πελάτη του. Παίρνει τηλέφωνο για να μάθει αν η

παραγγελία έφθασε στην καθορισμένη ημερομηνία, αν ο πελάτης έχει κάποιο πρόβλημα με το προϊόν κ.ο.κ. Το στάδιο αυτό είναι εξίσου βασικό με τα άλλα στάδια διότι με αυτό τον τρόπο ο πωλητής γνωρίζει αν ο πελάτης του έμεινε ικανοποιημένος. Επίσης σε αυτό το στάδιο ο πωλητής μαθαίνει για τις μελλοντικές ανάγκες του πελάτη του.

B' ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

ΕΡΕΥΝΑ

5.1 ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Κατά τη διάρκεια της δευτερογενούς έρευνας παρουσιάζουμε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελείται από 22 ερωτήσεις που βασίζονται πάνω στην οργάνωση και τη στρατηγική των τμημάτων marketing. Θα μελετήσουμε εταιρείες που έχουν ως αντικείμενο ασχολίας τα μηχανήματα παραγωγής, μηχανολογικούς εξοπλισμούς, αλουμίνια, πλαστικά, ξυλεία, ανελκυστήρες, αέρια, κλιματιστικά, πετρέλαια, εξοπλισμοί εστίασης, είδη σπιτιού, έπιπλα, πλεκτά, αθλητικά είδη, ρούχα, παιχνίδια, σαμπουάν, κινητή τηλεφωνία, ποτά, αρτοποιεία, γαλακτοκομικά, ξηροί καρποί και αναψυκτικά. Η κατηγοριοποίηση θα γίνει σύμφωνα με τη νομική υπόσταση των επιχειρήσεων Α.Ε. ,Ε.Π.Ε. , Ο.Ε. , Ε.Ε. , Α.Ε.Β.Ε. και παράλληλα τη μεταξύ τους σύγκριση. Το ερωτηματολόγιο αυτό έχει στόχο την όσο το δυνατόν καλύτερη και πληρέστερη κατανόηση των λειτουργιών των τμημάτων marketing των ελληνικών επιχειρήσεων. Μέσα από την έρευνα αυτή θα αναδείξουμε τις συνθήκες που επικρατούν στις επιχειρήσεις και κατά πόσο η θεωρία του marketing εφαρμόζεται στην πράξη.

Οι απαντήσεις των ερωτήσεων θα αναλυθούν παρακάτω και προσφέρονται για ασφαλή αποτελέσματα.

5.2 ΔΕΙΓΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

<u>ΑΝΩΝΥΜΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ:</u>	<u>ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΙ:</u>
ΜΠΕΝΡΟΥΜΠΗΣ Α.Ε	ΧΑΛΚΙΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ (Υπ/ντής)
CAIR RHODES Α.Ε	ΔΑΒΑΚΗΣ ΕΥΑΓ. (Δ/νων Σύμβουλος)
ΥΑΛCO Α.Ε (εξοπλισμός εστίασης)	ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ ΣΩΚΡ. (Δ/νων σύμβουλος)
ΤSΑΝΤΑΛΙ Α.Ε (κρασιά)	ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ ΝΙΚ. (Υπεύθυνος marketing)
ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε Βιομηχανία Γαλακτοκομικών προϊόντων	ΑΘΑΝΑΣΟΥΛΗΣ ΔΗΜ. (Marketing director)
ΑΓΝΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΜΠΟΥΝΤΟΥΡΗΣ ΑΛΚΗΣ (Account manager)
ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	
ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗ- ΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	ΚΑΜΗΛΑΡΗΣ ΒΑΣ. (Marketing director)
IGLOO Α.Ε.	ΓΑΛΑΝΗΣ ΕΥΑΓ. (Marketing director)
ΑΛΟΥΕΤΤΕ Α.Ε (παιδικά ενδύματα)	ΜΠΑΜΠΑΛΑ ΑΡΕΤΗ (Δ/νων σύμβουλος)
ΑGRINO Α.Ε (ρύζι)	ΠΙΣΤΙΟΛΑΣ ΓΕΩΡΓ. (Δ/νων σύμβουλος)
RILKEN Α.Ε	ΠΕΠΠΑ ΜΑΝΤΩ (Marketing director)
MOTOROLA Α.Ε	ΒΛΑΣΗΣ ΙΩΑΝ. (Δ/ντής marketing)
NEC Α.Ε.	ΚΥΡΙΑΚΙΔΗΣ ΘΑΝ (Δ/ντής marketing)
JVC (Ηλεκτροβιομηχανική Ελλάς α.ε)	ΦΛΩΡΑΚΗΣ ΣΠΥΡ. (Υπ/ντής προσωπικού)
NOKIA Α.Ε. (ALPHA COPY Α.Ε)	ΓΕΩΡΓΑΛΗΣ ΙΩΑΝ. (Account manager)
SAMSUNG Α.Ε	ΑΓΓΕΛΙΚΑΚΗ ΔΗΜ. (Marketing manager)
PANASONIC Α.Ε. (VIANE Α.Ε)	ΒΑΤΙΚΙΩΤΗΣ ΠΑΝ. (Marketing manager)
SIEMENS Α.Ε.	ΜΠΙΤΖΑΝΗ ΑΝΑΣΤ. (Marketing director)
SONY-ERICSSON Α.Ε	ΤΣΙΚΑ ΕΙΡΗΝΗ (Υπ/ντής marketing)
L' OREAL HELLAS Α.Ε	ΜΑΝΤΟΥΒΑΛΟΥ ΔΕΣΠ. (Marketing director)
BDF BEISDORF HELLAS Α.Ε	ΣΤΕΡΓΙΟΥ ΟΛΓΑ (Marketing director)
(NIVEA, LIPOSAN, DUO, HANSAPLAST)	

ΕΛΑΪΣ Α.Ε ΕΛΑΙΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	MANTZAPHES EYAG. (Account manager)
KLIMATAIR A.E	ΚΑΛΔΗΣ ΚΩΝΣΤ. (Marketing director)
TOSHIBA DIVISION CARRIER A.E	ΜΩΡΑΪΤΗΣ ΔΗΜ. (Marketing director)
ΜITSUBISHI A.E. (ΟΜΙΛΟΣ ΤΟΥΡΝΙΚΙΩΤΗ)	ΚΑΛΟΓΕΡΟΠΟΥΛΟΣ ΙΩΑΝ. (Marketing dir.)
ELBISCO A.E. (ΑΛΛΑΤΙΝΗ, ELITE, ΠΑΠΑΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΙΩΑΝ. FORMA, ΚΡΙΣ ΚΡΙΣ, FOLIE FOLIE)	(Marketing dir.)
ΠΑΥΛΙΔΗ Α.Ε	ΚΑΤΗΣ ΧΑΡ. (Υπεύθυνος δημοσίων σχέσεων)
ΠΕΤΡΙΔΗΣ CREATIONS A.E	ΠΕΤΡΙΔΗΣ ΕΛ. (Δ/νων σύμβουλος)
ΚΥΚΝΟΣ Α.Ε ΠΡΟΤΥΠΗ ΑΣΒΕΣΤΟΠΟΛΤΟΠΟΪΑ	ΣΤΑΘΗΣ ΓΕΩΡΓ. (Account director)
ΗΒΗ Α.Ε	ΚΑΡΑΓΕΩΡΓΙΟΥ ΝΙΚ. (Account manager)
COCA- COLA A.E	ΒΡΕΤΤΟΣ ΝΙΚ. (Account manager)
NEOSET A.E.E.	ΜΑΟΣ Α. (Δ/νων σύμβουλος)
BO CONCEPT ΑΤΤΙΚΗΣ Α.Ε.	ΔΑΒΑΚΗΣ ΝΙΚ. (Marketing director)
IKEA A.E. (FOURLIS)	ΖΕΠΟΥ ΧΡΙΣΤΙΝΑ (Υπ/ντής marketing)
ΑΒΑΞ CLASSIC Α.Ε ΕΠΙΠΛΑ	ΤΟΥΡΛΙΔΗΣ ΜΑΡΙΟΣ (Υπ/ντής προσωπικού)
ΔΙΑ ΧΕΙΡΟΣ ΒΑΡΑΓΚΗ Α.Ε	ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΡΙΑ (Υπ. Δημ. Σχ.)
ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΕΠΙΠΛΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	
GALLOP A.E (ΚΛΩΝΑΤΕΞ) ΒΙΟΜ- ΧΑΝΙΑ ΠΛΕΚΤΙΚΗΣ	ΠΑΠΑΚΥΡΙΑΖΗΣ ΝΙΚ. (Marketing dir.)
ΜΙΝΕΡΒΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΛΕ- ΚΤΙΚΗΣ Α.Ε.	ΛΑΔΕΝΗΣ ΙΩΝ. (Δ/νων σύμβουλος)
ΕΥΛΚΟ Α.Ε	ΒΛΑΧΟΣ ΙΩΑΝ. (Δ/νων σύμβουλος)
ΔΑΡΜΑΚ Α.Ε (ΕΜΠΟΡΙΟ ΕΥΛΕΙΑΣ)	ΘΕΟΦΑΝΟΥΣ ΧΡ. (Δ/νων σύμβουλος)
MB TOYS A.E	ΔΕΒΛΕΤΟΓΛΟΥ Ν. (Δ/νων σύμβουλος)
NILCO TOYS A.E.	ΜΠΑΡΔΑΚΗΣ Ν. (Δ/ντής marketing)
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ Α.Ε	ΣΥΡΙΣΤΡΑΤΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓ. (Marketing dir.)

NESTLE A.E	ΚΥΡΙΤΣΗΣ ΝΙΚ. (marketing director)
ΕΒΓΑ Α.Ε. (Refresh/ παγωτά/ Κρουασάν/κατεψυγμένη ζύμη)	ΚΑΣΙΜΗΣ ΧΡ. (Υπ/ντής διοίκηση προσ.)
ΒΙΟΧΕΛΜ Α.Ε ΑΦΟΙ ΧΑΤΖΗΝΙΚΟΛΑΟΥ	Θ. ΧΑΤΖΗΝΙΚΟΛΑΟΥ (Δ/νων σύμβουλος)
ΒΑΛΚΑΝ ΕΞΠΟΡΤ Α.Ε.	ΔΗΜΗΤΡΙΑΔΗΣ ΝΙΚ. (Δ/νων σύμβουλος)
ΕΙΔΙΚΑ ΑΕΡΙΑ ΕΛΛΑΔΑΣ Α.Ε (ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΕΡΙΩΝ)	ΡΟΥΣΣΑΚΗΣ ΔΗΜ. (Δ/νων σύμβουλος)
FILA Α.Ε (VETO ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ)	ΒΙΖΒΑΡΙΔΗΣ ΝΙΚ. (Marketing director)
BODY GLOVE WATER MOTION Α.Ε.	ΓΑΛΑΝΟΠΟΥΛΟΣ ΜΙΧ. (Marketing dir.)
UMBRO OMEGA SPORTS Α.Ε.	ΖΟΡΠΙΔΗΣ ΝΙΚ. (Marketing director)
KELME Α.Ε ΑΘΛΗΤΙΚΑ ΕΝΔΥΜΑΤΑ	ΣΠΥΡΙΔΑΚΗΣ ΕΜΑΝ. (Marketing dir.)
PRINCE Α.Ε ΕΙΔΗ TENNIS	ΔΗΜΗΤΡΙΑΔΗΣ ΓΡΗΓ. (Marketing director)
ΚΑΛΛΙΜΠΡΕ ΕΛΛΑΣ Α.Ε ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ	ΔΗΜΗΤΡΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΕΥΑΓ. (Υπ/ντής)
Π. ΚΑΙ Α. ΚΟΤΑΡΙΔΗΣ Α.Ε.Ε ΑΛΟΥΜΙΝΙΑ	ΚΟΤΑΡΙΔΗΣ Α. (Δ/νων σύμβουλος)
EUROPA ΑΛΟΥΜΙΝΙΑ Α.Ε.	ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓ. (marketing dir.)
EMGL- LIFT Α.Ε.	ΜΑΖΑΡΑΚΗΣ ΕΥΑΓ. (Δ/νων σύμβουλος)
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΚΑΥΣΙΜΩΝ Α.Ε ΕΤΕΚΑ	ΓΕΡΜΑΝΑΚΗΣ ΚΩΝ. (Marketing director)
JETOIL Α.Ε. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΩΝ	ΣΠΑΝΟΣ ΜΙΧ. (Υπεύθυνος Αττικής)
SHELL ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	ΠΑΝΤΖΑΡΟΣ ΝΙΚ. (Marketing director)
AVIN OIL Α.Ε.	ΙΩΑΚΕΙΜΙΔΗΣ ΠΕΤΡΟΣ (Δ/ντής πωλήσεων)
DRACOIL Α.Ε	ΚΑΒΒΑΘΑΣ ΣΠΥΡΟΣ (Υπεύθυνος ΑΤΤΙΚΗΣ)

A.E.B.E.:

OSCAR ΞΗΡΟΙ ΚΑΡΠΟΙ Α.Ε.Β.Ε.

ΜΕΤΑΧΑ Α.Ε.Β.Ε.

ΚΤΗΜΑΤΑ ΚΙ ΕΠΙΛΟΓΕΣ Α.Ε.Β.Ε.

ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε.Β.Ε.

UNILEVER HELLAS Α.Ε.Β.Ε.

(ALGIDA)

PRENATAL Α.Ε.Β.Ε. (είδη

Εγκυμοσύνης)

UNILEVER HELLAS Α.Ε.Β.Ε

(AXE, ORGANICS, AIM, DOVE)

JOHNSON & JOHNSON HELLAS

WELLA HELLAS Α.Ε.Β.Ε.

VERTICAL Α.Ε.Β.Ε.

(VENUS VICTORIA/BELINDA)

YIANNIS ZIROS Α.Ε.Β.Ε.

ΥΙΟΙ ΚΑΤΣΕΛΗ Α.Ε.Β.Ε.

ΤΖΕΡΑΝΙΔΗΣ Α.Ε.Β.Ε.

ΒΑΛΚΑΝ Α.Ε.Β.Ε. ΑΛΟΥΜΙΝΙΑ

ΝΟΒΑΛ Α.Ε.Β.Ε. ΑΛΟΥΜΙΝΙΑ

STAGER ΑΝΕΛΚΥΣΤΗΡΕΣ Α.Ε.Β.Ε. ΠΑΠΑΓΙΑΝΝΗΣ ΘΕΜ. (Δ/νων σύμβουλος)

Ε. ΠΑΪΡΗΣ Α.Ε.Β.Ε. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΑΪΡΗΣ ΕΥΑΓ. (Δ/νων σύμβουλος)

ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ

ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΣ:

ΣΠΥΡΙΔΗΣ ΣΠΥΡ. (Δ/νων σύμβουλος)

ΜΠΑΡΔΑΣ ΝΙΚ. (Marketing director)

ΧΑΤΖΗΚΥΡΙΑΚΟΥ Ν. (Δ/νων σύμβουλος)

ΚΥΡΙΑΔΗΣ Γ. (Marketing director)

ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ Χ. (Marketing director)

ΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΡΙΑ (Δ/νων σύμβουλος)

ΧΟΥΤΟΠΟΥΛΟΣ ΣΠ. (Marketing director)

ΣΤΑΜΑΤΟΠΟΥΛΟΥ ΕΙΡ. (Marketing director)

ΚΟΝΤΟΓΙΑΝΝΗ ΝΙΚΗ (Marketing director)

ΧΑΤΖΗΙΩΑΝΝΟΥ Γ. (Δ/νων σύμβουλος)

ΚΟΝΤΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΡ. (Marketing director)

ΛΥΜΠΕΡΗΣ Ν. (Marketing director)

ΤΖΕΡΑΝΙΔΗΣ Ν. (Δ/νων. Σύμβουλος)

ΚΑΡΑΜΠΕΡΟΣ ΠΑΥΛΟΣ (Δ/νων σύμβουλος)

ΦΑΛΛΑΔΗΣ Γ. (Υπ/ντής παραγωγής)

Ε.Π.Ε

EUROMARKET Ε.Π.Ε.

ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ

GEORACK Ε.Π.Ε. ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ ΚΟΥΤΣΟΥΚΟΣ ΣΤΡΑΤΗΣ (Δ/νων σύμβουλος)

ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ

ΧΟΝΔΟΥΛΑΚΗΣ ΝΙΚ. (Δ/νων σύμβουλος)

ΔΙΑΚΟΣΜΟΣ Ε.Π.Ε (ΞΥΛΑ)	ΖΑΧΑΡΙΑΔΗΣ Α. (Δ/νων σύμβουλος)
ΛΙΝΤΕ ΕΛΛΑΣ Ε.Π.Ε.	ΑΓΓΕΛΙΔΗΣ ΧΡ. (Δ/νων σύμβουλος)
ΒΙΟΜ. ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΑΕΡΙΩΝ	
AIR LIQUIDE Ε.Π.Ε.	ΘΩΜΟΠΟΥΛΟΣ Σ. (Δ/νων σύμβουλος)
ΒΙΟΜ. ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΑΕΡΙΩΝ	
LIFT CO Ε.Π.Ε. ΕΤΑΙΡΙΑ ΑΝΕΛΚΥΣΤΗΡΩΝ	ΒΑΡΩΝΗΣ ΜΑΡΙΟΣ (Δ/νων σύμβουλος)
ALUMIN Ε.Π.Ε. ΑΛΟΥΜΙΝΙΑ	ΚΑΡΤΣΩΝΗΣ ΕΜ. (Δ/νων σύμβουλος)
ΜΕΤΑΛΛΟ Ε.Π.Ε ΑΛΟΥΜΙΝΙΑ	ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ ΣΠΥΡΟΣ (Δ/νων σύμβουλος)

Ο.Ε.

ΑΦΟΙ ΚΙΟΥΡΖΟΓΛΟΥ Ο.Ε.	<u>ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΣ</u> ΖΟΥΛΗΣ ΝΙΚΟΣ (Δ/νων σύμβουλος)
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ	
ELPACO ΙΩΣΗΦ & ΣΙΑ Ο.Ε.	ΠΕΤΡΟΣ ΙΩΣΗΦ (Δ/νων σύμβουλος)
PARAPACK Ο.Ε. ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	ΠΑΠΑΣΩΤΗΡΙΟΥ ΣΠ. (Δ/νων σύμβουλος)
ΕΛΒΙΟΣ Ο.Ε.	ΜΟΥΤΑΦΗΣ Α. (Δ/νων σύμβουλος)
ΠΕΤΡΟΠΟΥΛΟΣ Ο.Ε. ΑΛΟΥΜΙΝΙΑ	ΠΕΤΡΟΠΟΥΛΟΣ ΣΠ. (Δ/νων σύμβουλος)
PICOLLINO Ο.Ε. (ΜΠΑΛΟΝΙΑ)	ΓΕΩΡΓΑΚΗΣ Γ. (Δ/νων σύμβουλος)
ΑΦΟΙ ΚΡΗΤΙΚΑΚΗ Ο.Ε.	ΚΡΗΤΙΚΑΚΗΣ Γ. (Δ/νων σύμβουλος)
ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ	

Ε.Ε.

LION BALLOONS Ε.Ε	<u>ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΣ</u> ΔΕΝΕΓΡΗΣ Ν. (Δ/νων σύμβουλος)
ΔΕΝΕΓΡΗΣ & ΣΙΑ	
ΜΠΑΛΟΝΙΑ SWAN Ε.Ε	ΠΑΤΡΩΝΑΣ ΙΩΑΝ. (Δ/νων σύμβουλος)
ΕΛΚΜΑ Ε.Ε ΜΠΑΛΟΝΙΑ	ΜΠΑΡΙΤΣΗΣ Π. (Δ/νων σύμβουλος)

5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

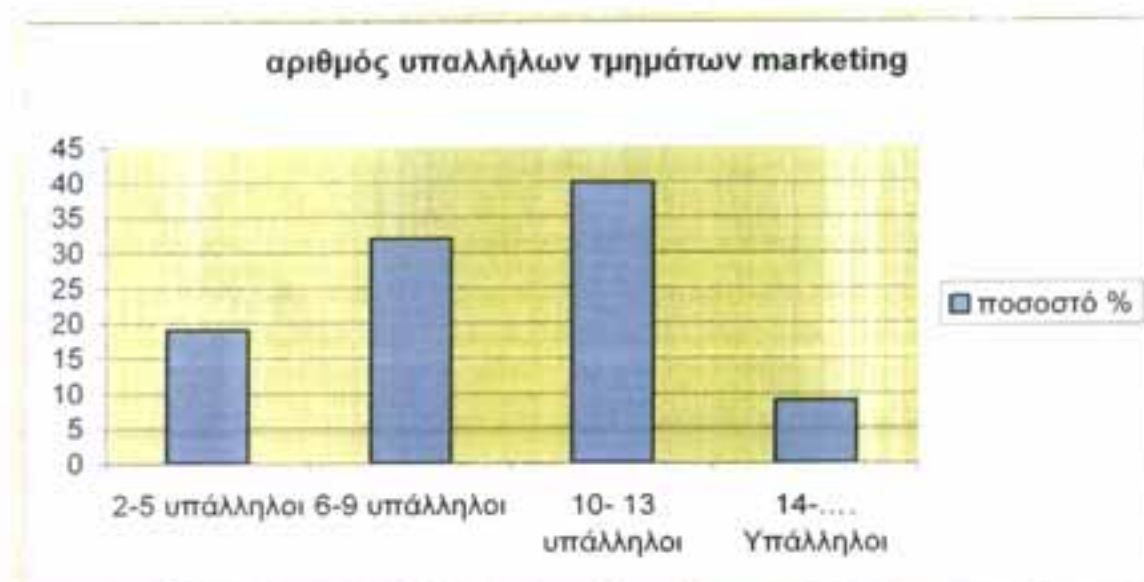
Κατά τη διάρκεια της δευτερογενούς έρευνας θα μελετήσουμε εταιρείες που έχουν ως αντικείμενο ασχολίας τα μηχανήματα παραγωγής, μηχανολογικούς εξοπλισμούς, αλουμίνια, πλαστικά, ξυλεία, ανελκυστήρες, αέρια, κλιματιστικά, πετρέλαια, εξοπλισμοί εστίασης, είδη σπιτιού, έπιπλα, πλεκτά, αθλητικά είδη, ρούχα, παιχνίδια, σαμπουάν, κινητή τηλεφωνία, ποτά, αρτοποιεία, γαλακτοκομικά, ξηροί καρποί και αναψυκτικά. Η κατηγοριοποίηση θα γίνει σύμφωνα με τη νομική υπόσταση των επιχειρήσεων (ΟΕ, ΕΕ, ΕΠΕ, ΑΕΒΕ, ΑΕ) και παράλληλα η μεταξύ τους σύγκριση.

Η πρώτη ερώτηση έχει να κάνει με το πόσοι υπάλληλοι απασχολούνται στο τμήμα marketing της επιχείρησης. Στο σύνολο των εταιριών οι απαντήσεις που μας δόθηκαν είναι ποικίλες και για αυτό το λόγο τις ομαδοποιήσαμε σε κλάσεις οι οποίες είναι οι εξής : 2-5,6-9,10-13, 14-....

Τα αποτελέσματα που πήραμε μας έδειξαν πως στο 19% των ερωτηθέντων το τμήμα τους απαρτίζεται έως 5 υπαλλήλους, στο 32 % το τμήμα τους απαρτίζεται έως 9 υπαλλήλους ενώ στο 40 % το τμήμα τους είναι στελεχωμένο με 13 εργαζόμενους το πολύ ενώ τέλος ένα ποσοστό της τάξης του 9 % έχει στελεχώσει το τμήμα marketing με περισσότερο από 14 υπαλλήλους .

Η παρατήρηση που μπορούμε να κάνουμε από την παραπάνω μέτρηση δεδομένων είναι ότι κυρίως πάνω από 14 υπαλλήλους έχουν οι πολυεθνικές ανώνυμες εταιρίες , από 10 έως 13 υπαλλήλους έχουν μικρομεσαίες ανώνυμες εταιρίες , από 6 έως 9 οι εταιρίες περιορισμένης ευθύνης ενώ τέλος μέχρι 5 εργαζόμενους στο τμήμα marketing έχουν οι ομόρρυθμες εταιρίες και οι ετερόρρυθμες ενώ μερικές από αυτές τις εταιρίες δεν είχαν καθόλου τμήμα marketing κι όλες οι ενέργειες marketing εκπληρώνονταν από τον διευθύνοντα σύμβουλο της επιχείρησης. Οι εταιρίες που δεν είχαν τμήμα marketing ήταν το 10 %

των ερωτηθέντων. Παρακάτω ακολουθεί μια διαγραμματική απεικόνιση αυτών των στοιχείων.



Στη συνέχεια στη δεύτερη ερώτηση ζητήσαμε να μας απαντήσουν ποιες είναι οι αρμοδιότητες των εργαζομένων στο τμήμα marketing και ποια η έκτασή τους. Ο κύριος στόχος μας είναι να αποκαλύψουμε αν οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων είναι αυξημένες ή περιορισμένες και η απάντηση που λάβαμε είναι ότι σε πρώτη φάση οι αρμοδιότητες είναι ιδιαίτερα αυξημένες ειδικά στις πολυεθνικές Α.Ε προϊόντων κι υπηρεσιών καθώς απευθύνονται σε ευρύ κοινό πανελλαδικά αλλά και κατ' επέκταση σε συνεννόηση με την στρατηγική των κεντρικών της πολυεθνικής σε παγκόσμιο επίπεδο ,σε αντίθεση με τις υπόλοιπες εταιρίες που ο κύριος όγκος πελατών βρίσκεται σε τοπικό επίπεδο κάτι που ισχύει κυρίως για τις Ο.Ε. και τις Ε.Ε.

Στην τρίτη ερώτηση ζητήθηκε από τις εταιρίες να μας απαντήσουν ποιο τρόπο οργάνωσης της διεύθυνσης marketing χρησιμοποιούν. Σε αυτή την ερώτηση υπήρχε ποικιλία απαντήσεων κυρίως ανάλογα το μέγεθος της επιχείρησης αλλά και τον κλάδο της καθώς και την τυχόν γεωγραφική της επέκταση. Στο σύνολο των απαντήσεων που δόθηκαν διαπιστώθηκε ότι το 29,5 % χρησιμοποιεί την λειτουργική οργάνωση. Η λειτουργική οργάνωση χωρίζει τη διεύθυνση marketing σε τμήματα

που το καθένα αναλαμβάνει λειτουργίες όπως την έρευνα marketing , τον προγραμματισμό κι ανάπτυξη προϊόντων, την προβολή και τις πωλήσεις. Η λειτουργική οργάνωση μπορεί να χρησιμοποιηθεί από μικρές κυρίως αλλά και μεγαλύτερες επιχειρήσεις με περιορισμένο αριθμό προϊόντων. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονίσουμε ότι όταν η εταιρία αυξάνεται σε μέγεθος κι οι αγορές της γίνονται πολυάριθμες , η διατήρηση σε ορθή πορεία της λειτουργικά οργανωμένης διεύθυνσης marketing γίνεται πολύ δύσκολη.

Η οργάνωση με βάση το προϊόν χρησιμοποιείται από το 20 % των ερωτηθέντων και χρησιμοποιείται από εταιρίες οι οποίες παράγουν αρκετά προϊόντα ή μάρκες, που απευθύνονται σε ποικίλα τμήματα της αγοράς. Αυτού του είδους η οργάνωση προσθέτει άλλη μια θέση προϊσταμένου των προϊόντων, ο οποίος επιβλέπει μια ομάδα στελεχών χαμηλότερου επιπέδου που αποκαλούνται υπεύθυνοι μάρκας προϊόντος κι ο καθένας τους είναι υπεύθυνος για το marketing ενός μοναδικού προϊόντος , μιας μάρκας ή μιας σειράς προϊόντων. Ένα όμως σημαντικό μειονέκτημα αυτής της επιλογής οργάνωσης είναι ότι είναι ένας δαπανηρός τρόπος.

Το 38,5 % έχει οργανώσει τη διεύθυνση marketing με βάση τα δίκτυα διανομής κι η δομή αυτή είναι ιδιαίτερα κατάλληλη στην περίπτωση μιας επιχείρησης η οποία διαθέτει ένα φάσμα προϊόντων, τα οποία μπορούν να πωληθούν τόσο στο λιανικό εμπόριο όσο και σε βιομηχανικούς χρήστες. Είναι σαφές ότι καθένα από αυτά τα δίκτυα οργανώνεται διαφορετικά. Αυτός ο τύπος οργάνωσης , σύμφωνα και με τις παρατηρήσεις των ερωτηθέντων, μπορεί να λειτουργήσει καλά μόνο όταν τα δίκτυα είναι καλά προσδιορισμένα και σαφώς διαχωρισμένα. Η κύρια αδυναμία του είναι ότι μπορεί να περιορίσει τους ορίζοντες της επιχείρησης στα υπάρχοντα δίκτυα και να εμποδίσει τη διεύθυνση marketing να διερευνήσει άλλα καλύτερα δίκτυα διανομής.

Τέλος ,το 12 % οργανώνεται με βάση τις γεωγραφικές περιοχές κι αναφέρεται κυρίως σε εταιρίες με πολυεθνικό επίπεδο ή έχει ενδιαφέροντα και σε περιοχές της χώρας που βρίσκονται έξω από την έδρα της. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται κυρίως

από μεγάλες εμπορικές επιχειρήσεις για τις οποίες η πώληση είναι η βασικότερη λειτουργία .



Ακολουθώντας, με την τέταρτη ερώτηση θελήσαμε να διαπιστώσουμε ποιοι είναι οι παράγοντες που καθορίζουν την οργανωτική δομή κι οι βασικές απαντήσεις που δόθηκαν σε αυτή την ερώτηση είναι η στρατηγική, η τεχνολογία, το προσωπικό, το μέγεθος του οργανισμού και των τμημάτων και η βασική τμηματοποίηση που εφαρμόζεται στην κάθε επιχείρηση. Το 25 % υποστηρίζει ότι ο πιο καθοριστικός παράγοντας της οργανωτικής δομής είναι η στρατηγική , αφού βοηθά το σχεδιασμό της δομής της επιχείρησης κι οι αλλαγές σε αυτή προηγούνται των αλλαγών της δομής της φιλοσοφίας.

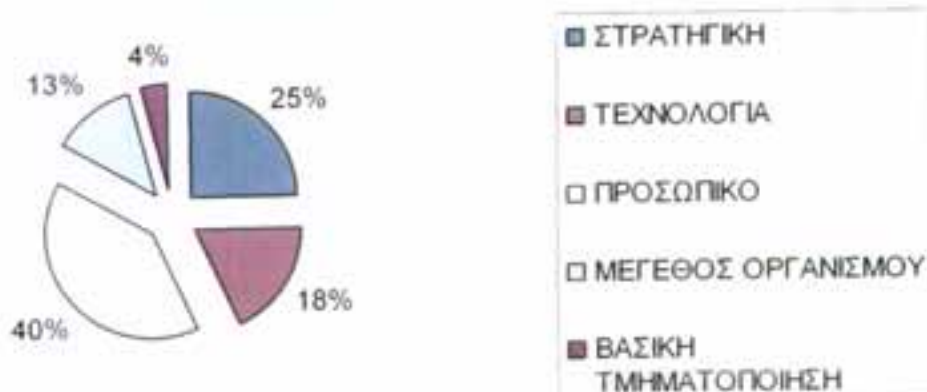
Το 18 % θεωρεί καθοριστικό παράγοντα της οργάνωσης την τεχνολογία αφού η φύση της (υψηλή ή όχι) επηρεάζει τη δομή π.χ. μαζική παραγωγή αυτοκινητοβιομηχανιών. Η τεχνολογία επηρεάζει επίσης τους μηχανισμούς συντονισμού , τα επίπεδα όπου λαμβάνονται οι αποφάσεις και το μέγεθος των ομάδων. Η τεχνολογία επίσης σχετίζεται και με το προϊόν λόγω της τυποποίησης και της ειδίκευσης.

Το 40 % των ερωτηθέντων επιχειρήσεων πιστεύει ότι ο πιο καθοριστικός παράγοντας της οργανωτικής δομής είναι το προσωπικό και γενικότερα οι

ικανότητες , η εκπαίδευση τόσο των προϊστάμενων όσο και των υφισταμένων , οι ανάγκες τους κι η ευκολία επικοινωνίας και συνεργασίας. Άλλωστε δεν πρέπει ποτέ να ξεχνάμε ότι ο άνθρωπος είναι ο σημαντικότερος συντελεστής παραγωγής.

Στη συνέχεια διαπιστώνουμε πως το 13 % των επιχειρήσεων στηρίζει την οργάνωσή τους στο μέγεθος του οργανισμού και των τμημάτων καθώς οι μεγαλύτεροι οργανισμοί τείνουν να έχουν μεγαλύτερη εξειδίκευση και τυποποίηση δραστηριοτήτων ενώ το 4 % θεωρεί ως καθοριστικό παράγοντα της οργανωτικής δομής την βασική τμηματοποίηση που γίνεται λόγω του περιορισμού της διοίκησης πολλών ατόμων. Έτσι θα μπορούσε να ειπωθεί ότι τμήμα είναι μια διακεκριμένη περιοχή, διεύθυνση ή κλάδος μιας επιχείρησης πάνω στο οποίο έχει εξουσία ένα διοικητικό στέλεχος για την εκτέλεση καθορισμένων δραστηριοτήτων.

ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ



Στην πορεία της έρευνας ζητήθηκε από τις εταιρίες να μας παρουσιάσουν το οργανόγραμμά τους και κατά μεγάλη πλειοψηφία (60 %) το οργανόγραμμα που ακολουθείται από τις επιχειρήσεις αποτελείται από τον διευθυντή marketing με υφισταμένους του τον προϊστάμενο έρευνας marketing, τον προϊστάμενο προγραμματισμού κι ανάπτυξης προϊόντων, τον προϊστάμενο προϊόντων , τον προϊστάμενο προβολής και τον προϊστάμενο πωλήσεων. Σε αυτό το σημείο πρέπει

να αναφέρουμε ότι για εταιρίες με μεγάλη γκάμα προϊόντων ο προϊστάμενος προϊόντων έχει υφισταμένους του τον υπεύθυνο προϊόντος Α', τον υπεύθυνο προϊόντος Β' κ.ο.κ.

Το 30 % ακολουθεί οργανόγραμμα όπου επικεφαλής είναι ο διευθυντής marketing με υφισταμένους τον προϊστάμενο έρευνας marketing που έχει υφισταμένους του τον υπεύθυνο έρευνας marketing , τον υπεύθυνο πωλήσεων και τον υπεύθυνο προβολής. Σε ευθεία γραμμή με τον προϊστάμενο marketing βρίσκεται ο προϊστάμενος λιανικής πώλησης κι ο προϊστάμενος προβολής με υφισταμένους του τον υπεύθυνο προβολής , τον υπεύθυνο πωλήσεων και τον υπεύθυνο έρευνας marketing.

Τέλος , μόλις ένα 10 % η δομή του έχει οργανόγραμμα το οποίο κυρίως στηρίζεται σε επιχειρήσεις που είναι διασκορπισμένες σε πολλά μέρη. Για παράδειγμα στην ανώτερη βαθμίδα είναι ο διευθυντής marketing και πωλήσεων με υφισταμένους του το τμήμα κεντρικής Ελλάδας , το τμήμα Πελοποννήσου, το τμήμα εξωτερικού το τμήμα Αττικής , το τμήμα Β. Ελλάδας κ.ο.κ.

Στη συνέχεια της έρευνας με την έκτη ερώτηση θελήσαμε να διαπιστώσουμε την ευθύνη του κάθε εργαζόμενου στο τμήμα marketing και μέχρι που ορίζεται αυτή. Λόγω της μεγάλης ποικιλίας των επιχειρήσεων δεν μπορούμε να συνοψίσουμε ακριβώς τις δραστηριότητες του κάθε στελέχους όμως σε γενικές γραμμές διαπιστώσαμε ότι ως αποκλειστική ευθύνη το κάθε στέλεχος έχει την υλοποίηση της στρατηγικής του διευθυντή marketing και την εξασφάλιση της ομαλής πορείας της επιχείρησης προς την ανάπτυξη των προϊόντων της , καθώς και την πραγματοποίηση των στόχων της μέσα από την σωστή προώθηση των προϊόντων και την ορθή τους προβολή στους καταναλωτές. Κάθε στέλεχος έχει το δικό του πεδίο ευθύνης ανάλογα με τις αρμοδιότητες του όμως το σύνολο των ευθυνών το έχει ο διευθυντής ο οποίος ουσιαστικά είναι ο υπεύθυνος όλου του τμήματος και σε αυτόν καταλογίζεται κάθε επιτυχία ή αποτυχία.

Η έβδομη ερώτηση είχε να κάνει με την δομή της επιχείρησης ,τον τρόπο οργάνωσης και την περιοχή ευθύνης της. Στο ερώτημα της τυπικής ή άτυπης

οργάνωσης που χρησιμοποιείται η συντριπτική πλειοψηφία μας απάντησε πως χρησιμοποιεί τυπική οργάνωση. Πιο συγκεκριμένα το 65% μας δήλωσε πως χρησιμοποιεί τυπική οργάνωση ενώ το υπόλοιπο ποσοστό ακολουθεί άτυπη οργάνωση. Μέσα σε αυτό το 65% συμπεριλαμβάνονται κυρίως εταιρίες μεγάλου μεγέθους Α.Ε. , Ε.Π.Ε. κι Α.Ε.Β.Ε.

Το 56,8 % χρησιμοποιεί κάθετη δομή οργάνωσης κάτι που σημαίνει πως επιτυγχάνεται σε αυτές τις επιχειρήσεις το πλεονέκτημα της ταχύτερης κι αποτελεσματικότερης επίλυσης προβλημάτων με την καλύτερη δυνατή απόδοση. Ο λόγος είναι ότι τα μέλη της ομάδας μπορούν συχνότερα να αξιολογούν αποφάσεις ενώ επίσης παρουσιάζεται τακτικότερη διαδικασία για τη λήψη αυτών των αποφάσεων. Το υπόλοιπο 43,2 % που επιλέγει επίπεδη οργάνωση παρουσιάζει το πλεονέκτημα της ταχύτερης ροής πληροφοριών καθώς και της ατομικής ικανοποίησης μελών της κι επιλέγεται από επιχειρήσεις μικρότερου μεγέθους.

Σε αυτή την ερώτηση οι επιχειρήσεις κατά 65% μας απάντησαν πως επιλέγουν την μικρή περιοχή ευθύνης για την μεγαλύτερη μείωση της πιθανότητας λάθους αλλά και γιατί έτσι δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για ατομική ικανοποίηση των μελών τους και για ευκαιρίες συμμετοχής και καλύτερης κατανόησης ομαδικών στόχων καθώς και για λιγότερο χρόνο στη λήψη αποφάσεων. Αντίθετα ένα 35 %επιλέγει την μεγάλη περιοχή ευθύνης γιατί έτσι υποστηρίζουν ότι μπορούν να επιλύσουν περισσότερα και περιπλοκότερα προβλήματα επειδή διαθέτουν μεγαλύτερη ποικιλία ειδικοτήτων όμως υπάρχουν προβλήματα συντονισμού κι επίτευξης ομοφωνίας και τέλος τα καθήκοντα των επικεφαλής είναι σπουδαιότερα κι απαιτείται αποτελεσματικότερη και καλύτερα διαρθρωμένη ηγεσία προσωπικού.

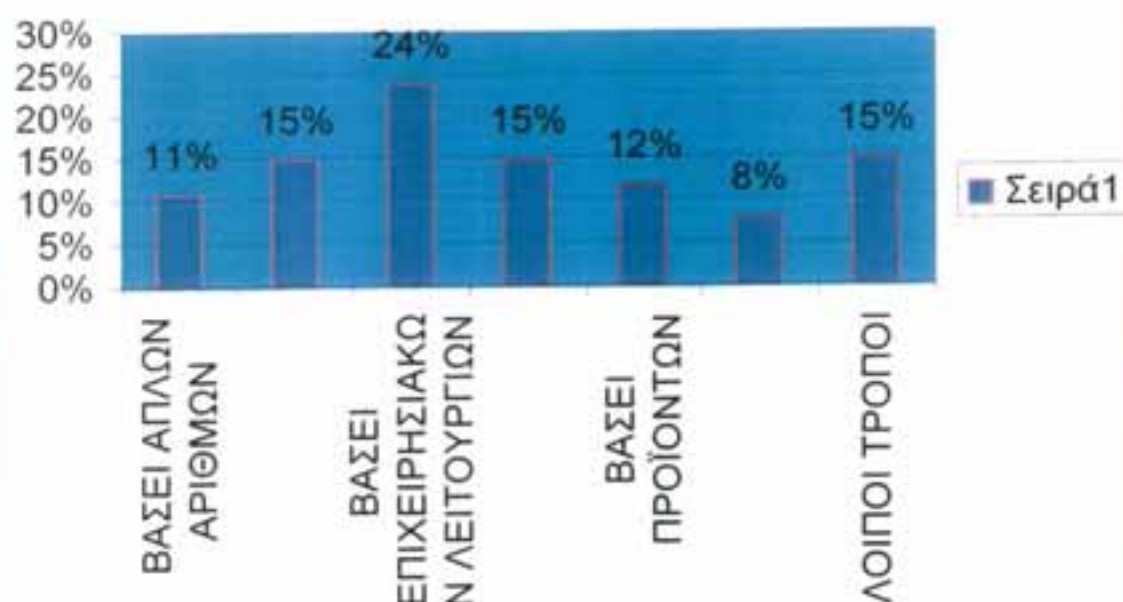
Ακολουθώντας με την όγδοη ερώτηση θελήσαμε να μάθουμε αν υπάρχει τμηματοποίηση στο τμήμα marketing της επιχείρησης και με ποια κριτήρια γίνεται. Ένα ποσοστό περίπου 65,8% μας απάντησε πως υπάρχει τμηματοποίηση και μέσα σε αυτό περιλαμβάνονται επιχειρήσεις Α.Ε. , Ε.Π.Ε. κι Α.Ε.Β.Ε. με μεγάλο μέγεθος αλλά και ποικιλία προϊόντων, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό μας απάντησε πως δεν υπάρχει τμηματοποίηση. Όσον αφορά τις επιχειρήσεις που μας απάντησαν να

διαπιστώσαμε πως το 11 % των επιχειρήσεων εφαρμόζει τμηματοποίηση στην οργάνωση του βάσει απλών αριθμών όπου αθροίζουν αδιάκριτα τα άτομα που θα εκτελέσουν καθήκοντα κάτω από τη διεύθυνση ενός διοικητικού στελέχους. Το 15 % μας δήλωσε πως η τμηματοποίηση γίνεται βάσει του χρόνου , με λίγα λόγια είναι η κοινή χρήση βάρδιας. Αυτού του είδους η τμηματοποίηση δεν προκαλεί παρά ελάχιστα προβλήματα π.χ. Εποπτείας, αποδοτικότητας, κόστους. Ένα 24% μας δήλωσε πως η τμηματοποίηση γίνεται βάσει επιχειρησιακών λειτουργιών. Είναι μια μέθοδος ευρέως αποδεκτή που αναφέρεται στις λειτουργίες της παραγωγής, του marketing, των χρηματοοικονομικών, του προσωπικού και των προμηθειών. Η παραπάνω ορολογία δεν εμφανίζεται παντού η ίδια γιατί δεν υπάρχει γενική αποδεκτή ορολογία, οι βασικές δραστηριότητες της κάθε εταιρίας διαφέρουν ενώ μπορεί να έχουν επιλεγεί άλλοι τρόποι οργάνωσης. Το 15 % μας απάντησε πως η τμηματοποίηση στην οργάνωση γίνεται βάσει περιοχών λειτουργίας και βασίζεται στις γεωγραφικές περιοχές λειτουργίας. Όλες οι δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα σε μια περιοχή ομαδοποιούνται κι ανατίθενται σε ένα στέλεχος π.χ. επιθεωρητή πωλήσεων νησιών.

Το 12% τμηματοποιείται βάσει προϊόντων αφού κάθε τμήμα είναι υπεύθυνο για ένα προϊόν ή μια ομάδα- οικογένεια συναφών προϊόντων. Ο τύπος αυτός χρησιμοποιείται κυρίως όταν το προϊόν ή η ομάδα απαιτούν ειδική τεχνολογία παραγωγής και μεθόδους πώλησης αρκετά διαφορετικές από τα υπόλοιπα προϊόντα. Το 8 % τμηματοποιείται βάσει πελατών , ένας τύπος που εφαρμόζεται όταν ένα τμήμα πουλά τα περισσότερα ή όλα τα προϊόντα του σε μια τάξη/ ομάδα πελατών π.χ. εταιρίες με πελάτες το στρατό, τις τράπεζες κ.α.

Τέλος, το υπόλοιπο ποσοστό διαχωρίζεται ίσα στην τμηματοποίηση βάσει καναλιών εμπορίας(προώθηση σε παντοπωλεία /αρωματοπωλεία), βάσει μεθόδων παραγωγής ή εξοπλισμών(κυρίως σε βιομηχανικές επιχειρήσεις) και βάσει της μητρικής οργάνωσης που αποτελεί συνδυασμό άλλων δομών όπως μιας δομής βάσει λειτουργικών ή γεωγραφικών περιοχών και μιας δομής οργανωμένης βάσει των προϊόντων, πελατών ή κάποιου ειδικού προγράμματος.

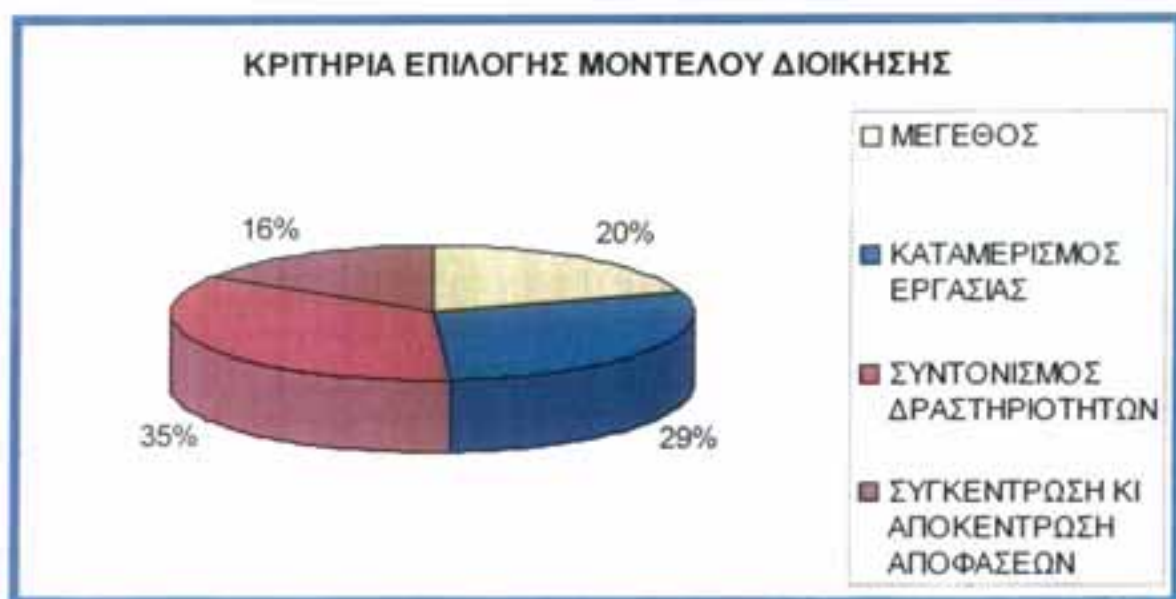
ΤΡΟΠΟΙ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ



Στη συνέχεια θελήσαμε να μάθουμε τον σκοπό επιλογής αυτού του τρόπου οργάνωσης που επιλέγεται από την επιχείρηση. Ο σκοπός παραμένει ο ίδιος για όλες τις επιχειρήσεις. Μεγαλύτερη δυνατή επικοινωνία, την καλύτερη δυνατή αποδοτικότητα, την ορθότερη λήψη αποφάσεων καθώς και την όσο το δυνατόν αραιότερη εμφάνιση προβλημάτων κι αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των στόχων. Όλες οι επιχειρήσεις επιλέγουν το κατάλληλο τρόπο οργάνωσης έτσι ώστε να επιτυγχάνεται οικονομία, να επιτρέπει γρήγορες αντιδράσεις, να βελτιώνει το συντονισμό, να επιτρέπει τη συγκέντρωση στους στόχους της επιχείρησης, να υπάρχουν ξεκάθαρες υπευθυνότητες και γενικότερα ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

Η δέκατη ερώτηση έχει να κάνει με το μοντέλο διοίκησης που επιλέγει η κάθε επιχείρηση και στηρίζεται στη μορφή της, στο μέγεθος της καθώς και στον αριθμό των υπαλλήλων της. Το 20 % μας απάντησε πως το μοντέλο διοίκησης που

χρησιμοποιεί στηρίζεται στην ειδίκευση δραστηριοτήτων , δηλαδή στην ειδίκευση στόχων σε άτομα ή ομάδες (κατανομή της εργασίας) και τμηματοποίηση δραστηριοτήτων σε ενότητες, το 29% σε τυποποίηση δραστηριοτήτων μέσα από περιγραφές εργασίας δηλαδή, μεθοδολογίας λειτουργίας, κανόνες , εκπαίδευση κ.λ.π. Στη συνέχεια της έρευνας εμφανίζεται ένα 35 % που στηρίζεται στον συντονισμό δραστηριοτήτων , κι εδώ θα πρέπει να αναφέρουμε ότι είναι ο πιο δύσκολος σε οργανισμούς με περίπλοκες δραστηριότητες και πολλές ειδικότητες ενώ τέλος το 16 % στηρίζεται στη συγκέντρωση κι αποκέντρωση των αποφάσεων στο ότι δηλαδή γίνονται στα ανώτερα ή όχι επίπεδα από έναν ή πολλούς η λήψη αποφάσεων.



Στην ενδέκατη ερώτηση θα συνοψίσουμε όλα τα προβλήματα που εμφανίζονται σε κάθε μοντέλο διοίκησης κι αυτά είναι τα εξής: η ευθύνη για την επίτευξη κερδών περιορίζεται στη κορυφή, υπερειδίκευση και περιορισμός των αποφάσεων του βασικού προσωπικού, περιορίζει την ανάπτυξη γενικών διοικητικών στελεχών, κάνει δύσκολη η επιλογή λανθασμένου συστήματος την οικονομική ανάπτυξη της επιχείρησης ως σύστημα. Ένα άλλο πρόβλημα που εμφανίζεται σε κάθε μοντέλο διοίκησης είναι ότι δημιουργείται πολλές φορές πρόβλημα αρμοδιοτήτων, αυξάνει τα προβλήματα του ανώτατου διοικητικού ελέγχου , απαιτούνται άτομα με γενικές

διοικητικές ικανότητες , εμφανίζονται προβλήματα στην κατανομή των πόρων ενώ πολλές φορές παραμελούνται οι μακροχρόνιοι στόχοι. Τέλος παρουσιάζονται δυσκολίες συντονισμού μεταξύ τμημάτων , σύγχυση , προβλήματα κατανομής κόστους κι ευθυνών. Αυτά είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζονται κατά την οργάνωση της επιχείρησης κι ο διευθυντής καλείται να πάρει σημαντικές αποφάσεις.

Στην ερώτηση δώδεκα που αναφέρεται στις εναλλακτικές στρατηγικές επιλογής της αγοράς και στόχου παρατηρούμε ότι τα μεγαλύτερα ποσοστά 87,5%, 100%, 85% αντίστοιχα στις ΟΕ, ΕΕ και ΕΠΕ συγκεντρώνονται στη επιλογή του αδιαφοροποίητου Marketing το οποίο χαρακτηρίζεται από τη μαζική παραγωγή και το χαμηλό κόστος παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων του. Οι επιχειρηματίες αυτοί αφήνουν τον οξύ ανταγωνισμό που μπορεί να δημιουργηθεί και προτιμούν να ξεδεύουν , όσο το δυνατόν λιγότερα για την παραγωγή τους. Για το λόγο αυτό καμία από τις παραπάνω επιχειρήσεις δεν εφαρμόζει στρατηγική διαφοροποιημένου Marketing αφού υπάρχει μεγάλο κόστος για την παραγωγή και διάθεση των προϊόντων. Ένα μικρότερο ποσοστό αυτών των επιχειρήσεων 125/0/25 επέλεγον να εφαρμόσουν τη στρατηγική του συγκεντρωμένου Marketing που στοχεύει σε ένα τμήμα της αγοράς δηλαδή κατέχει μεγάλο μερίδιο αλλά έχει κίνδυνο να χάσει το μερίδιο αυτό με την είσοδο μια άλλης επιχείρησης στην αγορά.

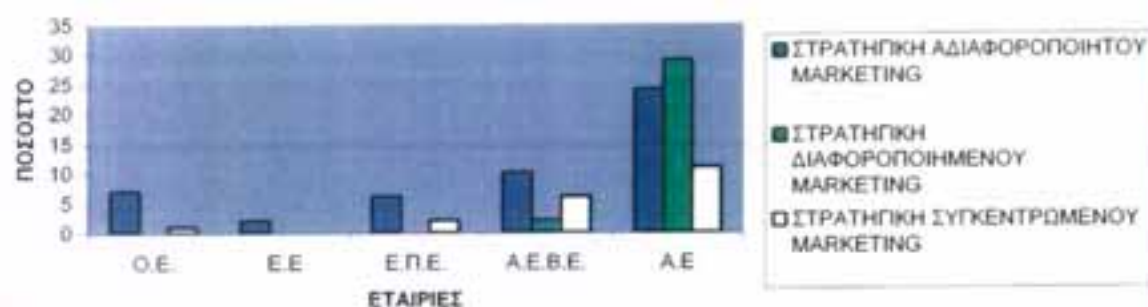
Αντίστοιχα στις ΑΕΒΕ, το 55,5% των επιχειρήσεων ακολουθεί στρατηγική αδιαφοροποίητου Marketing, ένα πιο μικρό ποσοστό 11,1% ακολουθεί στρατηγική διαφοροποιημένου Marketing ενώ το 33,3% ακολουθεί στρατηγική συγκεντρωμένου Marketing. Συμπεραίνουμε ότι οι ΑΕΒΕ προτιμούν να έχουν μαζική παραγωγή και μικρότερο κόστος αλλά δε φοβούνται να στοχεύουν και σε ένα τμήμα της αγοράς αφού η στρατηγική του συγκεντρωμένου Marketing κατέχει ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό 33,3%.

Αντίθετα, το μεγαλύτερο ποσοστό των Α.Ε., ακολουθεί στρατηγική διαφοροποιημένου Marketing 45,3, το 37,5 ακολουθεί στρατηγική

αδιαφοροποιητού Marketing και το 17,1 ακολουθεί στρατηγική συγκεντρωμένου Marketing.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι οι Α.Ε., διαθέτουν μεγαλύτερα ποσά για την παραγωγή και διάθεση των προϊόντων τους προκειμένου να έχουν σταθερούς πελάτες σε ορισμένα τμήματα της ικανοποιώντας τις ανάγκες τους και έχοντας μεγαλύτερα κέρδη.

ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ- ΣΤΟΧΟΥ



Στην ερώτηση δεκατρία που αφορά την επιλογή κατάλληλης στρατηγικής μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι οι Ο.Ε., βασίζεται κατά ένα μεγάλο ποσοστό στα μέσα της επιχείρησης (50%), το 37,5% στην ομοιογένεια των καταναλωτών και 12,5 στο στάδιο του προϊόντος στον κύκλο ζωής του. Οι Ο.Ε. από την άλλη μεριά βασίζονται λιγότερο κατά 50% στην ανταγωνιστική στρατηγική τμηματοποίησης και αυτό είναι λογικό αφού κοιτούν κατά κύριο λόγο ποια θα είναι η δραστηριότητα η δική τους.

Οι Ε.Ε., κατά 100% βασίζονται περισσότερο στην ομοιογένεια των καταναλωτών ενώ λιγότερο στην ανταγωνιστική στρατηγική τμηματοποίησης.

Οι Ε.Π.Ε., κατά ένα μεγάλο ποσοστό 62,5% βασίζονται περισσότερο στην ομοιογένεια των καταναλωτών ενώ βασίζονται λιγότερο σε ποιο στάδιο ζωής βρίσκεται το προϊόν.

Το γεγονός ότι όλες οι εταιρείες βασίζονται κατά κύριο λόγο στην ομοιογένεια των καταναλωτών δικαιολογεί σύμφωνα με τη θεωρία το γεγονός ότι επιλέγουν να ακολουθήσουν στρατηγική του αδιαφοροποίητου Marketing.

Οι ΑΕΒΕ βασίζονται στην ομοιογένεια των καταναλωτών σε ποσοστό 44,5% και στα μέσα της επιχείρησης 50% ενώ λιγότερο βασίζονται στην ανταγωνιστική στρατηγική της τμηματοποίησης.

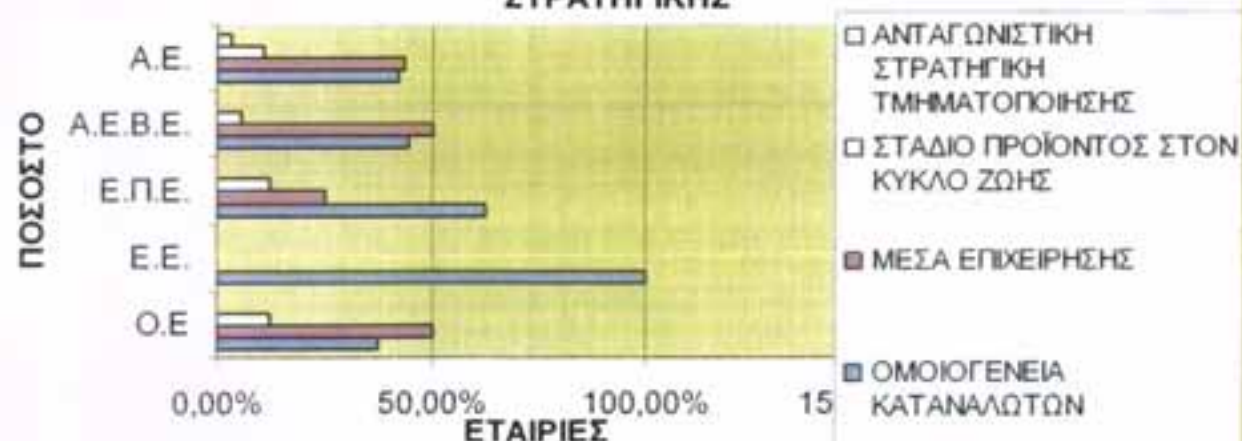
Οι Α.Ε., βασίζονται περισσότερο στα μέσα της επιχείρησης 43,7 και στην ομοιογένεια των καταναλωτών 42,1 και λιγότερο με πολύ μεγάλο ποσοστό 68,7% στην ανταγωνιστική στρατηγική της τμηματοποίησης.

Συνοψίζοντας, συμπεραίνουμε ότι όλες οι επιχειρήσεις στηρίζονται αρκετά στα μέσα που διαθέτουν αλλά και στην ομοιογένεια των καταναλωτών αφού μέσω αυτών διευκολύνεται η παραγωγή τους. Τέλος ελάχιστες από αυτές μπαίνουν στη διαδικασία της ανταγωνιστικής στρατηγικής τμηματοποίησης διότι αυτό θα αναιρούσε το γεγονός ότι στηρίζονται στα δικά τους μέσα.

ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

	Ο.Ε	Ε.Ε.	Ε.Π.Ε.	Α.Ε.Β.Ε.	Α.Ε.
ΟΜΟΙΟΓΕΝΕΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ	12,50%	0	25%	22,25%	6,30%
ΜΕΣΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	0	0	0	0	0
ΣΤΑΔΙΟ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΟΝ ΚΥΚΛΟ ΖΩΗΣ	37,50%	0	50%	22,25%	25%
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	50%	100%	25%	55,50%	68,70%

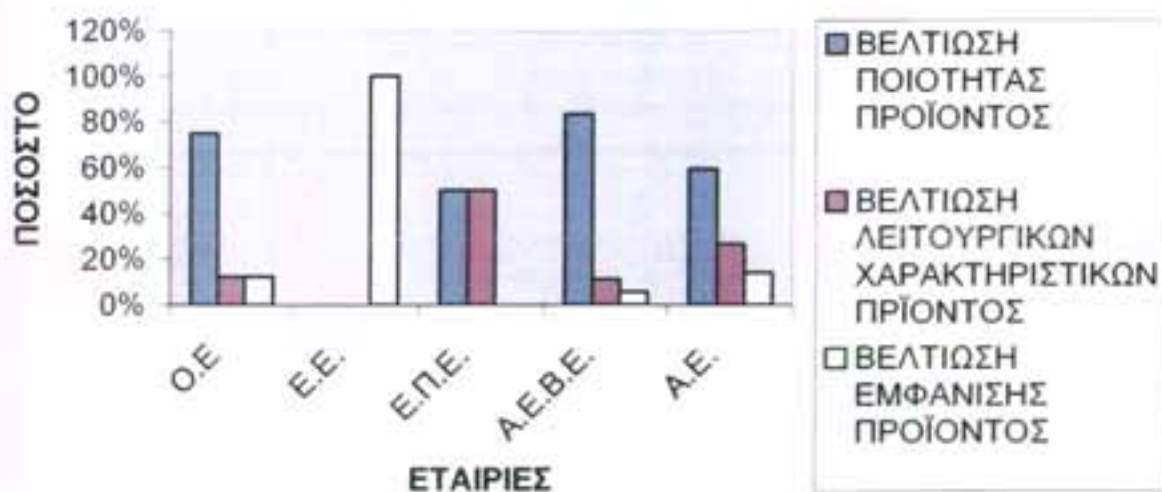
ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ



Ακολούθως, η επόμενη ερώτηση δεκατέσσερα αφορά την τροποποίηση ενός προϊόντος και απεικονίζεται στο σχήμα δείχνει ότι κατά τη διαδικασία της τροποποίησης γίνεται προσπάθεια να βελτιωθεί η ποιότητα του προϊόντος και σε μικρότερο ποσοστό η βελτίωση των χαρακτηριστικών.

Συμπεραίνουμε δηλαδή, ότι η εμφάνιση του προϊόντος απασχολεί τις Επιχειρήσεις στη αρχή ενώ κατά την τροποποίηση αυτού δίνεται μεγαλύτερη σημασία, μέσω της βελτίωσης της ποιότητας και των λειτουργικών χαρακτηριστικών, να εξυπηρετείται όσο το δυνατόν καλύτερα ο πελάτης και να μένει ικανοποιημένος.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ



	Ο.Ε.	Ε.Ε.	Ε.Π.Ε.	Α.Ε.Β.Ε.	Α.Ε.
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	75%	0	50%	83,30%	59,30%
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	12,50%	0	50%	11,10%	26,50%
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	12,50%	100%	0%	5,60%	14,20%

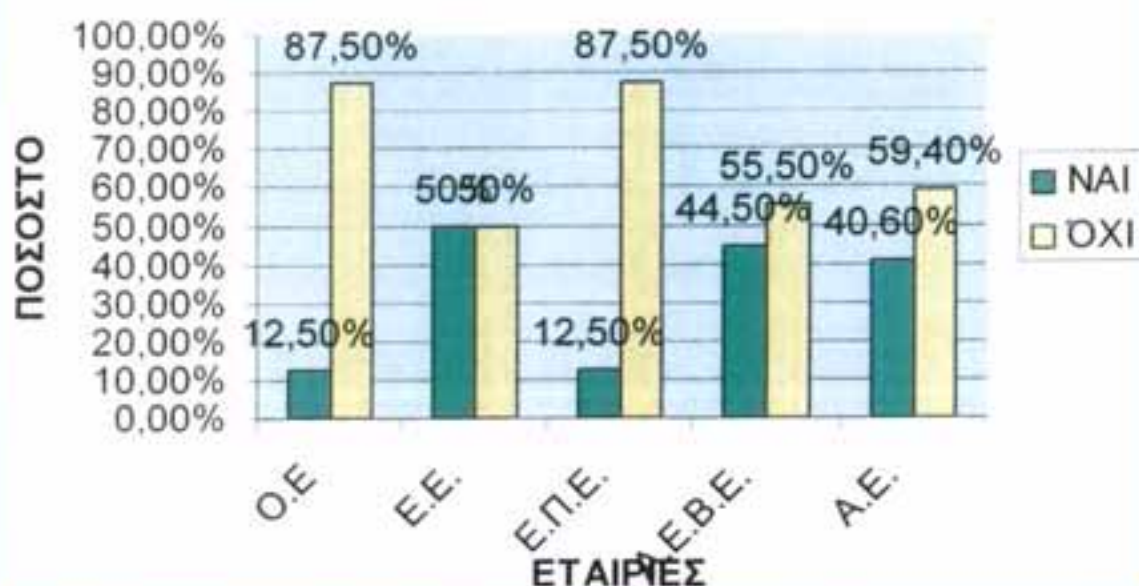
Στη συνέχεια παρουσιάζουμε τους λόγους που οδηγούν στην διακοπή της παραγωγής ενός προϊόντος στην αγορά σύμφωνα με τις εταιρίες. Οι περισσότερες επιχειρήσεις δήλωσαν ότι αποσύρουν τα προϊόντα τους κατά κύριο λόγο αν είναι ελαττωματικά , αν έχει εξελιχθεί η τεχνολογία, αν δεν υπάρχει ζήτηση ,αν υπάρξει κάποια μόλυνση και πολλές φορές αν έχουν παρουσιαστεί νέα μοντέλα στην αγορά. Οι παραπάνω περιπτώσεις είναι αντίστοιχες ανάλογα με τον κλάδο της επιχείρησης για τον οποίο ομιλούμε.

Για τη δημιουργία ενός νέου προϊόντος ακολουθείται η εξής διαδικασία:

Η συγκέντρωση ή η σύλληψη ιδεών, η επιλογή των ιδεών, η οικονομική ανάλυση των ιδεών, η ανάπτυξη του νέου προϊόντος, η δοκιμή του προϊόντος κι η εισαγωγή προϊόντος στην αγορά. Η διαδικασία αυτή έχει ως αποτέλεσμα επιτυχημένα προϊόντα με μεγάλη διάρκεια ζωής στην αγορά. Σύμφωνα με την έρευνα οι ΟΕ, ΕΕ, και οι ΕΠΕ., δεν ακολουθούν τη διαδικασία αυτή με αντίστοιχα ποσοστά 87,5%, 50%, 87,5%. Ένας πιθανός λόγος είναι το γεγονός ότι οι περισσότερες από αυτές τις επιχειρήσεις έχουν περιορισμένο αριθμό ατόμων που εργάζονται γι' αυτές και ίσως δεν υπάρχει το κατάλληλο άτομο για να υποδείξει τη συγκεκριμένη διαδικασία.

Από την άλλη πλευρά οι ΑΕΒΕ και οι ΑΕ τείνουν να χρησιμοποιούν πολύ περισσότερο τη διαδικασία αυτή με ποσοστό 44,5% και 40,6 αντίστοιχα που τους οδηγεί σε επιτυχημένα προϊόντα. Τα ποσοστά αυτά στο μέλλον πρόκειται να αυξηθούν διότι το Marketing εξελίσσεται και διαδίδεται ολοένα και περισσότερο ενώ παράλληλα και οι ανάγκες των καταναλωτών πληθαίνουν.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΡΗΣΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

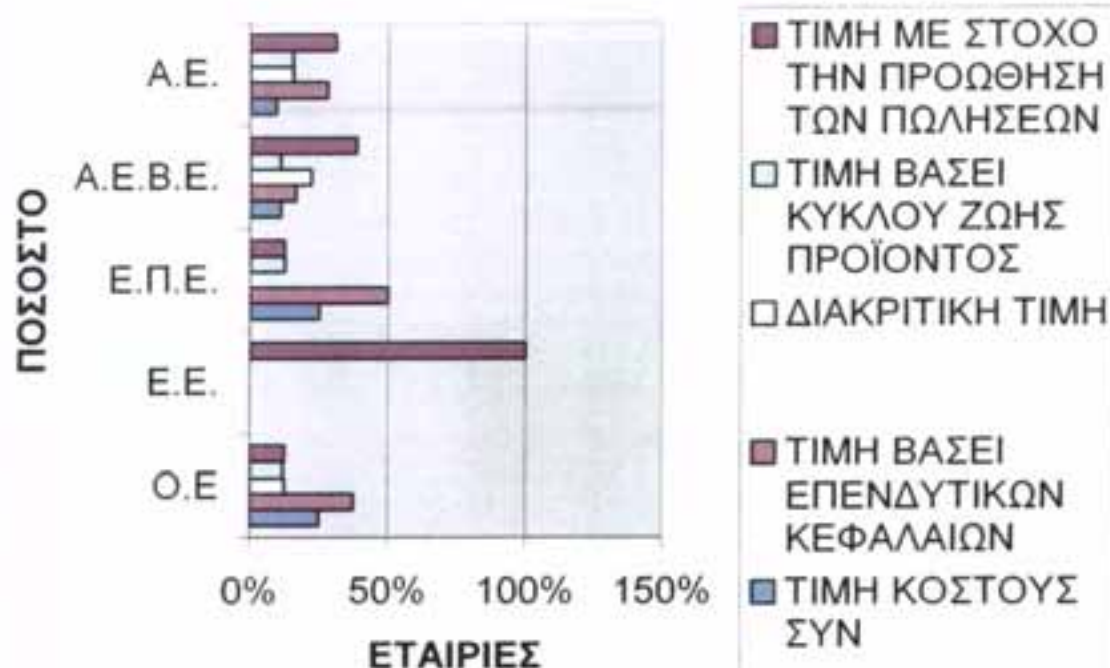


Η ερώτηση δεκαεφτά που τέθηκε στη συνέχεια, αναφέρεται στη στρατηγική τιμών που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση όπως μπορούμε να διακρίνουμε και στο σχήμα. Το μεγαλύτερο ποσοστό 37,5% & 50% των ΟΕ και ΕΠΕ τιμολογούν με βάση τα επενδυτικά κεφάλαια και αμέσως μετά με βάση την τιμή κόστους συν 25% και 25%. Οι δύο αυτές μέθοδοι είναι παρόμοιες. Η διαφορά τους είναι ότι κατά την μέθοδο τιμής κόστους συν προστίθεται στο συνολικό κόστος των προϊόντων ένα προκαθορισμένο κέρδος ενώ κατά την μέθοδο με βάση τα επενδυμένα κεφάλαια προστίθεται ένα ποσοστό κέρδους το οποίο θα πρέπει να είναι ανωτέρω του τόκου το οποίο θα εισέπραττε ο επιχειρηματίας αν τα επενδυμένα κεφάλαια του ήταν κατατεθειμένα σε τράπεζα.

Από την άλλη πλευρά οι ΕΕ/ΑΕΒΕ/ΑΕ φαίνεται να τιμολογούν τα προϊόντα τους με στόχο την προώθηση των πωλήσεων που παρά το υψηλό σταθερό κόστος λειτουργίας ο επιχειρηματίας προτιμά να προσπαθήσει με αυτόν τον τρόπο να αυξήσει τις πωλήσεις του και να αυξήσει τον αριθμό των πελατών του. Επομένως μεγάλο ποσοστό που παρουσιάζεται για τις ΑΕΒΕ είναι το 22,2% το οποίο δηλώνει

προτίμηση στη διακριτική τιμολόγηση. Αυτό δικαιολογείται από το γεγονός του ότι οι ΑΕΒΕ πολλές φορές δεν χρειάζεται να πωλήσουν τα προϊόντα τους σε καταστάσεις μεγάλου ανταγωνισμού. Ενώ οι ΑΕ επόμενο μεγάλο ποσοστό 28,1% παρουσιάζουν στη μέθοδο τιμής με βάση τα επενδυμένα κεφάλαια όπου ο επιχειρηματίας εξασφαλίζει συγκεκριμένο ποσοστό κέρδους.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ



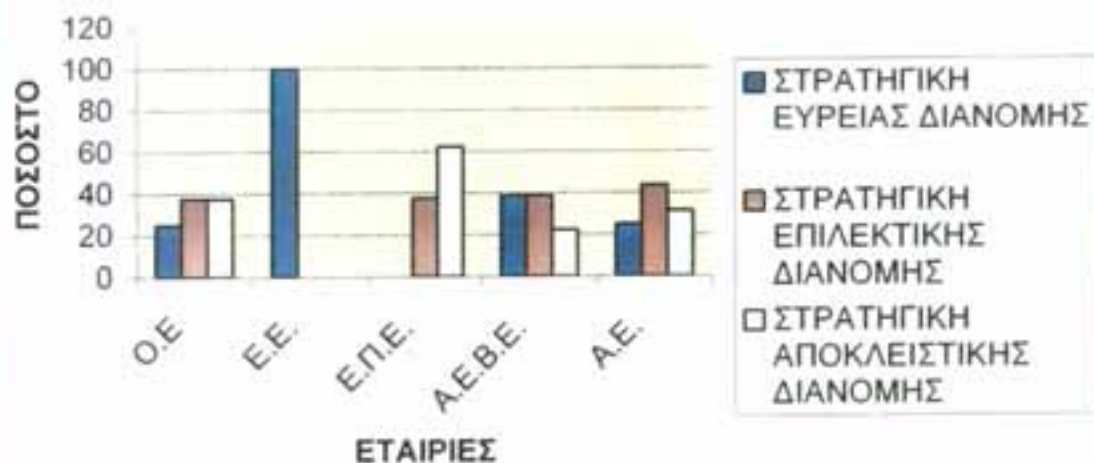
Στην κρώτηση δεκαοχτώ η οποία αναφέρεται στην στρατηγική διανομής και παρατηρούμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ΟΕ, ΕΕ, ΕΠΕ με ποσοστά 100%/100%/100% αντίστοιχα επιλέγουν να εφαρμόσουν τη στρατηγική πίεσης που απαιτεί μικρά κεφάλαια προκειμένου να αναγνωριστούν και να προωθηθούν τα προϊόντα τους. Από την άλλη πλευρά, οι ΑΕΒΕ και ΑΕ., διαθέτοντας μεγαλύτερα κεφάλαια για την προώθηση των προϊόντων που εφαρμόζουν στρατηγική έλξης 16,6% και 20,3% αντίστοιχα.

Δρουν όμως κατά κύριο λόγο και αυτές με στρατηγική πίεσης προκειμένου να μην διαθέσουν τα υπέρογκα ποσά που απαιτεί η στρατηγική έλξης.



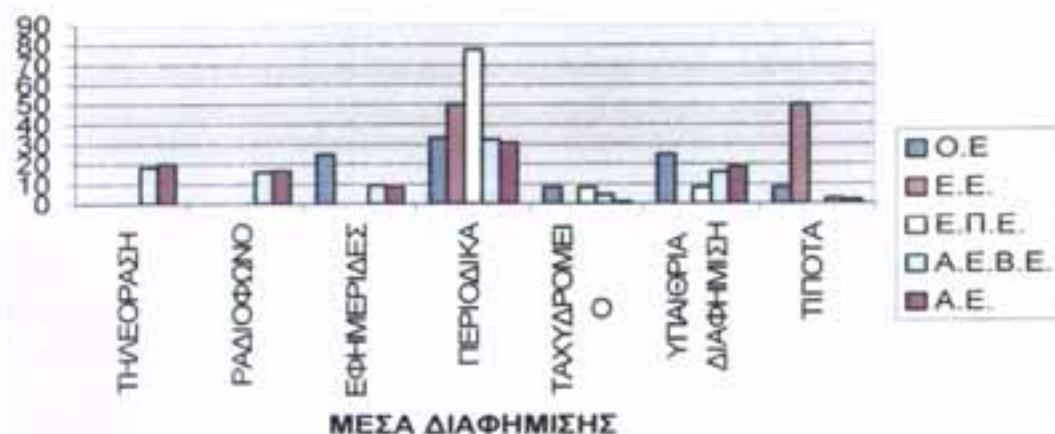
Η ερώτηση δεκαεηνιά αναφέρεται στη στρατηγική κάλυψης της αγοράς . Παρατηρώντας τα διαγράμματα διαπιστώνουμε ότι δεν υπάρχουν μεγάλες διαφορές στα ποσοστά αφού οι στρατηγικές ευρείας, επιλεκτικής και αποκλειστικής διανομής διαχωρίζονται κυρίως σύμφωνα με τον κλάδο της επιχείρησης που μελετούμε.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΛΥΨΗΣ ΑΓΟΡΑΣ



Η ερώτηση είκοσι η οποία αφορά τα μέσα επικοινωνίας που έχει επιλέξει η κάθε επιχείρηση για να προσεγγίσει τον καταναλωτή είναι κι είναι από τα σημαντικότερα θέματα για την επιβίωση της εκάστοτε επιχείρησης. Οι ΟΕ, ΕΕ και ΕΠΕ, προτιμούν με μεγάλο ποσοστό 33,3%/50%/77,7% να προβάλλονται μέσω των περιοδικών και των εφημερίδων, το οποία έχουν μεγάλη απήχηση στο καταναλωτικό κοινό και επιπροσθέτως οι επιχειρήσεις αυτές δε χρειάζεται να διαθέσουν υπέρογκα ποσά όπως αυτά που διατίθενται για την προβολή στην τηλεόραση.

ΜΕΣΑ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ



	Ο.Ε	Ε.Ε.	Ε.Π.Ε.	Α.Ε.Β.Ε.	Α.Ε.
ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ	0	0	0	18,6	20
ΡΑΔΙΟΦΩΝΟ	0	0	0	16,2	16,7
ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ	25	0	0	9,3	8,3
ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ	33,3	50	77,7	32,5	30,9
ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΟ	8,3	0	8,3	4,6	1,2
ΥΠΑΙΘΡΙΑ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ	25	0	8,3	16,2	18,7
ΤΙΠΟΤΑ	8,3	50	0	2,3	1,9

Στις ΑΕΒΕ και στις ΑΕ επίσης ένα μεγάλο ποσοστό 32,5% & 30,9% προβάλλεται μέσω των περιοδικών για τον ίδιο λόγο που αναφέρθηκε παραπάνω. Ενώ, λόγω των μεγάλων κεφαλαίων που έχουν το περιθώριο να διαθέτουν αυτές οι επιχειρήσεις προβάλλονται και στην τηλεόραση 18,6% & 20%. Επίσης αρκετά μεγάλη απήχηση έχει το ραδιόφωνο αφού συγκεντρώνει 16,2% & 16,7% αντίστοιχα και η υπαίθρια διαφήμιση (16,2% & 18,7%) που είναι εύκολα ορατή από την πλειοψηφία και περνά μηνύματα υποσυνείδητα στον καταναλωτή αφού τον υποχρεώνει να βλέπει το προϊόν όποτε βρίσκεται σε εξωτερικό χώρο.

Στη συνέχεια, η ερώτηση εικοσιένα αναφέρεται στη διαδικασία προγραμματισμού των δημοσίων σχέσεων που έχουν ως στόχο να δημιουργήσουν ή να αποκαταστήσουν φιλικές σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων και να διατηρήσουν αυτές τις φιλικές σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων προς όφελος της επιχείρησης. Κατά γενική ομολογία όλων των εταιρειών ακολουθείται η διαδικασία προγραμματισμού των Δ.Σ. Πολλές φορές με κάποιες παραλλαγές. Επιπλέον δήλωσαν ότι τροφοδοτούν ή ενισχύουν τις Δ.Σ. τους με διάφορα "events" που πραγματοποιούν, εκθέσεις, γίνονται χορηγοί για παράδειγμα στον αθλητισμό, διοργανώνουν (κάνουν) χορούς κλπ.

Τελειώνοντας με την ερώτηση εικοσιδύο που έχει να κάνει με τις συγκεκριμένες ενέργειες προώθησης των πωλήσεων τα βήματα που ακολουθούνται αλλά σε γενικότερη βάση δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στη σωστή παρουσίασή της στο κοινό της επιχείρησης, στην κατανόηση του πελάτη, τη συζήτηση με αυτόν και τέλος την επιλογή που θα κάνει.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Επωνυμία :

Εκπρόσωπος :

Αρμοδιότητα :

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Από πόσα μέλη αποτελείται το τμήμα marketing της επιχείρησης ;

- 2-5
- 6-9
- 10-13
- 14-.....

2. Κατά πόσο είναι οι αρμοδιότητες αυξημένες ή μειωμένες του τμήματος marketing ;

.....
.....

3. Ποιο τρόπο οργάνωσης της διεύθυνσης marketing χρησιμοποιεί η επιχείρηση ;

- Λειτουργική οργάνωση
- Οργάνωση με βάση το προϊόν
- Οργάνωση με βάση τα δίκτυα διανομής
- Οργάνωση με βάση τις γεωγραφικές περιοχές.

4. Ποιοι οι καθοριστικοί παράγοντες της οργανωτικής δομής ;

- Στρατηγική
- Τεχνολογία
- Προσωπικό
- Μέγεθος οργάνωσης
- Βασική τμηματοποίηση

5. Ποιο το οργανόγραμμα του τμήματος ;

.....

.....

6. Συγκεκριμένη εργασία του κάθε στελέχους του τμήματος. Μέχρι που ορίζεται η ευθύνη του κάθε στελέχους για την εκτέλεση της εργασίας του ;

7. Ακολουθείται :

- τυπική άτυπη οργάνωση ;
- Επίπεδη κάθετη δομή;
- Μικρή μεγάλη περιοχή ευθύνης

8. Υπάρχει τμηματοποίηση στην οργάνωση ; Βάσει ποιου τρόπου γίνεται ;

- Τμηματοποίηση βάσει απλών αριθμών
- Τμηματοποίηση βάσει χρόνου
- Τμηματοποίηση βάσει επιχειρησιακών λειτουργιών
- Τμηματοποίηση βάσει περιοχών λειτουργίας
- Τμηματοποίηση βάσει προϊόντων
- Τμηματοποίηση βάσει πελατών

9. Ποιος ο σκοπός του είδους οργάνωσης που χρησιμοποιείται από την επιχείρηση;

.....

.....

10. Που στηρίζεται το επιλεγόμενο μοντέλο διοίκησης του προσωπικού του τμήματος ;

- Ειδίκευση δραστηριοτήτων
- Τυποποίηση δραστηριοτήτων
- Συντονισμός δραστηριοτήτων
- Συγκέντρωση κι αποκέντρωση των αποφάσεων

11. Ποια τα συχνότερα προβλήματα που εμφανίζονται στο επιλεγόμενο μοντέλο διοίκησης , πως αντιμετωπίζονται ;

.....

.....

12 . Ποια από τις παρακάτω 3 εναλλακτικές στρατηγικές επιλογής της αγοράς- στόχου χρησιμοποιείται και γιατί ;

- Στρατηγική αδιαφοροποίητου marketing
- Στρατηγική διαφοροποιημένου marketing
- Στρατηγική συγκεντρωμένου marketing

13. Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής βασίζεται στους παρακάτω παράγοντες :

- στην ομοιογένεια των καταναλωτών
- στα μέσα της επιχείρησης
- στο στάδιο του προϊόντος στον κύκλο ζωής
- στην ανταγωνιστική στρατηγική τμηματοποίησης

Ποιόν παράγοντα από τους παραπάνω λαμβάνετε περισσότερο υπόψιν σας και ποιον λιγότερο;

14. Η τροποποίηση ενός προϊόντος μπορεί να αναφέρεται σε 3 βασικές στρατηγικές

- στη βελτίωση της ποιότητας του
- στη βελτίωση των λειτουργικών χαρακτηριστικών του
- στη βελτίωση της εμφάνισης του

Ποιον από τις παραπάνω ακολουθείται κατά κύριο λόγο;

15. Σε ποιες περιπτώσεις ακολουθείται τη στρατηγική διακοπής της παραγωγής και διάθεσης ενός προϊόντος της αγοράς;

16. Για τη δημιουργία ενός νέου προϊόντος ακολουθούνται οι παρακάτω διαδικασίες : η συγκέντρωση ή η σύλληψη νέων ιδεών- η επιλογή των ιδεών- η οικονομική ανάλυση των ιδεών – η ανάπτυξη του νέου προϊόντος- η δοκιμή εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά.

Ακολουθείται αυτή τη διαδικασία;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

17. Ποια στρατηγική τιμών ακολουθείται;

- Τιμή κόστους συν
- Τιμή με βάση τα επενδυτικά κεφάλαια
- Διακριτική τιμή
- Τιμή με βάση τον κύκλο ζωής ενός προϊόντος
- Τιμή με στόχο την προώθηση των πωλήσεων

18. Ποια στρατηγική διανομής εφαρμόζεται;

- Στρατηγική έλξης
- Στρατηγική πίεσης

19. Ποια στρατηγική κάλυψης αγοράς ακολουθείται;

- Στρατηγική της ευρείας ή εντατικής διανομής
- Στρατηγική της επιλεκτικής διανομής
- Στρατηγική της αποκλειστικής διανομής

20. Ποια μέσα επικοινωνίας έχετε επιλέξει για τη διαφήμιση του προϊόντος σας :

- τηλεόραση
- ραδιόφωνο
- εφημερίδες
- περιοδικά
- ταχυδρομείο
- υπαίθρια διαφήμιση

21. Ακολουθείται συγκεκριμένη διαδικασία προγραμματισμού για τις δημόσιες σχέσεις του οργανισμού;

- ΝΑΙ. Ποια είναι αυτή;
- ΟΧΙ

22. Ακολουθείται συγκεκριμένα βήματα για να έχετε μια επιτυχημένη πώληση;

- ΝΑΙ; Ποια αυτή ;
- ΟΧΙ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) «ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ MARKETING», ΜΑΛΛΙΑΡΗΣ Π. Γ ΕΚΔΟΣΗ
- 2) «ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΟ MARKETING», ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ ΠΑΝ. Γ ΕΚΔΟΣΗ
- 3) «MARKETING MANAGEMENT», ΠΕΤΡΩΦ Γ., ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ Κ. & Α.
- 4) «MARKETING ΧΟΝΔΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ», Κ. ΚΑΙ Α.
ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ
- 5) «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ MARKETING», ΑΥΛΩΝΙΤΗΣ Γ.,
ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗ.
- 6) «ΕΡΕΥΝΑ MARKETING», ΠΕΤΡΑΚΗΣ Μ., ΕΚΔΟΣΕΙΣ INTERBOOKS
- 7) «ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING» ,
ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- 8) «MARKETING: ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ ΚΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ»,
ΔΙΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΧΡ., ΑΘΗΝΑ 1983.
- 9) «ΕΡΕΥΝΑ MARKETING», ΠΕΤΡΑΚΗΣ Μ. ΕΚΔΟΣΕΙΣ INTERBOOKS,
ΑΘΗΝΑ 1989.
- 10) «ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING»,
ΣΙΩΜΚΟΣ Γ. , ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, ΑΘΗΝΑ-ΠΕΙΡΑΙΑΣ 1994.
- 11) «ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ MARKETING ,ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙ ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ»,
ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ Α. ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΥΡΙΑΚΙΔΗ, ΘΕΣ/ΚΗ 1980.

ΕΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. *BAKER M. "MARKETING BOOK", BLUEWORTH 3 ED. 1994*
2. *BRADLEY F. "INTERNATIONAL MARKETING STRATEGY", PRENTICE HALL INTERNATIONAL 2 ED. 1995*
3. *EVANS J. "PRINCIPLES OF MARKETING", PRENTICE HALL 6 ED. 1995*
4. *KOTLER P. "MARKETING: AN INTRODUCTION", PRENTICE HALL INTERNATIONAL, 3 ED. 1993*
5. *KOTLER P. "MARKETING MANAGEMENT" , PRENTICE HALL INTERNATIONAL, 8 ED. 1993*
6. *LANCASTER G. "MARKETING MANAGEMENT, STRATEGY AND PLANS", MC GRAW HILL BOOKS, ENGLAND 1992.*
7. *MERCER D. "MARKETING", BLACKWELL PUBLISHERS U.K. 1992*
8. *SANDHUSEN R. "CONSUMER BEHAVIOR" , BLACKWELL PUBLISHERS 1993*
9. *WHITE R. "ADVERTISING: WHAT IT IS AND HOW TO DO IT", 3 ED. N.YORK 1993*

