

**Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ
ΣΤΙΣ ΑΧΑΪΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ
ΓΡΑΨΑ ΑΦΕΝΤΡΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
ΑΝΤΩΝΕΛΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑ

ΠΑΤΡΑ 2008

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελ.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	5
---------------	---

Α' ΜΕΡΟΣ

Καθορισμός του Επιχειρησιακού Χώρου

1. Ορισμός και έννοια της Επιχείρησης.....	7
2. Κατάταξη των Επιχειρήσεων.....	7
2.1 Ως προς τον τομέα παραγωγής.....	8
2.2 Ως προς το μέγεθος των επιχειρήσεων.....	8
2.3 Ως προς την νομική τους μορφή.....	9

Στρατηγική

1. Ορισμός.....	11
2. Ο ρόλος της στρατηγικής	12
2.1 Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις.....	12
2.2 Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων.....	12
2.3 Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες.....	13
2.4 Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό.....	13
2.5 Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα.....	13
2.6 Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	14
3. Οι τρεις βασικές θεωρήσεις της στρατηγικής.....	14
4. Διαμόρφωση της στρατηγικής.....	15

Οργάνωση της Επιχείρησης

1. Ορισμός	17
2. Βασικές αρχές της οργάνωσης- Οργανωτικοί κανόνες.....	18
2.1 Αρχή κατανομής εργασιών και δραστηριοτήτων (Grouping).....	19
2.2 Αρχή καθορισμού των σκοπών.....	20
2.3 Αρχή ενότητας της διοίκησης (Unity of Command).....	20
2.4 Αρχή περιορισμένης εκτάσεως του ελέγχου (Span of Control).....	21
2.5 Αρχή προκαθορισμού της εξουσίας και της ευθύνης.....	21
2.6 Αρχή συντονισμού.....	22
2.7 Αρχή της ιεραρχικής κλίμακας	22
3. Είδη οργανωτικών δομών και στρατηγικά πλεονεκτήματα/μειονεκτήματά τους.....	22

Μάρκετινγκ

1. Ορισμός.....	28
2. Η ιδεολογία του μάρκετινγκ.....	29
3. Το περιβάλλον του μάρκετινγκ.....	30
3.1 Το μακροπεριβάλλον της επιχείρησης.....	31
3.2 Το μικροπεριβάλλον της επιχείρησης.....	33
4. Η έννοια της αγοράς – στόχου.....	35
4.1 Κατηγορίες αγορών.....	36
5. Μείγμα μάρκετινγκ (marketing mix).....	36
5.1 Λειτουργία του μείγματος μάρκετινγκ.....	37
5.2 Άριστο μείγμα μάρκετινγκ.....	39
6. Οργάνωση και διοίκηση του μάρκετινγκ.....	40

Στρατηγικές μάρκετινγκ

1. Στρατηγικές αγοράς.....	41
1.1 Στρατηγική εύρους αγοράς.....	41
1.2 Γεωγραφική στρατηγική αγοράς	42
1.3 Στρατηγική εισόδου στην αγορά.....	43
1.4 Στρατηγική δέσμευσης στην αγορά.....	44
1.5 Στρατηγική διάλυσης αγοράς.....	44
2. Στρατηγικές προϊόντος.....	45
2.1 Στρατηγική τοποθέτησης προϊόντος.....	45
2.2 Στρατηγική επανατοποθέτησης προϊόντος.....	46
2.3 Στρατηγική Product-overlap.....	46
2.4 Στρατηγική προσανατολισμού προϊόντος.....	47
2.5 Στρατηγική Product-design.....	48
2.6 Product-elimination, στρατηγική απόσυρση εξάλειψης προϊόντος	48
2.7 Στρατηγική νέου προϊόντος.....	49
2.8 Στρατηγική διαφοροποίησης.....	49
2.9 Στρατηγική αξίας – Μάρκετινγκ.....	50
3. Στρατηγικές τιμολόγησης.....	50
3.1 Στρατηγική τιμολόγησης για νέα προϊόντα.....	50
3.2 Στρατηγική τιμολόγησης για τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα.....	51
3.3 Στρατηγική ευελιξίας της τιμής.....	51
3.4 Στρατηγική τιμολόγησης γραμμής προϊόντων.....	52
3.5 Στρατηγική χρηματικής μίσθωσης.....	52
3.6 Στρατηγική τιμολόγησης δεσίσματος.....	53
3.7 Στρατηγική ηγεσίας ως προς την τιμή.....	53
3.8 Στρατηγική τιμολόγησης για την ανάπτυξη του μεριδίου της αγοράς.....	53
4. Στρατηγικές διανομής.....	54
4.1 Στρατηγική δομής των καναλιών.....	54
4.2 Στρατηγική σκοπού διανομής.....	54
4.3 Στρατηγική πολλαπλών δικτύων.....	55
4.4 Στρατηγική τροποποίησης των δικτύων.....	55
4.5 Στρατηγική ελέγχου δικτύων.....	56
4.6 Στρατηγική ανταγωνισμού.....	56
5. Στρατηγικές προώθησης.....	56
5.1 Στρατηγικές ανάπτυξης των προοπτικών προώθησης.....	57
5.2 Στρατηγικές διαφήμισης.....	57
5.3 Στρατηγικές προσωπικών πωλήσεων.....	58

Β' ΜΕΡΟΣ

Αχαΐα

1. Πρωτογενής τομέας.....	60
2. Δευτερογενής τομέας.....	61
3. Τριτογενής τομέας-Εμπόριο.....	62

Λουξ-Μαρλαφέκας ΑΒΕΕ

1. Ιστορική εξέλιξη της εταιρίας.....	63
2. Ανάλυση της οργανωτικής δομής και των στρατηγικών μάρκετινγκ της Λουξ-Μαρλαφέκας ΑΒΕΕ.....	64

Καλλιμάνης Α.Ε.

1. Ιστορική εξέλιξη του Ομίλου.....	66
2. Ανάλυση της οργανωτικής δομής και των στρατηγικών μάρκετινγκ του ομίλου Καλλιμάνη.....	68

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	70
-------------------	----

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ζούμε σε μια εποχή που η τεχνολογία, τα μηχανήματα και γενικά η βιομηχανία έχουν κατακλίσει τη ζωή μας. Κανείς δεν θα μπορούσε να σκεφτεί την καθημερινότητά του χωρίς τα πράγματα που τον περικλείουν, πράγματα που κάνουν τη ζωή του πιο εύκολη, πράγματα που ακολουθούν μια μεγάλη πορεία μέχρι να φτάσουν στα χέρια μας.

Αρχικά υπάρχουν οι πρώτες ύλες, οι οποίες μέσα από την επεξεργασία στις παραγωγικές μονάδες των εργοστασίων παίρνουν τη μορφή με την οποία εμείς τις παραλαμβάνουμε, τα γνωστά μας προϊόντα. Μετά, τα στελέχη του μάρκετινγκ της κάθε επιχείρησης αναλαμβάνουν να δημιουργήσουν την εικόνα του προϊόντος. Αναλαμβάνουν δηλαδή να δημιουργήσουν μια συσκευασία για το προϊόν που να προσελκύει τους πελάτες μέσα από διάφορες στρατηγικές μάρκετινγκ και προσπαθούν να ενισχύσουν την εικόνα του με διάφορους τρόπους προβολής. Μετά τα αγαθά αυτά τα παραλαμβάνουν οι αντιπρόσωποι (χονδρέμποροι-λιανέμποροι), οι οποίοι τα μεταφέρουν στην αγορά και τα προωθούν/πωλούν στον καταναλωτή, σε εμάς δηλαδή.

Στο πρώτο μέρος αυτής της εργασίας γίνεται λόγος για το τι είναι επιχείρηση, για τα είδη και τις κατηγορίες επιχειρήσεων που υπάρχουν. Στη συνέχεια αναλύεται η στρατηγική και ο ρόλος της για την επιχείρηση και την πορεία της. Ακολουθεί ο ρόλος της οργάνωσης της επιχείρησης, οι βασικές αρχές που την αποτελούν καθώς και τα είδη οργανωτικής δομής που υπάρχουν. Τέλος αναλύεται το μάρκετινγκ, ένα αναπόσπαστο κομμάτι των σημερινών επιχειρήσεων, η ιδεολογία του και οι μέθοδοι-στρατηγικές που ακολουθούν οι μάρκετες για την προώθηση των προϊόντων, αποτελώντας το πιο σημαντικό κομμάτι της πορείας του προϊόντος από την επιχείρηση μέχρι τον καταναλωτή.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας γίνεται αναφορά στην Αχαΐα και στην ανάπτυξη που έχει σαν περιοχή και στους τρεις τομείς παραγωγής (πρωτογενή-δευτερογενή-τριτογενή) μέσα στην Ελλάδα. Επίσης μέσα από την ιστορική τους αναδρομή αναλύεται ο τρόπος οργάνωσης και οι στρατηγικές μάρκετινγκ που ακολουθούν δυο μεγάλες επιχειρήσεις, της Λουξ-Μαρλαφέκας ΑΒΕΕ και του Ομίλου Καλλιμάνη. Οι επιχειρήσεις αυτές επιλέχθηκαν σκόπιμα γιατί αποτελούν ηγετικές φιγούρες μέσα στην Ελληνική αγορά, στον τομέα της η καθεμιά. Η πορεία τους και ο τρόπος που εξελίχθηκαν μέσα στον επιχειρηματικό κόσμο αποτελεί παράδειγμα για πολλές επιχειρήσεις.

Α' μέρος

Καθορισμός του Επιχειρησιακού Χώρου

Πριν εξετάσουμε τους όρους της οργάνωσης, της στρατηγικής και του μάρκετινγκ θα ήταν ωφέλιμο να εξετάσουμε την έννοια της επιχείρησης.

1. Ορισμός και έννοια της Επιχείρησης.

Επιχείρηση είναι η οικονομική μονάδα, η οποία έχει τα γνωρίσματα των υπολοίπων μονάδων, (δηλαδή συνδυασμό των συντελεστών της παραγωγής, οργάνωση μέσων και δραστηριοτήτων, διάρκεια, αντιμετώπιση κινδύνων, επιδίωξη αποτελεσματικότητας ενεργειών κ.λ.π.) και αποβλέπει και στην πραγματοποίηση κέρδους που επέρχεται στον φορέα της. Το κέρδος αυτό θα πρέπει να είναι μεγαλύτερο από την ανταμοιβή του φορέα της.

Υποστηρίζεται από πολλούς ότι το κέρδος πρέπει να είναι μεγαλύτερο του αντίστοιχου ημερομισθίου ή μισθού του φορέα της επιχείρησης διότι οι κίνδυνοι που αναλαμβάνει είναι πολλοί περισσότεροι από την προσφορά εργασίας ή άλλου συντελεστή παραγωγής. Κίνδυνοι ως προς τον τρόπο εγκατάστασης, την αβεβαιότητα της αγοράς και των τιμών, την απορροφητικότητα των προϊόντων της αγοράς, τη φερεγγυότητα των πελατών, την τραπεζική πολιτική κ.λ.π.

Αν και η πραγματοποίηση του κέρδους είναι αβέβαιη, το στοιχείο κέρδος αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα της επιχείρησης, σε αντίθεση και διάκριση από άλλες οικονομικές μονάδες.

2. Κατάταξη των Επιχειρήσεων

Οι επιχειρήσεις είναι δυνατό να καταταγούν και να διακριθούν σύμφωνα με διάφορα κριτήρια, όπως ανάλογα με:

- Τον τομέα της παραγωγής
- Το μέγεθος
- Την νομική του φύση

2.1 Ως προς τον τομέα παραγωγής

§ Πρωτογενής Τομέας Παραγωγής ή Πρωτογενής Παραγωγή

Στην κατηγορία αυτή κατατάσσονται οι επιχειρήσεις που απασχολούνται κυρίως με την παραγωγή προϊόντων, τα οποία παρέχονται από την γη, χωρίς κατεργασία. Δηλαδή:

Αγροτικές ή γεωργικές

Αλιευτικές

Κτηνοτροφικές

Δασικές

Εξορυκτικές – λατομικές

§ Δευτερογενής Τομέας Παραγωγής ή Δευτερογενής Παραγωγή

Στην κατηγορία αυτή κατατάσσονται επιχειρήσεις που ασχολούνται με την μετατροπή των προϊόντων της πρωτογενούς παραγωγής ή του

πρωτογενούς τομέα σε άλλα προϊόντα έτοιμα για άμεση χρήση ή κατανάλωση, π.χ. φρούτα, παραγωγή χυμών σε δοχεία.

Όπως επίσης σε άλλα προϊόντα που θα αποτελέσουν πρώτες ύλες για προϊόντα που θα καταναλωθούν ή θα χρησιμοποιηθούν στη συνέχεια. Π.χ. πρωτογενές προϊόν σιτάρι, δευτερογενές προϊόν (και πρώτη ύλη για περαιτέρω μεταποίηση) αλεύρι. Δευτερογενές προϊόν (πρώτη ύλη) αλεύρι, ψωμί ή γλυκίσματα κ.λ.π. (έτοιμα προϊόντα μετά από το δεύτερο στάδιο μεταποιήσεως κ.λ.π.).

Οικοτεχνία

Βιοτεχνία

Βιομηχανία, όλων των κλάδων.

§ Τριτογενής Τομέας Παραγωγής ή Τριτογενής Παραγωγή

Στην κατηγορία αυτή υπάγονται επιχειρήσεις που ασχολούνται με την προσφορά ή την παροχή υπηρεσιών, που είναι χρήσιμες για την προώθηση των προϊόντων της πρωτογενούς και της δευτερογενούς παραγωγής μέχρι τον τελικό καταναλωτή.

Εμπορικές: τροφίμων, ενδυμάτων, αυτοκινήτων κ.λ.π.

Τραπεζικές: εμπορικές, επενδυτικές

Ασφαλιστικές: ζωής, πυρός

Μεταφορικές: συγκοινωνιών-μεταφοράς επιβατών, χερσαίων (σιδηρόδρομοι, λεωφορεία), θαλάσσιων δηλ. ναυτιλιακές επιχειρήσεις, ακτοπλοΐας, ποντοπόρου ναυτιλίας, υπερωκεάνιος, αεροπορικών

Μεταφοράς προϊόντων

Εμπορικών Αντιπροσωπεύσεων Επιχειρήσεων: εσωτερικού, εξωτερικού, για εισαγωγή, ή εξαγωγή ή εγχώρια διακίνηση προϊόντων κάθε φύσεως και κατηγορίας

Εκτελωνιστικών εργασιών

Τουριστικές: ξενοδοχειακές, εστίασεως, γραφεία τουρισμού κ.λ.π

2.2 Ως προς το μέγεθος των επιχειρήσεων

Ως προς το μέγεθός τους οι επιχειρήσεις χωρίζονται σε:

Μικρού

Μεσαίου

Μικρομεσαίου και

Μεγάλου μεγέθους

2.3. Ως προς την νομική τους μορφή

- Ατομικές

Στις ατομικές επιχειρήσεις, μικρού ή μεσαίου μεγέθους, συνήθως, η επιχείρηση συνδέεται άμεσα με τον φορέα της-επιχειρηματία ή και τα μέλη της οικογένειάς του. Συνήθως έχουν μικρό αριθμό απασχολούμενων ή είναι πιθανό να μην απασχολούν καθόλου άλλους εργαζόμενους.

- Εταιρικές

Προσωπικές

- ο Ομόρρυθμες εταιρείες (Ο.Ε.)

Οι επιχειρήσεις με τη μορφή Ο.Ε. δημιουργούνται από δύο ή και περισσότερα φυσικά πρόσωπα, που λέγονται εταίροι και δρουν με εταιρική επωνυμία. Οι εταίροι έχουν αλληλέγγυο και απεριόριστη ευθύνη για όλες τις υποχρεώσεις της εταιρείας. Η Ο.Ε. και καθένας από τους εταίρους υποχρεούται να καταβάλει ολόκληρη την εταιρική οφειλή, ο δανειστής όμως δικαιούται να την απαιτήσει μόνο μια φορά.

Οι ομόρρυθμοι εταίροι ευθύνονται με όλη την περιουσία τους για τις υποχρεώσεις της Ο.Ε.

- ο Ετερόρρυθμες εταιρείες (Ε.Ε.)

Και οι επιχειρήσεις με τη μορφή της Ε.Ε. δημιουργούνται από δύο ή περισσότερα φυσικά πρόσωπα. Από αυτά τουλάχιστον ένας εταίρος πρέπει να είναι ομόρρυθμος, με όλες τις υποχρεώσεις, που αναφέρθηκαν για τους ομόρρυθμους εταίρους.

Οι υπόλοιποι εταίροι είναι ετερόρρυθμοι. Αυτοί έχουν περιορισμένη ευθύνη και ο Εμπορικός Νόμος (Αρ. 23) τους χαρακτηρίζει «απλούς χρηματοδότες». Κυριολεκτικά όμως είναι εταίροι, ετερόρρυθμοι, με περιορισμένη ευθύνη και δεν συγκρίνονται με τους απλούς δανειστές ή χρηματοδότες της επιχείρησης.

Οι ετερόρρυθμοι εταίροι δεν μπορούν βέβαια να συμμετέχουν στην διαχείριση της εταιρείας λόγω της περιορισμένης ευθύνης τους.

- ο Αφανείς εταιρείες

Οι εταιρικές αυτές επιχειρήσεις αποβλέπουν σε μία ή περισσότερες εμπορικές επιχειρήσεις. Πρόκειται για συμμετοχή δύο ή περισσότερων προσώπων σε μία ή περισσότερες εμπορικές «επιχειρήσεις», όπως γράφει ο Εμπ. Νόμος, δηλ. για μια «επ. ευκαιρία» εταιρική συνεμπορία. Με τον όρο αφανής δεν εννοεί ο νόμος ότι είναι μυστική ή απόρρητος η εταιρεία αυτή. Εννοεί ότι δεν είναι υποχρεωμένη να κάνει τις δημοσιεύσεις, που προβλέπονται για τις εταιρείες που θα έχουν διαρκή ή μακροχρόνια δραστηριότητα.

Κεφαλαιουχικές

- ο Ανώνυμες εταιρείες (Α.Ε.)

Οι επιχειρήσεις με τη νομική μορφή της Α.Ε. έχουν τη δυνατότητα να συγκεντρώσουν μεγάλα χρηματικά ποσά, που αποτελούν το κεφάλαιό τους, το μετοχικό τους κεφάλαιο.

Το κεφάλαιο διαιρείται σε ίσα μερίδια (ή σε πολλαπλάσιά τους) που ονομάζονται μετοχές. Οι ιδιοκτήτες των μετοχών καλούνται μέτοχοι, και ευθύνονται μόνο μέχρι την αξία των μετοχών τους. Βασικός νόμος που διέπει τις Α.Ε. είναι ο Ν. 2190/1920 όπως τροποποιήθηκε και συμπληρώθηκε το 1963 και μετέπειτα.

Η αμοιβή των μετόχων, για τις μετοχές που έχουν, είναι το μέρισμα και αποτελεί την αναλογία των καθαρών κερδών προς διανομή. Το μέρισμα όμως όπως είναι ευνόητο δεν είναι ούτε βέβαιο, ούτε σταθερό. Εξαρτάται από το αν θα πραγματοποιηθούν κέρδη και αν θα υπάρξουν προς διανομή. Το μέρισμα καταβάλλεται με μερισματοπόδειξη.

- ο Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)

Η Ε.Π.Ε. είναι μια ενδιάμεση μορφή εταιρειών περισσότερο προσωπική αλλά και λίγο κεφαλαιουχική. Ο νόμος 3190/1955 περί Ε.Π.Ε. δεν δίνει τον

ορισμό της. Έχει γίνει όμως δεκτό ότι «Ε.Π.Ε. είναι εμπορική εταιρεία, μικτής φύσεως, προσωπικής και κεφαλαιουχικής που έχει δική της νομική προσωπικότητα. Οι εταίροι της ευθύνονται περιορισμένα μέχρι το ποσό της εισφοράς τους, τα εταιρικά μερίδια, που δεν επιτρέπεται να παρασταθούν με μετοχές, είναι όμως δυνατό να μεταβιβαστούν μόνο, σύμφωνα με τις αρχές του κοινού δικαίου και υπό ορισμένες προϋποθέσεις που καθορίζει ρητά ο νόμος.

Τα ιδανικά μερίδια μπορεί δηλαδή να κατασχεθούν από προσωπικούς πιστωτές των εταίρων με άδεια του Προέδρου Πρωτοδικών.

Στις περισσότερες περιπτώσεις είναι δυνατή η ύπαρξη περισσότερων από ένα στοιχείων κατατάξεως, σύμφωνα με την επιθυμία των φορέων της επιχείρησης. Μπορεί δηλαδή να έχουμε επιχείρηση πρωτογενούς τομέα, προσωπική και μικρή.

Σε λίγες περιπτώσεις, όπως οι Τράπεζες και οι Ασφαλιστικές Εταιρείες, καθορίζει ο νόμος τόσο την νομική τους μορφή όσο και το κατώτερο όριο κεφαλαίου που απαιτείται για να δοθεί άδεια ίδρυσης και λειτουργίας τέτοιας επιχείρησης. Αυτά προβλέπονται γιατί πρέπει να προστατευθεί το συμφέρον του κοινού που θα έχει συναλλαγές με τις επιχειρήσεις αυτού του είδους.

Στρατηγική

Στη διεθνή βιβλιογραφία της διοίκησης των επιχειρήσεων η λέξη στρατηγική χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951, σε ένα βιβλίο του William H. Newman. Η λέξη ξεκίνησε να χρησιμοποιείται όταν έγινε πλέον σαφές στους ερευνητές του χώρου της διοίκησης επιχειρήσεων, ότι, σε αντίθεση με τα οικονομικά μοντέλα του πλήρους ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν στον ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία, συχνά είχαν αξιοπρόσεκτα διαφορετικά επίπεδα απόδοσης. Μια πιο στενή μελέτη του φαινομένου κατέδειξε ότι οι επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο συχνά υιοθετούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα τους, τις αγορές τους, τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούσαν, ακόμα και τις εσωτερικές τους δομές και συστήματα. Αυτές οι διαφορές, μέσα στο ίδιο κλαδικό περιβάλλον, ξεκίνησαν να γίνονται γνωστές ως «στρατηγικές».

1. Ορισμός

Στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, συναντά κανείς ποικίλους ορισμούς της έννοιας στρατηγική. Ο Alfred Chandler ορίζει τη στρατηγική ως «τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων». Ο Igor Ansoff διατυπώνει τον εξής ορισμό: «στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή των αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον». Κατά τους Hofer και Schendel «στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον».

Τέλος κατά τους Johnson και Scholes «στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων».

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς τα κύρια χαρακτηριστικά μιας στρατηγικής είναι:

1. η προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον
2. η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διάταξης των πόρων της
3. ο καθορισμός του εύρους των δραστηριοτήτων αλλά και της κατεύθυνσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα
4. η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και η ικανοποίηση των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.

2. Ο ρόλος της στρατηγικής

Η στρατηγική έχει σαν στόχο πάντα την επιτυχία. Αν και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι την εξασφαλίζει πάντα, ωστόσο βοηθάει στην επίτευξή της με συνεπείς-συνεκτικές αποφάσεις εξασφαλίζοντας τη συνοχή μιας επιχείρησης, με το να θέτει κατευθύνσεις, να ορίζει την επιχείρηση, να μειώνει την αβεβαιότητα, να συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά να προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.1. Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις

Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής είναι να θέτει γραμμές πλεύσης. Αποτελεί θα έλεγε κανείς ένα είδος πυξίδας για κάθε είδος επιχείρησης. Αν ονομάσουμε το *που* θα ήθελε να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον με τη λέξη *αποστολή* ή τη λέξη *όραμα*, τότε η στρατηγική απαντάει στο ερώτημα *πως* η επιχείρηση θα φθάσει να πραγματοποιήσει την αποστολή της. Με βάση τη στρατηγική μιας επιχείρησης καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίησή τους.

2.2. Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων

Η ύπαρξη και η εφαρμογή μιας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Ο καθένας αντιλαμβάνεται πόσο σημαντικό είναι αυτό σε ένα περιβάλλον ολοένα και πιο αβέβαιο όπου η πλήρης πληροφόρηση είναι τελείως ουτοπική, όχι επειδή δεν υπάρχουν τα μέσα, αλλά επειδή οι πληροφορίες είναι πολλές και συχνά αλληλοσυγκρουόμενες.

Ακόμα και στην πιο μικρή επιχείρηση λαμβάνονται καθημερινά δεκάδες αποφάσεις. Κάποιες από αυτές είναι πολύ σημαντικές, κάποιες άλλες λιγότερο σημαντικές. Εάν δεν υπάρχουν κάποιες σταθερές, κάποια κριτήρια, είναι πολύ δύσκολο να αξιολογηθούν οι συνέπειες κάθε επιλογής και να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση.

Οι στρατηγικές επιλογές του τύπου «θα προσφέρουμε το φθηνότερο προϊόν της αγοράς μας» ή «θα επιδιώξουμε να διαφοροποιηθούμε από τον ανταγωνισμό βασιζόμενοι στην τεχνολογική μας πρωτοπορία» κάνουν πιο εύκολη τη λήψη αποφάσεων, αφού περιορίζουν τις δυνατές επιλογές.

2.3. Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες

Ένας τρίτος ρόλος της στρατηγικής, ο οποίος και την καθιστά τόσο αναγκαία, είναι ότι συμβάλλει στη συγκέντρωση της προσπάθειας όλων και προωθεί τον συντονισμό δραστηριοτήτων. Χωρίς στρατηγική μια επιχείρηση δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων κάθε ένα από τα οποία δρα όπως αυτό θέλει.

Η πεμπουσία όμως μιας επιχείρησης είναι η συλλογική δράση την οποία και προσπαθεί να διασφαλίσει η στρατηγική. Εάν παρομοιάζαμε τους ανθρώπους που δραστηριοποιούνται σε μια επιχείρηση με ηθοποιούς που ερμηνεύουν διάφορους ρόλους σε ένα θεατρικό έργο, η στρατηγική θα ήταν το σενάριο που δίνει κατεύθυνση στη δράση όλων.

2.4. Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό

Επιπροσθέτως μπορεί να υποστηρίξει κάποιος ότι η στρατηγική είναι αναγκαία γιατί ορίζει τον οργανισμό και είναι κατά κάποιο τρόπο η προσωπικότητα του. Η στρατηγική μιας εταιρείας είναι αυτή που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται εκτός αυτής να σχηματίσουν μια άποψη για αυτή. Μια ξεκάθαρη στρατηγική πρέπει να μπορεί να απαντάει στο βασικό ερώτημα, τι είδους επιχείρηση είμαστε και να τοποθετεί έτσι την επιχείρηση απέναντι στους ανταγωνιστές της.

2.5. Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα

Ίσως ο πιο σημαντικός λόγος για τον οποίο η στρατηγική είναι σημαντική, είναι ότι λειτουργεί σαν μια γενική κατευθυντήρια αρχή που μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσεις μια ευκαιρία και μια απειλή για την επιχείρηση. Χωρίς στρατηγική, το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από κάποιους ευκαιρία και από άλλους απειλή. Η στρατηγική λοιπόν θα μπορούσε να θεωρηθεί και ως μια γενική αρχή η οποία εξασφαλίζει το συμπαγές του οργανισμού. Εξασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις παίρνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν αντιμάχονται η μια την άλλη.

Πολύ σημαντικό είναι επίσης ότι μειώνοντας την αβεβαιότητα αυξάνει κανείς την παραγωγικότητά του. Μπορεί να λειτουργήσει καλύτερα κάποιος όταν παίρνει μερικά πράγματα ως δεδομένα, σαν κατευθυντήριες γραμμές που θα τον βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων.

Τέλος, ακόμη πιο αναγκαία καθίσταται η στρατηγική σε περιόδους έντονων αλλαγών, όταν η αβεβαιότητα είναι ιδιαίτερα αυξημένη. Σε τέτοιες περιόδους όπου όλα αλλάζουν ταχύτατα, τα στελέχη μιας επιχείρησης που δεν διαθέτει στρατηγική ή δε θα κάνουν τίποτα και θα αντιμετωπίσουν τις αλλαγές παθητικά ή το καθένα θα δράσει όπως θεωρεί καλύτερα, αναλαμβάνοντας τον κίνδυνο οι πράξεις του να είναι αντίθετες με αυτές των άλλων.

2.6. Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα βιώσιμο/διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι όμως, συνήθως, αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.

Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους, τις ξεχωριστές ικανότητές τους. Εσωτερικά η επιχείρησης οφείλει να αναγνωρίσει τις θεμελιώδεις/μοναδικές της ικανότητες, τις λοιπές δυνάμεις της και τις αδυναμίες της.

Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες. Είναι, δηλαδή, αυτή που τελικά μπορεί να τους δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

3.Οι τρεις βασικές θεωρήσεις της στρατηγικής.

Υπάρχουν τρεις κύριες απόψεις, που έχουν ως τώρα διατυπωθεί στην επιστημονική βιβλιογραφία, σχετικά με τον τρόπο που μια επιχείρηση θα πρέπει να χαράσσει την στρατηγική της.

Η πρώτη προσέγγιση είναι το μοντέλο του περιβαλλοντικού καθορισμού ή της βιομηχανικής οργάνωσης (Environmental Determinism or Industrial Organization Model). Οι υποστηρικτές της άποψης αυτής θεωρούν ότι η επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόζεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του επιχειρησιακού της περιβάλλοντος. Ο Michael Porter είναι μεταξύ των βασικών εκπροσώπων της συγκεκριμένης σχολής σκέψης.

Η δεύτερη θεώρηση υποστηρίζει ότι η στρατηγική θα πρέπει να είναι αποτέλεσμα των θεμελιωδών ή μοναδικών ικανοτήτων που έχει η επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Δηλαδή η στρατηγική θα πρέπει να βασίζεται στο τι η επιχείρηση μπορεί να κάνει πιο καλά από τους ανταγωνιστές της. Γνωστή ως θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων (Resource Based Theory).

Η τρίτη προσέγγιση είναι η στρατηγική πρόθεση (Strategic Intent). Οι εισηγητές της άποψης αυτής, καθηγητές Gary Hamel και C. K. Prahalad, θεωρούν ότι για να υπερκεράσει η επιχείρηση τον ανταγωνισμό και να φθάσει στην κορυφή δεν αρκεί να προσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες του περιβάλλοντος, αλλά να οραματιστεί το μέλλον πριν από τους ανταγωνιστές της και να προσπαθήσει να το κάνει πραγματικότητα.

4. Διαμόρφωση της στρατηγικής

Αφού έχει εξεταστεί από τα στελέχη της επιχείρησης το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και έχουν υπολογιστεί οι τυχόν κίνδυνοι, η διοίκηση της επιχείρησης προχωρεί στη χάραξη της στρατηγικής στην οποία θα βασιστεί. Οι ενέργειες και οι αποφάσεις των στελεχών κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής είναι μεγάλης σημασίας, καθώς από τη σωστή σύλληψη της στρατηγικής εξαρτάται η δυνατότητα απόκτησης στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού.

Η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής μπορεί να χωριστεί σε τέσσερα επιμέρους στάδια:

- I. Προσδιορισμός της αποστολής της επιχείρησης
- II. Καθορισμός συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών
- III. Ανάπτυξη στρατηγικών
- IV. Ανάπτυξη πολιτικών

Η αποστολή της επιχείρησης είναι ο λόγος για τον οποίο υπάρχει, ο σκοπός για τον οποίο δραστηριοποιείται. Πιο αναλυτικά είναι μια δήλωσή του σε ποιο τομέα οικονομικής δραστηριότητας κινείται και του τι φιλοδοξεί να πετύχει στο απώτερο μέλλον. Το στάδιο προσδιορισμού της ακριβούς αποστολής της επιχείρησης είναι μέγιστης σημασίας.

Οι αντικειμενικοί σκοποί περιγράφουν τα τελικά αποτελέσματα μιας προγραμματισμένης δραστηριότητας. Δηλώνουν το τι θα πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε και πρέπει να έχουν ποσοτικό χαρακτήρα. Οι αντικειμενικοί σκοποί επιβάλλεται να είναι σαφείς και εύκολα κατανοητοί, ρεαλιστικοί και εύκολα μετρήσιμοι. Παραδείγματα αντικειμενικών σκοπών που συγκεντρώνουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι η αύξηση της κερδοφορίας κατά ένα συγκεκριμένο ποσοστό, η αύξηση της αποδοτικότητας του υπενδεδυμένου κεφαλαίου, η βελτίωση της παραγωγικότητας κ.λ.π. Το σημαντικότερο όμως όλων είναι να εξωθούν την επιχείρηση προς την επίτευξη της αποστολής της.

Στο τρίτο στάδιο η επιχείρηση σχεδιάζει τις επιμέρους στρατηγικές της. Αρχικά η επιχείρηση χαράζει την επιχειρηματική/εταιρική της στρατηγική. Αυτή δίνει απαντήσεις σε ερωτήματα του τύπου, σε ποιες δραστηριότητες θα πρέπει η επιχείρηση να αποκτήσει παρουσία, ποιοι κλάδοι δεν παρουσιάζουν πλέον ενδιαφέρον και θα πρέπει να περιορίσει ή και να τερματίσει την παρουσία της. Επίσης η επιχειρηματική/εταιρική στρατηγική καθορίζει και τους τρόπους διεξόδου σε νέες δραστηριότητες. Δηλαδή, εάν η διεξόδου θα πραγματοποιηθεί μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων, συμμαχιών ή άλλων τρόπων. Η επιχειρηματική/εταιρική στρατηγική βλέπει την επιχείρηση σαν σύνολο και παρέχει γενικές κατευθύνσεις, ώστε να μπορέσει αυτή να πραγματοποιήσει τους αντικειμενικούς σκοπούς της και να φέρει εις πέρας την αποστολή της.

Πέρα όμως από την εταιρική στρατηγική υπάρχει και η ανταγωνιστική στρατηγική. Αυτή μας περιγράφει το πώς η επιχείρηση θα προσπαθήσει να επιτύχει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της στην αγορά της.

Στο τέταρτο στάδιο του σχεδιασμού της επιχειρησιακής στρατηγικής συντάσσονται οι πολιτικές της επιχείρησης. Αυτές παρέχουν ευρεία καθοδήγηση για τη λήψη αποφάσεων. Είναι, δηλαδή, κατευθυντήριες γραμμές που δρουν σαν συνδετικοί κρίκοι μεταξύ της διαμόρφωσης και της εφαρμογής της στρατηγικής. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να θέσει ως πολιτική της, την προώθηση στις ανώτατες διοικητικές βαθμίδες

αποκλειστικά στελεχών με σημαντική προϋπηρεσία σ'αυτήν. Άλλη επιχείρηση θα μπορούσε να θεσπίσει ως πολιτική της ότι «καμία πρόταση μείωσης κόστους δε θα γίνεται δεκτή αν εξασθενίζει την ποιότητα των προϊόντων με οποιοδήποτε τρόπο».

Οργάνωση της Επιχείρησης

Είναι γνωστό ότι η επιχείρηση οποιουδήποτε μεγέθους ή αντικειμένου δραστηριότητας, αποτελείται από το συνδυασμό των συντελεστών της παραγωγής, όπως διδάσκει και η Οικονομική Επιστήμη, δηλαδή της εργασίας, της γης και του κεφαλαίου. Όμως δεν μπορεί να νοηθεί επιτυχημένη επιχείρηση μια ομάδα ανθρώπων, χωρίς σύνδεση μεταξύ τους, ένας σωρός υλών και υλικών και κάποια μηχανήματα τοποθετημένα χωρίς τάξη. Όλοι αναγνωρίζουν ότι για να υπάρξει επιτυχία της επιχείρησης πρέπει κάποιιοι να συνδέσουν τους ανθρώπους μεταξύ τους και με το αντικείμενο της εργασίας τους, να αποφασίσουν τι θα παραχθεί από τι πρώτες ύλες και τι υλικά και να τοποθετήσει με τάξη τα μηχανήματα. Ή ακόμη πώς θα υπολογιστούν τα απαραίτητα χρηματικά μέσα, πώς θα συγκεντρωθούν και πώς θα γίνει η απόσβεση των κεφαλαίων. Ή επίσης ποιος και πως θα επιλύσει τα παρουσιαζόμενα προβλήματα.

Όλα τα προαναφερθέντα θέματα μόνο η οργάνωση της επιχείρησης είναι δυνατό να τα αντιμετωπίσει. Το έργο της καλής οργάνωσης παρομοιάζεται με τον ρόλο και τη σημασία της ψυχής για τον ανθρώπινο οργανισμό. Όπως η ψυχή δίνει ζωή στον άνθρωπο, έτσι και η οργάνωση δίνει ζωή στην επιχείρηση.

1. Ορισμός

Αφού αποφασιστεί ποιοι θα είναι οι βασικοί αντικειμενικοί σκοποί, οι επιδιώξεις και η βασική πολιτική της επιχείρησης, τότε η διοίκηση της είναι σε θέση να ασχοληθεί με το πρόβλημα της οργάνωσής της.

Για τον προσδιορισμό της έννοιας της οργάνωσης έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται οι ακόλουθοι: *οργάνωση*, σύμφωνα με την *παραδοσιακή σχολή της Διοίκησης* είναι μια τυπική διάρθρωση που σκοπεύει στην πραγματοποίηση των στόχων. *Οργάνωση* επίσης είναι μια διαδικασία που προσδιορίζει και ομαδοποιεί την εργασία, που θα καθοριστεί και θα πραγματοποιηθεί σε κάποιον τόπο εργασίας, καθορίζοντας και εξουσιοδοτώντας την ευθύνη και την εξουσία και θέτοντας σχέσεις με σκοπό να καταστούν δυνατά:

1. η εκτέλεση της εργασίας, περισσότερο σωστά και αποδοτικά, από τους ανθρώπους και
2. η εκπλήρωση των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης.

Οργάνωση ακόμη, κατά την *Σύγχρονη σχολή*, είναι ένα σύστημα σχετιζόμενων μεταξύ τους μέσων που κάνουν δυνατή την εκπλήρωση ειδικών σκοπών. Τα μέσα αυτά είναι οι άνθρωποι, οι μηχανές, τα χρηματικά κεφάλαια, οι ύλες και τα υλικά, ο χρόνος και τέλος, το περιβάλλον. Η οργάνωση σχεδιάζει και διατηρεί μια διάρθρωση ρόλων μεταξύ των ανθρώπων, ώστε να είναι δυνατή η αποτελεσματική τους εργασία και μάλιστα με την καλύτερη συνεργασία και τις λιγότερες δυνατές προστριβές.

Οι Koontz και O' Donnell υπογραμμίζουν ότι για να υπάρξει ένας ρόλος με νόημα πρέπει να ενσωματώνει: 1. αντικειμενικούς σκοπούς, που είναι δυνατόν να επιβεβαιωθούν, 2. μια κατανοητή περιοχή εξουσίας ή δικαιώματος ενέργειας, κατά την κρίση του αμέσως ενδιαφερόμενου, 3. μια σαφή αντίληψη των βασικών δραστηριοτήτων ή καθηκόντων που περιλαμβάνει και 4. μια σαφή κατανόηση των σχέσεων του ατόμου με άλλα άτομα και άλλους ρόλους, όταν απαιτείται συντονισμός. Ένας ρόλος για να γίνει απόλυτα λειτουργικός και να εκτελείται σωστά και αποδοτικά, πρέπει οι προϋποθέσεις αυτές να συμπληρώνονται με τις απαιτούμενες πληροφορίες κ.λ.π.

Η σημαντική λειτουργία της οργάνωσης, πρέπει να διέπεται από την φιλοσοφία των Ανθρωπίνων Σχέσεων και όσοι ασχολούνται με αυτή πρέπει να εξετάζουν τις δυνατότητες των ανθρώπων, τα ενδιαφέροντα τους, τις αδυναμίες και τους περιορισμούς τους. Η οργάνωση μιας επιχείρησης πρέπει να είναι σύμφωνη με τους στόχους που επιδιώκονται, αφού αυτή αποτελεί μέσο για την πραγματοποίησή τους.

Η σημασία της καλής οργάνωσης είναι πολύ μεγάλη για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Είναι προϋπόθεση για την επιτυχία και την απόδοσή της. Αντίθετα είναι σχεδόν βέβαιο, ότι μια επιχείρηση με κακή οργάνωση θα αποτύχει, λόγω των τριβών, των φιλονικιών κ.λ.π. που προκαλούνται στα διάφορα επίπεδα διοικήσεως και ηγεσίας.

Η οργάνωση είναι επιστήμη και επάγγελμα που προϋποθέτει πολλά. Δεν είναι έργο ερασιτεχνικό, ούτε δευτερεύουσα απασχόληση, ούτε εμπειρική συνταγή. Η οργάνωση βοηθάει τους ανθρώπους και τις επιχειρήσεις για την σωστή και αποδοτική χρησιμοποίηση των μέσων παραγωγής, με τη μικρότερη δυνατή θυσία.

2. Βασικές αρχές της οργάνωσης- Οργανωτικοί κανόνες

Με την οργάνωση πραγματοποιείται ο αρμονικός συνδυασμός ανθρώπων και άλλων μέσων, επιτυγχάνεται η μεθόδευση της δραστηριότητας των ανθρώπων και της χρήσης των άλλων μέσων με σκοπό την λήψη των καλύτερων αποτελεσμάτων.

Ο αρμονικός συνδυασμός και η συνεργασία των ανθρώπων επιτυγχάνεται τόσο με τον αυτοέλεγχό τους, όσο και με κανόνες συμπεριφοράς των ανθρώπων και χρήσεως των μηχανικών και των άλλων μέσων. Οι κανόνες αυτοί παρομοιάζονται με τους κανόνες κυκλοφορίας οχημάτων (Κ.Ο.Κ.) που επιτρέπουν την ομαλή οδική κίνηση με αποφυγή συγκρούσεων, ατυχημάτων κ.λ.π. χωρίς να είναι υπερβολικοί, ώστε, όπως παρατηρεί ο Allen «να μη σβήνουν τη σπίθα του προσωπικού ενδιαφέροντος και τον ενθουσιασμό, που είναι απαραίτητα για την πραγματοποίηση πραγματικά εξαιρετικών αποδόσεων».

Η υλοποίηση των σκέψεων και των θεωριών που αφορούν την οργάνωση ως επιστημονική λειτουργία των επιχειρήσεων στηρίζεται και στην εφαρμογή ορισμένων αρχών, όπως οι ακόλουθες:

- ◆ Αρχή κατανομής των εργασιών και δραστηριοτήτων
- ◆ Αρχή καθορισμού των σκοπών
- ◆ Αρχή ενότητας της διοίκησης
- ◆ Αρχή περιορισμένης εκτάσεως του ελέγχου

- ◆ Αρχή προκαθορισμού της εξουσίας και της ευθύνης
- ◆ Αρχή συντονισμού
- ◆ Αρχή ιεραρχικής κλίμακας

Έχουν διατυπωθεί και οι ακόλουθες αρχές:

- ◆ Αρχή καταρτίσεως της ιεραρχικής διαρθρώσεως, σε κάθετη και οριζόντια διάταξη και του καθορισμού θέσεων (διοικητικών, επιτελικών και εκτελεστικών θέσεων) με σαφή περιγραφή του έργου κάθε θέσεως εργασίας.
- ◆ Αρχή σωστής επιλογής προσωπικού
- ◆ Αρχή απλοποιήσεως και τυποποιήσεως της εργασίας
- ◆ Αρχή θεσπίσεως κινήτρων για την αύξηση της αποδοτικότητας (και της παραγωγικότητας)
- ◆ Αρχή προγραμματισμού και ελέγχου των ενεργειών. Προηγούνται όμως η θέσπιση κανόνων και μεθόδων και η εφαρμογή τους σε όλες τις δραστηριότητες
- ◆ Αρχή του καλύτερου δυνατού συνδυασμού των συντελεστών της παραγωγής με παράλληλη προσοχή 1)στην κυριαρχική θέση του ανθρώπινου παράγοντα, 2)στην ελαστικότητα οργανώσεως, 3)στην διαρκή βελτίωση, 4)στην ελαστικότητα οργανώσεως κ.α.
- ◆ Αρχή της οικονομικής αποτελεσματικότητας

2.1 Αρχή κατανομής εργασιών και δραστηριοτήτων (Grouping)

Πρώτο βήμα για την συγκρότηση μιας επιχείρησης είναι ο καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών της. Πρέπει, επίσης, να περιγραφούν η δομή της επιχείρησης και οι καθιερωμένες σχέσεις που συνδέονται με αυτή. Θα πρέπει να καθορίζονται οι σχέσεις 1)των ανθρώπων μεταξύ τους και 2)των ανθρώπων με τις εργασίες και τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων.

Προκύπτει έτσι ανάγκη επιμερισμού των αρμοδιοτήτων και επίλυση των προβλημάτων που ανακύπτουν από την συνεργασία των ανθρώπων. Η δημιουργία καλύτερων συνθηκών εργασίας, απόδοσης και οργάνωσης προκάλεσαν την τμηματοποίηση και την κατανομή των μονάδων εργασίας σε τμήματα.

Τμήμα, μπορούμε να θεωρήσουμε μια εξειδικευμένη ομάδα δραστηριοτήτων που τις ελέγχει και τις καθοδηγεί ένα διοικητικό στέλεχος. Συνήθως έχουμε διαβαθμίσεις ανάλογα με το μέγεθος των δραστηριοτήτων, όπως γενική διεύθυνση, τμήμα, γραφείο, υπηρεσία κ.λ.π. Χρησιμοποιώντας τον όρο *τμηματοποίηση* εννοούμε την κατανομή εργασιών και δραστηριοτήτων που σχετίζονται μεταξύ τους.

Για την τμηματοποίηση των δραστηριοτήτων χρησιμοποιούνται μεταξύ άλλων και τα ακόλουθα πρακτικά κριτήρια:

1. Οι λειτουργίες της οργάνωσης
2. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες, που προσφέρει η οργάνωση
3. Ο χώρος στον οποίο δρουν τα διάφορα τμήματά της
4. Η πελατεία της
5. Οι αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν

6. Η διαδικασία ή ο χρησιμοποιούμενος εξοπλισμός
7. Ή συνδυασμός δύο ή περισσότερων κριτηρίων.

2.2 Αρχή καθορισμού των σκοπών

Μέσα στην έννοια της οργάνωσης αναφέρονται και οι σκοποί της επιχείρησης των οποίων επιδιώκεται η πραγματοποίηση. Η επιδίωξη στην επιτυχία των σκοπών ή των στόχων αποτελεί μια βασική διαφορά των οργανωμένων συνόλων και των οικονομικών μονάδων από τα άλλα σύνολα ανθρώπων.

Οι Koontz και Ο' Donnell υπογραμμίζουν ότι όλα τα διοικητικά στελέχη έχουν, λογικά και ηθικά, ένα «πλεονασματικό στόχο». Να ενεργήσουν, δηλαδή, έτσι ώστε η ομάδα για την οποία είναι υπεύθυνη να επιτύχει τους στόχους ή αντικειμενικούς σκοπούς της με την ελάχιστη δαπάνη ανθρωπίνων και υλικών πόρων ή να επιτύχουν όσο το δυνατόν περισσότερα για ένα σκοπό με τα μέσα και τους πόρους που έχουν στη διάθεσή τους.

Ο «πλεονασματικός στόχος» για μεν την επιχείρηση σημαίνει κέρδος, για την Δημόσια Υπηρεσία σημαίνει καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, με τα υπάρχοντα ανθρώπινα και υλικά μέσα. Κάτι ανάλογο συμβαίνει και με τους οργανισμούς που δεν επιδιώκουν υλικά οφέλη.

2.3 Αρχή ενότητας της διοίκησης (Unity of Command)

Μια βασική ιδέα των θεωριών του Fayol είναι η αρχή της ενότητας της διοίκησης ή της εντολής. Σύμφωνα με αυτή ένας υπάλληλος παίρνει εντολές μόνο από ένα «κανονικό» προϊστάμενο, εκτός αν προέρχονται από μια «λειτουργική» αρχή. Ο Fayol θεώρησε την αρχή αυτή βασική για την οργάνωση και είχε διατυπώσει τα εξής: «Κάθε όργανο της επιχείρησης πρέπει για κάθε ενέργειά του να παίρνει διαταγές από έναν και μόνο προϊστάμενο».

Με την εφαρμογή της αποφεύγονται συγκρούσεις και προβλήματα μεταξύ των εργαζομένων των διαφόρων βαθμίδων αλλά και ειδικοτήτων. Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν παρεκκλίσεις από την αρχή αυτή, ούτε και περιπτώσεις που μπορεί να εφαρμοσθεί κάτι διαφορετικό, που να είναι και το σωστότερο.

2.4 Αρχή περιορισμένης εκτάσεως του ελέγχου (Span of Control)

Η αρχή αυτή πολλές φορές αναφέρεται και ως «αρχή περιοχής ευθύνης της διοίκησης». Η αρχή αυτή σημαίνει ότι υπάρχει ένα όριο στον

αριθμό των ανθρώπων, που μπορεί να επιβλέψει ένα άτομο. Το όριο αυτό ποικίλει, ανάλογα με διάφορα κριτήρια, όπως η εμπειρία και η προσωπικότητα του προϊσταμένου κ.α. Από αυτό τον περιορισμό προκύπτει η ανάγκη δημιουργίας οργανωτικών επιπέδων.

Η διοίκηση με λίγους είναι λιγότερο πολύπλοκη από τη διοίκηση με πολλούς τονίζει ο Parkinson. Θα μπορούσε να γίνει δεκτό ότι δεν μπορεί κάποιος να διευθύνει τόσο καλά απεριόριστο αριθμό ατόμων όσο μπορεί να διευθύνει ένα μικρότερο αριθμό, χωρίς να υπάρχει γενικά αποδεκτός αριθμός, μικρός ή μεγαλύτερος.

Αυτό το όριο εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται και οι εξής: α) ιδιομορφία οργανωτικού συνόλου (επιχειρήσεως, οργανισμού κ.λ.π.), β) προσόντα προϊσταμένου, όπως πείρα, γνώσεις, ιδιοσυγκρασία κ.α., γ) προσόντα και δυνατότητες γενικά των υφισταμένων, δ) νομικό πλαίσιο που έχει επιβάλλει, για το συγκεκριμένο σύνολο, η Πολιτεία, ε) υποβοήθηση ή όχι από επιτελείς κ.α.

2.5 Αρχή προκαθορισμού της εξουσίας και της ευθύνης

Σύμφωνα με την κλασική σχολή πρέπει να υπάρχει προκαθορισμός αλλά και εξίσωση εξουσίας και ευθύνης. Όταν δεν υπάρχει ισότητα τότε θα έχουμε ή αυθαιρεσία ή ανευθυνότητα, αν κάποια από τις δυο έννοιες είναι μεγαλύτερη από την άλλη, αντίστοιχα.

Εξουσία σημαίνει το δικαίωμα να εκδίδει κανείς έγκυρες εντολές που περιμένει ότι κάποιοι άλλοι θα τις εκτελέσουν. Ευθύνη σημαίνει την υποχρέωση που αναλαμβάνει κανείς για να εκτελέσει την έγκυρη εντολή, όπως επίσης και για την υλοποίηση ενός έργου ή την πραγματοποίηση ενός αντικειμενικού σκοπού.

Στην συνέχεια νεότερες σχολές αμφισβητούν τα πλεονεκτήματα της αρχής αυτής και διατυπώνουν επιφυλάξεις ως προς την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά της. Κάτι ανάλογο παρουσιάζεται με την εφαρμογή της διοίκησης με αντικειμενικούς στόχους όπου δεν ενδιαφέρει τόσο το μέγεθος της εξουσίας και ευθύνης, όσο η πραγματοποίηση των αντικειμενικών στόχων.

Ανεξάρτητα πάντως από σχολές θα πρέπει να καταβάλλονται προσπάθειες ώστε να μην δημιουργούνται προβλήματα και μάλιστα σε βάρος των ασθενέστερων, από αυθαιρεσίες ή υπερβολές της κάποιας εξουσίας.

2.6 Αρχή συντονισμού

Η αρχή του συντονισμού είναι επακόλουθο της τμηματοποίησης και είναι αναγκαία γιατί με τον συντονισμό πραγματοποιείται αποτελεσματικότερα η λειτουργία των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Από την εποχή του Fayol έχει γίνει αποδεκτή αυτή η αρχή. Με τον όρο *συντονισμό* εννοούμε την εναρμόνιση όλων των ενεργειών της επιχείρησης, με τέτοιο τρόπο, ώστε να διευκολύνεται η επιτυχής λειτουργία της.

Συντονισμός μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της αλυσίδας εντολών, η οποία εμφανίζεται στα οργανογράμματα. Οργανογράμματα καλούνται οι γραφικές απεικονίσεις που περιγράφουν παραστατικά το οργανωτικό σύστημα, την κατανομή των εργασιών μεταξύ των διαφόρων οργανωτικών μονάδων και τις σχέσεις ιεραρχίας και εποπτικού ελέγχου.

Η αρχή του συντονισμού εφαρμόζεται όχι μόνο στις περιπτώσεις των ατομικών δραστηριοτήτων αλλά και σε εκείνες των ομάδων, όπως είναι οι επιτροπές.

2.7 Αρχή της ιεραρχικής κλίμακας

Σύμφωνα με την κλασσική σχολή η εξουσία και η ιεραρχία των εξουσιών κατέχουν βασική θέση. Η «αρχή της κλίμακας» επισημαίνει την κάθετη απεικόνιση της οργανωτικής δομής. Αυτό σημαίνει ότι κάθε προϊστάμενος επιβλέπει κατευθείαν τον υφιστάμενό του και ότι υφίσταται μια σχέση εξουσίας βασισμένη στην άμεση γραμμή μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, στο άμεσο «σκαλοπάτι» της κλίμακας που τους συνδέει.

Η αρχή αυτή συνδέεται με την αρχή της ενότητας της εντολής και την συμπληρώνει.

Το σχήμα της πυραμίδας διατυπώνει την αρχή της ιεραρχικής κλίμακας. Η αρχή αυτή στην συνέχεια έγινε αντικείμενο σοβαρών συζητήσεων που κατέληξαν στην διατύπωση άλλων θεωριών όπως 1. της κυψέλης, 2. του κουλουριού, 3. της ανεμόσκαλας, 4. της μήτρας, 5. της καμπάνας ή ακόμη και της αντιστροφής της πυραμίδας που εκφράζεται με τη συμμετοχική διοίκηση.

3. Είδη οργανωτικών δομών και στρατηγικά πλεονεκτήματα/μειονεκτήματά τους.

Κάθε επιχείρηση επιλέγει την οργανωτική δομή που θα υιοθετήσει ανάλογα με τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει και τα προϊόντα που παράγει. Υπάρχουν πολλά είδη οργανωτικών δομών, η καθεμία από τις οποίες εξυπηρετεί διαφορετικούς στόχους και παρουσιάζει μοναδικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Στη συνέχεια παρουσιάζονται συνοπτικά οι πιο σημαντικές «παραδοσιακές» οργανωτικές δομές που υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις και αναλύονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους.

- **Απλή οργανωτική δομή (Simple structure).**

Η απλή οργανωτική δομή συνήθως εφαρμόζεται σε μικρές, οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες παράγουν ένα ή λίγα ομοιογενή προϊόντα για ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς. Συνήθως, στις περιπτώσεις, αυτές ο επιχειρηματίας αναλαμβάνει μεγάλο μέρος των διοικητικών λειτουργιών (π.χ. έρευνα αγοράς, προώθηση, λογιστικά θέματα κ.λ.π.) έχοντας ίσως κάποιους βοηθούς. Το κύριο πρόβλημα της δομής αυτής είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά σε επιχειρήσεις πολύ μικρού μεγέθους.

- **Λειτουργική οργανωτική δομή (Functional structure).**

Η λειτουργική οργανωτική δομή διαχωρίζει την επιχείρηση με βάση τις λειτουργίες που είναι απαραίτητες για την επιβίωση της επιχείρησης. Τέτοιες μπορεί να είναι το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις, η παραγωγή, τα χρηματοοικονομικά, το ανθρώπινο δυναμικό, η έρευνα και ανάπτυξη κ.λ.π. Οι λειτουργίες ποικίλλουν ανάλογα με τον πελάτη, το προϊόν και την τεχνολογία κάθε επιχείρησης. Ο διαχωρισμός αυτός γίνεται για να υπάρξουν οικονομίες κλίμακας στα διάφορα τμήματα (λειτουργίες) της εταιρίας και να μη διασκορπίζεται το εξειδικευμένο προσωπικό στα ανεξάρτητα επιμέρους τμήματα.

Παρά τα σημαντικά θετικά στοιχεία της δομής αυτής, συχνά έχει κατηγορηθεί ότι οδηγεί τις επιχειρήσεις σε ασυμμετρία ισχύος των τμημάτων (κάποια τμήματα μπορεί να είναι πιο ισχυρά από τα άλλα), καθώς και σε μυωπική συμπεριφορά (π.χ. κάθε τμήμα θέλει να υπερισχύσουν οι δικές του απόψεις ανεξάρτητα από το κατά πόσο είναι ευεργετικές ή καταστροφικές για το σύνολο της επιχείρησης). Για να αντιμετωπιστούν τέτοια προβλήματα προτείνεται η δημιουργία μηχανισμών συντονισμού μεταξύ των τμημάτων.

Τα πλεονεκτήματα της λειτουργικής δομής είναι:

1. Κεντρικός έλεγχος στρατηγικών αποτελεσμάτων.
2. Ξεκάθαρος ορισμός των αρμοδιοτήτων.
3. Διευκόλυνση της εμβάθυνσης σε λειτουργικά ζητήματα.
4. Ανάπτυξη λειτουργικών ικανοτήτων-ευκαιριών για εξειδίκευση μέσα σε κάθε λειτουργία.
5. Επιτρέπει σε υφισταμένους και προϊσταμένους να μοιράζονται την κοινή γνώση μέσα σε κάθε λειτουργία.

Τα μειονεκτήματα της δομής αυτής είναι:

1. Υπερβολική διάσπαση των στρατηγικών διαδικασιών.
2. Μπορεί να οδηγήσει σε διαμάχη/δυσαρμονία μεταξύ των λειτουργιών- πρόβλημα επικοινωνίας.
3. Δημιουργεί στελέχη που είναι ειδικά σε λειτουργίες και δεν έχουν ολική εικόνα της επιχείρησης. Εμποδίζει την ανάπτυξη των στελεχών σε άλλες λειτουργικές περιοχές.
4. Οι ειδικοί των λειτουργιών δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στο τι είναι καλό για τη λειτουργία τους και όχι στο τι ωφελεί όλη την εταιρία.
5. Δυσκολία στην προσαρμογή σε αλλαγές.

- **Γεωγραφική οργανωτική δομή (Geographical structure).**

Η οργάνωση μιας επιχείρησης με βάση τις γεωγραφικές περιοχές υιοθετείται συνήθως από επιχειρήσεις που λειτουργούν σε διαφορετικές γεωγραφικές αγορές ή που εξυπηρετούν μια εκτεταμένη γεωγραφική περιοχή. Στις περιπτώσεις αυτές, οι γεωγραφικές περιοχές γίνονται οι βάσεις όπου συγκεντρώνονται όλες οι επιχειρησιακές δραστηριότητες.

Τα πλεονεκτήματα της γεωγραφικής δομής είναι τα εξής:

1. Επιτρέπει την προσαρμογή της στρατηγικής στις ανάγκες της κάθε αγοράς.
2. Μειώνει το μεταφορικό κόστος.
3. Αποκεντρώνει/αναθέτει την ευθύνη κέρδους/ζημιάς σε χαμηλότερα επίπεδα.
4. Βελτιώνει τον λειτουργικό συντονισμό σε κάθε αγορά στόχο.
5. Εκμεταλλεύεται τις οικονομίες κλίμακας των τοπικών λειτουργιών.

Τα μειονεκτήματά της είναι:

1. Οδηγεί σε αναπαραγωγή των επιτελικών υπηρεσιών σε κεντρικό και τοπικό επίπεδο-μειονέκτημα κόστους.
2. Δημιουργεί πρόβλημα ως προς το πόση γεωγραφική ομοιομορφία θα πρέπει η έδρα της επιχείρησης να επιβάλλει σε αντιδιαστολή με τη γεωγραφική ποικιλία που θα επιτρέπει.
3. Δυσκολία στη διατήρηση ενιαίας εταιρικής εικόνας από περιοχή σε περιοχή.
4. Προσθέτει ένα ακόμα διοικητικό στρώμα που θα διοικεί τις γεωγραφικές μονάδες.

- **Δομή κατά προϊόν (Product structure).**

Αντίστοιχη της γεωγραφικής δομής είναι και η δομή κατά προϊόν. Ενδείκνυται σε περιπτώσεις που μια επιχείρηση διαθέτει μεγάλο εύρος προϊόντων.

Τα πλεονεκτήματά της είναι:

1. Διευκολύνει τις χρηματοοικονομικές λειτουργίες δίνοντας βάρος στο κόστος και στην κερδοφορία.
2. Η λήψη αποφάσεων μπορεί να καταμεριστεί όπου υπάρχει συγκεκριμένο πρόβλημα.

Τα μειονεκτήματά της δομής κατά προϊόν είναι:

1. Αναπαράγει τους χρησιμοποιούμενους πόρους (π.χ. για κάθε προϊόν χρειάζεται γενική διεύθυνση, μάρκετινγκ, παραγωγή, χρηματοοικονομικά κ.λ.π.), γεγονός που αυξάνει το συνολικό κόστος.
2. Δεν ενθαρρύνει την ανάπτυξη ειδικών ικανοτήτων. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι στις περιοχές προϊόντων έχουν γενικές γνώσεις και έχουν ελλείψεις σε συγκεκριμένες λειτουργίες.
3. Ενθαρρύνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των προϊόντων.

- **Αποκεντρωμένες επιχειρηματικές μονάδες – Πολυτμηματική δομή (Multidivisional structure).**

Το κύριο χαρακτηριστικό της πολυτμηματικής δομής είναι ότι υποδιαιρεί την επιχείρηση σε επιμέρους μονάδες. Αυτές οι μονάδες μπορεί να σχηματίζονται με βάση τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τις γεωγραφικές περιοχές ή τις διαδικασίες της επιχείρησης. Η δομή αυτή είναι πολύ συνηθισμένη σε επιχειρήσεις με διαφοροποιημένες δραστηριότητες. Κάθε επιχειρηματική μονάδα λειτουργεί σαν αυτόνομο κέντρο αποφάσεων και είναι οργανωμένη με όποια οργανωτική δομή ταιριάζει στη στρατηγική της επιχείρησης, στις κύριες δραστηριότητές της και στις λειτουργικές απαιτήσεις της.

Η πολυτμηματική δομή επιδεικνύει δύο βασικές καινοτομίες σε σχέση με τη λειτουργική δομή, καινοτομίες οι οποίες επιτρέπουν στην επιχείρηση να αναπτυχθεί και να διαφοροποιηθεί. Πρώτον, κάθε επιχειρησιακή μονάδα λειτουργεί με αρκετή αυτονομία. Δεύτερον, το κεντρικό εταιρικό επιτελείο δημιουργείται για να ελέγχει τις τμηματικές δραστηριότητες και να ασκεί χρηματοοικονομικό έλεγχο σε αυτές. Το επιτελείο αυτό αποτελείται από διευθυντικά στελέχη τα οποία προσθέτουν ένα ακόμα επίπεδο στην ιεραρχία.

Όμως και αυτό το είδος οργανωτικής δομής παρουσιάζει κάποια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Τα πλεονεκτήματα είναι:

1. Αυξημένος εταιρικός χρηματοοικονομικός έλεγχος.
2. Η γενική διεύθυνση και το εταιρικό επιτελείο ασχολούνται με θέματα εταιρικής στρατηγικής.
3. Επιτρέπει στη κάθε μονάδα να οργανωθεί γύρω από τη δική της αλυσίδα αξίας.
4. Διευκολύνει τη μετρησιμότητα της απόδοσης κάθε μονάδας.

Τα μειονεκτήματα είναι:

1. Αύξηση διοικητικού κόστους λόγω αναπαραγωγής των επιτελικών λειτουργιών σε εταιρικό και τμηματικό επίπεδο.
2. Πρόβλημα για το ποιες αποφάσεις θα είναι αποκεντρωμένες και ποιες συγκεντρωμένες.
3. Μπορεί να οδηγήσει σε διαμάχη μεταξύ των μονάδων για εταιρικούς πόρους και προσοχή.
4. Η εταιρική διοίκηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους διοικητές των μονάδων.
5. Δυσκολία συντονισμού σχετικών δραστηριοτήτων μεταξύ των μονάδων.

- **Οργάνωση κατά στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες – ΣΕΜ (Strategic business units).**

Σε πολύ διαφοροποιημένες επιχειρήσεις, ο αριθμός των αποκεντρωμένων επιχειρηματικών μονάδων μπορεί να είναι τόσο μεγάλος ώστε ο έλεγχός τους να είναι αδύνατος από τη γενική διεύθυνση. Στις περιπτώσεις αυτές, είναι χρήσιμο να ομαδοποιούνται οι σχετικές μονάδες και να εξουσιοδοτείται ένα ανώτερο στέλεχος ώστε να τις ελέγχει και να αναφέρεται απευθείας στη γενική διοίκηση.

Αν και αυτό προσθέτει ένα ακόμα διοικητικό επίπεδο μεταξύ των διοικητών των μονάδων και της γενικής διοίκησης, παρ' όλα αυτά μπορεί να βελτιώσει τον στρατηγικό σχεδιασμό και το συντονισμό μεταξύ των μονάδων.

Κατά συνέπεια, η στρατηγική επιχειρηματική μονάδα (ΣΕΜ) είναι μια ομαδοποίηση σχετιζόμενων επιχειρηματικών μονάδων υπό τη διεύθυνση ενός ανώτατου διοικητικού στελέχους. Η συσχέτιση των μονάδων μπορεί να εντοπίζεται στους κοινούς ανταγωνιστές, στις σχετικές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας, σε κοινά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ή σε κοινές τεχνολογικές ευκαιρίες.

Η κάθε επιχειρηματική μονάδα διοικείται από έναν Αντιπρόεδρο ή Διευθύνοντα Σύμβουλο, η στρατηγική λειτουργία του οποίου είναι να κατευθύνει τη ΣΕΜ και τις ελεγχόμενες από αυτή μονάδες, να ενισχύει το συντονισμό μεταξύ των σχετικών εργασιών και να ενεργεί ως σύμβουλος των επιμέρους μονάδων αλλά και να προσφέρει υποστήριξη εκ μέρους της κεντρικής διοίκησης όταν αυτή είναι αναγκαία.

Τα πλεονεκτήματα της ΣΕΜ είναι:

1. Διευκολύνει το συντονισμό σχετικών δραστηριοτήτων σε μια ΣΕΜ.
2. Προωθεί μεγαλύτερη συνεκτικότητα μεταξύ των μονάδων.
3. Βοηθά στον καταμερισμό των εταιρικών πόρων σε περιοχές με μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης.

Τα μειονεκτήματα της οργάνωσης κατά ΣΕΜ είναι:

1. Είναι δυνατό να γίνει η ομαδοποίηση των εργασιών σε στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες με μη ορθολογικό τρόπο.
2. Οι ΣΕΜ μπορεί να είναι μυωπικές όσον αφορά το σχεδιασμό της μελλοντικής τους στρατηγικής και γενικότερης κατεύθυνσης προς το μέλλον.
3. Προσθέτει ένα ακόμα ιεραρχικό επίπεδο και άρα επιβαρύνει το συνολικό κόστος.
4. Οι σχέσεις εξουσίας και οι ρόλοι μεταξύ της γενικής διοίκησης, του αντιπροέδρου της ΣΕΜ και των διευθυντών κάθε επιμέρους επιχειρηματικής μονάδας πρέπει να είναι ξεκάθαροι, διαφορετικά μπορεί να δημιουργηθεί σύγχυση και να υπάρξουν συγκρούσεις.
5. Πρέπει ο επικεφαλής της κάθε ΣΕΜ να διαθέτει ισχύ, διαφορετικά δε θα υπάρχει συντονισμός μεταξύ των επιμέρους μονάδων που την αποτελούν.

- **Μητρική οργανωτική δομή (Matrix structure).**

Η μητρική οργανωτική δομή διαφέρει από αυτές που αναφέρθηκαν παραπάνω, γιατί βασίζεται σε δύο μορφές οριζόντιας διαφοροποίησης αντί σε μία. Αν εξεταζόταν η μητρική δομή σε διάγραμμα, θα υπήρχαν δύο άξονες ένας οριζόντιος και ένας κάθετος. Στον οριζόντιο άξονα οι δραστηριότητες ομαδοποιούνται βάση τη λειτουργία τους, ενώ στον κάθετο άξονα η διαφοροποίηση γίνεται με βάση το προϊόν, τη δραστηριότητα ή τη γεωγραφική περιοχή. Έτσι ένας τοπικός διοικητής προϊόντος αναφέρεται και στο διοικητή της περιοχής του (γεωγραφική δομή) και στο διευθυντή της λειτουργίας του (λειτουργική δομή).

Το κύριο χαρακτηριστικό της μητρικής οργάνωσης είναι ότι η εξουσία για ένα προϊόν/ένα έργο και η εξουσία για μια λειτουργία επικαλύπτονται και η λήψη απόφασης σε κάθε κελί της μητρικής δομής μοιράζεται μεταξύ του διοικητή του συγκεκριμένου έργου και του διοικητή της λειτουργίας. Οι εργαζόμενοι σε μια μητρική οργάνωση έχουν μια διαρκή, διπλή σχέση αναφοράς: προς τη συγκεκριμένη δραστηριότητα και προς τη λειτουργία από την οποία προήλθαν.

Τα πλεονεκτήματα της μητρικής δομής είναι:

1. Ενθαρρύνει τη διατμηματική ανταλλαγή ιδεών και γνώσεων.
2. Χαρακτηρίζεται από ευελιξία στη χρήση των ανθρώπινων πόρων.
3. Αυξάνει τη διοικητική παρακίνηση.
4. Αναπτύσσει στελέχη μέσα από την ενασχόληση στη λήψη αποφάσεων.
5. Ενθαρρύνει τη συνεργασία και το συντονισμό των σχετικών διαδικασιών.

Τα μειονεκτήματά της είναι:

1. Περίπλοκο σχήμα διοίκησης.
2. Μεγάλη επένδυση/σπατάλη χρόνου στη λήψη αποφάσεων.
3. Μη ξεκάθαρη εικόνα των εργασιακών αρμοδιοτήτων.
4. Σύγχυση των εργαζομένων ως προς το πού ανήκουν και σε ποιόν πρέπει να αναφέρονται.

Σε γενικές γραμμές οι οργανωτικές δομές που αναλύθηκαν πιο πάνω είναι αυτές που συναντάμε πιο συχνά στον επιχειρηματικό κόσμο, αλλά αυτό δε σημαίνει ότι είναι και οι μοναδικές. Κάθε επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιεί και να εφεύρει νέες οργανωτικές δομές, ανάλογα με τις ανάγκες της και τις στρατηγικές επιλογές της.

Μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ είναι το εργαλείο που βοηθά την επιχείρηση να αναγνωρίσει τις ανάγκες – απαιτήσεις του καταναλωτή και να προσαρμοσθεί σε αυτές. Το τμήμα μάρκετινγκ στην εκάστοτε επιχείρηση αναλαμβάνει να αναγνωρίσει, μέσω της έρευνας αγοράς και της έρευνας μάρκετινγκ, τις ανάγκες των καταναλωτών και να διαμορφώσει στρατηγικές ανάπτυξης της επιχείρησης με βάση τα στοιχεία αυτά.

Είναι κοινώς αποδεκτό ότι οι επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να επιτύχουν στο σημερινό παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον αν δεν διαθέτουν προσανατολισμό μάρκετινγκ και αν δεν εφαρμόζουν την ιδεολογία του. Αν και οι «συνταγές» επιτυχίας της επιχείρησης ποικίλουν, το μάρκετινγκ αποτελεί ένα καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας.

1. Ορισμός

Συμβαίνει πολλές φορές για την ίδια επιστήμη να υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί, συνέπεια διαφορετικών οπτικών γωνιών προσεγγίσεως εκ μέρους των μελετητών. Το μάρκετινγκ σαν επιστήμη εξελισσόμενη που είναι δεν μπορεί να αποτελέσει εξαίρεση. Σύμφωνα με το Βρετανικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ «Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία της διοίκησης, με την οποία εντοπίζονται, προβλέπονται και ικανοποιούνται οι ανάγκες του καταναλωτή με κάποιο κέρδος για την επιχείρηση». Ένας άλλος ορισμός ορίζει ότι: « Μάρκετινγκ είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα επιχειρησιακών δραστηριοτήτων σχεδιασμένο έτσι, ώστε να προγραμματίζει, να τιμολογεί, να προβάλλει και να διανέμει προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν ανάγκες σε παρόντες και σε δυνητικούς πελάτες».

Ένας άλλος απλός ορισμός του Μάρκετινγκ είναι αυτός που ορίζει «το μάρκετινγκ ως τη διαδικασία που συνδυάζει τα μέσα της επιχείρησης με τις ανάγκες του καταναλωτή». Με άλλα λόγια το μάρκετινγκ ασχολείται με την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή, με ταυτόχρονη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, κατευθύνει τα μέσα της επιχείρησης και επιβεβαιώνει συνεχώς ότι ο καταναλωτής είναι ικανοποιημένος.

Η ιδέα της ικανοποίησης του καταναλωτή είναι το βασικότερο σύμβολο πίστης του μάρκετινγκ. Επιχείρηση που οδηγείται από το μάρκετινγκ είναι εκείνη, η οποία τοποθετεί τον καταναλωτή στο επίκεντρο της όλης επιχειρηματικής δραστηριότητας της και θέτει ως αποστολή της να έχει πάντα ικανοποιημένους πελάτες.

Οπότε μάρκετινγκ με πιο απλά λόγια είναι η υιοθέτηση της ιδεολογίας του μάρκετινγκ και η επιτυχής εφαρμογή της στην πράξη δια μέσου ενός ολοκληρωμένου προγράμματος μάρκετινγκ, μακροχρόνιας και συνεχούς προοπτικής.

2. Η ιδεολογία του μάρκετινγκ

Σημείο εκκίνησης αλλά και τερματισμού για κάθε επιχειρηματική δράση είναι ο καταναλωτής, στα χέρια του οποίου φτάνει το τελικό προϊόν της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα οι ανάγκες του. Όταν μια επιχείρηση

λειτουργεί με τον τρόπο αυτό, μπορεί κανείς να υποστηρίξει ότι έχει υιοθετήσει την ιδεολογία του μάρκετινγκ.

Η ιδεολογία αυτή:

- ✓ Στηρίζεται στον έντονο, διαρκή και χωρίς περιορισμούς προσανατολισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων προς τον καταναλωτή.
- ✓ Αναγνωρίζει ότι ο αγοραστής είναι ο μόνος που ξέρει με τι θα ικανοποιήσει τις ανάγκες του.
- ✓ Υπενθυμίζει ότι μοναδικός σκοπός κάθε επιχειρήσεως είναι η ικανοποίηση των αναγκών του αγοραστή. Η ικανοποίηση αυτή θα επιτευχθεί με την ακριβή απόδοση των αναγκών σε προδιαγραφές προϊόντος.

Στις μέρες μας, για να υιοθετηθεί η ιδεολογία του μάρκετινγκ και μαζί της η τεχνολογία του, θα πρέπει να υπάρχει τουλάχιστον μια από τις εξής συνθήκες:

1. Ανταγωνισμός.

Συνήθως υπάρχει ανταγωνισμός όταν η προσφερόμενη ποσότητα είναι μεγαλύτερη από την ζητούμενη. Όταν η διαφορά της ζητούμενης ποσότητας από την προσφερόμενη μεγαλώνει τότε αυξάνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ των παραγωγών. Όταν η προσφερόμενη ποσότητα είναι μεγαλύτερη από την ζητούμενη τότε μιλάμε για αγορά αγοραστών.

Γιατί οι αγοραστής σε σχέση με τους πωλητές έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη και κατά συνέπεια έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να πετύχουν έναν καλό συνδυασμό ποσότητας προϊόντος, ποιότητας και φυσικά τιμής. Αντίθετα όταν η ζητούμενη ποσότητα είναι μεγαλύτερη από την προσφερόμενη, τότε μιλάμε για διαπραγματευτική δύναμη πωλητών. Όταν ένα προϊόν προσφέρεται σε μια αγορά αγοραστών, η υιοθέτηση του μάρκετινγκ από μια ή περισσότερες επιχειρήσεις μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της ζήτησης, οπότε η διαφορά προσφοράς και ζήτησης θα μειωθεί και ο ανταγωνισμός θα υποχωρήσει.

2. Ωριμοί καταναλωτές.

Με απλή περιγραφή, ώριμος (**mature**) είναι ο καταναλωτής που πολύ δύσκολα μπορεί να ξεγελάσει ο παραγωγός. Όχι μόνο γνωρίζει με ακρίβεια τι χρειάζεται για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του, αλλά είναι σε θέση να αποφασίσει σωστά αν τον συμφέρει ένας δεδομένος συνδυασμός ποσότητας – ποιότητας – τιμής, που του προσφέρει ένας παραγωγός.

Σχετικά με την ωριμότητα είναι επικίνδυνη κάθε γενίκευση. Το πιο σωστό είναι να εκτιμάται η ωριμότητα με τις εξής τρεις διαστάσεις:

- I. Πληθυσμιακή ωριμότητα. Δηλαδή ανάλογα με τις ηλικίες των καταναλωτών. Π.χ. άτομα ηλικίας από 0 – 9 ετών δεν θεωρούνται καταναλωτικά ώριμα και δεν είναι υπολογίσιμα.
- II. Γεωγραφική ωριμότητα. Οι αστικοί πληθυσμοί έχουν αρτιότερη εκπαίδευση, υψηλότερο εισόδημα και κυρίως εκτίθενται συνεχώς σε μεγαλύτερη ποσότητα εξωτερικών ερεθισμάτων από ότι συμβαίνει με τους αγροτικούς πληθυσμούς.

Ωριμότητα προϊόντων. Ένας καταναλωτής σπάνια χαρακτηρίζεται απόλυτα ώριμος για όλα τα προϊόντα που επιλέγει να αγοράσει ή θα αγοράσει στο μέλλον. Αντίθετα ο βαθμός ωριμότητας του ποικίλλει ανάλογα με τα είδη των προϊόντων.

3. Στασιμοπληθωρισμός.

Ο στασιμοπληθωρισμός είναι ένα οικονομικό φαινόμενο κατά το οποίο παρατηρούμε τον κοινωνικά απαράδεκτο συνδυασμό των σχεδόν μηδενικών αυξήσεων του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος (ΑΕΠ) με υψηλούς ρυθμούς πληθωρισμού. Αυτό προκαλεί αλλαγές στα πρότυπα κατανάλωσης, αναδιάρθρωση στα στοιχεία κόστους των προϊόντων και αύξηση της αβεβαιότητας.

Η ιδεολογία του μάρκετινγκ και γενικότερα όλη η επιστήμη του μάρκετινγκ αν και είναι απλή στην περιγραφή, συναντά πολλά εμπόδια στην εφαρμογή.

Τέσσερα στάδια καθορίζουν την ιδεολογία του μάρκετινγκ: α) Να μάθουμε τι είναι το μάρκετινγκ, β) Να πιστέψουμε στη χρησιμότητά του (χρειάζεται αλλαγή νοοτροπίας), γ) Να εφαρμόσουμε το μάρκετινγκ (χρειάζεται αποφασιστικότητα) και δ) Να συνεχίσουμε την εφαρμογή του με επιτυχία (χρειάζεται συσσώρευση εμπειριών).

Πολλές ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται κάπου μεταξύ του β και του γ σταδίου, ενώ οι περισσότερες των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, για να περιοριστούμε μόνο στις κοντινές αγορές του εξωτερικού, βρίσκονται στο στάδιο δ. Και εδώ ακριβώς εντοπίζεται η ανισότητα μας στο «στίβο» του οικονομικού ανταγωνισμού. Ή θα γίνουν εξελικτικά άλματα ή δια μέσου του καταμερισμού της εργασίας θα αυτοπεριορισθούμε σαν έθνος σε μικρό ορίζοντα φιλοδοξιών.

3. Το περιβάλλον του μάρκετινγκ

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 της επιχείρησης. Θα πρέπει, επομένως, να προσαρμόζεται η επιχείρηση στις μεταβολές του περιβάλλοντος για να μπορέσει να επιβιώσει και να αναπτυχθεί.

Η διεύθυνση μάρκετινγκ της επιχείρησης 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 μάρκετες μπορούν σε κάποιο βαθμό να υπολογίσουν τι μπορεί να συμβεί. Τα μέσα που χρησιμοποιούν για να ανιχνεύσουν το περιβάλλον που αλλάζει είναι οι πληροφορίες και η έρευνα μάρκετινγκ.

Μπορεί λοιπόν να πει κανείς με βεβαιότητα ότι οι μάρκετες θα συνεχίσουν να αναπροσαρμόζουν τις στρατηγικές μάρκετινγκ της επιχείρησης ανταποκρινόμενοι στις μεταβολές του περιβάλλοντος. Με τα μέσα που διαθέτουν κατορθώνουν οι επιχειρήσεις τους να περάσουν ακέραιες μέσα από τις συμπληγάδες πέτρες, δηλαδή, να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις αστάθμητες μεταβλητές του μέλλοντος.

Το πρώτο πράγμα που κάνουν τα στελέχη του μάρκετινγκ όταν προγραμματίζουν τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ, είναι να εκτιμήσουν σωστά το περιβάλλον της επιχείρησής τους. Το περιβάλλον της επιχείρησης διακρίνεται σε: μακροπεριβάλλον και σε μικροπεριβάλλον.

3.1 Το μακροπεριβάλλον της επιχείρησης

Το μακροπεριβάλλον περιλαμβάνει δυνάμεις του γενικότερου περιβάλλοντος της επιχείρησης, όπως: δημογραφικές, οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές-νομικές και τέλος κοινωνικές – πολιτιστικές. Οι μάρκετες με τον εντοπισμό αυτών των δυνάμεων, κατορθώνουν να αναπτύσσουν προϊόντα ή υπηρεσίες για την ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς, που μεταβάλλεται συνεχώς.

- Το δημογραφικό περιβάλλον

Δημογραφία είναι η μελέτη του πληθυσμού και δημογραφική τάση είναι μια αλλαγή στον πληθυσμό. Οι μάρκετες συλλέγουν πληροφορίες για το δημογραφικό περιβάλλον, προκειμένου να κατανοήσουν τις δημογραφικές τάσεις και να προγραμματίσουν το μέλλον, επειδή αυτές οι αλλαγές επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση. Συγκεντρώνουν την προσοχή τους στις τάσεις ανάπτυξης του συνολικού πληθυσμού, στις τάσεις ανάπτυξης κάποιων συγκεκριμένων ομάδων ηλικιών, στη γεωγραφική κατανομή του πληθυσμού καθώς επίσης και στην ταχύτητα με την οποία μεταβάλλεται ο πληθυσμός μιας περιοχής. Πρέπει επίσης να συγκεντρώνουν στοιχεία όπως: ποιος είναι ο αριθμός των νοικοκυριών και ποιος ο αριθμός των μελών ανά νοικοκυριό, το επίπεδο μόρφωσης του πληθυσμού, ποια είναι η σύνθεση του πληθυσμού κατά επάγγελμα, ποιο είναι το ποσοστό των εργαζόμενων μελών κ.λ.π.

- Το οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον μιας χώρας επηρεάζεται από την εκάστοτε οικονομική πολιτική της χώρας αυτής. Βέβαια το οικονομικό περιβάλλον κάθε χώρας, όπως είναι γνωστό, επηρεάζεται και εξαρτάται και από την παγκόσμια οικονομική κατάσταση, αφού σχεδόν καμία χώρα δεν αποτελεί ένα κλειστό οικονομικό σύστημα. Όλοι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα αν είναι εύρωστοι ή όχι, επηρεάζονται τόσο από το εσωτερικό οικονομικό περιβάλλον όσο και από το εξωτερικό οικονομικό περιβάλλον. Δείκτες οικονομικής ανάπτυξης, όπως ο πληθωρισμός, το εισόδημα κ.α. καθώς και όλες οι οικονομικές τάσεις προκαθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το είδος των προϊόντων και υπηρεσιών που χρειάζεται ο καταναλωτής.

Οι μάρκετες πρέπει να γνωρίζουν τις εκάστοτε οικονομικές αλλαγές στο εσωτερικό και διεθνές περιβάλλον, το ακαθάριστο εθνικό προϊόν (Α.Ε.Π.: αυτό αντιστοιχεί στη συνολική αξία όλων των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται σε μια χώρα κατά τη διάρκεια ενός έτους), καθώς επίσης πώς και σε τι προϊόντα /υπηρεσίες δαπανούν οι καταναλωτές το εισόδημά τους, ώστε να μπορούν να επαναπροσδιορίσουν τη στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης.

- Το τεχνολογικό περιβάλλον

Μια από τις μεγαλύτερες δυνάμεις του μακροπεριβάλλοντος που επηρεάζουν τις προσπάθειες των στελεχών μάρκετινγκ είναι η τεχνολογία. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας συντελείται σήμερα με γοργούς ρυθμούς, με προεξέχοντες τους τεχνολογικούς κλάδους της ηλεκτρονικής, της ρομποτικής και της βιοτεχνολογίας.

Οι μάρκετες πρέπει να ενεργούν γρήγορα στις μεταβολές του τεχνολογικού περιβάλλοντος. Καθημερινά εμφανίζονται και νέα προϊόντα/υπηρεσίες στην αγορά. Αυτό έχει ως συνέπεια πολλά από τα παλιά προϊόντα να υποκαθίστανται από νέα καλύτερα. Κάτω από αυτή την πίεση του ανταγωνιστικού τεχνολογικού περιβάλλοντος, οι μάρκετες πρέπει να παρακολουθούν με μεγάλη προσοχή τα συμβαίνοντα στο τεχνολογικό περιβάλλον.

- Το πολιτικό-νομικό περιβάλλον

Η πολιτική βούληση σε κάθε χώρα εκφράζεται με νόμους, προεδρικά διατάγματα και υπουργικές αποφάσεις. Με αυτά τα μέσα οι εκάστοτε Κυβερνήσεις ρυθμίζουν την οικονομική και όχι μόνο ζωή μιας χώρας.

Το πολιτικό-νομικό περιβάλλον αλλάζει συνεχώς και οι μάρκετες πρέπει να είναι πάντοτε ενήμεροι αυτών των αλλαγών. Στην Ελλάδα η νομοθεσία αλλάζει πολύ γρήγορα. Οι νόμοι από τη φύση τους είναι πολύπλοκοι, γίνονται όμως πολυπλοκότεροι, από τις συχνές αλλαγές που κάνουν οι εκάστοτε κυβερνήσεις. Έτσι, για να λειτουργήσει σωστά μια επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιεί τις συμβουλές ενός νομικού συμβούλου. Εκτός από την εθνική νομοθεσία η ελληνική επιχείρηση επηρεάζεται άμεσα και από τη νομοθεσία που προέρχεται από το Κοινοβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

- Το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον

Ορισμένες κοινωνικές και πολιτιστικές αξίες όπως η θρησκεία, η οικογένεια και η δημοκρατία είναι θεμελιώδεις για την Ελληνική κοινωνία. Οι βασικές αξίες δεν αλλάζουν εύκολα. Κάθε χώρα έχει το δικό της ιδιαίτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον και καθώς η δραστηριότητα μιας επιχείρησης γίνεται διεθνής, οι μάρκετες πρέπει να σέβονται τις ιδιαιτερότητες του περιβάλλοντος αυτού.

Οι κοινωνικές και πολιτιστικές αξίες επηρεάζουν τον τρόπο που ενεργεί ο καταναλωτής. Οι άνθρωποι επιλέγουν τα προϊόντα που θα αγοράσουν με βάση αυτές τις αξίες, διαλέγουν το κατάστημα σύμφωνα με το εισόδημα τους, ο τρόπος ένδυσης διαφέρει στις διάφορες κοινωνικές τάξεις, τα προϊόντα που καταναλώνονται διαφέρουν από χώρα σε χώρα κ.α.

3.2 Το μικροπεριβάλλον της επιχείρησης

Οι δυνάμεις του μικροπεριβάλλοντος βρίσκονται σε άμεση σχέση με την επιχείρηση και γι'αυτό μπορεί να τις ελέγχει σε ένα μεγάλο βαθμό. Οι δυνάμεις αυτές επηρεάζουν άμεσα τις προσπάθειες της διεύθυνσης μάρκετινγκ. Το μικροπεριβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει τις εξής δυνάμεις: α) αυτές που έχουν σχέση με το άμεσο επιχειρησιακό περιβάλλον, όπως το προσωπικό, οι φυσικές, οι τεχνολογικές και οι χρηματοδοτικές δυνάμεις της, β) οι ενδιάμεσες επιχειρήσεις μάρκετινγκ, όπως είναι οι μεσάζοντες, οι επιχειρήσεις φυσικής διανομής καθώς και οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών, γ) οι προμηθευτές, δ) οι πελάτες και τέλος ε) οι ανταγωνιστές της επιχείρησης.

- Οι δυνάμεις του άμεσου επιχειρησιακού περιβάλλοντος

Οι δυνάμεις αυτές βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση και είναι στη διάθεσή της να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων της. Αυτές είναι:

1. το προσωπικό της επιχείρησης. Είναι η βασικότερη δύναμη της εταιρίας γι'αυτό και πρέπει να επιλεγεί σωστά, να εκπαιδευτεί και να δραστηριοποιηθεί προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.
2. οι φυσικές δυνάμεις. Απαρτίζονται από τις εγκαταστάσεις, το μηχανολογικό εξοπλισμό, τα αποθέματα πρώτων υλών και από το μηχανισμό διανομής.
3. οι τεχνολογικές δυνάμεις. Η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να επιλέγει το κατάλληλο για την εταιρία επίπεδο τεχνολογίας σε συνάρτηση με τους στόχους και το επίπεδο ικανότητας του προσωπικού της.
4. οι χρηματοδοτικές δυνάμεις. Η χρηματοδότηση των προγραμμάτων της εταιρίας μπορεί να προέρχεται από τα κεφάλαια των φορέων της εταιρίας, από τα κέρδη ή από δανειακά κεφάλαια. Τα κεφάλαια αυτά είναι απαραίτητα για την υλοποίηση των στόχων της.

- Οι ενδιάμεσες επιχειρήσεις μάρκετινγκ

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολύ συχνά ειδικούς ή ενδιάμεσες επιχειρήσεις μάρκετινγκ, οι οποίες τις βοηθούν να εκτελέσουν τις διάφορες λειτουργίες του μάρκετινγκ. Τέτοιες επιχειρήσεις είναι:

1. οι μεσάζοντες. Είναι τα άτομα που διαμεσολαβούν για να φτάσει ένα προϊόν ή υπηρεσία από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή. Οι μεσάζοντες χωρίζονται σε χονδρέμπορους και λιανέμπορους.
2. οι επιχειρήσεις φυσικής διανομής. Είναι εξειδικευμένες επιχειρήσεις που ασχολούνται με τη μεταφορά και αποθήκευση των προϊόντων από τον τόπο παραγωγής τους στους τόπους κατανάλωσης τους.
3. οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών. Είναι οι εταιρίες ερευνών μάρκετινγκ, οι διαφημιστικές εταιρίες καθώς και οι σύμβουλοι μάρκετινγκ. Οι εταιρίες ερευνών πραγματοποιούν έρευνες για λογαριασμό της επιχείρησης, οι διαφημιστικές βοηθούν στην ανάπτυξη στρατηγικών προβολής των προϊόντων ή υπηρεσιών και οι σύμβουλοι βοηθούν σε μεγάλο μέρος το μάνατζμεντ της επιχείρησης.

Οι παραγωγοί θεωρούν τις ενδιάμεσες αυτές επιχειρήσεις ως προέκταση των δικών τους διευθύνσεων μάρκετινγκ.

- Οι προμηθευτές

Σχεδόν καμία παραγωγική μονάδα δεν κατασκευάζει μόνη της εξ'ολοκλήρου ένα προϊόν. Κάθε παραγωγική μονάδα, εκτός από την προμήθεια των πρώτων υλών, προμηθεύεται και ορισμένα εξαρτήματα για την κατασκευή του τελικού προϊόντος της από άλλες μονάδες παραγωγής. Σε ορισμένες επιχειρήσεις λειτουργεί ειδικό τμήμα για την κάλυψη της ανάγκης των προμηθειών, που ονομάζεται τμήμα προμηθειών, ή αναθέτουν τη λειτουργία αυτή σε ένα άτομο που ονομάζεται αγοραστής.

Όταν σχεδιάζεται μια παραγωγική μονάδα, πρέπει να αποφασίζεται ποια εξαρτήματα, προκειμένου να κατασκευαστεί το τελικό προϊόν, θα κατασκευάζει η ίδια και ποια θα αγοράζονται από άλλες κατασκευαστικές μονάδες. Οι υπεύθυνοι του τμήματος μάρκετινγκ προμηθειών θα πρέπει να

καθορίζουν πρότυπα ποιότητας και αξιοπιστίας για τις πρώτες ύλες και τα εξαρτήματα που θα προμηθευτούν για την εταιρία τους.

- Οι πελάτες

Οι πελάτες αποτελούν το βασικότερο παράγοντα του μικροπεριβάλλοντος της επιχείρησης. Χωρίς πελάτες δεν υπάρχει εταιρία. Κάθε επιχείρηση προσπαθεί να ικανοποιήσει μία ή περισσότερες ομάδες αγορών ή στόχους της αγοράς με ένα αριθμό προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι πελάτες ταξινομούνται σε:

1. Τελικούς καταναλωτές. Αυτοί αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες για προσωπική ή οικογενειακή χρήση.
2. Χονδρέμπορους και λιανέμπορους. Αυτοί αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες με σκοπό τη μεταπώληση στους άλλου με στόχο το κέρδος.
3. Βιομηχανικούς πελάτες. Αυτοί είναι οργανισμοί που αγοράζουν προϊόντα για να τα χρησιμοποιήσουν για την παραγωγή άλλων προϊόντων.
4. Διεθνείς πελάτες. Αυτοί μπορεί να είναι καταναλωτές, βιομήχανοι και μεταπωλητές μιας ξένης χώρας.

- Οι ανταγωνιστές της επιχείρησης.

Ο στόχος κάθε μάρκετερ πρέπει να είναι να προσφέρει στην αγορά προϊόντα και υπηρεσίες χωρίς υποκατάστατα, έτσι που ο καταναλωτής να επιμένει στην αγορά των συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσιών. Είναι όμως γνωστό ότι ένας τέτοιος στόχος είναι ακατόρθωτος επειδή όλα τα προϊόντα και υπηρεσίες υφίστανται τις πιέσεις του ανταγωνισμού.

Ο ανταγωνισμός δεν είναι μια μαύρη ή μια άσπρη κατάσταση. Υπάρχουν ενδιάμεσες καταστάσεις μεταξύ ενός πλήρους ανταγωνισμού και του μονοπωλίου. Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες ανταγωνισμού:

1. Ο τέλειος ανταγωνισμός. Κάθε πωλητής ή αγοραστής πωλεί ή αγοράζει μια πολύ μικρή ποσότητα σε σχέση με τη συνολική, έτσι ώστε δεν μπορεί να επηρεάσει την τελική τιμή της αγοράς. Τα προϊόντα που προσφέρονται και αγοράζονται είναι ομοιογενή.
2. Το ολιγοπώλιο. Σε αυτή την κατάσταση της αγοράς, ένας μικρός αριθμός επιχειρήσεων ελέγχει το σύνολο της αγοράς για τα συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρουν. Οι επιχειρήσεις αυτές συμφωνούν στον καθορισμό μιας ενιαίας τιμής και δυσκολεύουν την είσοδο στην αγορά όμοιων επιχειρήσεων.

3. Ο μονοπωλιακός ανταγωνισμός. Στη μορφή αυτή της αγοράς υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις οι οποίες σπάνια ανταγωνίζονται σε επίπεδο τιμών. Κάθε μια από αυτές προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες και ο ανταγωνισμός γίνεται σε επίπεδο εμπορικών σημάτων.
4. Το μονοπώλιο. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει μόνο μια επιχείρηση που προσφέρει το συγκεκριμένο προϊόν στην αγορά και έχει τη δυνατότητα να καθορίσει οποιαδήποτε τιμή της αρέσει, αφού είναι η μόνη που προσφέρει το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία.

Οι μάρκετερς πρέπει να παρακολουθούν και να ελέγχουν τον ανταγωνισμό και να προσδιορίζουν τις αλλαγές που συμβαίνουν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης.

4. Η έννοια της αγοράς - στόχου

Πριν αναλύσουμε το μείγμα μάρκετινγκ θα πρέπει να αναφερθούμε στην έννοια της αγοράς. Έχει γίνει κατανοητό πως η διαδικασία του μάρκετινγκ αρχίζει με την αναγνώριση και διαπίστωση μιας ανάγκης. Η ανάγκη αυτή πρέπει να συσχετιστεί με μια ομάδα συγκεκριμένων καταναλωτών. Έτσι, το πρώτο μέλημα της ομάδας μάρκετινγκ της επιχείρησης είναι να βρει ποιοι είναι οι καταναλωτές που την ενδιαφέρουν. Οι αγορές εξάλλου αποτελούνται από άτομα, από ανθρώπους και όχι από πράγματα.

Την έννοια της αγοράς την αντιλαμβάνονται διαφορετικά τα διάφορα άτομα μιας κοινωνίας. Για την νοικοκυρά π.χ. αγορά είναι ο χώρος όπου πηγαίνει για να ψωνίσει (π.χ. η κεντρική αγορά, η λαϊκή αγορά, η αγορά της γειτονιάς κ.λ.π.). Για τον καταστηματάρχη είναι το σημείο που πηγαίνει για να προμηθευτεί τα εμπορεύματά του. Για τον εξαγωγέα, οι χώρες που πουλάει τα προϊόντα του και για την βιομηχανία παιδικών ενδυμάτων ο πληθυσμός ηλικίας από 0-14 ετών κ.λ.π.

Η λέξη αγορά προέρχεται από τους αρχαίους Έλληνες και σημαίνει από τη μια μεριά τον τόπο συναθροίσεως του λαού και από την άλλη το χώρο όπου έκαναν τις συναλλαγές τους. Σήμερα η λέξη αγορά μπορεί να σημαίνει γεωγραφικό χώρο, δημογραφική ομάδα ανθρώπων, κοινωνική ομάδα κ.λ.π. Δηλαδή στο μάρκετινγκ η έννοια της αγοράς συγκεντρώνεται γύρω από ένα κοινό χαρακτηριστικό. Είναι μια διάσταση που μπορεί να απομονωθεί και να μετρηθεί. Έχει δε και δυναμικό χαρακτήρα αφού μεταβάλλεται με το χρόνο. Η έννοια της αγοράς είναι επίσης στενά συνδεδεμένη με την έννοια της ζήτησης και της ικανοποίησης των αναγκών του καταναλωτή.

Από τα παραπάνω φαίνεται πως αγορά σημαίνει ένα συγκεκριμένο τμήμα του καταναλωτικού κοινού, που μπορεί να μετρηθεί και έχει χαρακτηριστικά που ενδιαφέρουν την επιχείρηση. Βασικό, λοιπόν, στοιχείο για την επιχείρηση είναι να αναγνωρίσει το στόχο της και να τον μετρήσει. Η αναγνώριση του στόχου μας οδηγεί στην απομόνωση του τμήματος εκείνου της αγοράς προς το οποίο θα κάνει την προσφορά της η επιχείρηση.

4.1. Κατηγορίες αγορών

Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες αγορών: η αγορά καταναλωτών και η βιομηχανική αγορά. Ως κριτήριο διαχωρισμού των δύο αυτών αγορών λαμβάνεται υπόψη η αιτία για την οποία γίνεται η αγορά.

▼ Η αγορά καταναλωτών.

Στην κατηγορία αυτή ο αγοραστής προμηθεύεται προϊόντα και υπηρεσίες για δική του ή για οικογενειακή χρήση. Σε αυτή την περίπτωση τα προϊόντα που αγοράζονται χρησιμοποιούνται χωρίς περαιτέρω επεξεργασία από τους ίδιους ή τις οικογένειές τους και δεν μεταπωλούνται σε άλλους για την απόκτηση κέρδους. Κάθε ένας από εμάς ανήκει σε

πολλές καταναλωτικές αγορές προϊόντων όπως: αγορά τροφίμων, αγορά ρουχισμού, αγορά ειδών οικιακής χρήσης, αγορά επίπλων κ.α.

✓ Η βιομηχανική αγορά.

Την βιομηχανική αγορά απαρτίζουν: οι μεταποιητικές επιχειρήσεις, οι εμπορικές επιχειρήσεις (επιχειρήσεις μεταπώλησης), το δημόσιο και οι δημόσιοι οργανισμοί και τα διάφορα ιδρύματα. Οι επιμέρους αυτές αγορές αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες είτε για την παραγωγή άλλων προϊόντων και υπηρεσιών, είτε για την μεταπώληση, είτε για την διεξαγωγή διαφόρων εργασιών τους. Με την δραστηριότητά της αυτή, η βιομηχανική αγορά αποβλέπει στην υλοποίηση των στόχων της. Στους στόχους της βιομηχανικής αγοράς συμπεριλαμβάνεται και η ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή.

Ο διαχωρισμός της αγοράς σε καταναλωτική και βιομηχανική έχει μεγάλη σημασία για το μάρκετινγκ, επειδή οι δύο αυτές αγορές αναφέρονται σε δύο διαφορετικούς αγοραστές. Και ως εκ τούτου απαιτούν και διαφορετικές στρατηγικές για τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ.

5. Μείγμα μάρκετινγκ (marketing mix)

Αν η έρευνα για την συμπεριφορά του καταναλωτή είναι ο προσδιορισμός του πως – πού – πότε και του τι θέλει ο καταναλωτής, τότε το μείγμα μάρκετινγκ είναι το μέσο που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του αγοραστικού κοινού.

Το μείγμα μάρκετινγκ είναι ο συνδυασμός του ανθρώπινου δυναμικού και των άλλων υλικών μέσων, τα οποία απαιτούνται για την εκπλήρωση των προγραμμάτων και των στόχων της επιχείρησης σε μια αγορά. Το μείγμα μάρκετινγκ είναι δυνατόν να θεωρηθεί ότι αποτελεί το σύνολο της παραγωγικής προσπάθειας μιας επιχείρησης και συνιστάται από τα στοιχεία: του προϊόντος, του συστήματος καθορισμού της τιμής, του συστήματος διανομής και του συστήματος επικοινωνίας.

Δηλαδή το μείγμα μάρκετινγκ αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία γνωστά, στον κόσμο του μάρκετινγκ, ως 4P από τα αρχικά των 4 λέξεων – κλειδιά, στην αγγλική γλώσσα.

1. Το Προϊόν (Product). Ιδιότητες του προϊόντος όπως η υφή, το χρώμα, η συσκευασία, η μάρκα, η ετικέτα και γενικά όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά του που το κάνουν μοναδικό.
2. Η Τιμή (Price). Προσδιορισμός της χονδρικής και της λιανικής τιμής του προϊόντος. Προσδιορισμός επίσης της στρατηγικής των τιμών σε περιπτώσεις όπως πτώση τιμών λόγω μειωμένης ζήτησης από τους καταναλωτές, εκπτώσεις, όροι πληρωμής.
3. Η Προώθηση (Promotion). Τακτικές πώλησης, διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, εκθέσεις, δείγματα, διαγωνισμοί, εκπτώσεις, προσφορές κ.α.
4. Η Διανομή – Τοποθέτηση (Place). Που θα τοποθετηθεί το προϊόν προς πώληση μέσα στο κατάστημα και κυρίως πως θα επιτευχθεί η

«τοποθέτηση» (η «εικόνα» κα τα χαρακτηριστικά του προϊόντος) στο μυαλό του καταναλωτή.

Το μείγμα μάρκετινγκ είναι ένας συνδυασμός έμψυχου υλικού και των 4P, ο οποίος χρειάζεται για να δώσει σε ένα προϊόν ή σε μια σειρά από προϊόντα την απαιτούμενη φήμη. Η φήμη αυτή είναι η αντίληψη την οποία έχουν δημιουργήσει οι καταναλωτές για την επιχείρηση και τα προϊόντα της σε σχέση με τις ανάγκες τους. Εάν ένα από τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ μεταβληθεί επηρεάζεται η ισορροπία όλων των στοιχείων.

Π.χ. η διαφήμιση στα περιοδικά ίσως είναι ανώφελη για την προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών προς κάλυψη ορισμένων συγκεκριμένων αναγκών του καταναλωτή, όπως για παράδειγμα η πώληση ενός ασφαλιστήριου συμβολαίου, αν δεν συνοδεύεται με τις απαιτούμενες προσωπικές επισκέψεις πωλητών. Εξάλλου τα αγαθά πρώτης ανάγκης, όπως το γάλα, το ψωμί ή το σαπούνι ίσως να έχουν επιτυχία από μια διαφήμιση αλλά η πώληση με προσωπικές επισκέψεις των πωλητών της επιχείρησης είναι ασύμφορη γι' αυτά τα είδη.

Συμπερασματικά μπορεί να πει κανείς ότι το μείγμα μάρκετινγκ αποτελεί τη συνολική προσφορά της επιχείρησης προς την αγορά - στόχο της. Το μείγμα μάρκετινγκ θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στην στρατηγική της επιχείρησης για το συγκεκριμένο προϊόν και θα πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα με το στάδιο του κύκλου ζωής (εισαγωγή, ανάπτυξη, ωριμότητα) που διανύει το προϊόν.

Ο προσδιορισμός του επομένως δεν είναι μια στατική διαδικασία και θα πρέπει δυναμικά να διαφοροποιείται ανάλογα με τις αλλαγές του περιβάλλοντός του (νομικό, ανταγωνιστικό κ.λ.π.). Αυτός είναι ένας από τους λόγους που το τμήμα μάρκετινγκ θα πρέπει να είναι πάντα σε εγρήγορση και να προετοιμάζει πλάνα αντιμετώπισης επειγουσών καταστάσεων.

Για τον προσδιορισμό του μείγματος μάρκετινγκ η επιχείρηση και το τμήμα μάρκετινγκ θα πρέπει να στηριχθούν σε κάποια δεδομένα. Τα δεδομένα αυτά της παρέχονται με την έρευνα αγοράς και την μάρκετινγκ έρευνα. Αυτό βέβαια ανεβάζει και το κόστος λειτουργίας των τμημάτων μάρκετινγκ λόγω της συνεχούς έρευνας και της κατάστρωσης σχεδίων – στρατηγικών μάρκετινγκ.

5.1. Λειτουργία του μείγματος μάρκετινγκ

Το μείγμα Μάρκετινγκ είναι ένα σύνολο επιλογών που πάρθηκαν ελεύθερα για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες ενός μείγματος αγοράς στόχου (target market mix). Έχοντας υπόψη αυτή την ελευθερία επιλογής, μπορούμε να θεωρήσουμε τα στοιχεία του μείγματος Μάρκετινγκ σαν ελεγχόμενες από την επιχείρηση μεταβλητές που αθροιζόμενες μας δίνουν ένα υποσύνολο Α. Οι μη ελεγχόμενες μεταβλητές (περιβάλλον) αποτελούν ένα άλλο υποσύνολο Β. Η επιτυχία της λειτουργίας του μάρκετινγκ βασίζεται σε τρεις παράγοντες:

1. Εκτίμηση του υποσυνόλου Β
2. Καθορισμό του μείγματος αγοράς στόχου.
3. Επιλογή του υποσυνόλου Α.

Υποθέτοντας ότι οι υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης «υπακούουν» στο μάρκετινγκ προσαρμοζόμενες ανάλογα, δεν τις συμπεριλαμβάνουμε σαν ένα ανεξάρτητο παράγοντα. Αν αυτό δεν συμβαίνει, δηλαδή όταν έχουμε αναρχία σε λειτουργικό επίπεδο, τότε παρεμβάλλουμε τον παράγοντα εκτίμηση του υποσυνόλου Γ (μη ελεγχόμενες μεταβλητές που αναφέρονται στις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης), είτε μεταξύ 1 και 2 (σε περιπτώσεις υψηλού βαθμού αναρχίας), είτε μεταξύ 2 και 3 (χαμηλός βαθμός).

Μέσα στο Α υπάρχουν τέσσερα υποσύνολα ελεγχόμενων μεταβλητών, το Α1 (προϊόν), το Α2 (διανομή), το Α3 (προβολή) και το Α4 (τιμολόγηση). Τα τέσσερα αυτά υποσύνολα αλληλεξαρτώνται και αλληλοσυσχετίζονται. Τα μεγέθη του ενός επηρεάζουν δυναμικά τα μεγέθη των άλλων και αντίστροφα. Π.χ. ανάλογα με το προϊόν επηρεάζεται η διανομή, η προβολή και η τιμολόγηση.

Θεωρητικά για κάθε χρονική περίοδο, μικρή ή μεγάλη και με δεδομένο το Β (μεταβλητή περιβάλλον) υπάρχει ένα μείγμα αγοράς στόχου, ένα άριστο μέγεθος του Α (μείγμα μάρκετινγκ) που μεγιστοποιεί την επιτυχία του Μάρκετινγκ. Δοθέντος ότι ο Β συνεχώς αλλάζει, η λειτουργία του Μάρκετινγκ απαραίτητα θα πρέπει να καταλήγει σε μια από τις παρακάτω διεργασίες:

- ✓ Να επανακαθορίσει το μείγμα αγοράς στόχου διατηρώντας το ίδιο Α.
- ✓ Να επανεπιλέξει το Α για το ίδιο μείγμα αγοράς στόχου.
- ✓ Να επανακαθορίσει το μείγμα αγοράς στόχου και συγχρόνως να επανεπιλέξει το Α.

Η διαδικασία αυτή έρευνας και επιλογής είναι συνεχής. Κάθε καθυστέρηση συνεπάγεται συρρίκνωση των πωλήσεων και μοιραία επιχειρησιακό μαρασμό. Για το μέλλον προβλέπεται αύξηση του ρυθμού αλλαγής του Β. Για το μάρκετινγκ αυτό σημαίνει ακατάπαυτη δραστηριοποίηση αλλά και πίεση για εμπλουτισμό της τεχνολογίας του.

Το μείγμα μάρκετινγκ μας υπογραμμίζει την συμβολή του μάρκετινγκ στην δημιουργία χρησιμότητας. Χρησιμότητα είναι η δύναμη ικανοποίησης αναγκών. Για να ικανοποιηθεί μια ανάγκη δεν αρκεί μόνο η ύπαρξη ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας. Για την ικανοποίηση της συγκεκριμένης ανάγκης χρειάζεται το κατάλληλο αγαθό να υπάρχει στον κατάλληλο τόπο, στον κατάλληλο χρόνο και να διατεθεί με τις κατάλληλες συνθήκες συναλλαγής.

Υπάρχουν κατά συνέπεια τέσσερα είδη χρησιμότητας:

- ο Σχήματος (**Form**).

Αναφέρεται στα τεχνικά και συμβολικά χαρακτηριστικά του αγαθού. Το μάρκετινγκ αποφασίζει τι θα παραχθεί και η βιομηχανία το παράγει. Η χρησιμότητα σχήματος είναι αποτέλεσμα συμπαραγωγής των λειτουργιών μάρκετινγκ και βιομηχανοποίησης.

- ο Τόπου (**Place**).

Αναφέρεται στα γεωγραφικά σημεία που προσφέρεται το αγαθό. Το μάρκετινγκ διαμέσου κυρίως του μείγματος διανομής είναι ο αποκλειστικός παραγωγός αυτής της χρησιμότητας.

- ο Χρόνου (**Time**).

Αναφέρεται στο χρονικό διάστημα, στην διάρκεια του οποίου προσφέρεται το αγαθό.

ο Κτήσεως (Possession).

Αναφέρεται στις συνθήκες που απαιτούνται για την συμπλήρωση της συναλλαγής. Οτιδήποτε διευκολύνει την αγοραπωλησία (από το χαμόγελο του πωλητή μέχρι την πίστωση) είναι χρησιμότητα κτήσεως. Το μάρκετινγκ διαμέσου των μειγμάτων διανομής, προβολής και τιμολογήσεως είναι και πάλι ο αποκλειστικός παραγωγός και της χρησιμότητας αυτής.

Ένα πλήρες παράδειγμα θα αποσαφηνίσει και τις τέσσερις αυτές έννοιες που συνδέονται άμεσα με το μάρκετινγκ. Ο χυμός του πορτοκαλιού που παράγεται τον Μάρτιο στο Άργος είναι άχρηστος για τον καταναλωτή που θα θέλει να τον πιει τον Ιούλιο στην Λήμνο. Αν εκτελεστούν όμως οι κατάλληλες λειτουργίες του μάρκετινγκ, ο χυμός αυτός θα ικανοποιεί ανάγκες τον Ιούλιο στην Λήμνο.

Αρχικά η έρευνα μάρκετινγκ θα βρει πως θα πρέπει να είναι ο χυμός για να αρέσει στον καταναλωτή. Στην συνέχεια βρίσκει τις ιδανικές προδιαγραφές του προϊόντος (γεύση, συστατικά, συσκευασία). Η βιομηχανοποίηση αναλαμβάνει την μεταποίηση και έτσι το προϊόν είναι πια έτοιμο και πιο χρήσιμο. Έχει δημιουργηθεί η χρησιμότητα σχήματος. Η μεταφορά του χυμού από το Άργος στην Λήμνο και η τοποθέτησή του στο ράφι ενός καταστήματος προσθέτει αξία στο προϊόν και έτσι δημιουργείται η χρησιμότητα τόπου. Με τη διατήρηση του προϊόντος δημιουργείται η χρησιμότητα χρόνου. Τέλος όταν ο καταναλωτής διευκολύνεται για να το αγοράσει τότε το μάρκετινγκ δημιουργεί την χρησιμότητα κτήσεως.

5.2. Άριστο μείγμα μάρκετινγκ

Το άριστο μείγμα marketing είναι αυτό που ικανοποιεί σε δεδομένο χρονικό διάστημα (που εκ των προτέρων είναι μάλλον άγνωστο) τις ανάγκες της αγοράς στόχου συμβάλλοντας παράλληλα στην επίτευξη των καθορισμένων στρατηγικών στόχων, σε λειτουργικό και εταιρικό επίπεδο.

Πιο αναλυτικά το άριστο μείγμα marketing περιλαμβάνει:

α) Το κατάλληλο προϊόν, δηλαδή αυτό που με τα χαρακτηριστικά που έχει ικανοποιεί τις ανάγκες της αγοράς στόχου.

β) Την κατάλληλη διανομή, δηλαδή αυτή που μεταφέροντας το προϊόν το προσφέρει σε τέτοια απόσταση από την αγορά στόχο, που ο αγοραστής να δέχεται να υποστεί τον κόπο και το κόστος της μετακινήσεως προκειμένου να αγοράσει το προϊόν.

Κατάλληλη είναι επίσης η διανομή αυτή που ενισχύει την εικόνα του προϊόντος που προγραμματίζει ο παραγωγός για την αγορά στόχο (π.χ. ακριβό και επώνυμο ρούχο να πωλείται μόνο σε λίγα πολυτελή καταστήματα πλουσίων περιοχών).

γ) Την κατάλληλη προβολή, δηλαδή αυτή που εξασφαλίζει την πετυχημένη επικοινωνία με την αγορά στόχο, ενισχύοντας παράλληλα την εικόνα του προϊόντος.

δ) Την κατάλληλη τιμή (μια τιμή προσιτή σε όσο το δυνατόν περισσότερους καταναλωτές αλλά πάντα με κέρδος για την επιχείρηση).

6. Οργάνωση και διοίκηση του μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ «κατευθύνει» τις ενέργειες των επιχειρήσεων. Για να διευκρινιστεί η έννοια της κατευθύνσεως αναφέρουμε σε γενικές γραμμές, τα βασικά στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού των επιχειρήσεων :

1. Απογραφή, περιγραφή και δικαιολόγηση της παρούσης καταστάσεως, δηλαδή με απλά λόγια σε τι κατάσταση βρίσκεται η επιχείρηση και γιατί.
2. Παράθεση των εναλλακτικών μελλοντικών καταστάσεων με βάση διάφορα σενάρια περιβαλλοντικών εξελίξεων, δηλαδή πού μπορεί να φτάσει η επιχείρηση και γιατί.
3. Ύστερα από σύγκριση και ανάλογα με τον διαφαινόμενο επιχειρηματικό κίνδυνο, επιλογή μιας από τις εναλλακτικές μελλοντικές καταστάσεις και παράθεση στοιχείων που να δικαιολογούν την επιλογή αυτή, δηλαδή πού θέλει η επιχείρηση να φτάσει και γιατί.
4. Περιγραφή και δικαιολόγηση του τρόπου, δηλαδή της στρατηγικής με την οποία η επιχείρηση θα επιτύχει την κατάσταση που επιλέχθηκε σαν στρατηγικός αντικειμενικός σκοπός.
5. Πρόβλεψη για δημιουργία ενός συστήματος ελέγχου, ώστε να αυξάνονται οι πιθανότητες εφαρμογής των προγραμματικών επιταγών ή όπου χρειασθεί η έγκυρη τροποποίησή τους, δηλαδή αν η επιχείρηση κινείται καλά και αν όχι πώς θα το αλλάξει αυτό.

Στρατηγικές μάρκετινγκ

Οι αντικειμενικοί στόχοι του μάρκετινγκ, οι προοπτικές των πελατών και του ανταγωνισμού και η ροπή του προϊόντος και της αγοράς (δηλαδή η επέκταση της απόδοσης του παρελθόντος στο μέλλον), αποτελούν τη βάση της στρατηγικής του μάρκετινγκ της επιχείρησης. Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφέρουμε τις στρατηγικές της αγοράς, του προϊόντος, της τιμολόγησης, της διανομής και της προώθησης που χρησιμοποιεί η διεύθυνση μάρκετινγκ της επιχείρησης για να επιτύχει τους στόχους και τους σκοπούς της.

1. Στρατηγικές αγορές

Οι στρατηγικές αγορές βρίσκονται στην εταιρική προοπτική του πελάτη. Η εστίαση στον πελάτη είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την στρατηγική αγοράς. Με την προσεκτική περιγραφή της αγοράς-στόχου, μια επιχείρηση μπορεί να συναγωνιστεί αποτελεσματικά μια βιομηχανία ακόμη και με καθιερωμένες εταιρίες. Υπάρχουν πέντε διαφορετικοί τύποι στρατηγικών αγορών: η στρατηγική εύρους αγοράς, η γεωγραφική στρατηγική, η στρατηγική εισόδου στην αγορά, η στρατηγική δέσμευσης στην αγορά και η στρατηγική διάλυσης της αγοράς.

1.1 Στρατηγική εύρους αγοράς

Η στρατηγική εύρους αγοράς σχετίζεται με το ποσοστό κάλυψης της αγοράς. Μια επιχειρηματική μονάδα μπορεί να εξυπηρετεί μια ολόκληρη αγορά ή να συγκεντρωθεί σε ένα ή περισσότερα μέρη της. Υπάρχουν τρεις εναλλακτικοί τύποι της στρατηγικής εύρους της αγοράς: η στρατηγική μιας μόνο αγοράς, η στρατηγική πολλαπλής αγοράς και η στρατηγική ολικής αγοράς.

- Στρατηγική μιας μόνο αγοράς.

Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει την αναζήτηση ενός τομέα της αγοράς τον οποίο οι μεγαλύτεροι ανταγωνιστές θεωρούν πολύ μικρό, πολύ επικίνδυνο ή πολύ ανελκυστικό.

Οι εταιρίες που εστιάζουν σε μια μόνο αγορά έχουν το πλεονέκτημα να είναι ικανές να ανταποκρίνονται στις ευκαιρίες και τις απειλές της αγοράς, μέσω κατάλληλων αλλαγών στις πολιτικές.

- Στρατηγική πολλαπλής αγοράς.

Με αυτή την στρατηγική αντί να περιοριστεί η επιχείρηση σε έναν μόνο τομέα μπορεί να επιλέξει να εξυπηρετήσει αρκετά διαχωρισμένα τμήματα. Η στρατηγική πολλαπλής αγοράς μπορεί να εκτελεστεί με έναν από τους δυο τρόπους: είτε πουλώντας διαφορετικά προϊόντα σε διαφορετικούς τομείς, είτε διανέμοντας το ίδιο προϊόν σε διαφορετικούς τομείς.

- Στρατηγική ολικής αγοράς.

Η επιχείρηση που χρησιμοποιεί την στρατηγική αυτή εξυπηρετεί ολόκληρο το φάσμα μιας αγοράς, πουλώντας διαφορετικά προϊόντα που

απευθύνονται σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς. Η επιχείρηση εξελίσσεται κατά την διάρκεια πολλών χρόνων λειτουργίας. Η στρατηγική αυτή είναι πολύ επικίνδυνη. Χρειάζεται άφθονους πόρους, ισχυρή οικονομική θέση μέσα στην αγορά και άριστα εκπαιδευμένα διοικητικά στελέχη.

1.2 Γεωγραφική στρατηγική αγοράς

Η γεωγραφία έχει χρησιμοποιηθεί για πολύ καιρό ως μεταβλητή στρατηγικής κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής της αγοράς. Υπάρχουν πολλοί λόγοι αναζήτησης της γεωγραφικής επέκτασης: πραγματοποίηση ανάπτυξης, μείωση της εξάρτησης από μια μικρή γεωγραφική βάση, χρήση εθνικών μέσων διαφήμισης, δημιουργία εμπειρίας (δηλ. οικονομίες κλίμακας), χρήση της πλεονάζουσας ικανότητας και προφύλαξη έναντι της εχθρικής ανταγωνιστικής εισβολής με την μετακίνηση σε αγορές πιο απομακρυσμένων περιοχών. Παρακάτω αναφέρονται εναλλακτικές περιπτώσεις γεωγραφικών στρατηγικών:

- Στρατηγική τοπικής αγοράς.

Η σπουδαιότητα της στρατηγικής τοπικής αγοράς μπορεί να περιοριστεί 1. στους λιανοπωλητές και 2. στους οργανισμούς υπηρεσιών, όπως αεροπορικές γραμμές, τράπεζες και κέντρα υγείας. Σε πολλές περιπτώσεις οι γεωγραφικές διαστάσεις λειτουργίας μιας επιχείρησης αποφασίζονται από τον νόμο.

- Στρατηγική περιφερειακής αγοράς.

Το περιφερειακό πεδίο μιας επιχείρησης μπορεί να ποικίλει. Η επέκταση αυτή τη βοηθάει να αναπτυχθεί και να επεκταθεί όπως και όπου θέλει, με στόχο να κερδίσει όλο και περισσότερο μερίδιο αγοράς.

- Στρατηγική εθνικής αγοράς.

Η μετάβαση από μια περιφερειακή αγορά σε μια εθνική πιθανόν να δημιουργεί ευκαιρίες για ανάπτυξη. Η στρατηγική αυτή απαιτεί αφοσίωση της ανώτερης διοίκησης επειδή χρειάζεται μεγάλη αρχική επένδυση για πρόωθηση και διανομή.

- Στρατηγική διεθνούς αγοράς.

Ένας μεγάλος αριθμός εταιριών έχει υιοθετήσει στάση διεθνούς αγοράς. Η στρατηγική αυτή ήταν μια δημοφιλής μέθοδος για την επίτευξη των στόχων ανάπτυξης μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων μετά την περίοδο του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου. Η έλλειψη ανταγωνισμού προκάλεσε υψηλή ανάπτυξη στις διεθνείς στρατηγικές.

1.3 Στρατηγική εισόδου στην αγορά

Η στρατηγική εισόδου στην αγορά αναφέρεται στο χρόνο εισόδου σ'αυτήν. Υπάρχουν τρεις επιλογές εισόδου: α) να είναι η πρώτη στην αγορά, β) να είναι ανάμεσα στις αρχικά εισερχόμενες και γ) να είναι αργοπορημένη. Μια επιτυχημένη εισαγωγή απαιτεί το κατάλληλο προϊόν να παρουσιαστεί τη σωστή χρονική στιγμή. Αν παρουσιαστεί πολύ νωρίς, ο κατασκευαστής θα έχει μείωση των εσόδων και θα χάσει πελάτες από τον ανταγωνισμό.

- Στρατηγική πρώτος στην αγορά.

Μια επιχείρηση της οποίας η στρατηγική είναι να είναι πρώτη σε μια αγορά θα πρέπει να βρίσκεται μπροστά στην τεχνολογία και να επενδύσει πολλά χρήματα για προώθηση, αφού θα πρέπει να δημιουργήσει μια αρχική ζήτηση για το προϊόν από εκεί που δεν υπήρχε καθόλου.

- Στρατηγική πρόωρης εισόδου στην αγορά.

Η στρατηγική αυτή λαμβάνει χώρα αμέσως μετά την είσοδο μιας εταιρίας στην αγορά. Κατά μεγάλο ποσοστό υπάρχει διαμάχη ανάμεσα στις δύο εταιρίες, δηλαδή την εταιρία ηγέτη και στον ισχυρό ακόλουθό της. Η πρόωρη είσοδος μπορεί να είναι μια επικερδής εμπειρία αν η είσοδος πραγματοποιείται με μια ισχυρή πίεση που κατευθύνεται κατά του ηγέτη της αγοράς. Μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά στην αποδοτικότητα και στην ανάπτυξη. Για την επιχείρηση-ακόλουθο, μπορεί να βοηθήσει στην απόκτηση μεριδίου αγοράς.

- Στρατηγική όψιμης εισόδου.

Η στρατηγική της όψιμης εισόδου αναφέρεται στην καθυστερημένη είσοδο στην αγορά. Υπάρχουν δύο τύποι όψιμης εισόδου: να μπει η εταιρία σαν μιμητής ή σαν πρωτοπόρος.

Ένας μιμητής μπαίνει στην αγορά με ένα προϊόν παρόμοιο με κάποιο ήδη υπάρχον. Η είσοδος αυτή είναι μικρής διάρκειας και η επιχείρηση θα πρέπει να είναι ικανή να αποκτήσει ένα μερίδιο αγοράς από τη βάση πελατών των ήδη μεγαλύτερων ανταγωνιστών. Τα πλεονεκτήματα είναι διαθεσιμότητα των τελευταίων τεχνολογικών βελτιώσεων, εφικτότητα πλησιάσματος των μεγαλύτερων οικονομιών κλίμακας και ικανότητα προσφοράς χαμηλότερων τιμών.

Ένας πρωτοπόρος, από την άλλη πλευρά, μπαίνει στην αγορά με ένα νέο προϊόν. Αρχίζει ψάχνοντας τρόπους για να εκτοπίσει, κατά κάποιο τρόπο, τους καθιερωμένους ανταγωνιστές. Αξιοποιώντας τις τεχνολογικές αλλαγές, αποφεύγοντας τον απευθείας ανταγωνισμό ή αλλάζοντας την αποδεκτή δομή της επιχείρησης (π.χ. μια νέα μορφή διανομής) ο πρωτοπόρος έχει μια ευκαιρία να καθιερωθεί.

1.4 Στρατηγική δέσμευσης στην αγορά

Η στρατηγική δέσμευσης στην αγορά αναφέρεται στον βαθμό εμπλοκής που επιδιώκει να έχει η επιχείρηση σε μια συγκεκριμένη αγορά. Θεωρείται ότι δεν είναι όλοι οι πελάτες εξίσου σημαντικοί για μια εταιρία, πράγμα που δείχνει ότι η επιχείρηση πρέπει να κάνει διαφορετικές δεσμεύσεις σε διαφορετικές ομάδες πελατών. Η δέσμευση μπορεί να είναι

της μορφής οικονομικών ή διοικητικών πόρων ή και τα δυο. Η δέσμευση σε μια αγορά μπορεί να είναι:

- Στρατηγική ισχυρής δέσμευσης.

Η στρατηγική αυτή απαιτεί τη βέλτιστη λειτουργία της εταιρίας σε μια αγορά πραγματοποιώντας οικονομίες κλίμακας στην προώθηση, στην διανομή και στην κατασκευή. Μια επιχείρηση με ισχυρή δέσμευση αγοράς θα πρέπει να προλαβαίνει την απαρχαίωσή της αναπτύσσοντας νέα προϊόντα, βελτιώνοντας την ποιότητα και αυξάνοντας τις δαπάνες για τις δυνάμεις πωλήσεων, για τη διαφήμιση και για την προώθηση ανάλογα με το ποσοστό ανάπτυξης της αγοράς.

- Στρατηγική μεσαίας δέσμευσης.

Όταν μια επιχείρηση έχει ένα σταθερό ενδιαφέρον σε μια αγορά, πρέπει να δίνει έμφαση στην διατήρηση της ισχύουσας κατάστασης, δημιουργώντας μια μεσαία δέσμευση. Η στρατηγική αυτή απαιτεί το να είναι οι πελάτες ευχαριστημένοι παρέχοντάς τους ότι έχουν συνηθίσει να έχουν. Μπορεί επίσης να είναι επαρκής όσον αφορά την αποδοτικότητα όταν η αγορά αναπτύσσεται.

- Στρατηγική ασθενούς δέσμευσης.

Μια επιχείρηση μπορεί να έχει μόνο εφήμερο ενδιαφέρον σε μια αγορά, συνεπώς μπορεί να κάνει μόνο μια ασθενή δέσμευση σε αυτήν. Το εφήμερο ενδιαφέρον μπορεί να προκληθεί από το γεγονός ότι η αγορά είναι στάσιμη, το δυναμικό της είναι περιορισμένο, είναι κορεσμένη από μεγάλες εταιρίες ή για να αποφύγει τις αντιμονοπωλιακές δυσκολίες. Η επιχείρηση αυτή λειτουργεί παθητικά και δεν κάνει νέες κινήσεις.

1.5 Στρατηγική διάλυσης αγοράς

Σε πολλές περιπτώσεις, μια επιχείρηση μπορεί να μειώνει ένα μέρος της, που είναι στρατηγικά πιο χρήσιμο, από το να την επεκτείνει. Η στρατηγική διάλυσης της αγοράς αποδίδει όταν το ολικό κέρδος που αποκομίζει μια εταιρία από μια αγορά είναι λιγότερο από αυτό που μπορεί να αποκτήσει οπουδήποτε αλλού. Άλλοι λόγοι διάλυσης μιας θέσης από την αγορά είναι η μη ικανοποιητική αποδοτικότητα, η επιθυμία εστίασης σε λίγες αγορές, η έλλειψη γνώσης της αγοράς από την ανώτερη διοίκηση, η αρνητική δράση από άλλες αγορές που η επιχείρηση εξυπηρετεί και η έλλειψη πόρων πλήρους ανάπτυξης της αγοράς. Οι διαφορετικοί τρόποι διάλυσης μιας αγοράς περιλαμβάνουν:

- Στρατηγική αντιμάρκετινγκ.

Το αντιμάρκετινγκ είναι η προσπάθεια αποθάρρυνσης των πελατών γενικά ή ειδικότερα συγκεκριμένης τάξης πελατών, σε προσωρινή ή μόνιμη βάση από το να ζητούν το προϊόν.

Βρίσκει εφαρμογή με τη στενή παρακολούθηση των χρονικών απαιτήσεων διαφορετικών πελατών, με τη τροφοδότηση με προμήθειες διαφορετικών πελατών με δίκαιο τρόπο, οι πελάτες να χρησιμοποιούν ένα υποκατάστατο προϊόν προσωρινά και με το να φέρει σε επαφή έναν πελάτη που έχει επείγουσα ανάγκη για ένα προϊόν με έναν άλλο πελάτη που έχει προμηθευτεί το προϊόν αλλά δε θέλει ακόμη να το χρησιμοποιήσει. Η στρατηγική αυτή κατευθύνεται από την καλή πρόθεση των πελατών σε περιόδους όπου οι ανάγκες των πελατών δεν μπορούν να ικανοποιηθούν επαρκώς.

- Στρατηγική περικοπής των οριακών αγορών.

Η στρατηγική της περικοπής αναφέρεται στην απομάκρυνση των αγορών που δεν παρέχουν αποδεκτά ποσοστά απόδοσης για μια δεδομένη επιχείρηση. Στόχος της είναι η διοχέτευση επενδύσεων σε αναπτυσσόμενες αγορές, όπου η επιχείρηση νιώθει πιο ασφαλής. Για την επίτευξή της θα πρέπει η επιχείρηση να έχει καλή γνώση των επιλεγμένων αγορών, να επικεντρώσει όλες τις ενέργειές της σε αυτές τις αγορές και να αναπτύξει μοναδικές στρατηγικές εξυπηρέτησης των επιλεγμένων αγορών.

- Στρατηγική των αγορών-κλειδιά.

Η στρατηγική των αγορών-κλειδιά εφαρμόζεται κατά την εστίαση των προσπαθειών μιας επιχείρησης σε επιλεγμένες αγορές. Σκοπός αυτής της στρατηγικής είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση των επιλεγμένων αγορών. Η στρατηγική αυτή απαιτεί μια ισχυρή εστίαση προσαρμοσμένη στις περιβαλλοντικές διαφοροποιήσεις, μια φήμη υψηλής ποιότητας, μεσαίες ή χαμηλές σχετικά τιμές και όλα αυτά με χαμηλό ολικό κόστος.

- Στρατηγική της συγκομιδής.

Η στρατηγική συγκομιδής αναφέρεται σε μια κατάσταση όπου μια επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει να αφήσει το μερίδιο αγοράς της να ολισθήσει προσεκτικά. Οι λόγοι επιλογής της είναι: η αύξηση της ταμειακής ροής λόγω μεγάλης ανάγκης, η αύξηση των βραχυπρόθεσμων εσόδων, η αποφυγή της αντιμονοπωλιακής δράσης. Συνήθως μόνο οι εταιρίες με υψηλό μερίδιο αγοράς μπορούν να περιμένουν επιτυχημένη συγκομιδή.

2. Στρατηγικές προϊόντος

Οι στρατηγικές του προϊόντος καθορίζουν τις ανάγκες της αγοράς που μπορεί να ικανοποιούνται από την προσφορά διαφορετικών προϊόντων. Οι στρατηγικές αυτές ασχολούνται με θέματα όπως ο αριθμός και η ποικιλία των προϊόντων, οι καινοτομίες στα προϊόντα, το εύρος, ο σκοπός και ο σχεδιασμός του προϊόντος. Η εφαρμογή των στρατηγικών προϊόντος απαιτεί τη συνεργασία ανάμεσα σε διάφορες ομάδες: οικονομικών, έρευνας και ανάπτυξης, του σωματείου προσωπικού και του μάρκετινγκ.

2.1 Στρατηγική τοποθέτησης προϊόντος

Ο όρος εγκαθίδρυση αναφέρεται στην τοποθέτηση μιας μάρκας σε εκείνο το τμήμα της αγοράς που θα το αποδεχτούν ευνοϊκότερα σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Το προϊόν θα πρέπει να τοποθετηθεί έτσι ώστε να βρίσκεται μακριά από τα ανταγωνιστικά είδη.

Η εγκαθίδρυση δηλώνει τι αντιπροσωπεύει το προϊόν, τι είναι και πώς οι πελάτες θα πρέπει να το αξιολογήσουν και επιτυγχάνεται με τη χρήση των μεταβλητών του μείγματος μάρκετινγκ, ειδικού σχεδιασμού και επικοινωνίας.

- Στρατηγική single-brand.

Μια επιχείρηση μπορεί να έχει μια μόνο μάρκα (προϊόν) που μπορεί να τοποθετήσει σε ένα ή περισσότερα επιλεγμένα τμήματα της αγοράς. Για να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της με ένα μόνο brand (μια μόνο μάρκα), πρέπει να προσπαθήσει να προσεταιρισθεί σε ένα κεντρικό τμήμα της

αγοράς όπου μπορεί να παίξει έναν κυρίαρχο ρόλο. Επιπλέον μπορεί να προσελκύσει πελάτες από άλλα τμήματα έξω από τον πυρήνα της για πρόσθετα οφέλη.

- Στρατηγική **multiple-brands**.

Μια επιχείρηση μπορεί να έχει αρκετές μάρκες (προϊόντα) τοποθετημένες σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς. Στόχος της είναι η επιδίωξη της επέκτασης ανάπτυξης προσφέροντας ποικίλα προϊόντα σε διάφορα τμήματα της αγοράς και η αποφυγή των ανταγωνιστικών απειλών σε μια στρατηγική **single-brand**. Η επιτυχημένη διαχείριση των πολλαπλών προϊόντων απαιτεί την προσεκτική τοποθέτηση στην αγορά έτσι ώστε τα προϊόντα να μην ανταγωνίζονται μεταξύ τους.

2.2 Στρατηγική επανατοποθέτησης προϊόντος

Συχνά ένα προϊόν μπορεί να χρειάζεται επανατοποθέτηση. Αυτό μπορεί να συμβεί εάν ένα ανταγωνιστικό νέο προϊόν τοποθετηθεί κοντά στο **brand**, δημιουργώντας αντίθετο αποτέλεσμα στο μερίδιο του στην αγορά, εάν οι προτιμήσεις των καταναλωτών αλλάξουν, εάν ανακαλύπτονται νέες ομάδες καταναλωτών με πολλά υποσχόμενες προτιμήσεις και ακόμη εάν γίνει λάθος στην αρχική τοποθέτηση.

Υπάρχουν τρεις τρόποι για την επανατοποθέτηση ενός προϊόντος: 1. ανάμεσα σε υπάρχοντες πελάτες, προωθώντας εναλλακτικές χρήσεις του προϊόντος, 2. ανάμεσα σε νέους χρήστες, με παρουσίαση του προϊόντος από μια διαφορετική γωνία σε ανθρώπους που μέχρι τώρα δεν έχουν εκδηλώσει προτίμηση σε αυτό και 3. για νέες χρήσεις, με έρευνα για κρυμμένες/λανθάνουσες χρήσεις του προϊόντος.

2.3 Στρατηγική Product-overlap

Η στρατηγική **product-overlap** αναφέρεται σε μια κατάσταση όπου μια επιχείρηση αποφασίζει να ανταγωνιστεί το ίδιο της το προϊόν. Κάθε μάρκα/προϊόν απαιτεί ξεχωριστή οργάνωση για την έρευνα αγοράς, ανάπτυξη προϊόντος και προώθηση. Παρόλο που μοιράζονται το ίδιο δυναμικό πωλήσεων, κάθε προϊόν συμπεριφέρεται επιθετικά για να υπερισχύσει των υπολοίπων στην αγορά. Υπάρχουν εναλλακτικοί τρόποι με τους οποίους η στρατηγική αυτή μπορεί να λειτουργήσει:

- Ανταγωνιστικά προϊόντα/μάρκες.

Προκειμένου να αποκτήσουν ένα μεγαλύτερο μερίδιο από τη συνολική αγορά, πολλές εταιρίες εισάγουν ανταγωνιστικά προϊόντα. Η τοποθέτηση δυο ανταγωνιστικών μάρκων του ίδιου προϊόντος παρέχουν ένα πιο ανταγωνιστικό μέτωπο απέναντι στους ανταγωνιστές.

- Προσωπικό **labeling** (Private labeling).

Η στρατηγική αυτή αναφέρεται στην κατασκευή ενός προϊόντος με το όνομα μιας άλλης εταιρίας. Πολλοί μεγάλοι κατασκευαστές

εμπορεύονται προσωπικά brands ενώ ταυτόχρονα προσφέρουν τα δικά τους επώνυμα προϊόντα.

- Διαπραγμάτευση/Εμπόριο με τους κατασκευαστές πρότυπου εξοπλισμού (OEM).

Μια επιχείρηση μπορεί να πουλήσει στους ανταγωνιστές της τα συστατικά/πρώτες ύλες που χρησιμοποίησε στο δικό της προϊόν. Αυτό επιτρέπει στους ανταγωνιστές να ανταγωνιστούν με την επιχείρηση στην αγορά. Τα κίνητρα γι'αυτή τη στρατηγική προέρχονται από την επιθυμία της επιχείρησης να δουλεύει σε επίπεδο πλήρους παραγωγικότητας, την επιθυμία να έχουν βοήθεια στην προώθηση της αρχικής ζήτησης και από την υποστήριξη που μπορούν να παρέχουν οι ανταγωνιστές στην τόνωση της αρχικής ζήτησης για ένα νέο προϊόν.

2.4 Στρατηγική προσανατολισμού προϊόντος (product-scope)

Η product-scope στρατηγική ασχολείται με την προοπτική της παρασκευής ενός προϊόντος από διάφορα συστατικά μιας επιχείρησης (προϊόν mix). Καθορίζεται με αναφορά στην αποστολή της επιχειρηματικής μονάδας. Τρεις είναι οι εναλλακτικές προσανατολισμού προϊόντος:

- Ένα προϊόν.

Μια επιχειρηματική μονάδα μπορεί να έχει μόνο ένα προϊόν στη γραμμή παραγωγής της. Τα θετικά αυτής της στρατηγικής είναι η εξειδίκευση από την ασχολία με ένα μόνο προϊόν, η αποδοτικότερη διοίκηση των εργασιών και η αντιμετώπιση οποιουδήποτε ανταγωνιστή, μέσα από την εξειδίκευση πάνω στο προϊόν αυτό.

- Πολλαπλά προϊόντα.

Η στρατηγική των πολλαπλών προϊόντων ισοδυναμεί με την προσφορά δυο ή περισσότερων προϊόντων από μια επιχείρηση. Με ένα μόνο προϊόν η εταιρία δεν θα έχει που να στραφεί εάν δημιουργηθεί κάποιο πρόβλημα. Ενώ με τα πολλαπλά προϊόντα η κακή απόδοση του ενός προϊόντος μπορεί να αντισταθμιστεί. Τα πολλαπλά προϊόντα μπορεί να συσχετίζονται ή να είναι ασυσχέτιστα.

- Σύστημα προϊόντων.

Με τη λέξη σύστημα εννοούμε την προώθηση και πώληση μαζί με το προϊόν και όλων των απαιτούμενων συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών που βοηθούν στην προσέλκυση των πελατών (π.χ. αεροπορικά εισιτήρια-μεταφορά- κρατήσεις ξενοδοχείων-ξεναγήσεις). Με αυτή τη στρατηγική ο πελάτης είναι πλήρως εξαρτημένος, επιτρέποντας στην επιχείρηση να αποκτήσει το μονοπωλιακό έλεγχο στην αγορά.

2.5 Στρατηγική Product-design (σχεδιασμού προϊόντος).

Μια επιχειρηματική μονάδα μπορεί να προσφέρει ένα τυποποιημένο ή σχεδιασμένο επί παραγγελία προϊόν για κάθε μεμονωμένο πελάτη. Για να ακολουθήσει τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση πρέπει να ξέρει ποιες είναι οι δυνατότητες της και ποια η δραστηριότητά της. Οι τρεις εναλλακτικές της στρατηγικής σχεδιασμού προϊόντος είναι:

- Τυποποιημένα προϊόντα.

Τα πλεονεκτήματα από τα τυποποιημένα προϊόντα είναι ότι υπόκεινται στην εμπειρία περισσότερο από τα επί παραγγελία, οπότε αποδίδουν πλεονεκτήματα κόστους και επιπλέον μπορούν να διακινηθούν σε όλη την επικράτεια πιο αποτελεσματικά.

- Προϊόντα επί παραγγελία.

Τα προϊόντα αυτά πωλούνται με βάση την ποιότητα του τελικού προϊόντος, δηλαδή στο βαθμό που το προϊόν συναντά τις προδιαγραφές του πελάτη. Ο παραγωγός βρίσκεται σε στενή συνεργασία με τον πελάτη. Αυτή η στρατηγική ταιριάζει περισσότερο στις μικρές επιχειρήσεις.

- Τυποποιημένα προϊόντα με τροποποιήσεις.

Είναι ένας συμβιβασμός των δυο πιο πάνω στρατηγικών. Με αυτή τη στρατηγική μπορεί να δοθεί η ευκαιρία σε έναν πελάτη να καθορίσει έναν περιορισμένο αριθμό επιθυμητών τροποποιήσεων σε ένα τυποποιημένο προϊόν.

2.6 Product-elimination στρατηγική απόσυρση εξάλειψης προϊόντος

Τα διάφορα προϊόντα μιας επιχειρηματικής μονάδας αντιπροσωπεύουν ένα χαρτοφυλάκιο, με κάθε προϊόν να έχει ένα μοναδικό ρόλο στο να γίνει η επιχείρηση βιώσιμη. Αν ο ρόλος ενός προϊόντος μειωθεί ή δεν ταιριάζει στο χαρτοφυλάκιο, παύει να είναι σημαντικό. Τα προϊόντα αυτά εξαντλούν τους οικονομικούς και διευθυντικούς πόρους, πόρους που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν πιο αποδοτικά αλλού. Οι τρεις εναλλακτικές εξάλειψης του προϊόντος είναι:

- Συγκομιδή.

Η συγκομιδή υποδεικνύει τη μέγιστη εκμετάλλευση ενός προϊόντος όσο αυτό διαρκεί. Η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται συνήθως σε ένα προϊόν ή μια επιχείρηση της οποίας οι πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς μειώνεται σιγά-σιγά.

- Απλοποίηση της γραμμής παραγωγής.

Η στρατηγική αυτή αναφέρεται σε μια κατάσταση όπου μια γραμμή παραγωγής προσαρμόζεται σε ένα εφικτό μέγεθος με περικοπή του αριθμού και της ποικιλίας των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Υιοθετείται για να διατηρηθεί σταθερή μια γραμμή παραγωγής που καταρρέει.

- Total-line divestment.

Η απόρριψη/απόσυρση είναι μια κατάσταση αντίστροφη της απόκτησης. Οι επιχειρήσεις είναι πρόθυμες να πουλήσουν μια δραστηριότητα αν η μονάδα τους είναι στρατηγικά καλύτερη χωρίς αυτή.

2.7 Στρατηγική νέου προϊόντος

Η ανάπτυξη νέου προϊόντος είναι μια σημαντική ενέργεια για επιχειρήσεις που επιδιώκουν την ανάπτυξη. Υιοθετώντας αυτή τη στρατηγική, οι επιχειρήσεις είναι πιο ικανές να αντέξουν περισσότερο στις ανταγωνιστικές πιέσεις στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα τους και κάνουν πρόοδο. Η εφαρμογή της γίνεται πιο εύκολη εξαιτίας των τεχνολογικών καινοτομιών και της προθυμίας των πελατών να δεχτούν νέους τρόπους.

- Βελτίωση/Τροποποίηση του προϊόντος.
Οι βελτιώσεις και οι τροποποιήσεις συνήθως επιτυγχάνονται με την πρόσθεση νέων χαρακτηριστικών ή στυλ, την αλλαγή της παραγωγικής διαδικασίας ή την αλλαγή των συστατικών του προϊόντος.
- Αντιγραφή/Μίμηση προϊόντος.
Όταν μία επιχείρηση εισάγει ένα προϊόν που είναι ήδη στην αγορά αλλά νέο στην εταιρεία, ακολουθεί μια στρατηγική μίμησης προϊόντος. Η στρατηγική αυτή δικαιολογείται από το γεγονός ότι μεταφέρει τον κίνδυνο της εισαγωγής μιας αδοκίμαστης ιδέας/προϊόντος σε κάποιον άλλο.
- Καινοτομία προϊόντος.
Η στρατηγική καινοτομίας προϊόντος περιλαμβάνει την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος που θα αντικαταστήσει ένα υπάρχον προϊόν προκειμένου να ικανοποιήσει μια ανάγκη με ένα τελείως διαφορετικό τρόπο ή να προσφέρει μια νέα προσέγγιση για να ικανοποιήσει μια υπάρχουσα ή λανθάνουσα ανάγκη.

2.8 Στρατηγική διαφοροποίησης

Η διαφοροποίηση αναφέρεται στην αναζήτηση άγνωστων προϊόντων ή αγορών ή και των δυο, με σκοπό την ανάπτυξη. Η διαφοροποίηση απαιτεί ουσιαστικά διαφορετική γνώση, σκέψη, ικανότητες και διαδικασίες. Είναι μια ριψοκίνδυνη στρατηγική και μια επιχείρηση θα πρέπει να την επιλέγει μόνο αν ο τρέχων προσανατολισμός προϊόντος/αγοράς δε φαίνεται να παρέχει επιπλέον ευκαιρίες για ανάπτυξη. Υπάρχουν τρεις διαφορετικοί τύποι διαφοροποίησης:

- Ομόκεντρη διαφοροποίηση.
Η ομόκεντρη διαφοροποίηση επιτρέπει μια στενή σχέση συνεργασίας είτε με το μάρκετινγκ ή με την τεχνολογία ή και με τα δυο. Τα νέα προϊόντα που εισάγονται μοιράζονται μια λογική ακολουθία με τα υπάρχοντα προϊόντα, είτε μέσω του μάρκετινγκ ή της παραγωγής. Τα προϊόντα αυτά απευθύνονται σε μια νέα ομάδα πελατών.
- Οριζόντια διαφοροποίηση.
Η οριζόντια διαφοροποίηση αναφέρεται σε νέα προϊόντα που τεχνολογικά είναι ασυσχέτιστα με τα υπάρχοντα προϊόντα της εταιρίας αλλά που μπορούν να πουληθούν στην ίδια ομάδα πελατών με αυτά.
- Συσσωρευμένη διαφοροποίηση.
Στη στρατηγική αυτή το νέο προϊόν δεν έχει καμία σχέση με το μάρκετινγκ ή με την τεχνολογία των υπαρχόντων προϊόντων. Μέσω της συσσωρευμένης διαφοροποίησης μια επιχείρηση προωθείται σε ένα πεδίο νέου προϊόντος/αγοράς.

2.9 Στρατηγική αξίας – Μάρκετινγκ

Είναι γεγονός ότι οι πελάτες θέλουν το σωστό συνδυασμό ποιότητας προϊόντος, καλής εξυπηρέτησης και έγκαιρης παράδοσης. Η στρατηγική αξίας μάρκετινγκ δίνει έμφαση στην πραγματική απόδοση του προϊόντος και στην έγκαιρη παράδοση. Η αξία ισοδυναμεί με την παροχή ενός προϊόντος που αποδίδει, συνοδεύεται από κατάλληλο σέρβις και παραδίδεται στην ώρα του.

- Στρατηγική ποιότητας.

Στρατηγικά η ποιότητα πρέπει να προέρχεται από την προσφορά της και από όλες τις υπηρεσίες που προέρχονται από αυτή. Το σημαντικότερο σημείο στο οποίο πρέπει να εστιάσει η επιχείρηση είναι ότι οι προοπτικές ποιότητας πρέπει να βασίζονται στις προτιμήσεις του πελάτη, όχι στις εσωτερικές εκτιμήσεις.

- Στρατηγική εξυπηρέτησης του πελάτη.

Η εξυπηρέτηση του πελάτη καταλαμβάνει μια σημαντική θέση στην σημερινή ανταγωνιστική αγορά. Μια επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει ποιους πελάτες θέλει να εξυπηρετεί, να ανακαλύψει τι θέλουν αυτοί οι πελάτες και να καθορίσει μια στρατηγική που να παρέχει αυτή την εξυπηρέτηση σε αυτούς τους πελάτες.

- Στρατηγική βασισμένη στο χρόνο.

Όταν η αγορά ενός προϊόντος αλλάζει γρήγορα, οι εταιρίες πρέπει να ανταποκρίνονται άμεσα σε αυτή την αλλαγή, αν θέλουν να διατηρήσουν τη θέση τους μέσα στην αγορά. Ο χρόνος είναι ένας στρατηγικός παράγοντας για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (γρηγορότερη εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά και γρηγορότερη εξυπηρέτηση των πελατών).

3. Στρατηγικές τιμολόγησης

Η στρατηγική τιμολόγησης ενδιαφέρει τα πολύ υψηλά επίπεδα διοίκησης της εταιρίας. Οι αποφάσεις τιμολόγησης επηρεάζονται αρχικά από τέσσερις παράγοντες: τους στόχους της τιμολόγησης, το κόστος, τον ανταγωνισμό και τη ζήτηση.

Παράγοντες που είναι δύσκολο να συνδεθούν και να αναλυθούν. Και αυτό γιατί οι στόχοι της τιμολόγησης προσανατολίζονται είτε στο κέρδος είτε στην ποσότητα. Το κόστος που ενδιαφέρει άμεσα τον τιμολογητή είναι το σταθερό και το μεταβλητό. Για τον ανταγωνισμό και τη ζήτηση ο τιμολογητής πρέπει να λάβει υπόψην του πολλούς αστάθμητους παράγοντες όπως το περιβάλλον, τις προτιμήσεις των πελατών, τη στρατηγική και τα επόμενα βήματα των ανταγωνιστών κ.λ.π. Παρακάτω αναφέρονται σημαντικές στρατηγικές τιμολόγησης που μπορεί να υιοθετήσει αυτός που καθορίζει τις τιμές στην εταιρία.

3.1 Στρατηγική τιμολόγησης για νέα προϊόντα

Η στρατηγική τιμολόγησης για ένα νέο προϊόν θα πρέπει να αναπτύσσεται έτσι ώστε να επιτυγχάνεται ο επιθυμητός αντίκτυπος στην αγορά και να αποθαρρύνεται η εμφάνιση ανταγωνισμού.

Δυο βασικές στρατηγικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην τιμολόγηση νέου προϊόντος:

- **Skimming** τιμολόγηση.

Είναι η στρατηγική καθιέρωσης μιας υψηλής αρχικής τιμής για το προϊόν στα αρχικά στάδια ζωής του. Βασικοί παράγοντες γι'αυτή τη στρατηγική είναι: 1. η πιθανότητα να εισέλθουν ανταγωνιστές στην αγορά και 2. η ελαστικότητα της τιμής στο ανώτερο άκρο της καμπύλης.

- Τιμολόγηση διείσδυσης.

Είναι μια στρατηγική εισόδου στην αγορά με χαμηλή αρχική τιμή έτσι ώστε να κατακτηθεί ένα μεγαλύτερο μερίδιο της. Η στρατηγική αυτή χρησιμοποιείται όταν δεν υπάρχει η αφρόκρεμα της αγοράς και όταν η ζήτηση είναι ελαστική καθ' όλη την καμπύλη ζήτησης καθώς και κατά τη διάρκεια των αρχικών σταδίων εισαγωγής του προϊόντος.

3.2 Στρατηγική τιμολόγησης για τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα

Οι αλλαγές στο περιβάλλον του μάρκετινγκ πιθανόν να απαιτούν αναθεώρηση των τιμών των προϊόντων που ήδη υπάρχουν στην αγορά. Μια αναθεώρηση της στρατηγικής τιμολόγησης πιθανόν να επιβάλλεται εξαιτίας των αυξήσεων της ζήτησης.

Η εξέταση των ήδη υπάρχοντων τιμών μπορεί να οδηγήσει σε τρεις εναλλακτικές: 1. στη διατήρηση της τιμής, εάν το τμήμα της αγοράς από το οποίο η επιχείρηση αντλεί ένα μεγάλο μερίδιο των πωλήσεων της δεν επηρεάζεται από τις αλλαγές του περιβάλλοντος. 2. στη μείωση της τιμής, για τρεις κύριους λόγους: ως στρατηγική άμυνας, για να νικήσει τον ανταγωνισμό και για να μπορεί να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του πελάτη. 3. αύξηση της τιμής, κυρίως για να διατηρήσει την αποδοτικότητα της κατά τη διάρκεια μιας πληθωριστικής περιόδου, για να επωφεληθεί από τις διαφοροποιήσεις του προϊόντος και για να διαιρέσει την παρούσα αγορά.

3.3 Στρατηγική ευελιξίας της τιμής

Η τιμολογιακή ευελιξία μπορεί να προκύψει από τον καθορισμό διαφορετικών τιμών σε διαφορετικές αγορές, βάση του χρόνου παράδοσης της γεωγραφικής τους θέσης, μεταβάλλοντας τις τιμές βάση της πολυπλοκότητας του επιθυμητού προϊόντος. Μια στρατηγική ευέλικτης τιμολόγησης συνήθως αποτελείται από δυο συνιστώσες: μια μονο-τιμολογιακή πολιτική (*one-price*) και μια πολιτική ευέλικτης τιμολόγησης (*flexible-pricing*).

- Μονο-τιμολογιακή στρατηγική.

Στην στρατηγική αυτή καθορίζεται η ίδια τιμή για όλους τους πελάτες που αγοράζουν τα προϊόντα, υπό τις ίδιες συνθήκες και στις ίδιες ποσότητες. Τα πλεονεκτήματα είναι η διοικητική ευκολία, η ευκολότερη διαδικασία τιμολόγησης και η διατήρησης καλής θέλησης μεταξύ των πελατών. Μειονέκτημα η γνωστοποίηση των τιμών της εταιρίας στους ανταγωνιστές.

- Στρατηγική ευέλικτης τιμολόγησης.

Η στρατηγική αυτή αναφέρεται στις περιπτώσεις όπου τα ίδια προϊόντα ή ποσότητες προσφέρονται σε διαφορετικούς πελάτες με διαφορετικές τιμές. Στόχος είναι να μεγιστοποιηθούν τα βραχυπρόθεσμα οφέλη και να δημιουργηθεί κίνηση επιτρέποντας αναπροσαρμογές της τιμής, εξαρτωμένα από τον ανταγωνισμό και την προθυμία των πελατών να αγοράσουν.

3.4 Στρατηγική τιμολόγησης γραμμής προϊόντων

Μια εμπορική επιχείρηση κατασκευάζει και εμπορεύεται μια σειρά προϊόντων με διαφορές στην ποιότητα, το σχεδιασμό, το μέγεθος και το στυλ. Τα προϊόντα αυτά μπορεί να είναι συμπληρωματικά το ένα του άλλου ή ανταγωνιστικά μεταξύ τους. Έτσι εταιρία δεν μπορεί να καθορίζει τιμή σε ένα προϊόν χωρίς να λάβει υπόψην τις τις επιπτώσεις που θα έχει αυτή η τιμολόγηση στα υπόλοιπα προϊόντα της γραμμής.

Η τιμολογιακή στρατηγική της πρέπει να καθορίζεται έτσι ώστε να μεγιστοποιεί τα κέρδη ολόκληρης της επιχείρησης και όχι κάθε μεμονωμένου προϊόντος. Για τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα της σειράς, η στρατηγική αναπτύσσεται σύμφωνα με τη συνεισφορά του προϊόντος στα κέρδη και στο άμεσο κόστος. Για ένα νέο προϊόν, μια ανάλυση του προϊόντος και της αγοράς καθορίζει εάν το προϊόν θα είναι κερδοφόρο. Η τιμή εν συνεχεία είναι μια συνάρτηση του κόστους, των στόχων κέρδους, της εμπειρίας και του ανταγωνισμού.

3.5 Στρατηγική χρηματικής μίσθωσης (leasing)

Η στρατηγική της χρηματικής μίσθωσης είναι μια συμφωνία με την οποία ένας ιδιοκτήτης (εκμισθωτής) ενός αγαθού νοικιάζει αυτό το αγαθό σε ένα τρίτο πρόσωπο (μισθωτή). Ο μισθωτής πληρώνει ένα συγκεκριμένο ποσό χρημάτων, το οποίο περιλαμβάνει κεφάλαιο και τόκο, κάθε μήνα σαν πληρωμή ενοικίου.

Για τον πελάτη (μισθωτή) η στρατηγική αυτή μειώνει το κεφάλαιο που απαιτείται να εισέλθει η επιχείρηση σε έναν κλάδο και τον προστατεύει ενάντια στην τεχνολογική παλαιότητα. Επίσης ολόκληρη η τιμή εκμίσθωσης ή το ενοίκιο, μπορεί να καταγραφεί σε μια δαπάνη για σκοπούς φόρου εισοδήματος.

Για τον κατασκευαστή (εκμισθωτή) τα πλεονεκτήματα είναι ότι το εισόδημα εξομαλύνεται μετά από κάποια χρονική περίοδο, η ανάπτυξη της αγοράς μπορεί να ενισχυθεί γιατί οι περισσότεροι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να μισθώσουν ένα προϊόν παρά να το αγοράσουν και επίσης τα έσοδα είναι συνήθως περισσότερα από την εκμίσθωση ενός προϊόντος παρά από την πώλησή του.

3.6 Στρατηγική τιμολόγησης δεσίματος (bundling strategy)

Αυτού του τύπου η στρατηγική τιμολόγησης είναι δημοφιλής στις εταιρίες που εκμισθώνουν παρά πωλούν τα προϊόντα τους. Έτσι, η τιμή ενοικίασης, περιλαμβάνει μία έξτρα χρέωση για να καλύψει μία ποικιλία μονάδων και υπηρεσιών υποστήριξης που είναι αναγκαίες για να διατηρήσουν το προϊόν χρήσιμο καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του. Επειδή το κέρδος ανά μονάδα αυξάνει απότομα, αφού το προϊόν ολοκληρώσει την

προγραμματισμένη του χρεολυσία, είναι επιθυμητό για τις επιχειρήσεις που εκμισθώνουν τα προϊόντα τους, να το διατηρούν σε καλή κατάσταση και έτσι να ενισχύσουν την ωφέλιμη ζωή του σε υψηλή τιμή.

Για τις επιχειρήσεις, αυτή η στρατηγική καλύπτει τις προσδοκώμενες δαπάνες για παροχή υπηρεσιών και συντήρησης του προϊόντος, παρέχει έσοδα για τη διατήρηση του προσωπικού που παρέχει υπηρεσίες υποστήριξης μετά τις πωλήσεις, παρέχει ενδεχόμενους/απρόοπτους πόρους για απρόοπτα γεγονότα και εξασφαλίζει την κατάλληλη φροντίδα και συντήρηση των εκμισθωμένων προϊόντων. Η στρατηγική αυτή επιτρέπει μια συνεχιζόμενη σχέση με τον πελάτη.

3.7 Στρατηγική ηγεσίας ως προς την τιμή

Η στρατηγική ηγεσίας ως προς την τιμή, επικρατεί στις ολιγοπωλιακές καταστάσεις. Ένα μέλος του κλάδου, λόγω του μεγέθους ή της κυριαρχίας του στην αγορά, αναδεικνύεται ηγέτης ενός ολόκληρου κλάδου. Η επιχείρηση-ηγέτης κάνει τιμολογιακές κινήσεις που είναι αναγνωρισμένες από άλλα μέλη του κλάδου. Έτσι, αυτή η στρατηγική αναθέτει το βάρος της λήψης σημαντικών αποφάσεων όσων αφορά τις τιμές στην επιχείρηση-ηγέτη. Οι άλλες απλώς ακολουθούν τον ηγέτη. Ο ηγέτης πρέπει να είναι προσεκτικός κατά τη λήψη τέτοιων αποφάσεων τιμολόγησης. Μια λανθασμένη απόφαση θα μπορούσε να στοιχήσει την ηγεσία γιατί τα άλλα μέλη του κλάδου θα σταματούσαν να ακολουθούν τα βήματά του.

3.8 Στρατηγική τιμολόγησης για την ανάπτυξη του μεριδίου της αγοράς

Είναι ευρέως γνωστό ότι μεγάλο μερίδιο αγοράς και εμπειρίας οδηγούν σε χαμηλότερο κόστος. Έτσι ένα νέο προϊόν πρέπει να τιμολογηθεί με τη μικρότερη δυνατή τιμή ώστε να βελτιώσει την εμπειρία και το μερίδιο της αγοράς. Ο συνδυασμός του μεγάλου μεριδίου αγοράς και της εμπειρίας δίνει στην εταιρία ένα τέτοιο πλεονέκτημα κόστους που δεν μπορεί να υπερνικηθεί από οποιονδήποτε ανταγωνιστή με συνηθισμένη απόδοση.

Για την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής θα πρέπει οι πηγές που απαιτούνται για να καθιερωθεί να είναι περισσότερες από αυτές που είναι συνήθως διαθέσιμες στην εταιρία και η τιμή που έχει ήδη καθορισθεί, δεν θα πρέπει να αυξηθεί αλλά πρέπει να διατηρηθεί μέχρι το κόστος να πέσει κάτω από την τιμή.

4. Στρατηγικές διανομής

Οι στρατηγικές διανομής ασχολούνται με τα κανάλια που είναι δυνατό να χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να θέσει τα προϊόντα της στη διάθεση των πελατών. Τα κανάλια είναι οργανωμένες δομές αγοραστών και πωλητών που γεφυρώνουν το χάσμα στο χρόνο και το χώρο ανάμεσα στον παραγωγό και τον καταναλωτή.

Τα αγαθά πρέπει να μεταφερθούν σε μία κεντρική τοποθεσία από τις εγκαταστάσεις των παραγωγών που παράγουν διαφορετικά προϊόντα και είναι γεωγραφικά διασκορπισμένοι.

Ύστερα, τα αγαθά που συσσωρεύονται από διαφορετικές πηγές πρέπει να αντιπροσωπεύουν μια επιθυμητή ποικιλία από την άποψη του πελάτη. Αυτά τα δυο προβλήματα μπορούν να λυθούν με τη διαδικασία της ταξινόμησης που συνδυάζει τη συγκέντρωση (δηλ. τη μεταφορά αγαθών σ' ένα κεντρικό σημείο) με το διασκορπισμό (δηλ. το μάζεμα μιας ποικιλίας αγαθών από διαφορετικά σημεία).

4.1 Στρατηγική δομής των καναλιών

Η στρατηγική δομής των καναλιών αναφέρεται στον αριθμό των ενδιάμεσων που είναι δυνατό να απασχοληθούν στη μεταφορά αγαθών από τους παραγωγούς στους καταναλωτές. Μια επιχείρηση μπορεί να αναλάβει τη διανομή των αγαθών της στους καταναλωτές χωρίς να εμπλέκει κανέναν ενδιάμεσο. Η στρατηγική αυτή αποτελεί το συντομότερο κανάλι και μπορεί να αποκληθεί στρατηγική άμεσης διανομής. Εναλλακτικά τα αγαθά μπορούν να περάσουν από έναν ή περισσότερους ενδιάμεσους, όπως οι χονδρέμποροι ή οι αντιπρόσωποι. Αυτό είναι μια στρατηγική έμμεσης διανομής.

Οι αποφάσεις σχετικά με τη δομή των καναλιών στηρίζονται σε μια σειρά παραγόντων. Σε σημαντικό βαθμό η δομή καθορίζεται από το πού πρέπει να γίνεται η διαχείριση των αποθεμάτων για να εξυπηρετούνται οι πελάτες, να ικανοποιούνται οι διαδικασίες ταξινόμησης και να παρέχει ικανοποιητική απόδοση στα μέλη του καναλιού. Ακόμη εξετάζεται μια σειρά από περιβαλλοντικές επιρροές στη διαμόρφωση στρατηγικής δομής των καναλιών. Αυτές οι επιρροές μπορεί να είναι τεχνολογικές, κοινωνικές-πολιτισμικές, κυβερνητικές ή πολιτικές.

4.2 Στρατηγική σκοπού διανομής

Για ένα αποτελεσματικό δίκτυο, ο παραγωγός θα πρέπει να προσδιορίσει καθαρά τους πελάτες-στόχους που σκοπεύει να προσεγγίσει. Σημαντική απόφαση είναι ο σκοπός της διανομής που θέλει να ακολουθήσει ο παραγωγός. Οι εναλλακτικές στρατηγικές είναι:

- Αποκλειστική διανομή.

Όταν ένας συγκεκριμένος λιανοπωλητής, που εξυπηρετεί μια συγκεκριμένη περιοχή, διαθέτει αποκλειστικά δικαιώματα για ένα προϊόν. Είναι κατάλληλη στρατηγική για προϊόντα που αναζητά ο καταναλωτής (π.χ. ρολόγια **Rolex**, τσάντες **Gucci**, παπούτσια **Regal** κ.α.).

- Ευρεία διανομή.

Η στρατηγική αυτή καθιστά τα προϊόντα διαθέσιμα σε όλα τα πιθανά σημεία λιανικής πώλησης. Αυτό σημαίνει ότι το προϊόν διατίθεται σε μια μεγάλη ποικιλία διαφορετικών και ανταγωνιστικών οργανισμών σε μια περιοχή. Η διανομή προϊόντων ευκολίας, δηλαδή προϊόντων που ο καταναλωτής θα αγοράσει με το που θα τα δει, χωρίς να κάνει έρευνα αγοράς (π.χ. κασόν, στυλό κ.α.) ταιριάζει με αυτή τη στρατηγική.

- Επιλεκτική διανομή.

Είναι η στρατηγική κατά την οποία πολλά αλλά όχι όλα τα σημεία λιανικής πώλησης σε μια περιοχή διανέμουν το προϊόν. Διανέμονται κυρίως τα προϊόντα επιλογής, προϊόντα τα οποία οι καταναλωτές αναζητούν στη βάση της ελκυστικότερης τιμής ή ποιοτικών χαρακτηριστικών.

4.3 Στρατηγική πολλαπλών δικτύων

Η στρατηγική πολλαπλών δικτύων αναφέρεται στην κατάσταση κατά την οποία δύο ή περισσότερα δίκτυα χρησιμοποιούνται στη διακίνηση προϊόντων και υπηρεσιών. Η αγορά θα πρέπει να είναι διαιρεμένη σε τμήματα και αυτό για να έχουμε άμεσες πωλήσεις σε μια τάξη πελατών μόνο διαμέσου διανομένων, κάτι που συνήθως απαιτεί διαφορετικές υπηρεσίες, τιμές και υποστήριξη. Υπάρχουν:

- Συμπληρωματικά δίκτυα.

Εμφανίζονται σε περιπτώσεις όπου κάθε κανάλι διαχειρίζεται ένα διαφορετικό μη ανταγωνίσιμο προϊόν ή ένα μη ανταγωνίσιμο τμήμα του εμπορικού κυκλώματος. Χρησιμοποιούνται για διεύρυνση του εμπορικού κυκλώματος, ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει η επιχείρηση σε απότομες αυξομειώσεις της ζήτησης και λόγω γεωγραφικών ιδιαιτεροτήτων.

- Ανταγωνιστικά δίκτυα.

Τα κανάλια αυτά εμφανίζονται όταν το ίδιο προϊόν διατίθεται μέσω δυο διαφορετικών και ανταγωνιστικών δικτύων. Η στρατηγικά αυτή επιλέγεται με σκοπό την αύξηση στις πωλήσεις. Πιστεύεται ότι ο ανταγωνισμός των πωλητών, τόσος μεταξύ τους όσο και με τους πωλητές άλλων εταιριών, αυξάνει το κέρδος της εταιρίας.

4.4 Στρατηγική τροποποίησης των δικτύων

Η στρατηγική τροποποίησης των δικτύων προκύπτει από την εισαγωγή μιας αλλαγής στα ήδη υπάρχοντα κανάλια διανομής και στηρίζεται στην αξιολόγηση και στην κριτική αναθεώρηση. Αντικειμενικός στόχος της στρατηγικής αυτής είναι η διατήρηση του βέλτιστου τρόπου διανομής σε ένα ευμετάβλητο περιβάλλον.

Τα δίκτυα διανομής αξιολογούνται με κριτήρια όπως το κόστος, οι περιοχές εξυπηρέτησης, η εξυπηρέτηση του πελάτη, η επικοινωνία με την αγορά, τα δίκτυα ελέγχου και διάθεσης.

Τροποποιήσεις στα δίκτυα διανομής δημιουργούνται κυρίως από περιβαλλοντικές αλλαγές, στο εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ. μια μεταβολή στους όρους του εμπορίου, τεχνολογικές αλλαγές, αλλαγές στο σχεδιασμό του προϊόντος κ.λ.π.).

4.5 Στρατηγική ελέγχου δικτύων

Οι ρυθμίσεις των δικτύων, παραδοσιακά, αποτελούνται από αόριστα παραταγμένους παραγωγούς, χοντρικούς πωλητές και λιανικούς πωλητές όλοι εκ των οποίων προσπαθούν να ικανοποιήσουν τους δικούς τους σκοπούς ανεξάρτητα από τι συμβαίνει οπουδήποτε αλλού στη δομή του

δικτύου. Σε αυτές τις ρυθμίσεις λείπει συνήθως ο έλεγχος δικτύου. Σκοπός αυτής της στρατηγικής είναι η ανάληψη της διεύθυνσης από ένα μέλος του δικτύου με απώτερο σκοπό τον έλεγχό του και από κοινού προσπάθεια για επίτευξη των στόχων.

Αντικειμενικοί στόχοι είναι η αύξηση του ελέγχου, η διόρθωση του ανικανοτήτων, η κατανόηση της αποτελεσματικότητας του κόστους διαμέσου των καμπύλων εμπειρίας και η πραγματοποίηση κέρδους. Θα πρέπει όμως για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι οι οφειλές και οι πόροι να ικανοποιούν τις υποχρεώσεις της ηγεσίας.

4.6 Στρατηγική ανταγωνισμού

Οι αυτόνομες επιχειρήσεις οι οποίες συνιστούν ένα δίκτυο διανομής (π.χ. παραγωγοί, χονδρέμποροι, λιανοπωλητές) έρχονται πολλές φορές σε σύγκρουση μεταξύ τους. Κύρια αιτία είναι ότι θέτουν διαφορετικούς στόχους. Ως σύγκρουση δικτύων μπορεί να οριστεί η κατάσταση κατά την οποία ένα μέλος του δικτύου διαισθάνεται ότι η συμπεριφορά κάποιου άλλου μέλους μπορεί να παρεμποδίσει την επίτευξη των στόχων του.

Υπάρχουν τέσσερις εναλλακτικές επίλυσης των συγκρούσεων:

- Η στρατηγική της διαπραγμάτευσης, κατά την οποία ένα μέλος του δικτύου αναλαμβάνει τις διαπραγματεύσεις έχοντας την πρόθεση να παραχωρήσει κάτι ελπίζοντας ότι το άλλο μέλος θα το ανταποδώσει.
- Η οριακή στρατηγική, η οποία χρησιμοποιεί διπλωματία προκειμένου να διαχειριστεί τη σύγκρουση. Δηλαδή τα ένα μέλος θεωρεί ότι το άλλο μέλος θα αναλάβει τη διευθέτηση του ζητήματος.
- Η στρατηγική αλληλεπίδρασης. Στηρίζεται στη συχνή και άτυπη αλληλεπίδραση των δυο μερών. Δηλαδή η μια ομάδα να προτείνει στην άλλη να συμμετέχει στους εμπορικούς συλλόγους της.
- Η υπερorganωμένη στρατηγική, στην οποία χρησιμοποιείται συνδιαλλαγή, μεσολάβηση και διαιτησία προκειμένου να σταματήσει η σύγκρουση. Στην ουσία ένα τρίτο αμερόληπτο μέλος προστίθεται, με σκοπό να βοηθήσει στη διευθέτηση του προβλήματος.

5. Στρατηγικές προώθησης

Οι στρατηγικές προώθησης σχετίζονται με το σχεδιασμό, την εκτέλεση και τον έλεγχο της επικοινωνίας με τους πελάτες. Αυτές οι στρατηγικές περιλαμβάνουν διαφήμιση, προσωπικές πωλήσεις, προώθηση πωλήσεων ή οποιοδήποτε άλλο συνδυασμό τους. Σημαντικά ζητήματα είναι το ποσό των χρημάτων που μπορεί να διατεθεί για την προώθηση ενός συγκεκριμένου προϊόντος και η κατανομή των χρημάτων αυτών στη διαφήμιση, την προσωπική πώληση και την προώθηση των πωλήσεων.

Σαφείς αντικειμενικοί στόχοι και εστίαση σε συγκεκριμένη ομάδα πελατών είναι απαραίτητα για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού προγράμματος προώθησης. Επίσης τα χαρακτηριστικά της προώθησης θα πρέπει να είναι σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, της τιμής και του τρόπου προώθησης του. Στη συνέχεια αναλύονται οι στρατηγικές της προώθησης, της διαφήμισης και της επιλογής των ΜΜΕ και των προσωπικών πωλήσεων.

5.1 Στρατηγικές ανάπτυξης των προοπτικών προώθησης

Δυο κύριες στρατηγικές προώθησης εξετάζονται παρακάτω: η στρατηγική προώθησης-εξόδων που ασχολείται με το ερώτημα πόσα χρήματα πρέπει να δαπανηθούν για τη συνολική στρατηγική προώθησης και τη στρατηγική του μείγματος προώθησης η οποία καθορίζει τους ρόλους των τριών συστατικών που συμβάλουν στην προώθηση του προϊόντος.

- Στρατηγική δαπανών για προώθηση.

Είναι ο προσδιορισμός του ύψους των χρημάτων που μπορεί να δαπανήσει η επιχείρηση για τη συνολική προσπάθεια προώθησης. Για την στρατηγική αυτή θα πρέπει να υπάρχουν επαρκείς πόροι που θα χρηματοδοτήσουν τις δαπάνες, να εκτιμηθεί η διάρκεια της επίδρασης της διαφήμισης και να κατανοηθεί η κατάσταση του προϊόντος που σχετίζεται με την κάθε μορφή προώθησης. Στόχος είναι ο καταμερισμός των κεφαλαίων σε κάθε διαδικασία προώθησης έτσι ώστε η κάθε μια να αξιοποιηθεί στη μέγιστη δυναμική της.

- Στρατηγική μείγματος προώθησης.

Είναι ο προσδιορισμός του κατάλληλου μείγματος των διαφορετικών τύπων προώθησης. Η πολιτική αυτή προσπαθεί να κατανείμει τις εργασίες σε τρεις μεθόδους προώθησης. Η διαφήμιση αφορά τη μη προσωπική επικοινωνία με τον πελάτη, η οποία στηρίζεται στα ΜΜΕ (τηλεόραση, ραδιόφωνο, τύπος κ.α). Η προσωπική πώληση αναφέρεται στην πρόσωπο με πρόσωπο επαφή με τον πελάτη. Όλες οι άλλες μορφές προώθησης αποτελούν την προώθηση πωλήσεων (κουπόνια, δείγματα, εκθέσεις, δώρα κ.α.). Ο επαρκής συνδυασμός των τριών τύπων προώθησης με σκοπό να συμπληρώνει ο ένας τον άλλο για μια ισορροπημένη προσπάθεια προώθησης είναι ο στόχος αυτής της στρατηγικής.

5.2 Στρατηγικές διαφήμισης

Οι επιχειρήσεις συνήθως σχεδιάζουν και εκτελούν τη διαφημιστική τους εκστρατεία περνώντας από πέντε στάδια: διαμόρφωση του προϋπολογισμού, σχεδιασμό της διαφήμισης, ανάπτυξη και έγκριση, εκτέλεση και έλεγχο των αποτελεσμάτων. Οι στρατηγικές της διαφήμισης είναι δυο:

- Στρατηγική επιλογής των ΜΜΕ.

Με τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση καλείται να επιλέξει το μέσο επικοινωνίας (ΜΜΕ) το οποίο θα μεταφέρει το μήνυμά της, το οποίο αφορά ένα προϊόν της ή υπηρεσία (διαφήμιση), στους καταναλωτές. ΜΜΕ είναι: οι εφημερίδες, τα περιοδικά, η τηλεόραση, το ραδιόφωνο, η εξωτερική

διαφήμιση, η διαφήμιση μέσω internet, η διαφήμιση πάνω σε μέσα μεταφοράς και το ταχυδρομείο. Η επιλογή το μέσου επηρεάζεται από παράγοντες όπως το προϊόν/υπηρεσία, η αγορά στην οποία απευθύνεται, η έκταση και το είδος της διανομής, ο τύπος επικοινωνίας, ο προϋπολογισμός, οι στρατηγικές διαφήμισης των ανταγωνιστών. Ο στόχος της στρατηγικής αυτής είναι η μεταστροφή των καταναλωτών από την άγνοια προς ένα προϊόν/υπηρεσία στη ενημέρωση, κατανόηση, πίστη και τελικά στη διαδικασία της αγοράς.

- Στρατηγική σχεδίασης της διαφήμισης.

Η στρατηγική αυτή αναφέρεται στο σχεδιασμό του περιεχομένου της διαφήμισης. Στη λέξη περιεχόμενο περιλαμβάνονται μια σειρά από έννοιες όπως λέξεις, εικόνες, σύμβολα, χρώματα, περιγράμματα και άλλα χαρακτηριστικά απαραίτητα για τη διαφήμιση. Η διαφήμιση θα πρέπει να έχει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της στρατηγικής μάρκετινγκ της επιχείρησης και θα πρέπει να είναι εφοδιασμένη με τις κατάλληλες πληροφορίες για τους στόχους της διαφήμισης, το προϊόν, τους πελάτες, τη δράση των ανταγωνιστών και τους ηθικούς και νομικούς περιορισμούς. Στόχος είναι η μετάδοση του μηνύματος, για κάποιο προϊόν, με σαφή τρόπο και εικόνα στους καταναλωτές

5.3 Στρατηγικές προσωπικών πωλήσεων

Οι στρατηγικές προσωπικών πωλήσεων διαχωρίζονται σε στρατηγικές πώλησης και σε στρατηγικές δραστηριοποίησης πωλήσεων και επιτήρησης. Η στρατηγική πώλησης αναφέρεται στη μεταστροφή των καταναλωτών από τη διαδικασία λήψης απόφασης στη διαδικασία αγοράς με τη χρήση της άμεσης (πρόσωπο με πρόσωπο) επικοινωνίας. Η στρατηγική της δραστηριοποίησης αναφέρεται στην επίτευξη της μέγιστης παραγωγικότητας του δυναμικού πωλήσεων. Αναλυτικότερα:

- Στρατηγική πώλησης.

Οι στρατηγικές πωλήσεων εξαρτώνται από τη διαδικασία απόφασης του καταναλωτή, από την επίδραση που έχουν σε αυτόν οι εναλλακτικοί τρόποι επικοινωνίας καθώς και το κόστος των παραπάνω τρόπων επικοινωνίας. Η ευελιξία που σχετίζεται με τις προσωπικές πωλήσεις επιτρέπει τις προσφορές τιμών έτσι ώστε να προσαρμόζονται σε ξεχωριστούς πελάτες. Επιπλέον οι προσωπικές πωλήσεις προσφέρουν τη δυνατότητα για τη δημιουργία μιας πραγματικής προσωπικής σχέσης με τον πελάτη. Ακόμη είναι η μόνη μέθοδος που εξασφαλίζει την άμεση προσαρμογή δράσης.

- Στρατηγική δραστηριοποίησης πωλήσεων και επιτήρησης.

Για να διασφαλιστεί ότι οι πωλητές θα επιτελέσουν το έργο τους στο μέγιστο των ικανοτήτων τους, πρέπει να τους δοθούν επαρκή κίνητρα και να επιτηρούνται κατάλληλα.

Ως παροχή κινήτρων θεωρείται η παρακίνηση μέσω οικονομικών και μη μέσων. Οικονομική δραστηριοποίηση παρέχεται με χρηματική

αποκατάσταση και η μη χρηματική δραστηριοποίηση συνήθως συνδέεται με προγράμματα αξιολόγησης (δηλ. μέτρηση της συμβολής ενός εργαζομένου στο συνολικό στόχο της επιχείρησης).

Η επιτήρηση είναι σημαντική για να εξασφαλίσει το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι παρέχουν τις επιθυμητές υπηρεσίες. Η επιτήρηση των εργαζομένων ορίζεται σε ένα ευρύτερο φάσμα στο οποίο περιλαμβάνεται η ανάθεση κάποιας περιοχής σε έναν πωλητή, ο έλεγχος της δραστηριότητας του και η επικοινωνία με τους υπόλοιπους εργαζομένους.

Β' μέρος

Αχαΐα

Ο Νομός Αχαΐας βρίσκεται στη βορειοδυτική Πελοπόννησο. Έχει έκταση 3.271 τετραγωνικά χιλιόμετρα, πληθυσμό 327.316 κατοίκους (2001) και αποτελεί τη βασική πύλη σύνδεσης της Ελλάδας με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μέσω του λιμανιού της Πάτρας. Ο Νομός Αχαΐας διοικητικά ανήκει στην Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας μαζί με τους νομούς Αιτωλοακαρνανίας και Ηλείας.

Αποτελεί το γεωγραφικό κέντρο βάρους της περιφέρειας, καθώς κατέχει το 29% της συνολικής έκτασης και το 43% του συνολικού πληθυσμού της. Αποτελείται από τις επαρχίες Πατρών, Αιγιάλειας και Καλαβρύτων και διαιρείται σε 21 Δήμους και 2 Κοινότητες. Πρωτεύουσα του νομού είναι η πόλη της Πάτρας. Η Πάτρα είναι η τρίτη μεγαλύτερη πόλη της Ελλάδας, με πληθυσμό που ξεπερνά τους 200.000 κατοίκους και αποτελεί το μητροπολιτικό κέντρο της Δυτικής Ελλάδας. Η Γεωγραφική θέση, οι φυσικοί και ανθρωπίνι πόροι, αποτελούν σημαντικό πλεονέκτημα της περιοχής.

Ο Ν. Αχαΐας είναι η ουσιαστική πύλη της Ελλάδος προς την Ευρώπη. Βρίσκεται δε πάνω στο Ευρωπαϊκό Μεσογειακό Τόξο (Ισπανία, Ν. Γαλλία, Ιταλία, Ελλάδα) που βασικοί αναπτυξιακοί του άξονες είναι ο τουρισμός, η τεχνολογία και οι υπηρεσίες. Η Αχαΐα συνδυάζει φυσική ομορφιά και πολιτιστική ανάπτυξη. Αποτελεί ένα κομμάτι Ελληνικής γης που αναδεικνύει την ιστορική κληρονομιά και το σύγχρονο πολιτισμό.

1. Πρωτογενής τομέας

Μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού της περιοχής απασχολείται στον πρωτογενή τομέα. Παρά την σημειωθείσα διαχρονική μείωση του αγροτικού πληθυσμού (από 105.848 το 1981 μειώθηκε στις 91.721 το 1991) το ποσοστό σε σύγκριση με το μέσο όρο της χώρας είναι υψηλότερο και συγκεκριμένα 30,55% στο Ν. Αχαΐας έναντι 28,2% της χώρας. Ο πρωτογενής τομέας συμβάλλει σημαντικά στην διαμόρφωση ενός "βιώσιμου" εισοδήματος για τα νοικοκυριά της υπαίθρου.



Η γεωργία χαρακτηρίζεται από τα ίδια διαρθρωτικά και δημογραφικά προβλήματα που χαρακτηρίζουν το σύνολο της Ελληνικής γεωργίας. Στο Ν. Αχαΐας καλλιεργείται σχεδόν όλο το φάσμα των Ελληνικών γεωργικών προϊόντων με ιδιαίτερη βαρύτητα την σταφίδα, τα αμπελοοινικά προϊόντα, τα εσπεριδοειδή, τα κηπευτικά, τη βιομηχανική ντομάτα, τις πατάτες, τα καρπούζια, το ελαιόλαδο κλπ.

Ιδιαίτερα αναπτυγμένος ποσοτικά παρουσιάζεται ο κλάδος της κτηνοτροφίας, ο οποίος όμως χαρακτηρίζεται από παραδοσιακό τρόπο βόσκησης και όχι σε οργανωμένες φάρμες.

2. Δευτερογενής τομέας

Ο Νομός Αχαΐας και ιδιαίτερα η πόλη της Πάτρας έχει μακρά βιομηχανική παράδοση. Κοιτάζοντας προς το παρελθόν βλέπουμε ότι το πρώτο Ελληνικό εργοστάσιο ιδρύθηκε σ' αυτή το 1846. Η Αχαΐα τον 19ο αιώνα αποτελούσε μια οικονομική περιοχή με εξωστρεφή προσανατολισμό. Η τοπική οικονομία συνέδεσε τις τύχες της με την Ευρωπαϊκή αγορά, μέσω της καλλιέργειας και της εξαγωγής της σταφίδας. Κατά την διάρκεια του μεσοπολέμου η Αχαΐα αποτελούσε ένα από τα πρώτα σε σημασία βιομηχανικά κέντρα.

Οι ριζικές ανακατατάξεις που έλαβαν χώρα μετά την δεκαετία του 1980 στο παγκόσμιο οικονομικό στερέωμα είχαν ως αποτέλεσμα να κλείσουν σημαντικές βιομηχανικές επιχειρήσεις και να οδηγηθεί στην ανεργία ένα μεγάλο ποσοστό έμπειρου εργατικού δυναμικού, ιδίως αυτού που απασχολείτο στους κλάδους της κλωστοϋφαντουργίας, ένδυσης και χαρτοβιομηχανίας.



Παρόλα αυτά όμως με τον προϋπάρχοντα Αναπτυξιακό Νόμο 2324/94 και τα διάφορα κοινοτικά προγράμματα αρκετές μεταποιητικές επιχειρήσεις προχώρησαν σε εκσυγχρονισμό των δομών δράσης τους, στην δημιουργία επωνύμων προϊόντων, στη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων.

Αρκετές επιχειρήσεις έχουν εξαγωγικό προσανατολισμό προς καταναλωτές Ευρωπαϊκών χωρών γεγονός που υποδηλώνει ότι η ποιότητα των προϊόντων τους είναι ανταγωνιστική έναντι των ξένων επιχειρήσεων.

Στον Ν. Αχαΐας παράγεται όλη η γκάμα των προϊόντων, όπως κλωστοϋφαντουργικά, έτοιμα ενδύματα, τρόφιμα, ποτά, εμφιαλωμένα νερά, ελαστικά-πλαστικά, προϊόντα από μη μεταλλικά ορυκτά, μεταλλικά και μεταλλουργικά προϊόντα, μηχανές, δέρματα, δερμάτινα είδη, προϊόντα κεραμικής υψηλών προδιαγραφών κλπ.

Η ύπαρξη Βιομηχανικής Ζώνης σε ειδικά οργανωμένο χώρο εκτάσεως 4.050 στρεμμάτων, ο υπό κατασκευή χώρος για εγκατάσταση Βιοτεχνικών Πάρκων, (ΒΙΟΠΑ), η κατασκευή του Επιστημονικού Πάρκου Πατρών, η λειτουργία των Ερευνητικών Τμημάτων στο Πανεπιστήμιο της Πάτρας, η ολοκλήρωση των αναπτυξιακών έργων που βρίσκονται σε εξέλιξη καθώς και τα παρεχόμενα κίνητρα, επιδοτήσεις και φορολογικές

ελαφρύνσεις, δημιουργούν βάσιμη ελπίδα ότι θα τονωθεί το επενδυτικό κλίμα.

Υπάρχουν τομείς και κλάδοι που μπορούν να αναπτυχθούν. Το επενδυτικό ενδιαφέρον αφορά την παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων π.χ. παραγωγή προτηγανισμένης πατάτας, τεμαχισμός - τυποποίηση - συσκευασία χοιρινού κρέατος, τυποποίηση φρούτων, παραγωγή κατεψυγμένων ή τυποποιημένων αλιευμάτων, παραγωγή ιχθυοπαρασκευασμάτων, παραγωγή ετοιμών φαγητών, παραγωγή βιολογικών προϊόντων, τυποποίηση ελαιολάδου, παραγωγή προϊόντων από πολυαιθυλένιο, κατασκευή προϊόντων συσκευασίας, κατασκευή συστημάτων πληροφορικής και Η/Υ, δραστηριότητες που να καλύπτουν τον τομέα της υψηλής τεχνολογίας.

3.Τριτογενής τομέας-Εμπόριο

Το Εμπόριο του Ν. Αχαΐας διεξάγεται σε σημαντικό βαθμό από το πολεοδομικό συγκρότημα της Πάτρας και του Αιγίου. Ιδιαίτερα η Πάτρα αποτελεί πόλο έλξης για την Δυτική Πελοπόννησο, τα Ιόνια Νησιά καθώς και την κοντινή περιοχή της Δυτικής Στερεάς Ελλάδος.

Στο Ν. Αχαΐας σήμερα καταγράφονται περίπου 5.600 εμπορικές επιχειρήσεις. Κύριο χαρακτηριστικό της ανάλυσης των δεδομένων είναι ότι στη συντριπτική πλειοψηφία πρόκειται για καταστήματα μικρού όγκου, όπου το απασχολούμενο προσωπικό είναι ένα (1) ή τρία(3) άτομα.

Ήδη έχει αρχίσει η διαδικασία εισόδου μεγάλων πολυκαταστημάτων ελληνικών και ξένων συμφερόντων. Πέρα από τις αλυσίδες μεγάλων Super Market άρχισαν να εγκαθίστανται στην Πάτρα υποκαταστήματα μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων όπως **ΜΑΚΡΟ, ΖΑΡΑ, PRACTIKER.**



Ο Νομός Αχαΐας εκτός από εμπορικό και βιομηχανικό κέντρο είναι ταυτόχρονα διαμετακομιστικό και εξαγωγικό κέντρο με κυριότερο το λιμάνι της Πάτρας, που είναι η κύρια θαλάσσια πύλη εισόδου από την Δυτ. Ευρώπη. Η δημιουργία του νέου λιμανιού αναμένεται να επαυξήσει τις εμπορικές δραστηριότητες, ενώ παράλληλα η δημιουργία

μόνιμου Εκθεσιακού Κέντρου και η αναμενόμενη δημιουργία του Ηλεκτρονικού Κέντρου Εμπορίου από το Επιμελητήριο Αχαΐας θα τονώσει το εμπόριο της ευρύτερης περιοχής.



Λουξ-Μαρλαφέκας ΑΒΕΕ

Η ΛΟΥΞ ΜΑΡΛΑΦΕΚΑΣ ΑΒΕΕ είναι μια ελληνική εταιρία αναψυκτικών που ιδρύθηκε το 1950 από τον Παναγιώτη Μαρλαφέκα στο κέντρο της Πάτρας. Από το 1972, που μεταφέρθηκε, μέχρι και σήμερα η εταιρία βρίσκεται σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις έκτασης 2.500 τ.μ., περίπου 8 χιλιόμετρα έξω από την Πάτρα στην περιοχή του Κεφαλόβρυσου. Το βασικό στοιχείο που επιλέχτηκε η περιοχή είναι το άριστης ποιότητας νερό που διαθέτει. Ακόμη από το 2002 η εταιρία διαθέτει νέες σύγχρονες εγκαταστάσεις κέντρου διανομής στεγασμένου χώρου 3.000 τ.μ. σε ιδιόκτητη έκταση 10.000 τ.μ. Συνολικά οι εγκαταστάσεις της διαμορφώνονται σε 12.500 τ.μ. με κάλυψη 4.500 τ.μ. Η εταιρία για την διακίνηση των προϊόντων της διαθέτει δέκα ιδιόκτητα φορτηγά αυτοκίνητα.

Πρόεδρος της εταιρίας από την ίδρυσή της και μέχρι το 1989, όπου και αποχώρησε, ήταν ο Παναγιώτης Μαρλαφέκας. Από το 1989 την επιχείρηση ανέλαβαν οι τρεις γιοί του Ιωάννης, Κωνσταντίνος και Πλάτωνας. Το 1997 η εταιρία άλλαξε νομική μορφή και έγινε Ανώνυμος Βιομηχανική Εμπορική Εταιρία. Πρόεδρος ανέλαβε ο Ιωάννης Μαρλαφέκας, αντιπρόεδρος ο Κωνσταντίνος Μαρλαφέκας και εντεταλμένος σύμβουλος ο Πλάτωνας Μαρλαφέκας.

Η ΛΟΥΞ ΑΒΕΕ παράγει μια μεγάλη γκάμα αναψυκτικών από 250 ml γυάλινη, 330ml P.E.T., 500ml P.E.T., 1500ml P.E.T. και σε γεύσεις Πορτοκαλάδα, Λεμονάδα, Βουσσινάδα, Σόδα, Γκαζόζα παραδοσιακή, Τόνικ, Louxcola και Loux Mix καλύπτοντας όλες της ανάγκες της αγοράς. Διαθέτει δυο εμπορικά σήματα ΛΟΥΞ και LOUXCOLA. Η LOUXCOLA είναι η πρώτη βάση cola που βγήκε στην Ελλάδα.

Από το 1999 η εταιρία πραγματοποιεί επενδύσεις που περιλαμβάνουν καινούριες γραμμές παραγωγής για P.E.T. (πλαστική συσκευασία) και γυάλινης συσκευασίας μπουκάλια. Το 2003 δημιουργεί νέες υψηλών προδιαγραφών συσκευασίες για P.E.T. που αντικαθιστούν τις παλιές και εξασφαλίζουν μεγαλύτερη διάρκεια ζωής της συσκευασίας και άριστη διατήρηση του προϊόντος.

Το 2004 πρώτη φέρνει στην ελληνική αγορά ένα ακόμη προϊόν, τη βουσσινάδα, το οποίο μέσα στον πρώτο μήνα εμφάνισής του, έγινε το δεύτερο πιο επιτυχημένο προϊόν της σειράς μετά την πορτοκαλάδα. Την περίοδο 2004-2006 η επιχείρηση συνεργάστηκε με την Ελληνική Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία και ήταν επίσημος υποστηρικτής της Εθνικής Ομάδας ποδοσφαίρου. Το 2006 δημιούργησε ένα ακόμη προϊόν, το Λουξ

Mix, ένα αναψυκτικό με γεύση από τρία εσπεριδοειδή (πορτοκάλι, λεμόνι και μανταρίνι).

Σήμερα το εργοστάσιο έχει εξοπλιστεί με τα πλέον σύγχρονα μηχανήματα και χρησιμοποιεί τις πιο προηγμένες μεθόδους ποιοτικού ελέγχου, υγιεινής και σύγχρονης συσκευασίας. Η εταιρία και η παραγωγική διαδικασία δουλεύει υπό καθεστώς ISO 9002 και HACCP. Η ΛΟΥΞ-Μαρλαφέκας ABEE με τις νέες επενδύσεις που πραγματοποίησε και τα δυο συστήματα διασφάλισης ποιότητας ISO 9001: 2000 και HACCP, είναι πλέον από τις πιο σύγχρονες μονάδες παραγωγής, αποθήκευσης και διακίνησης αναψυκτικών στην Ελλάδα.



Η εταιρία για τη διακίνηση των προϊόντων της, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, διαθέτει δέκα ιδιόκτητα φορτηγά αυτοκίνητα, ενώ από το Φεβρουάριο του 2001, η ΕΒΓΑ αντιπροσωπεύει τα προϊόντα της στο νομό Αττικής. Η ανάπτυξη του δικτύου της, υποστηρίζεται από 100 αντιπροσώπου, παρέχοντάς τους όλα τα βοηθητικά μέσα πώλησης όπως ψυγεία, ράφια καθώς και πλήρες διαφημιστικό πρόγραμμα και οι οποίοι καλύπτουν ολόκληρη τη Δυτική Ελλάδα και Πελοπόννησο, Αττική, Χαλκίδα κ.α. Εξαγωγές πραγματοποιούνται στην Γερμανία, Ιταλία, Καναδά, Η.Π.Α., Ν. Κορέα, Κύπρο κ.α. Ο κύκλος εργασιών της φθάνει τα 12,65 εκατ. ευρώ και τα καθαρά αποτελέσματα χρήσεως το 1,86 εκατ. ευρώ.

1. Ανάλυση της οργανωτικής δομής και των στρατηγικών μάρκετινγκ της Λουξ.

Η Λουξ-Μαρλαφέκας ABEE αποτελεί μια από τις πιο πετυχημένες εταιρίες στο χώρο των αναψυκτικών. Παρόλη την απλή οργανωτική της δομή (διοικείται από τον πατέρα, Παναγιώτη Μαρλαφέκα και πέρασε στους γιούς του), που σαν δομή χρησιμοποιείται κυρίως από μικρού μεγέθους επιχειρήσεις ή αναφέρεται σε ένα μόνο κομμάτι της αγοράς, έχει καταφέρει να αναπτυχθεί και να επεκταθεί στο μεγαλύτερο μέρος της Ελληνικής αγοράς καθώς και σε πολλές αγορές του εξωτερικού. Η διοίκηση της έχοντας θέσει τους στόχους της και ακολουθώντας όλες τις οργανωτικές αρχές έχει καταφέρει να αποκτήσει μεγάλη φήμη και ηγετική θέση μέσα στο χώρο των αναψυκτικών.

Για την κατάκτηση αυτής της ηγετικής θέσης μέσα στην αγορά η διοίκηση της επιχείρησης έχει χρησιμοποιήσει επιτυχώς πολλές στρατηγικές μάρκετινγκ. Καταρχήν η μεταφορά των εργοστασιακών εγκαταστάσεων της από το κέντρο της Πάτρας στην περιοχή του Κεφαλόβρυσου ήταν μια πολλή καλή στρατηγική κίνηση. Η περιοχή αυτή πρόσφερε πολλές δυνατότητες γεωγραφικής επέκτασης, βρίσκεται σε μικρή απόσταση από το κέντρο της Πάτρας και το άριστης ποιότητας νερό που διαθέτει αύξησαν τις προοπτικές της εταιρίας.

Σχετικά με τις στρατηγικές αγοράς όπως αναφέρθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο, η Λουξ ABEE έχει ασχοληθεί με έναν μόνο τομέα της αγοράς, τα αναψυκτικά, αρχικά σε περιφερειακό επίπεδο και έπειτα από τις επενδύσεις που πραγματοποίησε από 1999 και μετά, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Είναι από τις επιχειρήσεις που πρώτη εισήγαγε προϊόντα

στην αγορά και σε αυτό συντέλεσε η αφοσίωση της διοίκησης στους στόχους που είχε θέσει και οι επιτυχείς επενδύσεις που έκανε. Οι οποίες επενδύσεις σαν αποτέλεσμα είχαν καινούριες γραμμές παραγωγής, σύγχρονες εγκαταστάσεις κέντρου διανομής, νέα προϊόντα, αύξηση της παραγωγής. Από την αρχή η επιχείρηση είχε ακολουθήσει στρατηγική ισχυρής δέσμευσης προς την αγορά δίνοντας της τη δυνατότητα να πραγματοποιεί οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή, την προώθηση και τη διανομή.

Όσον αφορά τα προϊόντα της, η Λουξ παράγει μια σειρά τυποποιημένων προϊόντων τα οποία συσχετίζονται (**product-scope**). Όλα τα προϊόντα της κυκλοφορούν στην αγορά με τη μάρκα της Λουξ εκτός από την cola που κυκλοφορεί στην αγορά με την μάρκα της Louxcola (**multiple-brands**). Το 2004 εισήγαγε πρώτη ένα νέο προϊόν, τη βουσσινάδα. Το προϊόν αυτό ήταν μια καινοτομία που κατέκτησε μεγάλο τμήμα της αγοράς κάνοντας τη βουσσινάδα το δεύτερο δημοφιλέστερο προϊόν της σειράς. Ακόμη το 2006 ακολουθώντας τη στρατηγική της βελτίωσης /τροποποίησης των προϊόντων δημιούργησε ένα ακόμη προϊόν, το Λουξ Mix, το οποίο δημιούργησε θετικές σκέψεις για την εξέλιξη της επιχείρησης. Την καλή πορεία των προϊόντων μέσα στην αγορά διασφαλίζουν η ποιότητα των πρώτων υλών και οι προηγμένες μέθοδοι ποιοτικού ελέγχου, υγιεινής και σύγχρονης συσκευασίας που χρησιμοποιεί η εταιρία.

Τα προϊόντα που παράγει η εταιρία είναι προϊόντα ευρείας κατανάλωσης που εύκολα ο καταναλωτής μπορεί να βρει μέσα στην αγορά και σε χαμηλή τιμή. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η επιχείρηση να χρησιμοποιεί μόνο-τιμολογιακή στρατηγική για όλα της τα προϊόντα (ίδια τιμή για όλους τους πελάτες) και στρατηγική τιμολόγησης δειξιδυσης για τα νέα της προϊόντα (χαμηλή τιμή κατά την είσοδο του προϊόντος στην αγορά).

Ως προς τις στρατηγικές διανομής, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, η εταιρία διαθέτει σύγχρονες εγκαταστάσεις κέντρου διανομής καθώς και ιδιόκτητα φορτηγά αυτοκίνητα, τα οποία μεταφέρουν στους αντιπροσώπους της, σε όλη την Ελλάδα, τα προϊόντα ώστε να μπορούν να είναι διαθέσιμα σε όλα τα πιθανά σημεία λιανικής πώλησης. Έχουμε δηλαδή μια ευρεία έμμεση διανομή των προϊόντων.

Τέλος για την προώθηση των προϊόντων της η Λουξ χρησιμοποιεί τη στρατηγική του μείγματος προώθησης. Δηλαδή χρησιμοποιεί όλους τους τύπους προώθησης (διαφήμιση, προσωπικές πωλήσεις) με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Το 2004 συνεργάστηκε με την Ελληνική Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία και έγινε το επίσημο αναψυκτικό της Ελληνικής Ομάδας Ποδοσφαίρου, γεγονός που αύξησε κατά πολύ τη φήμη της εταιρίας καθώς και τις πωλήσεις της. Ακόμη η Λουξ παρέχει στους αντιπροσώπους της όλα τα απαραίτητα βοηθητικά μέσα πώλησης (ψυγεία, ράφια κ.α.).



Όμιλος Επιχειρήσεων Καλλιμάνη

Ο Όμιλος Επιχειρήσεων ΚΑΛΛΙΜΑΝΗΣ είναι αμιγώς Ελληνικός, με κορυφαία παρουσία από το 1956 στην κατηγορία κατεψυγμένων τροφίμων και πιο συγκεκριμένα στην αγορά αλιευμάτων. Η κύρια δραστηριότητα του ομίλου είναι η μεταποίηση, η συσκευασία και η διάθεση κατεψυγμένων αλιευμάτων καθώς και προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας με βάση τα αλιεύματα.

Αποτελείται από πέντε επιχειρήσεις, με έδρα το Αίγιο και τη Λευκάδα

- Γ. Καλλιμάνης Α.Ε.
- Αλιεύματα Καλλιμάνης ΑΕΒΕ, με έδρα το Αίγιο
- Καλλιμάνης Ιονίου Α.Ε., με έδρα τη Λευκάδα
- Καλλιμάνης Εμπορική Α.Ε., με έδρα το Αίγιο
- Μεσογειακά Γεύματα ΑΕΒΕ, με έδρα το Αίγιο,

διαθέτει 3 υπερσύγχρονα εργοστάσια (ιδιόκτητες εγκαταστάσεις συνολικής έκτασης 38.000 τ.μ. και 25.000 τ.μ. αντίστοιχα, με χώρους παραγωγής 12.400τ.μ. και ψυκτικούς θαλάμους 45.000κ.μ.), κέντρα διανομής σε στρατηγικές περιοχές της χώρας, ιδιόκτητο στόλο 23 φορτηγών καθώς και εξειδικευμένο κατάστημα διάθεσης κατεψυγμένων τροφίμων.

Η παραγωγική δυναμικότητα του Ομίλου ανέρχεται σε 14.000 τόνους ετησίως, ενώ εμπορεύεται περισσότερα από 100 διαφορετικά είδη αλιευμάτων. Τα τελευταία πέντε χρόνια διπλασίασε το ανθρώπινο δυναμικό του και ο κύκλος εργασιών της Γ.ΚΑΛΛΙΜΑΝΗΣ Α.Ε., που είναι η βασικότερη εμπορική εταιρεία του Ομίλου, το 2006 υπερέβει τα 62 εκατ. ευρώ, γεγονός που οφείλεται στην οργάνωση, σε επενδύσεις για σύγχρονες εγκαταστάσεις, υποδομές και ανθρώπινο δυναμικό, στην καινοτομία και τα ποιοτικά προϊόντα.

Αποτελεί τον ηγέτη σε πολλά επώνυμα προϊόντα και είναι μια από τις πιο γνωστές μάρκες στην αγορά των κατεψυγμένων τροφίμων. Η εταιρεία έχει εγκαταστήσει Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας (ΣΔΠ) σύμφωνα με το Διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000, εφαρμόζει σύστημα HACCP (Hazard Analysis of Critical Control Points) και έχει συνεχή συνεργασία με εξωτερικά εργαστήρια για τον καλύτερο έλεγχο και τη διασφάλιση της υγιεινής των προϊόντων της.

Τα προϊόντα του Ομίλου Καλλιμάνης είναι ωμά ψάρια και θαλασσινά άμεσα επεξεργασμένα, κατεψυγμένα και συσκευασμένα για να μη χάνουν τίποτα από τα θρεπτικά συστατικά και την ποιότητά τους. Η βασικότερη κατηγορία είναι αυτή των κατεψυγμένων ψαριών(ολόκληρα ψάρια, σε φέτες ή φιλέτο) και θαλασσινών(χταπόδια, καλαμαράκια, σουπιές κ.α.) Καλλιμάνης, καθώς και εναλλακτικές προτάσεις, όπως τα Ημιέτοιμα γεύματα (σολομός με πένες, μυδοπίλαφο, ριζότο με θαλασσινά κ.α.) με τη

σειρά Πιάτα Ημέρας αλλά και τα Παναρισμένα αλιεύματα (Pané φιλέτα φαριών, Pané θαλασσινά) με τη σειρά Pané αντίστοιχα. Ακόμη υπάρχουν και τα επαγγελματικά προϊόντα που αφορούν το χονδρεμπόριο και είναι προϊόντα για Catering και εμποριοποίηση (ψάρια σε φέτες, ολόκληρα, μαλάκια).

Το 1956 ξεκίνησε ο Γ. Καλλιμάνης την πρώτη του παραγωγική δραστηριότητα και το 1958 ανέπτυξε εμπορική δραστηριότητα στα κατεψυγμένα τρόφιμα με κατάστημα λιανικής πώλησης στο Αίγιο. Το 1989 ίδρυσε το πρώτο εργοστάσιο επεξεργασίας και τυποποίησης κατεψυγμένων αλιευμάτων στην Ελική του Αιγίου. Το 1996 ολοκλήρωσε πανελλαδικό



δίκτυο πωλήσεων και από το 1999 ίδρυσε υποκαταστήματα σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη. Το 2001 εξαγόρασε ομοειδή επιχείρηση στην Λευκάδα και δημιούργησε την εταιρία Καλλιμάνης Ιονίου Α.Ε. Το 2003 λάνσαρε νέα σειρά προϊόντων, τα Παναρισμένα Αλιεύματα (Pané) και την επόμενη χρονιά, το 2004 ίδρυσε τα δυο νέα εργοστάσια «Αλιεύματα Καλλιμάνης» και «Μεσογειακά Γεύματα» συνολικής έκτασης 25.000 τ.μ. επίσης στην περιοχή του Αιγίου, που είναι η έδρα της επιχείρησης και αναμένεται να διπλασιάσουν την παραγωγική δυναμικότητα του Ομίλου και παράλληλα να αποτελέσουν τις πλέον εξελιγμένες και άρτια εξοπλισμένες μονάδες επεξεργασίας κατεψυγμένων αλιευμάτων στην χώρα. Από το 2006 ο Όμιλος έχει νέα εταιρική ταυτότητα και επαναλάνσαρε τη σειρά προϊόντων ψάρια και θαλασσινά Καλλιμάνης.

Ο Όμιλος ΚΑΛΛΙΜΑΝΗΣ επιτυγχάνει πανελλαδική κάλυψη μέσα από ένα ανεπτυγμένο και πολύ καλά οργανωμένο δίκτυο διανομής- το οποίο αποτελείται από ιδιόκτητο στόλο 23 φορτηγών, που εφοδιάζει καθημερινά, χιλιάδες σημεία πώλησης σε όλη την Ελλάδα. Καλύπτει δύο βασικά κανάλια διανομής:

- Λιανεμπόριο (RETAIL : αλυσίδες super market και μικρά σημεία πώλησης)
- Χονδρεμπόριο (FOOD SERVICE : ξενοδοχεία, εστιατόρια, catering)

και είναι ο μοναδικός στον κλάδο κατεψυγμένων αλιευμάτων στην χώρα που διαθέτει οργανωμένο τμήμα προμηθειών, με μακροχρόνιες και σταθερές συνεργασίες, τόσο με μεγάλα αλιευτικά σκάφη υπερπόντιας αλιείας, όσο και με μεγάλες εταιρείες επεξεργασίας αλιευμάτων του εξωτερικού, εξασφαλίζοντας πλήρη γκάμα σε σταθερή βάση.

Οι πωλήσεις του ομίλου σε Αττική και Θεσσαλονίκη υποστηρίζονται και συντονίζονται από τα αντίστοιχα υποκαταστήματα ενώ η υπόλοιπη χώρα καλύπτεται από 30 αντιπροσώπους (Κρήτη, Νότια Πελοπόννησος, Κεντρική Στερεά, Βόρεια Ελλάδα, Νησιά Αιγαίου & Ιονίου), και πλήθος χονδρεμπόρων και διανομέων εξασφαλίζοντας πλήρη κάλυψη του συνόλου της αγοράς.

Αποθηκευτικά κέντρα, εξοπλισμένα με υπερσύγχρονους ψυκτικούς θαλάμους, λειτουργούν σε Αίγιο, Αθήνα και Θεσσαλονίκη με στόχο να πετύχουν τη καλύτερη και ασφαλέστερη διανομή, την αποτελεσματικότερη διαχείριση του πελατολογίου του Ομίλου αλλά και να προσφέρουν ευελιξία στην εξυπηρέτηση των συνεργατών του.

Ο Όμιλος σημειώνει επίσης μια επιτυχημένη πορεία στον τομέα των εξαγωγών σε Βόρεια Ευρώπη (Βέλγιο, Σουηδία, Ολλανδία και κυρίως Γερμανία), Κύπρο, Βαλκάνια και Ασία. Η εξαγωγική δραστηριότητα του ομίλου ανέρχεται στο 6% του συνολικού όγκου των πωλήσεων του.

1. Ανάλυση της οργανωτικής δομής και των στρατηγικών μάρκετινγκ του Ομίλου Επιχειρήσεων Καλλιμάνης.

Στην ανάλυση που ακολουθεί ο Όμιλος Καλλιμάνη θα εξεταστεί ως μια ενιαία επιχείρηση και θα αναλυθεί με βάση τις στρατηγικές μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί σαν όμιλος και όχι για κάθε ξεχωριστή επιχείρηση που τον αποτελεί. Οι επιχειρήσεις που τον αποτελούν θα αντιμετωπιστούν ως επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες. Ο Όμιλος Καλλιμάνη αποτελείται από πέντε επιχειρήσεις, όπως έχει αναφερθεί και πιο πάνω, οι τέσσερις έχουν έδρα το Αίγιο και μια έχει έδρα τη Λευκάδα. Η βασική εταιρία του ομίλου, στην οποία εκτελούνται όλες οι διοικητικές αποφάσεις είναι η Γ. Καλλιμάνης Α.Ε.

Από οργανωτική άποψη ο Όμιλος Καλλιμάνη ακολουθεί πολυτμηματική δομή και αυτό γιατί το κύριο χαρακτηριστικό της πολυτμηματικής δομής είναι ότι υποδιαιρεί την επιχείρηση σε επιμέρους μονάδες. Κάθε επιμέρους επιχείρηση του ομίλου λειτουργεί σαν αυτόνομο κέντρο αποφάσεων και είναι οργανωμένη με όποια οργανωτική δομή ταιριάζει στη στρατηγική της, στις κύριες δραστηριότητές της και στις λειτουργικές απαιτήσεις της. Κάθε επιμέρους επιχείρηση ασχολείται με συγκεκριμένα προϊόντα και λειτουργεί με αρκετή αυτονομία αλλά ελέγχεται από το κεντρικό διοικητικό επιτελείο. Το επιτελείο αυτό αποτελείται από διευθυντικά στελέχη και έχει δημιουργηθεί για να ελέγχει τις τμηματικές δραστηριότητες και να ασκεί χρηματοοικονομικό έλεγχο, έτσι ώστε ο όμιλος (ο πρόεδρος του ομίλου) να έχει πλήρη γνώση των δραστηριοτήτων που εκτελούνται μέσα στις επιχειρήσεις που τον αποτελούν χωρίς να χρειάζεται να παίρνει άμεσα αποφάσεις και να ασκεί έλεγχο ακόμη και για τις πιο μικρές διοικητικές εργασίες.

Από άποψη μάρκετινγκ ο όμιλος Καλλιμάνη αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση. Η πορεία του μέσα στον εμπορικό χώρο και η ανάπτυξή του μέσα σε λίγα μόλις χρόνια επιβεβαιώνουν τη θέση του ηγέτη, στον τομέα του, που κατέχει μέσα στην αγορά. Τα τέσσερα εργοστάσια του είναι χτισμένα σε στρατηγικής σημασίας περιοχές, στην Ελική του Αιγίου και στην Λευκάδα. Περιοχές δίπλα στη θάλασσα και σε γεωγραφικά σημεία που εξασφαλίζουν άμεση παραγωγή μέσω των αλιευτικών σκαφών που διαθέτει ο όμιλος και ευκολία συνεργασίας με τους εξωτερικούς συνεργάτες του.

Με βάση τις στρατηγικές της αγοράς ο όμιλος Καλλιμάνη εξυπηρετεί ολόκληρο το φάσμα της Ελληνικής αγοράς πουλώντας διαφορετικά προϊόντα που απευθύνονται σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς (στρατηγική ολικής αγοράς). Εμπορεύεται 100 διαφορετικά είδη αλιευμάτων και εκτός από τα κατεψυγμένα προϊόντα δημιούργησε τις σειρές Ημιέτοιμα γεύματα και Pané. Ακολουθεί στρατηγική διεθνούς αγοράς, έχει ισχυρή δέσμευση ως προς τους καταναλωτές - πελάτες του

και είναι από τις επιχειρήσεις που εισάγουν πρώτες τα προϊόντα τους στην αγορά. Το 2006 επαναλάνσαρε τα κατεψυγμένα προϊόντα της και έφτιαξε νέα εταιρική ταυτότητα.

Παρόλο που σαν όμιλος αποτελείται από πέντε επιχειρήσεις και ασχολείται με πολλά προϊόντα, τα προϊόντα αυτά διατίθενται στην αγορά με μια μόνο μάρκα (ΚΑΛΛΙΜΑΝΗΣ), μάρκα που οι καταναλωτές έχουν συνδέσει με την ποιότητα. Τα προϊόντα είναι τυποποιημένα με τροποποιήσεις (στρατηγική σχεδιασμού του προϊόντος), δηλαδή τα κατεψυγμένα προϊόντα, ψάρια και θαλασσινά, προσφέρονται ολόκληρα, σε φέτες ή φιλέτα, για να εξυπηρετούν όλη την αγορά. Ακόμη ακολουθώντας την ομόκεντρη διαφοροποίηση, δηλαδή τη δημιουργία προϊόντων που σχετίζονται με αυτά που ήδη παράγει, οι δυο νέες σειρές προϊόντων τα ημιέτοιμα γεύματα σε διάφορα πιάτα και τα παναρισμένα προϊόντα πάλι με διάφορες τροποποιήσεις αποτελούν μια καινοτομία στην αγορά.

Από τιμολογιακή άποψη το μεγάλο μερίδιο αγοράς και εμπειρίας που κατέχει ο όμιλος οδηγούν σε χαμηλότερο κόστος(στρατηγική τιμολόγησης για την ανάπτυξη του μεριδίου της αγοράς). Έτσι τα προϊόντα Καλλιμάνης ο καταναλωτής μπορεί να τα βρει σε χαμηλή τιμή στην αγορά.

Για τη διανομή των προϊόντων του ο όμιλος διαθέτει ένα καλά οργανωμένο δίκτυο, με κέντρα διανομής σε στρατηγικές περιοχές της χώρας (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Αίγιο) και ιδιόκτητο στόλο που εφοδιάζει όλη την αγορά. Ακολουθεί ευρεία διανομή και είναι ο μοναδικός στον κλάδο κατεψυγμένων αλιευμάτων στην χώρα που διαθέτει οργανωμένο τμήμα προμηθειών. Έχει υποκαταστήματα σε Αττική και Θεσσαλονίκη και συνεργάζεται με 30 αντιπροσώπους που καλύπτουν τη ζήτηση σε όλες τις περιοχές της Ελλάδας. Συνεργάζεται με κορυφαία ονόματα χονδρέμπορων και λιανέμπορων και καλύπτει με τις εξαγωγές του ένα μεγάλο μέρος των γειτονικών χωρών (β. Ευρώπη, Ασία, Βαλκάνια, Κύπρος).

Για την προώθηση των προϊόντων του ο όμιλος Καλλιμάνη διαθέτει ένα καλά οργανωμένο τμήμα μάρκετινγκ που ασχολείται με το μείγμα προώθησης. Ασχολείται με την προβολή των προϊόντων σε όλα τα ΜΜΕ (τηλεόραση, εφημερίδες, περιοδικά κ.α.) καθώς και με όλους τους άλλους πιθανούς τρόπους προώθησης(κουπόνια, προσφορές κ.α.). Το τμήμα μάρκετινγκ έχει αξιολογη πορεία στην προώθηση και τα προϊόντα του ομίλου είναι ευρέως γνωστά. Βασικά σημεία της πορείας του είναι το λανσάρισμα τηλεοπτικών καμπανιών το 2001, το λανσάρισμα της σειράς «Ημιέτοιμα γεύματα» την ίδια χρονιά, το λανσάρισμα της σειράς Pané το 2003 και τέλος το επαναλανσάρισμα της σειράς ψαριών και θαλασσινών Καλλιμάνης το 2006.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **ΑΡΧΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, η Ελληνική προσέγγιση**
Κων/νος Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη
Εκδόσεις Rosili
- **ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**
Μάλλιαρης Πέτρος
Εκδόσεις Σταμούλης
- **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία**
Βασίλης Μ. Παπαδάκης
Εκδόσεις Ε. Μπένου
- **ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**
Δρ. Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος
Εκδόσεις Σταμούλης
- **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ MARKETING**
Subhash C. Jain
The university of Connecticut
Επιμέλεια: Πολλάλης Γιάννης
Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- www.google.gr