



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**«Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ:
Επιχειρησιακές λειτουργίες και τάσεις στον
παγκόσμιο και ελλαδικό χώρο. Πρωτογενής έρευνα
σε 5 βιομηχανίες της Ελλάδας»**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:

ΧΑΛΚΙΟΠΟΥΛΟΥ ΝΙΚΟΛΙΤΣΑ Α.Μ.: 8791

ΧΑΜΧΟΥΓΙΑΣ ΦΩΤΙΟΣ Α.Μ.: 8585

ΕΠΟΠΤΕΥΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ

ΠΑΤΡΑ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2012

Θερμές Ευχαριστίες

Στην κ. Γεωργίου Δήμητρα του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας του Α.Τ.Ε.Ι. Πάτρας, για την καθοδήγηση, την πολύτιμη εμπειρία και την επικοινωνιακή συνεργασία στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

Επίσης θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τις οικογένειες μας για την στήριξή τους, αλλά και όλες τις επιχειρήσεις που μας απάντησαν το ερωτηματολόγιο.

Περίληψη

Η παρούσα μελέτη επιχειρεί να παρουσιάσει μια ολοκληρωμένη εικόνα για το Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ, τις νέες τάσεις και τις επιχειρησιακές λειτουργίες που επικρατούν στον ελληνικό και διεθνή χώρο. Οι στρατηγικές του βιομηχανικού μάρκετινγκ είναι καθοριστικές για την πορεία των βιομηχανικών επιχειρήσεων και κατά επέκταση των χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνται. Εξάλλου ο μεταποιητικός τομέας μιας χώρας συμβάλει σημαντικά στην ανάπτυξη της.

Στην αρχή της εργασίας προσπαθούμε να αναπτύξουμε την έννοια και τις λειτουργίες του Καταναλωτικού και του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ και την συμβολή του στην οικονομία. Στη συνέχεια προσπαθούμε να δώσουμε απαντήσεις σχετικά με την έννοια, τις λειτουργίες, τις ιδιαιτερότητες των βιομηχανικών προϊόντων και βιομηχανικών αγορών και πως συμβάλλουν στην λειτουργία των βιομηχανικών επιχειρήσεων. Αφού έχουμε ήδη δώσει μια εικόνα σχετικά με την έννοια, τις ιδιαιτερότητες του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ αναπτύσσουμε την έννοια και την σημασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού, καθώς και τα στάδια που θα πρέπει να ακολουθήσουν οι βιομηχανικές επιχειρήσεις. Επίσης αναφέρονται πιο αναλυτικά μερικές από τις Στρατηγικές που ακολουθούνται σε μια βιομηχανική επιχείρηση και γίνεται μια πιο εκτενή αναφορά σχετικά με τη διαδικασία τιμολόγησης, διανομής, προώθησης και τον κύκλο ζωής των προϊόντων. Στο επόμενο μέρος της μελέτης το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στις επιχειρησιακές λειτουργίες που επικρατούν και στις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα τους στο Ελλαδικό και Διεθνή χώρο, στη σημασία του Κέντρου Αγοραστικών Αποφάσεων, αλλά και στις τάσεις που επικρατούν τώρα στις βιομηχανικές επιχειρήσεις τόσο του Ελληνικού όσο και του Διεθνή χώρου με τις σημαντικότερες διαφορές τους.

Τέλος η συγγραφική προσπάθεια ολοκληρώνεται με την πραγματοποίηση μιας έρευνας σε πέντε Ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις. Με αυτό τον τρόπο προσπαθήσαμε να δώσουμε μια αποτίμηση της Ελληνικής πραγματικότητας σχετικά με τους στόχους που έχουμε θέσει στην συγκεκριμένη μελέτη.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	3
Εισαγωγή.....	8

Α Μέρος

Θεωρητικό Μέρος

Κεφάλαιο 1: Σύγχρονο Μάρκετινγκ και Βιομηχανικό Μάρκετινγκ

1.1 Το Μάρκετινγκ στην σύγχρονη κοινωνία.....	11
1.2 Η εξέλιξη του Μάρκετινγκ.....	15
1.3 Το Βιομηχανικό Μάρκετινγκ.....	17
1.3.1 Τι είναι η βιομηχανία.....	17
1.3.2 Τι είναι το Βιομηχανικό Μάρκετινγκ.....	18

Κεφάλαιο 2: Βιομηχανικά προϊόντα και Βιομηχανικές Αγορές

2.1 Βιομηχανικά προϊόντα.....	21
2.1.1 Κατηγορίες Βιομηχανικού Μάρκετινγκ.....	21
2.1.2 Η σημασία των βιομηχανικών προϊόντων.....	24
2.2 Βιομηχανικές αγορές.....	24
2.2.1 Ορισμοί και διαδικασία αγοράς.....	25
2.2.2 Κατηγορίες βιομηχανικών πελατών.....	26
2.2.3 Ιδιαιτερότητες των βιομηχανικών αγορών.....	29
2.2.4 Ανάλυση βασικών χαρακτηριστικών βιομηχανικών αγορών.....	31
2.2.5 Η σημασία του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ στην εθνική οικονομία.....	37

Κεφάλαιο 3: Εφαρμοσμένες Στρατηγικές στο Βιομηχανικό Μάρκετινγκ

3.1 Εννοιολογική προσέγγιση της στρατηγικής.....	40
3.2 Εννοιολογική προσέγγιση του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ.....	48
3.3 Ανάλυση περιβάλλοντος στις βιομηχανικές επιχειρήσεις.....	70

3.3.1 Ανάλυση μικρό περιβάλλοντος.....	71
3.3.2 Ανάλυση μακρό περιβάλλοντος.....	78
3.3.3 Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος.....	85
3.4 Ελκυστικότητα βιομηχανίας.....	88
3.5 Τμηματοποίηση της βιομηχανικής αγοράς.....	91
3.6 Στρατηγικές Μάρκετινγκ για ώριμες και φθίνουσες αγορές.....	95
3.7 Στρατηγικές προώθησης στο Βιομηχανικό Μάρκετινγκ.....	98
3.8 Η Διαδικασία της τιμολόγησης στο Βιομηχανικό Μάρκετινγκ.....	99
3.9 Στρατηγικές διανομής.....	105
3.10 Στρατηγικές βιομηχανικών προϊόντων.....	108
Κεφάλαιο 4: Επιχειρησιακές Λειτουργίες και Βιομηχανικό Μάρκετινγκ	
4.1 Επιχειρησιακές λειτουργίες.....	112
4.1.1 Επιχειρησιακές λειτουργίες της Αμερικάνικης εταιρίας Coca-Cola.....	113
4.1.2 Λειτουργίες στην Ελληνική εταιρία "Οινοποιητική Νεμέας-Γ.Α Κουτσοδήμος Α.Ε".....	113
4.1.3 Διαφορές επιχειρησιακών λειτουργιών στην Ελληνική και Διεθνή αγορά..	114
4.1.4 Βασικότερες επιχειρησιακές λειτουργίες.....	115
4.2 Μορφές προμηθειών.....	116
4.2.1 Προβλήματα στις προμήθειες βιομηχανικών προϊόντων.....	117
4.2.2 Στρατηγικές Μάρκετινγκ για τις διάφορες μορφές προμηθειών.....	119
4.3 Κριτήρια επιλογής προμηθευτών.....	120
4.3.1 Ορθολογικά κριτήρια-κίνητρα.....	121
4.3.2 Συναισθηματικά κριτήρια-κίνητρα.....	122
4.4 Κέντρο αγοραστικών αποφάσεων (Κ.Α.Α.).....	123
4.4.1 Ορισμός κέντρου αγοραστικών αποφάσεων (Κ.Α.Α.).....	123
4.4.2 Ρόλοι που διαδραματίζονται στο Κ.Α.Α.....	124
4.4.3 Διαφοροποιήσεις στη σύνθεση Κ.Α.Α.....	126

4.4.4 Πρακτικές αναγνώρισης της σύνθεσης Κ.Α.Α.....	126
4.4.5 Πηγές πληροφόρησης που χρησιμοποιούνται από τα μέλη του Κ.Α.Α.....	127
4.4.6 Κατηγορίες πηγών πληροφόρησης.....	127
4.4.7 Παράγοντες που επηρεάζουν την χρήση πηγών πληροφόρησης.....	128
Κεφάλαιο 5: Τάσεις και Καινοτομία Στην Βιομηχανική Αγορά	
5.1 Τι είναι η καινοτομία.....	130
5.2 Πως δημιουργείται μια καινοτομία.....	131
5.3 Εισαγωγή νέων προϊόντων στην βιομηχανική αγορά.....	131
5.4 Τάσεις των Ελληνικών βιομηχανιών.....	139
5.5 Τάσεις των βιομηχανικών στην Διεθνή αγορά.....	146
5.6 Σύγκριση τάσεων των Ελληνικών βιομηχανιών με τις βιομηχανίες της Διεθνούς αγοράς.....	147
Κεφάλαιο 6: Αξιολόγηση αποτελεσμάτων θεωρητικού μέρους.....	152

Β Μέρος

Πρακτικό Μέρος

Κεφάλαιο 7: Μεθοδολογία έρευνας

7.1 Σκοπός της έρευνας.....	158
7.2 Είδος της έρευνας.....	158
7.3 Μέθοδος συλλογής στοιχείων.....	159
7.4 Μέθοδοι συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.....	159
7.5 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου.....	161
7.6 Διαδικασία δείγματος.....	162
7.7 Ερωτηματολόγιο.....	162

Κεφάλαιο 8: Ανάλυση στοιχείων και αποτελέσματα έρευνας

8.1 Αποτελέσματα έρευνας.....	174
8.2 Συμπεράσματα έρευνα.....	194
8.3 Περιορισμοί.....	199
8.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	200
Βιβλιογραφία.....	201

Εισαγωγή

Το Βιομηχανικό Μάρκετινγκ είναι ιδιαίτερα σημαντικό τόσο για τις ίδιες τις βιομηχανικές επιχειρήσεις όσο και για την ομαλή λειτουργία της οικονομίας των κρατών. Εξάλλου η βιομηχανική ανάπτυξη είναι άρρητα συνδεδεμένη με την οικονομική ανάπτυξη των κρατών. Για αυτό το λόγο προσπαθούμε να δείξουμε την χρησιμότητα του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ και τις ιδιαιτερότητες του.

Βέβαια για να είναι μια επιχείρηση επιτυχημένη δεν θα πρέπει να εφαρμόζει μόνο τις τεχνικές του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ, αλλά θα πρέπει να τις συντονίζει κάτω από ένα οργανωμένο σχέδιο. Επίσης πολύ σημαντικές είναι οι επιχειρησιακές λειτουργίες των επιχειρήσεων και ο τρόπος που είναι δομημένες οι επιχειρήσεις. Για παράδειγμα οι βιομηχανικές επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην λειτουργία της παραγωγής και των προμηθειών και όχι στην λειτουργία του Μάρκετινγκ. Άλλος ένας παράγοντας που συμβάλει στην επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης εκτός από όλα τα προηγούμενα στοιχεία είναι ότι θα πρέπει να γνωρίζει τις τάσεις που επικρατούν τόσο στο κράτος που δραστηριοποιείται, αλλά και σε διεθνή επίπεδο.

Σύμφωνα λοιπόν με τα πιο πάνω η παρούσα μελέτη έχει ως στόχο να δώσει απαντήσεις στους συγκεκριμένους στόχους:

- Στην ανάλυση της χρησιμότητας των τεχνικών του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ και των ιδιαιτεροτήτων του σε σχέση με το Καταναλωτικό.
- Στην σημασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ και των Στρατηγικών σε μια βιομηχανική επιχείρηση.
- Στις επικρατέστερες επιχειρησιακές λειτουργίες και στις διαφορές ανάμεσα στον Ελλαδικό και Διεθνή χώρο.
- Στις τάσεις που επικρατούν στο Ελληνικό και Διεθνή χώρο και στις διαφορές που δημιουργούνται μεταξύ τους.

Για την απάντηση αυτών των στόχων συντάξαμε μια εργασία που αποτελείται από οχτώ κεφάλαια. Τα πρώτα έξι κεφάλαια αποτελούν το θεωρητικό μέρος της μελέτης και τα υπόλοιπα δύο αποτελούν το πρακτικό μέρος. Στο πρώτο κεφάλαιο

αναφέρουμε τους ορισμούς του Καταναλωτικού και Βιομηχανικού Μάρκετινγκ. Επίσης εκτός από τους ορισμούς γίνεται μια μικρή αναφορά σχετικά με τις θεωρίες που επικρατούν στην σημερινή περίοδο στο Καταναλωτικό Μάρκετινγκ, αλλά και την χρησιμότητα της βιομηχανίας στην ανάπτυξη των χωρών. Στο δεύτερο κεφάλαιο δίνονται ορισμοί για το βιομηχανικό προϊόν και την βιομηχανική αγορά και εμβαθύνουμε περισσότερο στις λειτουργίες και στις ιδιαιτερότητες και στη σημασία του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύουμε ορισμούς για τις στρατηγικές και το Στρατηγικό Σχεδιασμό στο Βιομηχανικό Μάρκετινγκ. Επίσης αναλύουμε όλα τα στάδια του σχεδιασμού και τις ιδιαιτερότητες του κάθε σταδίου, ενώ και τις λειτουργίες που θα πρέπει να εφαρμόσει μια βιομηχανική επιχείρηση πριν και μετά τον σχεδιασμό. Ακόμα γίνονται εκτενέστερες αναφορές σχετικά με τις στρατηγικές και τις διαδικασίες που ακολουθούνται για την τιμολογιακή πολιτική, την διανομή, την προώθηση των βιομηχανικών προϊόντων, αλλά και μια από τη σημαντικότερη λειτουργία του Μάρκετινγκ την τμηματοποίηση. Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται αναφορά σχετικά με τις επιχειρησιακές λειτουργίες και τις διαφορές ανάμεσα σε εκείνες που εφαρμόζουν οι Ελληνικές και ξένες επιχειρήσεις. Στο πέμπτο κεφάλαιο σκιαγραφούμε τις τάσεις που επικρατούν στο Ελληνικό και Διεθνή χώρο και τις διαφορές που επικρατούν μεταξύ τους. Στο τελευταίο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους αναφέρονται τα συμπεράσματα. Στο έβδομο κεφάλαιο που αποτελεί το πρώτο κεφάλαιο του πρακτικού μέρους δίνει πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο διεξαγωγής της πρωτογενούς έρευνας. Στο τελευταίο κεφάλαιο του πρακτικού μέρους και ολόκληρης της μελέτης δίνονται τα αποτελέσματα της έρευνας και τα τελικά συμπεράσματα της μελέτης.

Α Μέρος

Θεωρητικό Μέρος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Σύγχρονο Μάρκετινγκ και Βιομηχανικό Μάρκετινγκ

1.1 Το Μάρκετινγκ στην σύγχρονη κοινωνία

Στις μέρες μας το Μάρκετινγκ αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της καθημερινότητας μας. Κάθε μέρα βομβαρδιζόμαστε από χιλιάδες διαφημίσεις. Εκτός όμως από τις διαφημίσεις γινόμαστε χωρίς να το καταλαβαίνουμε και εμείς οι ίδιοι μέρος του Μάρκετινγκ. Για παράδειγμα πόσες φορές δεν έχουμε συμμετάσχει σε μια φιλική συζήτηση για ένα προϊόν ή υπηρεσία που μας έκανε εντύπωση.

Τι είναι όμως το Μάρκετινγκ; Πολλοί σε αυτήν την ερώτηση θα μας έδιναν ως απάντηση τη διαδικασία της διαφήμισης ή τη διαδικασία της προώθησης. Αυτή όμως η απάντηση είναι μόνο η κορυφή του παγόβουνου.

Σύμφωνα με το Βρετανικό ινστιτούτο¹ «το Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία της διοίκησης με την οποία εντοπίζεται, προβλέπονται και ικανοποιούνται οι ανάγκες του καταναλωτή με κάποιο κέρδος.»

Ένας άλλος ορισμός για το τι είναι το Μάρκετινγκ μας δίνεται από το American Marketing Association σύμφωνα με το οποίο² «Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία σχεδιασμού και εκτέλεσης μιας ιδέας με την βοήθεια της τιμολόγησης, προώθησης και διανομής των ιδεών των προϊόντων και των υπηρεσιών, με σκοπό τη δημιουργία συναλλαγής και ικανοποιώντας, τόσο τις ατομικές όσο και τις επιχειρησιακές επιδιώξεις.»

Από τους παραπάνω ορισμούς συμπεραίνουμε ότι το Μάρκετινγκ αποτελείται από ένα πολύπλοκο εύρος επιχειρησιακών λειτουργιών, που μέσω της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών έχει ως στόχο το κέρδος.

Για να καταφέρουν όμως τα στελέχη του Μάρκετινγκ να αναπτύξουν μακροχρόνιες σταθερές κερδοφόρες πελατειακές σχέσεις, θα πρέπει πρώτα να

¹ Πετρώφ, Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη, 2002,σελ.42

² <http://www.image-com.gr>

εντοπίσουν τις ανάγκες του καταναλωτή. Ωστε να δημιουργήσουν σε συνεργασία και με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης ένα ανταγωνιστικό προϊόν που να τις ικανοποιεί και ο καταναλωτής να νιώθει το ανάλογο όφελος από την χρησιμοποίησή του.. Επίσης η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει από το σύνολο των καταναλωτών το ποσοστό που θέλει να εξυπηρετήσει, αφού όπως είναι λογικό δεν μπορεί να τους εξυπηρετήσει όλους. Δηλαδή με άλλα λόγια να βρει σε ποιο μερίδιο αγοράς ανήκει και με τις ανάλογες στρατηγικές να εξυπηρετήσει ποιοτικά τους πελάτες της. Ένα άλλο σημείο που πρέπει να προσέξουν τα στελέχη του Μάρκετινγκ είναι εκτός της ποιότητας, ο χρόνος. Στη σύγχρονη κοινωνία ο χρόνος παίζει σημαντικό ρόλο στην ζωή μας, μιας και τα πάντα γίνονται σε πολύ γρήγορους ρυθμούς. Η επιχείρηση θα πρέπει να προσφέρει τα προϊόντα της την στιγμή που τα αναζητάει ο πελάτης.

Με αυτούς τους τρόπους η επιχείρηση θα καταφέρει να δημιουργήσει μια μακροχρόνια σχέση εμπιστοσύνης με τους πελάτες της, κάτι πολύ σημαντικό γιατί συμφώνα και με τον Ph. Kilter³: « Οι πωλήσεις της επιχείρησης, για κάθε περίοδο, προέρχονται από δύο ομάδες: τους καινούργιους πελάτες και τους παλιούς πελάτες. Κοστίζει πάντα περισσότερο η προσέλκυση καινούργιων πελατών, παρά η διατήρηση των παλιών πελατών.

Συνεπώς, η διατήρηση των πελατών έχει πιο μεγάλη σημασία από την προσέλκυση νέων πελατών. Το μυστικό, για τη διατήρηση των πελατών, είναι να μείνουν ικανοποιημένοι. Ο ικανοποιημένος πελάτης:

1. Αγοράζει ξανά.
2. Λέει καλά λόγια στους άλλους για το προϊόν.
3. Δίνει λιγότερη σημασία στις ανταγωνιστικές μάρκες και τη διαφήμιση.
4. Αγοράζει και άλλα προϊόντα από την ίδια επιχείρηση».

Μια εταιρεία που προσπαθεί να φτιάξει σχέση εμπιστοσύνης με τους πελάτες είναι η ελληνική αλυσίδα My market που έχει ως κύριο σλόγκαν «Εδώ νιώθεις εμπιστοσύνη». Τα My market προσπαθούν να προσελκύσουν τους καταναλωτές κάνοντας τους να αισθανθούν σαν το σπίτι τους, όπως μας ενημερώνει και ένα

³ Πετρώφ, Γζωρτζάκης, Γζωρτζάκη, 2002,σελ.43

άλλο σλόγκαν της αλυσίδας «*My market Το δικό σας κατάσταση για όλες τις αγορές και για ολόκληρη την γειτονιά*», καλλιεργώντας το προφίλ ενός συνοικιακού καταστήματος. Επίσης οι πελάτες της στην ιστοσελίδα της μπορούν να εκφράσουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στα καταστήματα και να εκφράσουν τις επιθυμίες και τις ανάγκες τους, για παράδειγμα ένα προϊόν που λείπει από τα ράφια. Καθώς υπάρχει ειδικός χώρος στην ιστοσελίδα της εταιρίας «*πείτε μας την γνώμη σας*» στο οποίο ο πελάτης μπορεί να απαντήσει σε ένα ερωτηματολόγιο. Με αυτή την μέθοδο η επιχείρηση μπορεί να έχει πιο άμεση επαφή με τις ανάγκες των πελατών της και να διορθώνει τυχόν λάθη της. Ενώ επενδύει στο ότι είναι ελληνική αλυσίδα φέρνοντας πολλά ελληνικά προϊόντα, για να στηριχθεί στην ανάγκη του σημερινού Έλληνα να στηρίζει την ελληνική οικονομία.

Αρκετές επιχειρήσεις όμως άρχισαν να συνειδητοποιούν ότι πλέον ο πελάτης δεν πρέπει να είναι απλά ικανοποιημένος, αλλά ενθουσιασμένος συνειδητοποιώντας ότι μπορεί να έχουν πολλά οφέλη. Για να το καταφέρουν αυτό θα πρέπει να ξεπεράσουν τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες του πελάτη ή ακόμα καλύτερα να προβλέψουν την επόμενη ανάγκη του. Μια εταιρία που έχει επενδύσει πάνω στον ενθουσιασμό των πελατών της είναι η Bike Friday, η οποία κατάφερε να ενσωματώσει τους πελάτες στην διαδικασία του Μάρκετινγκ. Εξάλλου όπως μας ενημερώνει και η Hanna Schulz διευθύντρια Μάρκετινγκ της Bike Friday⁴ «Συνειδητοποιήσαμε όμως, ότι οι πελάτες μας ήταν οι καλύτεροι διαφημιστές μας- εάν τους κάνουμε χαρούμενους». Μια από αυτούς τους πελάτες είναι Margaret Day. Το ποδήλατο που έχει αγοράσει από την Bike Friday την έχει ενθουσιάσει τόσο πολύ που αναφέρεται συνέχεια για αυτό σε φίλους και γνωστούς, όπως λέει και η ίδια⁵ «Απλώς, μιλάω συνεχώς στους ανθρώπους για την Bike Friday». Αύτη η ενέργεια της έχει αποφέρει πολλά κέρδη για την εταιρία μιας και έκανε «100 συστάσεις νέων πελατών που αντιστοιχούν σε αξία πωλήσεων μεγαλύτερη από 300.000 δολάρια», αφού κατάφερε με μηδενικό προϋπολογισμό να έχει την καλύτερη διαφήμιση. Επίσης η Bike Friday πήγε ένα βήμα παραπέρα δημιουργώντας ένα δίκτυο ενθουσιασμένων πελατών με διάφορα φυλλάδια, συγκέντρωσης πελατών κ.α. Η Margaret Day και οι άλλοι παρόμοιοι πελάτες, αποτελούν τους πελάτες «ευαγγελιστές». Με τον όρο αυτό εννοούμε όλους

⁴ Armstrong & Kolter, 2009,σελ.55

⁵ Armstrong&Kolter,2009,σελ.54

εκείνους⁶ «τους μόνιμους χρήστες που μένουν έκθαμβοι από τις ιδιότητες του προϊόντος ή της υπηρεσίας του και που οι ίδιοι αναλαμβάνουν να παρέχουν πληροφορίες για τα προνόμια αυτά μέσω των προσωπικών τους εμπειριών τις οποίες μοιράζονται. Έτσι μετατρέπονται σε σύμβουλο και καθοδηγητή από τον οποίο μάλιστα ζητούνται υποδείξεις.»

Ας έρθουμε για λίγο στην Ελληνική πραγματικότητα. Η αλήθεια είναι ότι ο μέσος επιχειρηματίας στην Ελλάδα δεν δίνει ιδιαίτερη σημασία στο Μάρκετινγκ, καθώς το θεωρεί πολυτέλεια των μεγάλων επιχειρήσεων. Αυτή όμως η νοοτροπία είναι λανθασμένη γιατί ειδικά στις μέρες μας που βρισκόμαστε σε πολύ δυσμενείς καταστάσεις οι λειτουργίες του Μάρκετινγκ, ίσως είναι ο μόνος τρόπος για να καταφέρει να επιβιώσει μια επιχείρηση. Οι Έλληνες επιχειρηματίες θα πρέπει να αφουγκραστούν τις νέες ανάγκες των καταναλωτών και να αντιδράσουν. Σύμφωνα και με το άρθρο που έχει δημοσιευθεί στο πρώτο τεύχος που κυκλοφόρησε στο 2012 του Κλαδικού Περιοδικού του ΠΣΑΜΚΑ⁷ «η οικονομική κρίση είναι τόσο συγκλονιστική για τους Έλληνες και τα Ελληνικά νοικοκυριά που το ανθρώπινο ένστικτο της επιβίωσης έχει αναγκάσει τον Έλληνα καταναλωτή να αλλάξει. Δημιουργείται ένας νέος καταναλωτής που νιώθει ανασφαλής για το μέλλον της οικονομίας, νιώθει ακάλυπτος γιατί έχει μειωθεί το διαθέσιμο εισόδημα του, γιατί ίσως έχει μείνει χωρίς εργασία και γιατί έχει μειωθεί η αξία των καταθέσεων του και των ακινήτων του». Επομένως ο Έλληνας επιχειρηματίας είναι αναγκασμένος να καλύψει την ανάγκη του καταναλωτή για επιβίωση και το αίσθημα της ανασφάλειας που νιώθει, εάν θέλει να ξανακερδίσει την εμπιστοσύνη του και να κάνει αγорές στην επιχείρηση του.

Ανακεφαλαιώνοντας η επιχείρηση σήμερα σε όλα τα στάδια λειτουργίας της από την παραγωγή ενός αγαθού μέχρι και την διάθεση του στον καταναλωτή, θα πρέπει να έχει ως επίκεντρο την ικανοποίηση και την εξυπηρέτηση των αναγκών των καταναλωτών. Όμως οι επιχειρήσεις δεν είναι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί. Μια επιχείρηση για να καταφέρει να είναι βιώσιμη και ανταγωνιστική θα πρέπει να είναι κερδοφόρα και να έχει έσοδα. Επομένως τα σύγχρονα στελέχη του Μάρκετινγκ θα πρέπει να μην έχουν ως επίκεντρο τον πελάτη, άλλα οι κινήσεις τους να αποφέρουν κέρδη στην επιχείρηση.

⁶ www.greece.blog.alexponce.com

⁷ www.marketingconsultant.gr

Η εξέλιξη του Μάρκετινγκ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναπτύξαμε την φιλοσοφία που υπάρχει σήμερα στο Μάρκετινγκ. Σε αυτό το κεφάλαιο θα δούμε πως εξελίχτηκε το Μάρκετινγκ και κατάφερε να φθάσει στην σημερινή του μορφή.

Το Μάρκετινγκ είναι άρρητα συνδεδεμένο με την οικονομική δραστηριότητα των ανθρώπων. Για την ακρίβεια το Μάρκετινγκ άρχισε να δημιουργείται από την αρχαιότητα μαζί με τις ανταλλαγές των πρώτων προϊόντων. Όσο εξελίσσονταν οι ανταλλαγές των προϊόντων τόσο εξελίσσονταν και το ίδιο το Μάρκετινγκ που γινόταν όλο και πιο απαραίτητο.

Πότε όμως άρχισαν να μπαίνουν τα θεμέλια, ώστε να εμφανιστεί το σύγχρονο Μάρκετινγκ; Σύμφωνα με τους ειδικούς η επανάσταση στο Μάρκετινγκ έγινε τον 18^ο αιώνα με την βιομηχανική επανάσταση. Από αυτήν την περίοδο και έπειτα το Μάρκετινγκ ακολούθησε γρήγορους ρυθμούς ανάπτυξης. Η βιομηχανική επανάσταση είχε σαν αποτέλεσμα την έκρηξη της παραγωγής των αγαθών και την δημιουργία πολλών νέων καινοτομιών. Έτσι κατά την διάρκεια της δεκαετίας του 1920 η επιχείρηση και όλη η οικονομία εστίαζε την προσοχή της στην παραγωγή, δημιουργώντας την εποχή παραγωγής του Μάρκετινγκ. Ουσιαστικά το Μάρκετινγκ περνούσε σε δεύτερο ρόλο και αυτό που είχε σημασία ήταν η οργάνωση της μαζικής παράγωγης, με ότι αυτό συνεπάγεται (συγκέντρωση των κεφαλαίων, του εργατικού δυναμικού, της τεχνογνωσίας κ.α.). Τα στελέχη των επιχειρήσεων πίστευαν ότι οτιδήποτε μπορούσε να παραχθεί μπορούσε και να πουληθεί, αφού υπήρχε απεριόριστη ζήτηση. Ο μοναδικός τους στόχος ήταν η επίτευξη χαμηλού κόστους παραγωγής και να παράγουν μόνο ορισμένα βασικά αγαθά.

Το έναυσμα για να περάσουμε στην αλλαγή στον τρόπο σκέψης της οικονομίας ήταν ο δεύτερος παγκόσμιος πόλεμος. Τώρα τα στελέχη των επιχειρήσεων στρέφονται περισσότερο στις πωλήσεις. Έτσι δημιουργείται μια νέα εποχή για το Μάρκετινγκ η εποχή των πωλήσεων.

Αν και μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο υπήρχε ένα κλίμα αναδιοργάνωσης και η δυνατότητα μιας οργανωμένης παραγωγής προϊόντων. Οι καταναλωτές αδυνατούσαν να αγοράσουν τα προϊόντα. Λόγω του πολέμου οι καταναλωτές στρέφονταν σε αγορές που θα κάλυπταν τις βασικές στους ανάγκες επιβίωσης

όπως είναι η τροφή, η στέγη κ.α. Ενώ και οι περισσότεροι είχαν το αίσθημα της καχυποψίας και της αβεβαιότητας για το μέλλον και δεν εμπιστεύονταν τα καινούργια αγαθά. Αυτή η στάση των καταναλωτών είχε σαν αποτέλεσμα να μην υπάρχει η υπερβολική ζήτηση της προηγούμενης περιόδου και να δημιουργείται πλεόνασμα προσφοράς. Οι επιχειρήσεις για να καταφέρουν να λύσουν αυτό το πρόβλημα άρχισαν να προσλαμβάνουν πωλητές, γιατί συνειδητοποίησαν ότι οι καταναλωτές δεν αγόραζαν τα προϊόντα επειδή δεν τα γνώριζαν. Οι πωλητές σε συνεργασία με τα δίκτυα διανομής και με όπλο την διαφήμιση, που είχε ως μέλημα να πείσει των καταναλωτή να αγοράσει τα προϊόντα, έφεραν την περίοδο της μαζικής πώλησης. Έτσι δημιουργήθηκε η φιλοσοφία της πώλησης σύμφωνα με την οποία το βασικό μέλημα για τις επιχειρήσεις ήταν να βρουν αγοραστές για τα προϊόντα που κατασκεύαζαν. Το μόνο που ένοιαζε τις επιχειρήσεις ήταν να πουλήσουν τα προϊόντα τους χωρίς να τις ενδιαφέρει εάν ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών.

Κατά τις δεκαετίες του 1960 και του 1970 εμφανίζεται η φιλοσοφία του Μάρκετινγκ. Ο λόγος που υπάρχει αλλαγή από την φιλοσοφία της πώλησης, που πίεζε τους καταναλωτές να αγοράσουν τα προϊόντα, είναι: α) τα προϊόντα δεν αντιπροσώπευαν τις πραγματικές ανάγκες των καταναλωτών, β) αυτή η μάχη των επιχειρήσεων για να πετύχουν τις επιθυμητές πωλήσεις είχε σαν αποτέλεσμα την δημιουργία ανταγωνισμού και γ) ο κορεσμός της αγοράς. Σύμφωνα λοιπόν με τη νέα αυτή φιλοσοφία πρώτα πρέπει να μάθουμε τις ανάγκες του καταναλωτή και μετά να παράγουμε το προϊόν και όχι όπως συνέβαινε παλιότερα που πρώτα γινόταν η παραγωγή και μετά προσπαθούσαν οι επιχειρήσεις να δημιουργήσουν την ανάγκη. Επομένως αρχίζουν να εμφανίζονται κάποιες νέες μορφές του Μάρκετινγκ όπως είναι η έρευνα αγοράς, η συμπεριφορά του καταναλωτή κ.α. Επίσης οι επιχειρήσεις περιμένουν πλέον από τα στελέχη του Μάρκετινγκ να αναπτύξουν στρατηγικές βασισμένες πάνω στην φιλοσοφία του Μάρκετινγκ. Για να καταφέρουν μακροχρόνια να είναι κερδοφόρες και ανταγωνιστικές με ένα προϊόν που θα προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες της κάθε αγοράς. Στις μέρες μας πλέον κανένα προϊόν ή καμιά υπηρεσία δεν έχει πουληθεί στην αγορά αν δεν αντικατοπτρίζει πλήρως ή στο μεγαλύτερο βαθμό τις ανάγκες του καταναλωτή.

1.3 Το Βιομηχανικό Μάρκετινγκ

1.3.1 Τι είναι η βιομηχανία

Για να καταλάβουμε τι είναι η βιομηχανία και πως επηρεάζει τις κοινωνίες, θα πρέπει πρώτα να συνειδητοποιήσουμε πως εξελίχθηκε. Στα πολύ αρχικά βήματα εξέλιξης του ανθρώπινου είδους, ο άνθρωπος δεν επεξεργαζόταν καθόλου τα αγαθά της φύσης (φορούσε τις προβιές των ζώων χωρίς καμιά εξεργασία, έτρωγε το κρέας χωρίς να εκτρέφει ζώα κ.α.). Στη συνέχεια ο άνθρωπος δημιούργησε τα πρώτα εργαλεία, για να μπορεί να καλύπτει πιο εύκολα τις ανάγκες του. Μετά την ανακάλυψη τους τα χρησιμοποίησε για να καλλιεργήσει την γη, να κατασκευάσει κοσμήματα, να υφάνει ο ίδιος τα ρούχα του και να πραγματοποιήσει και άλλες πολλές δραστηριότητες. Όμως όσο εξελισσόταν ο άνθρωπος τόσο μεγάλωναν οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των καταναλωτών, με αποτέλεσμα οι παλιές βιοτεχνίες που παρήγαν τα προϊόντα τους με χειρονακτική εργασία να αδυνατούν να καλύψουν την ζήτηση. Η λύση σε αυτό το πρόβλημα ήρθε με την βιομηχανική επανάσταση. Εκείνη την περίοδο πραγματοποιήθηκαν ένα μεγάλο φάσμα ανακαλύψεων. Αρχισαν να κατασκευάζονται εργοστάσια στα οποία χρησιμοποιούσαν μηχανές για την παραγωγή των προϊόντων, που σε συνδυασμό με τον καταμερισμό της εργασίας πραγματοποιήθηκε αύξηση της παραγωγής. Επομένως από τα παραπάνω θα μπορούσαμε να ονομάσουμε ως βιομηχανία την κατασκευή ενός αγαθού ή υπηρεσίας μέσα σε μια οικονομία, πρόκειται για την διαδικασία κατά την οποία επιδιώκεται η μετατροπή ορισμένου αγαθού σε άλλο είδος.⁸ «Με την ευρεία έννοια, η λέξη βιομηχανία περιλαμβάνει όλες τις μορφές της μεταποιητικής διαδικασίας που αναπτύσσονται μέσα σε ένα σπίτι (οικοτεχνία), σε ένα εργαστήριο (βιοτεχνία), σε ένα εργοστάσιο (βιομηχανία, με την στενή της έννοια). Η τελευταία ακριβώς έννοια χρησιμοποιείται σήμερα σε μεγάλη έκταση και υποδηλώνει κάθε ένα βιομηχανικό κλάδο ή κατηγορία κλάδου, ο οποίος χρησιμοποιεί κεφαλαιουχικό εξοπλισμό και γενικά πάγιες εγκαταστάσεις για την παραγωγή άλλων αγαθών».

⁸ Πατσής, Εγκυκλοπαίδεια 21^{ος} ΑΙΩΝΑΣ Τόμος 11,σελ.278

Η βιομηχανία συμβάλει δραστικά και σε έναν από τους σημαντικότερους τομείς της σημερινής κοινωνίας, το τομέα της ανάπτυξης. Όλες οι ισχυρές αναπτυγμένες χώρες, όπως είναι η Γερμανία, η Γαλλία, οι ΗΠΑ κ.α. έχουν πολύ ισχυρές βιομηχανίες. Οι χώρες που δεν έχουν βιομηχανική ανάπτυξη της περισσότερες φορές δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν και να συναγωνιστούν τις συγκεκριμένες χώρες. Ενώ στις μέρες μας με την κρίση οι συγκεκριμένες χώρες, αν και σημειώνεται πτώση της απασχόλησης τους στον βιομηχανικό κλάδο, μπορούν με την βοήθεια της βιομηχανίας να βγουν πιο εύκολα από αυτήν. Για παράδειγμα η Ελλάδα εκτός από τα άλλα προβλήματα που διαθέτει, δεν έχει και μια δυνατή βιομηχανία για να μπορέσει να στηρίξει την οικονομία της και να έχει έσοδα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να είναι υπερβολικά αδύναμη προς τις άλλες χώρες και κατά κάποιο τρόπο να γίνεται υποχείριο τους. Ακόμα άλλο ένα παράδειγμα για το πόσο σημαντική είναι η βιομηχανική ανάπτυξη είναι η Κίνα και η Ινδία. Οι οποίες λόγω του χαμηλού κόστους παραγωγής που διαθέτουν και της συνεχής επέκτασης των πολυεθνικών βιομηχανιών έχουν ραγδαία ανάπτυξη. Ήδη αρκετοί οικονομολόγοι έχουν αναφέρει την Κίνα ως την νέα υπερδύναμη, αφού ο πλούτος συνεχώς φεύγει από τον Δυτικό κόσμο και μεταφέρεται στον Ανατολικό. Άλλωστε δεν είναι τυχαίο ότι η Κίνα διαθέτει το μεγαλύτερο ποσοστό από τα χρέη των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής. Επίσης οι Κινέζοι με την βοήθεια της βιομηχανικής ανάπτυξης (και άλλων παραγόντων) κατάφεραν τα τελευταία χρόνια να έχουν ανεργία κάτω του 5%. Βέβαια όπως αναφέραμε και πιο πάνω οι μισθοί είναι υπερβολικά χαμηλοί, αλλά με τους σωστούς χειρισμούς η κυβέρνηση της Κίνας με την τεχνογνωσία που έχει αποκτήσει θα μπορέσει να μεγαλώσει ταυτόχρονα και το βιοτικό επίπεδο των πολιτών της.

1.3.2 Τι είναι το Βιομηχανικό Μάρκετινγκ

Αν και η σύγκριση ανάμεσα στο Βιομηχανικό και Καταναλωτικό Μάρκετινγκ με θέμα το εύρος που καλύπτει το καθένα θα έβγαζε ως νικητή το πρώτο, οι

θεωρητικοί του Μάρκετινγκ δεν του έχουν δώσει την ανάλογη σημασία. Για να συνειδητοποιήσουμε πόσο μεγάλο εύρος καλύπτει το Βιομηχανικό Μάρκετινγκ αρκεί να αναφέρουμε τους βιομηχανικούς κλάδους που ξεχωρίζει η Ευρωπαϊκή Ένωση, που είναι οι εξής⁹: «1) Έπιπλα, 2) Αεροναυπηγικές βιομηχανίες, 3) Αμυντική βιομηχανία, 4) Αυτοκινητοβιομηχανία, 5) Βιομηχανία δέρματος, 6) Βιομηχανία τροφίμων, 7) Βιομηχανίες προϊόντων προστασίας της υγείας, 8) Βιοτεχνολογία, 9) Δομικές κατασκευές, 10) Είδη υπόδησης, 11) Εξοπλισμός υπό πίεση και συσκευές αερίου, 12) Ηλεκτρολογία-μηχανολογία, 13) Θαλάσσιες βιομηχανίες, 14) Κλωστοϋφαντουργία και ένδυση, 15) Μεταλλευτική βιομηχανία, μέταλλα και ορυκτά, 16) Νόμιμη μετρολογία και προσυσκευασία, 17) Ξυλουργική, χαρτοποιία, τυπογραφία, 18) Παιχνίδια, 19) Ραδιοεξοπλισμός και τηλεπικοινωνιακός τερματικός, 19) Τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών, 20) Τομέας μηχανημάτων, 21) Τουρισμός και 22) παιχνίδια».

Εκτός από το μεγάλο εύρος που καλύπτει το Βιομηχανικό Μάρκετινγκ είναι σημαντικό και για ένα ακόμη λόγο. Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφέραμε πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η βιομηχανική ανάπτυξη σε μια χώρα, που εκτός από την οικονομική δύναμη που αποκτά η χώρα μπορεί να έχει και άλλα πλεονεκτήματα. Για παράδειγμα, μια χώρα που εισάγει κάποια βιομηχανικά προϊόντα από μια άλλη θα πρέπει να έχει καλές σχέσεις με αυτήν. Επομένως, είναι αναγκαίο να υπάρχει μια επιστήμη που να δίνει λύσεις στα προβλήματα που θα δημιουργούνται. Για να κατανοήσουμε όμως καλύτερα το Βιομηχανικό Μάρκετινγκ θα πρέπει να κατανοήσουμε πρώτα το βιομηχανικό προϊόν. Ένας πολύ απλός ορισμός είναι ότι βιομηχανικό προϊόν είναι οποιοδήποτε προϊόν που χρησιμοποιείται για την παραγωγή ενός άλλου προϊόντος. Έτσι, όπως καταλαβαίνουμε υπάρχει μια αλληλοεξαρτώμενη σχέση ανάμεσα στα καταναλωτικά και βιομηχανικά προϊόντα, αφού στην παραγωγή σχεδόν όλων των καταναλωτικών προϊόντων υπάρχει συμμετοχή των βιομηχανικών.

Άρα Βιομηχανικό Μάρκετινγκ¹⁰ «είναι το σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που προσπαθούν να μεταφέρουν τα αγαθά και τις υπηρεσίες από τις εμπορικές επιχειρήσεις, τις κυβερνητικές υπηρεσίες και διάφορους οργανισμούς μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα προς άλλους βιομηχανικούς πελάτες,

⁹ http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/index_el.htm

¹⁰ Τσαελαγκάνος, 2005, σελ. 433

για μεταπώληση ή για τη χρησιμοποίηση των προϊόντων, ή υπηρεσιών στην παραγωγή άλλων αγαθών».

Ένας άλλος ορισμός είναι ο εξής¹¹: «Βιομηχανικό Μάρκετινγκ είναι το τμήμα του Μάρκετινγκ το οποίο έχει ως αντικείμενο μελέτης, συντονισμού και ενεργειών την έρευνα, ανάπτυξη και προώθηση των προϊόντων / υπηρεσιών, που απευθύνονται στην βιομηχανική ή παραγωγή – τα λεγόμενα βιομηχανικά προϊόντα».

Από ότι καταλαβαίνουμε από τους πιο πάνω ορισμούς είναι ότι το Βιομηχανικό Μάρκετινγκ έχει ως στόχο να ικανοποιήσει τις αγοραστικές απαιτήσεις και ανάγκες των οργανισμών μέσω των λύσεων που προσφέρουν οι επιχειρήσεις που προμηθεύουν τα αγαθά σε αυτές που τα αγοράζουν. Για παράδειγμα μια εταιρεία που τροφοδοτεί επεξεργασμένα ξύλα με σκοπό την δημιουργία επίπλων σε άλλες επιχειρήσεις. Θα πρέπει τα προϊόντα της να δίνουν την δυνατότητα στην επιχείρηση αγοραστή να προσφέρουν λύσεις από πλευράς ποιότητας και κόστους διευκολύνοντας το παραγωγικό της έργο.

Επομένως το Βιομηχανικό Μάρκετινγκ αποτελεί ένα καθοριστικό μοχλό της οικονομία καθώς, δίνει σημαντικές λύσεις στην σημερινή βιομηχανική επιχείρηση που αντιμετωπίζει κάθε μέρα μια αυξανόμενη πολυπλοκότητα λόγω της μεγάλης μεταβλητότητας του περιβάλλοντος.

Μια από αυτές τις λύσεις είναι να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών. Οι σημερινοί πελάτες αναζητούν συνεχώς διαφοροποιημένα προϊόντα σε συντομότερους χρόνους παράδοσης και σε μειωμένες τιμές. Οι υπεύθυνοι του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ συντονίζουν όλες αυτές τις λειτουργίες και κάνουν όπου είναι απαραίτητο τις ανάλογες διαθρωτικές αλλαγές έπειτα από τον αναγκαίο έλεγχο.

¹¹ Πατρινός,2009, σελ48

Κεφάλαιο 2

Βιομηχανικά Προϊόντα και Βιομηχανικές Αγορές

2.1 Βιομηχανικά προϊόντα

Με τον όρο προϊόν εννοούμε ένα σύνολο υλικών και άυλων χαρακτηριστικών, εκ των οποίων κάποια από αυτά υφίστανται ήδη από την κατασκευή του, δηλαδή, είναι "έμφυτα" (innate), ενώ κάποια άλλα είναι επίκτητα και αποτελέσματα της προσπάθειας του Μάρκετινγκ¹².

Τα βιομηχανικά προϊόντα χαρακτηρίζονται από την τεχνική πολυπλοκότητα τους και είναι προσαρμοσμένα στις απαιτήσεις μεμονωμένων πελατών.

Οι διάφοροι οργανισμοί που αποτελούν την βιομηχανική αγορά, αγοράζουν μεγάλη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών. Τα βιομηχανικά προϊόντα ταξινομούνται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με τον τρόπο εισαγωγής τους στην παραγωγική διαδικασία και στην δομή του κόστους από τον αγοραστή.

Η ταξινόμηση είναι πολύ σημαντική και παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον θεωρητικά αλλά και πρακτικά. Με την ταξινόμηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών στην κατάλληλη κατηγορία επιτυγχάνονται αποτελεσματικότερες στρατηγικές και τακτικές ενέργειες σε κάθε περίπτωση.

2.1.1 Κατηγορίες βιομηχανικών προϊόντων

Ο Phillip Kotler και οι συνεργάτες του ταξινόμησαν τα βιομηχανικά προϊόντα και τις υπηρεσίες στις εξής τρεις μεγάλες κατηγορίες:

- Εισερχόμενα Προϊόντα (Entering goods): Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τα ακατέργαστα (raw materials), ημι-κατεργασμένα και κατεργασμένα υλικά καθώς και εξαρτήματα (component parts) τα οποία ενσωματώνονται

¹² Τομάρας,2009,σελ.223

στο τελικό προϊόν της αγοράστριας εταιρίας. Τα ακατέργαστα υλικά είναι οι πρώτες ύλες οι οποίες αποτελούν την βάση του προϊόντος και περιλαμβάνουν τα αγροτικά προϊόντα και τα φυσικά προϊόντα.

Τα αγροτικά προϊόντα προσφέρονται από μικρούς παραγωγούς που αντιμετωπίζουν προβλήματα σχετικά με την αποθήκευση και την μεταφορά και γι αυτό το λόγο γίνεται συνεχής αναζήτηση πηγών προμήθειας.

Τα φυσικά προϊόντα προσφέρονται από λίγους και μεγάλους παραγωγούς που αντιμετωπίζουν προβλήματα μεταφοράς, επειδή τα προϊόντα αυτά χαρακτηρίζονται από μεγάλο όγκο και βάρος αλλά και μικρή αξία. Οι ιδιότητες αυτές δημιουργούν μεγάλο πρόβλημα στην μεταφορά από οικονομική άποψη. Αξίζει να σημειωθεί ότι η τιμή και ο χρόνος παράδοσης επηρεάζουν την επιλογή των παραγωγών και προμηθευτών των συγκεκριμένων προϊόντων.

Τα κατεργασμένα υλικά είτε αγροτικής είτε φυσικής προέλευσης, σε αντίθεση με τις πρώτες ύλες παραδίδονται στην επιχείρηση σε κατάσταση έτοιμη για ενσωμάτωση και δεν χρειάζονται ριζική επεξεργασία.

Τα εξαρτήματα είναι προϊόντα τα οποία ενσωματώνονται αυτούσια στο τελικό προϊόν. Υπάρχουν κάποια εξαρτήματα τα οποία κατασκευάζονται σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια και προδιαγραφές του πελάτη (custom made) ενώ άλλα παρασκευάζονται σύμφωνα με κοινά πρότυπα προδιαγραφών.

- Προϊόντα υποδομής (Foundation goods): Τα προϊόντα υποδομής αντιπροσωπεύουν τα στοιχεία πάγιου κεφαλαίου της επιχείρησης (assets). Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι εγκαταστάσεις (Installations) και πρόσθετος κεφαλαιουχικός εξοπλισμός μεγάλης και μακροχρόνιας επενδυτικής αξίας (Major equipment).

Λόγω του ότι ο κύκλος ζωής των εγκαταστάσεων είναι μεγάλος, τα προϊόντα αυτά δεν αγοράζονται συχνά με αποτέλεσμα ο αριθμός των "μελλοντικών" πελατών, σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, είναι μικρός.

Τα αγοραστικά κίνητρα για τις εγκαταστάσεις είναι κατά βάση οικονομικά και η αγορά τους εξαρτάται από τα ανώτατα στελέχη του οργανισμού-επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με την παραγωγή και διάθεση μεγάλων εξοπλισμών θα πρέπει να προσέχουν τα εξής:

- α) Να παρακολουθούν την τεχνολογία και να την ενσωματώσουν στα προϊόντα τους.
- β) Να έχουν εξωτερικούς πωλητές με αυξημένα προσόντα (π.χ μόρφωση, τεχνική κατάρτιση)
- γ) Να προσφέρουν στους υποψήφιους πελάτες τους εναλλακτικές επιλογές πληρωμής (π.χ. αγορά, leasing, δανεισμός)
- δ) Να είναι σε θέση να παράγουν προϊόντα ειδικών προδιαγραφών ανάλογα με το τι θέλει ο πελάτης.
- ε) Να παρέχουν επιπρόσθετες υπηρεσίες στους πελάτες τους μετά την πώληση.
- στ) Να τηρούν σχολαστικά όλους τους όρους των συμβολαίων προμήθειας που υπογράφουν.

Ο πρόσθετος εξοπλισμός περιλαμβάνει τα πάγια στοιχεία που είναι μικρότερης αξίας και διάρκεια ζωής σε σύγκριση με τις εγκαταστάσεις. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται ο φορητός ή ελαφρύς εξοπλισμός του εργοστασίου και ο εξοπλισμός γραφείου.

- Βοηθητικά προϊόντα και υπηρεσίες (Facilitating goods and services): Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τα εφόδια (supplies) και τις επιχειρησιακές υπηρεσίες (business services) που χρειάζεται μια επιχείρηση για την ομαλή λειτουργία των οργανισμών. Τα εφόδια βοηθούν την επιχείρηση να λειτουργήσει ανεμπόδιστα σε όλα τα επίπεδα χωρίς να χρησιμοποιούνται

με κανένα τρόπο στην παραγωγική διαδικασία. Τα εφόδια υποδιαιρούνται σε λειτουργικές προμήθειες και σε είδη συντήρησης και επιδιόρθωσης. Τα βοηθητικά προϊόντα έχουν συνήθως μικρή αξία και αγοράζονται κυρίως σε μεγάλες ποσότητες για να καλύπτουν τις ανάγκες του οργανισμού για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο βιομηχανικός αγοραστής δεν έχει ως σημαντικότερο κριτήριο για τα εφόδια, την τιμή αλλά την ποικιλία καθώς και την αξιοπιστία που προσφέρει ο προμηθευτής. Στις επιχειρησιακές υπηρεσίες εντάσσονται, οι υπηρεσίες συντήρησης και επιδιόρθωσης και οι συμβουλευτικές υπηρεσίες οι οποίες αφορούν θέματα νομικά, χρηματοοικονομικά, φορολογικά, μάρκετινγκ, διαφήμισης.

2.1.2 Η σημασία των βιομηχανικών προϊόντων

Αξίζει να σημειωθεί ότι το προϊόν είναι το πιο βασικό τμήμα του μίγματος Βιομηχανικού Μάρκετινγκ.

Στο Βιομηχανικό Μάρκετινγκ, τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από την τεχνική τους πολυπλοκότητα και δεν αγοράζονται για προσωπική χρήση αλλά για την υλοποίηση και ολοκλήρωση του τελικού προϊόντος ή της υπηρεσίας που παράγονται για να εξυπηρετήσουν διάφορες λειτουργίες.

Τα βιομηχανικά προϊόντα έχουν συνήθως μεγάλη αξία και επομένως μεγάλο ρίσκο ως αγορά. Οι πελάτες που αγοράζουν με βάση τα ορθολογικά κριτήρια και όχι τα συναισθηματικά, έχουν ως κύριο στόχο να βελτιστοποιήσουν όλες τις διεργασίες και τα αποτελέσματα τους διότι σκέφτονται με όρους κόστους και οφέλους. Λόγω της ιδιαιτερότητας και της πολυπλοκότητας των χαρακτηριστικών των βιομηχανικών προϊόντων οι πελάτες θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί στην ανάλυση της αγοράς και στην διοίκηση.

2.2 Βιομηχανικές αγορές

Μια βιομηχανική αγορά περιλαμβάνει μία κύρια δραστηριότητα με σκοπό την συνεργασία μιας επιχείρησης η οποία πουλάει αγαθά ή υπηρεσίες σε άλλη

επιχείρηση αντί να πουλήσει σε μεμονωμένους καταναλωτές. Επίσης είναι γνωστό ότι αγορά επιχείρηση σε επιχείρηση, η αγορά αυτή περιλαμβάνει τρεις διαφορετικές παραλλαγές, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρήσεων που πωλούν αγαθά, τις επιχειρήσεις που πωλούν τις πρώτες ύλες και τις επιχειρήσεις που πωλούν υπηρεσίες. Κάθε ένα από τα τρία αυτά συμβαίνουν σε μια όλες τις ατομικές επιχειρήσεις.

Η βιομηχανική αγορά επικεντρώνεται αποκλειστικά στα αγαθά και στις υπηρεσίες που παρέχονται για την παραγωγή ενός τελικού προϊόντος ξεχωριστά. Αυτή είναι μια οργανωμένη αγορά με τη δική της διαφήμιση, διανομή και πωλήσεις.

Πολλές εταιρείες στο πλαίσιο μιας βιομηχανικής αγοράς ειδικεύονται στην πώληση εμπορευμάτων σε άλλες βιομηχανίες, προκειμένου να τους βοηθήσουν να παράγουν ένα τελικό προϊόν. Οι εταιρείες αυτές συνήθως δεν προσφέρουν αυτά τα προϊόντα στο ευρύ κοινό, γιατί δεν υπάρχει χρήση για ένα μεμονωμένο καταναλωτή.

2.2.1 Ορισμοί και διαδικασία αγοράς

Οι βιομηχανικοί αγοραστές είναι οι παραγωγοί, οι επαναπωλητές (χονδρέμποροι-λιανέμποροι), η κυβέρνηση και οι διάφοροι οργανισμοί-επιχειρήσεις, καθώς και οι συνεταιρισμοί. Οι λόγοι για τους οποίους αγοράζουν προϊόντα οι βιομηχανικοί αγοραστές μπορεί να είναι η επαναπώληση του προϊόντος, η χρήση του στη διάρκεια της καθημερινής λειτουργίας της επιχείρησης ή η χρήση του στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης που παράγει άλλα βιομηχανικά ή καταναλωτικά προϊόντα και υπηρεσίες. Οι Webster και Wind ανέπτυξαν ένα υπόδειγμα που αναφέρεται στη συμπεριφορά του βιομηχανικού αγοραστή. Η γενική ιδέα είναι ότι η αγορά αποτελεί μια διαδικασία λήψης απόφασης που διεξάγεται από μεμονωμένα άτομα σε αλληλεπίδραση όμως με άλλους ανθρώπους, στα πλαίσια ενός τυπικού οργανισμού ή επιχείρησης. Είναι ένα γενικό υπόδειγμα που εστιάζει το ενδιαφέρον κυρίως στην αναφορά όλων των παραγόντων που μεσολαβούν στην διαδικασία λήψης της απόφασης του βιομηχανικού αγοραστή και που κατά συνέπεια καθορίζουν και τις τελικές του αποφάσεις. Το υπόδειγμα

περιγράφει ότι ο οργανισμός επηρεάζεται από διάφορες δυνάμεις του περιβάλλοντος, τις οποίες τις διαχωρίζουν σε 4 είδη μεταβλητών: περιβαλλοντικές, οργανωτικές, κοινωνικές και μεμονωμένες μεταβλητές.

Οι περιβαλλοντικές επιρροές περιλαμβάνουν τις φυσικές, τεχνολογικές, οικονομικές, πολιτικές, νομικές και πολιτιστικές δυνάμεις που ασκούνται από την κυβέρνηση, τους εμπορικούς συνδέσμους..

Οι οργανωτικές επιρροές χωρίζονται τέσσερις τύπους: πληροφόρηση των προσδοκιών, στόχων, συμπεριφορών και υποθέσεων.

Σύμφωνα με τους Hutt και Speh μια συνηθισμένη διαδικασία αγοράς βιομηχανικών προϊόντων περιλαμβάνει τα εξής στάδια¹³:

- 1) Αναγνώριση προβλήματος/ανάγκης
- 2) Εντοπισμός των χαρακτηριστικών και της ποσότητας του προϊόντος
- 3) Ανάπτυξη περιγραφής των χαρακτηριστικών και της ποσότητας του προϊόντος
- 4) Αναζήτηση και προσόντα πιθανών προμηθευτών
- 5) Παραλαβή και αξιολόγηση εναλλακτικών προτάσεων
- 6) Επιλογή προμηθευτών με βάση προσεκτική χρήση κανόνων επιλογής
- 7) Επιλογή και διαπραγμάτευση του τρόπου με τον οποίο θα πραγματοποιηθεί η παραγγελία
- 8) Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του επιλεγέντος προμηθευτή

2.2.2 Κατηγορίες βιομηχανικών πελατών

Βασικό στοιχείο της βιομηχανικής αγοράς είναι οι βιομηχανικοί πελάτες οι οποίοι ανάλογα με τον τύπο του οργανισμού που αντιπροσωπεύουν μπορούν να

¹³ Σιωμικός,2002,σελ.681

ταξινομηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες. Α) Ιδιωτικές επιχειρήσεις κάθε μορφής (business) Β) Δημόσιες υπηρεσίες και δημόσιοι οργανισμοί (Governmental units) Γ) Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί και ιδρύματα (institutions)¹⁴.

Οι κατηγορίες βιομηχανικών πελατών έχουν διαφορετικές ανάγκες και για την κάθε μια από αυτές ισχύουν διαφορετικές διαδικασίες.

Παρακάτω θα αναλυθούν εκτενέστερα η κάθε κατηγορία βιομηχανικών πελατών:

Α) Ιδιωτικές επιχειρήσεις κάθε μορφής: Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται όλες οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτου μεγέθους και μορφής, οι οποίες αγοράζουν βιομηχανικά προϊόντα και υπηρεσίες με σκοπό να τα χρησιμοποιήσουν στην παραγωγική διαδικασία για την δημιουργία άλλων προϊόντων. Πιο συγκεκριμένα, αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει βιομηχανικές και βιοτεχνικές επιχειρήσεις, μικρομεσαίες επιχειρήσεις, εμπορικές επιχειρήσεις, επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, παραγωγικές επιχειρήσεις, κλπ.¹⁵.

Σε αυτή την κατηγορία είναι εξίσου σημαντική η ταξινόμηση εμποροβιομηχανικών επιχειρήσεων. Η ταξινόμηση εμποροβιομηχανικών επιχειρήσεων διασπάται σε τρεις βασικές κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία κατατάσσονται οι χρήστες (users), στην δεύτερη κατηγορία είναι οι κατασκευαστές τελικών βιομηχανικών ή καταναλωτικών προϊόντων (original equipment manufacturers/OEMs) και τέλος στην τρίτη κατηγορία είναι οι διανομείς και χονδρέμποροι βιομηχανικών προϊόντων (dealers-industrial distributors).

- Χρήστες (users): Οι χρήστες είναι εκείνοι οι οποίοι αγοράζουν βιομηχανικά προϊόντα ή υπηρεσίες για να παράγουν άλλα προϊόντα τα οποία θα τα πουλήσουν σε βιομηχανικές ή καταναλωτικές αγορές. Πιο συγκεκριμένα, οι χρήστες αγοράζουν αναλώσιμα και βοηθητικά προϊόντα με σκοπό να διευκολυνθεί η λειτουργία της επιχείρησης και συνεπώς και της παραγωγής. Τα προϊόντα που προμηθεύονται οι χρήστες είναι απαραίτητα για την παραγωγική τους διαδικασία. Αυτά παραμένουν στην επιχείρηση και χρησιμοποιούνται συνεχώς στην παραγωγή πολλών

¹⁴ Τομάρας,2009,σελ.27

¹⁵ Τομάρας,2009,σελ.29

τελικών προϊόντων χωρίς όμως να ενσωματώνονται σε κάποιο τελικό προϊόν.

- Κατασκευαστές τελικών βιομηχανικών ή καταναλωτικών προϊόντων (original equipment manufactures/OEMs): Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν εκείνες οι επιχειρήσεις οι οποίες προμηθεύονται βιομηχανικά προϊόντα με σκοπό να τα ενσωματώσουν στα δικά τους τελικά προϊόντα και στην συνέχεια θα τα διαθέσουν στις βιομηχανικές ή καταναλωτικές αγορές. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι μία επιχείρηση μπορεί να ανήκει και στις δύο κατηγορίες, δηλαδή να είναι και χρήστης αλλά και κατασκευαστής τελικού βιομηχανικού ή καταναλωτικού προϊόντος.
- Διανομείς και χονδρέμποροι βιομηχανικών προϊόντων: Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν οι εμπορικές επιχειρήσεις οι οποίες αγοράζουν βιομηχανικά προϊόντα και στην συνέχεια τα μεταπωλούν στην ίδια κατάσταση στους χρήστες και τους κατασκευαστές τελικών βιομηχανικών προϊόντων. Ο χονδρέμπορος βιομηχανικών προϊόντων περιορίζεται μόνο σε είδη συντήρησης και επιδιόρθωσης ή σε βιομηχανικά εργαλεία και είδη βιομηχανικού εξοπλισμού.

Εκτός από τις τρεις παραπάνω βασικές κατηγορίες εμποροβιομηχανικών επιχειρήσεων, ο κύριος Πέτρος Τομάρας αναφέρει και άλλες δύο επιπρόσθετες κατηγορίες. Οι κατηγορίες αυτές είναι: οι παραγωγοί προστιθέμενης αξίας και οι εφαρμοστές¹⁶.

- Παραγωγοί προστιθέμενης αξίας: Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν οι επιχειρήσεις-πελάτες οι οποίοι προμηθεύονται βιομηχανικά προϊόντα τα οποία τα τροποποιούν και στην συνέχεια τα μεταπωλούν. Ποτέ όμως δεν τα πουλάνε όπως ακριβώς τα αγόρασαν. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν όλες οι βιομηχανικές επιχειρήσεις και οι μικρότερες βιοτεχνίες οι οποίες αποτελούν τον παραγωγικό ιστό μιας οικονομίας.
- Εφαρμοστές: Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται οι βιομηχανικοί πελάτες οι οποίοι αγοράζουν προϊόντα τα οποία τα εφαρμόζουν σε μία ήδη

¹⁶ Τομάρας,2009,σελ.30

υπάρχουσα υποδομή των πελατών τους προσθέτοντας και κάποιες επιπλέον υπηρεσίες.

Β) Δημόσιες υπηρεσίες και δημόσιοι οργανισμοί (government units): Στις δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς υπάγονται όλες οι κρατικές υπηρεσίες, οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης, οι κυβερνητικές υπηρεσίες, οι δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί. Οι δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί αγοράζουν μια πολύ μεγάλη ποικιλία προϊόντων (όπως γραφεία, καύσιμα, κλπ..) και αντιπροσωπεύουν μια ιδιαίτερα μεγάλη αγορά αλλά ταυτόχρονα ανήκουν και σε μία μεγάλη κατηγορία δαπανών.

Γ) Ιδρύματα και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί (institutions): Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται τα διάφορα ιδρύματα υγείας και πρόνοιας (τα οποία θεωρούνται από τους πιο σημαντικούς πελάτες στην αγορά ιδρυμάτων) και τα σχολεία. Όλα αυτά τα ιδρύματα ανά τακτά χρονικά διαστήματα αγοράζουν διάφορα προϊόντα και υπηρεσίες που είναι απαραίτητα για την προσφορά των δικών τους υπηρεσιών. Η συγκεκριμένη κατηγορία βιομηχανικών πελατών διαφέρει κατά πολύ από τις άλλες δύο παραπάνω κατηγορίες. Αυτό συμβαίνει διότι οι συναλλαγές στα ιδρύματα και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς δεν έχουν ούτε την μορφή του αυστηρού ιδιώτη επιχειρηματία οποίος έχει ως βασικότερο στόχο την μεγιστοποίηση των κερδών του, αλλά ούτε και την τυπικότητα του δημοσίου τομέα στον οποίο βασικότερος στόχος είναι η τήρηση νόμων και η γραφειοκρατία. Στα ιδρύματα κυρίως οι προμήθειες γίνονται με απλές και αποτελεσματικές διαδικασίες οι οποίες είναι βασισμένες κατά κύριο λόγο σε προσωπικές επιλογές ή σε δημόσιες σχέσεις¹⁷.

2.2.3 Ιδιαιτερότητες των βιομηχανικών αγορών

Σύμφωνα με το βιβλίο του κύριου Πέτρου Τομάρα, B2B Marketing, οι ιδιαιτερότητες των βιομηχανικών αγορών συνοψίζονται στα παρακάτω σημεία¹⁸:

1. Περιορισμένη Πελατειακή βάση
2. Συγκέντρωση της αγοράς

¹⁷ Τομάρας,2009,σελ.29,30

¹⁸ Τομάρας,2009,σελ.31

3. Οι πελάτες στην βιομηχανική αγορά εντοπίζονται εύκολα
4. Διαφορετική βάση τμηματοποίησης
5. Η βιομηχανική αγορά είναι σχετικά σταθερή
6. Ιδιαιτερότητες στη ζήτηση
7. Μεγαλύτερος κύκλος ζωής των προϊόντων
8. Ορθολογικά κριτήρια επιλογής
9. Μικρότερη επιρροή της διαφήμισης και των τεχνικών προώθησης των πωλήσεων
10. Μεγαλύτερη επιρροή της προσωπικής πώλησης
11. Περισσότερες επιρροές στην αγοραστική διαδικασία
12. Πολλές αποφάσεις στο βιομηχανικό μάρκετινγκ είναι στρατηγική σημασίας για την πορεία της επιχείρησης
13. Σταθερές σχέσεις μεταξύ βιομηχανικών αγοραστών και πωλητών
14. Μεγαλύτερη σημασία της τεχνολογίας
15. Διαφορετικότητα στο κόσμο του Μάρκετινγκ
16. Ο ρόλος της τιμής
17. Διαφορετικά κανάλια διανομής
18. Πολυεθνικές αγορές
19. Αμοιβαίες διεπιχειρησιακές συμφωνίες στη βιομηχανική αγορά
20. Διαφορετικά χρηματοοικονομικά προϊόντα στο Βιομηχανικό Μάρκετινγκ

2.2.4 Ανάλυση βασικών χαρακτηριστικών βιομηχανικών αγορών

1. Περιορισμένη πελατειακή βάση: Αν συγκρίνουμε το καταναλωτικό με το βιομηχανικό μάρκετινγκ θα παρατηρήσουμε ότι μία από τις βασικότερες διαφορές του είναι ότι οι δομή της αγοράς στο καταναλωτικό μάρκετινγκ είναι γεωγραφικά διασπαρμένη (μαζική αγορά) ενώ στο βιομηχανικό μάρκετινγκ είναι γεωγραφικά συγκεντρωμένη. Αναλυτικότερα, οι βιομηχανικοί πελάτες είναι περιορισμένοι ανάλογα την χώρα, την οικονομία και το κλάδο που αναφέρονται ενώ στο καταναλωτικό μάρκετινγκ τα προϊόντα αγοράζονται από χιλιάδες διαφορετικούς καταναλωτές. Οι βιομηχανικοί πελάτες αγοράζουν από αυτές τις λίγες επιχειρήσεις. Οι λίγες αυτές επιχειρήσεις προμηθεύονται συνήθως μεγάλες ποσότητες και μεγάλη ποικιλία προϊόντων τα οποία έχουν πολύ μεγάλη χρηματική αξία. Η περιορισμένη πελατειακή βάση είναι άμεσα συνδεδεμένη με το θέμα του ολιγοψωνίου. Πολλοί λίγοι από τους βιομηχανικούς αγοραστές γνωρίζουν πόσο σημαντικές είναι οι προμήθειες για τους προμηθευτές και μπορούν να έχουν επίσης την δυνατότητα να διαπραγματεύονται τους όρους αγοράς. Στις βιομηχανικές αγορές συνήθως οι παραγγελίες είναι καθοριστικής σημασίας για τον βιομηχανικό προμηθευτή κι αυτό συμβαίνει γιατί αποτελούν ένα μεγάλο τμήμα των συνολικών του πωλήσεων.

Λόγω του ολιγοψωνίου, οι προμηθευτές προσπαθούν να αναπτύξουν την πελατειακή τους βάση και να μεγιστοποιήσουν το κέρδος τους με τους εξής τρόπους:

- Εφαρμόζοντας το Διεθνές Μάρκετινγκ με την εξαγωγή των προϊόντων τους σε άλλες χώρες
- Προσθέτοντας νέες χρήσεις για το προϊόν
- Δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στην αγορά συντήρησης και αντικατάστασης με σκοπό τις συνεχείς και επαναλαμβανόμενες πωλήσεις.

2. Συγκέντρωση της αγοράς: Όπως προαναφέραμε, η δομή της αγοράς στο καταναλωτικό μάρκετινγκ είναι διασπαρμένη ενώ στο βιομηχανικό μάρκετινγκ

είναι συγκεντρωμένη. Η συγκέντρωση των βιομηχανικών αγορών δημιουργεί μία ώθηση στους βιομηχανικούς πελάτες στο να της προσεγγίζουν αρκετά εύκολα. Υπάρχουν δηλαδή κάποιες περιοχές στις πόλεις στις οποίες υπάρχουν συμπληρωματικές επιχειρήσεις, οι οποίες αποτελούν τα εμπορικά κέντρα-"στέκια".

3. Οι πελάτες στην βιομηχανική αγορά εντοπίζονται εύκολα: Με την συγκέντρωση της βιομηχανικής αγοράς καθώς και του περιορισμένου μεγέθους της δημιουργεί ευκολία στον εντοπισμό και στην αναγνώριση της. Σε κάποιες περιπτώσεις είναι πολύ εύκολο να εντοπίζονται όλοι οι δυνητικοί πελάτες ενώ σε κάποιες άλλες περιπτώσεις χρειάζεται λίγη παραπάνω προσπάθεια.

4. Διαφορετική βάση τμηματοποίησης: Είναι γνωστό ότι το βιομηχανικό μάρκετινγκ στηρίζεται κυρίως στα ορθολογικά κριτήρια σε αντίθεση με το καταναλωτικό μάρκετινγκ που στηρίζεται κυρίως στα συναισθηματικά κριτήρια. Γι αυτό και η τμηματοποίηση της βιομηχανικής αγοράς δε γίνεται σύμφωνα με τα ψυχολογικά και συναισθηματικά στοιχεία αλλά κυρίως με αντικειμενικά κριτήρια. Το βιομηχανικό μάρκετινγκ εστιάζει κυρίως στα χαρακτηριστικά του βιομηχανικού κλάδου, στις τεχνικές απαιτήσεις, το είδος και τις ποσότητες των αγορών.

5. Η βιομηχανική αγορά είναι σχετικά σταθερή: Η ζήτηση στην βιομηχανική αγορά είναι κατά κύριο λόγο σχετικά σταθερή διότι εκ φύσεως δεν μπορεί να έχει απότομες διακυμάνσεις. Οι πωλήσεις ενός προϊόντος μπορούν να αυξηθούν σε βάρος των ανταγωνιστών της αλλά το μέγεθος της αγοράς δεν θα μεταβληθεί μόνο με την αύξηση της ζήτησης για τα τελικά προϊόντα. Κατ' εξαίρεση μόνο σε ορισμένες περιπτώσεις προϊόντων εξοπλισμού είναι δυνατόν να αυξηθεί η ζήτηση με την αύξηση των δαπανών για διαφήμιση και προώθηση των πωλήσεων.

6. Ιδιαιτερότητες στην ζήτηση: Οι ιδιαιτερότητες στην ζήτηση οφείλονται στο ότι τα βιομηχανικά προϊόντα δεν χρησιμοποιούνται από μόνα τους αλλά εξαρτώνται από την ζήτηση των άλλων.

- Παράγωγος Ζήτησης (Derived demand): Αυτή είναι η λεγόμενη έμμεση ζήτηση για τα βιομηχανικά προϊόντα. Η ζήτηση για τα βιομηχανικά προϊόντα δεν εξαρτάται από το νόμο της ζήτησης (όταν αυξάνεται η τιμή μειώνεται η ζήτηση και

το αντίστροφο) διότι κανένας βιομηχανικός αγοραστής δεν μπορεί να αυξήσει τη ζήτηση των βιομηχανικών του προϊόντων λόγω μείωσης των τιμών ή οποιασδήποτε διαφήμισης. Για να αυξηθεί η ζήτηση για τα βιομηχανικά προϊόντα θα πρέπει να αυξηθεί πρώτα η ζήτηση για τα τελικά προϊόντα.

- **Ανελαστικότητα Ζήτησης (Inelastic demand):** Ακριβώς με τον ίδιο τρόπο δεν μπορεί να μειωθεί η ζήτηση έστω και αν αυξηθεί η τιμή του. Σε αυτή την περίπτωση η τιμή του βιομηχανικού προϊόντος έχει ανελαστική ζήτηση και η ελαστικότητα της ζήτησης είναι μικρότερη της μονάδας ή ίση με το μηδέν.

- **Σταυροειδής ζήτηση:** Στην περίπτωση που υπάρχουν υποκατάστατα των βιομηχανικών προϊόντων τότε η ζήτηση θα εξαρτηθεί από την τιμή του υποκατάστατου προϊόντος. Η συγκεκριμένη μορφή ζήτησης ονομάζεται σταυροειδής ζήτηση. Για το λόγο αυτό οι παραγωγοί βιομηχανικών προϊόντων θα πρέπει να ελέγχουν ανά τακτά χρονικά διαστήματα τις τιμές τους ώστε να μην αφήνουν περιθώρια για την δημιουργία νέων υποκατάστατων προϊόντων.

- **Συνδυασμένη ζήτηση:** Σε αρκετές περιπτώσεις η ζήτηση ορισμένων βιομηχανικών προϊόντων συνδυάζεται με την ζήτηση άλλων συμπληρωματικών προϊόντων με τα οποία συνδέεται η λειτουργικότητα τους και δεν θα μπορούσαν να χωρίς αυτά να χρησιμοποιηθούν. Αυτή η μορφή ζήτησης λέγεται συνδυασμένη ζήτηση και θα πρέπει να εστιάζεται ιδιαίτερα η προσοχή των παραγωγών σε περίπτωση τα προϊόντα τους εξαρτώνται από άλλα προϊόντα με τα οποία συνδέεται η χρήση τους.

7. Μεγαλύτερος κύκλος ζωής των προϊόντων: Ο κύκλος ζωής των προϊόντων διαφέρει από προϊόν σε προϊόν. Στα βιομηχανικά προϊόντα όμως ο κύκλος ζωής του προϊόντος είναι μεγαλύτερος. Αυτό οφείλεται διότι στο στάδιο εισαγωγής, τα βιομηχανικά προϊόντα αργούν αρκετά για να γίνουν γνωστά και θέλει ιδιαίτερη προσπάθεια από τους προμηθευτές για να πείσουν τους βιομηχανικούς αγοραστές για την αξία των προϊόντων τους. Το βασικό μειονέκτημα τους είναι ότι για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα δεν καλύπτουν τα έξοδα τους. Τα επόμενα στάδια του κύκλου ζωής τα ακολουθούν κανονικά (ανάπτυξη, ωριμότητα, ύφεση)

8. Ορθολογικά κριτήρια επιλογής: Μία επιπρόσθετη ισχυρή διαφορά ανάμεσα στο καταναλωτικό και βιομηχανικό μάρκετινγκ είναι η αγοραστική συμπεριφορά. Στο καταναλωτικό μάρκετινγκ ο καταναλωτής επιλέγει με βάση τα συναισθηματικά κριτήρια ενώ στο βιομηχανικό μάρκετινγκ ο πελάτης επιλέγει με βάση τα ορθολογικά και αντικειμενικά κριτήρια. Αυτό συμβαίνει διότι η επιλογή των βιομηχανικών προϊόντων γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή και μετά από εξέταση πολλών αντικειμενικών παραγόντων.

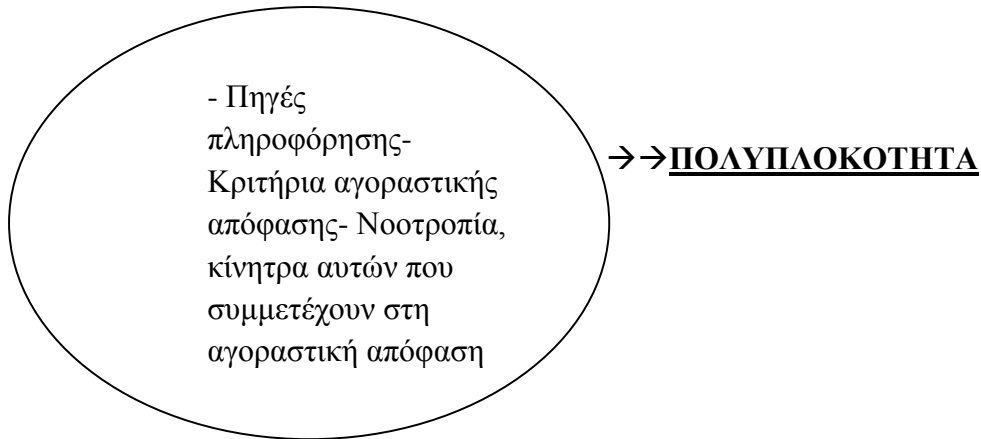
9. Μικρότερη επιρροή της διαφήμισης και των τεχνικών προώθησης των πωλήσεων: Στο βιομηχανικό μάρκετινγκ η διαφήμιση και οι τρόποι προώθησης των προϊόντων δεν είναι αποτελεσματικές και χρησιμοποιούνται πολύ λιγότερο από ότι στο καταναλωτικό μάρκετινγκ. Αυτό οφείλεται λόγω της διαφορετικότητας της αγοραστικής συμπεριφοράς μεταξύ καταναλωτικού και βιομηχανικού μάρκετινγκ. Παρ' όλα αυτά στην περίπτωση που ένα βιομηχανικό προϊόν βρίσκεται στο στάδιο εισαγωγής, γίνονται κάποιες προωθητικές ενέργειες αλλά έχουν κυρίως χαρακτήρα ενημέρωσης.

10. Μεγαλύτερη επιρροή της προσωπικής πώλησης: Αποτελεσματικότερος τρόπος προώθησης στο βιομηχανικό μάρκετινγκ είναι η προσωπική πώληση, επειδή δίνει την δυνατότητα στο βιομηχανικό πωλητή να επισκεφθεί το βιομηχανικό αγοραστή και να του εξηγήσει όλες τις τεχνικές λειτουργίες του προϊόντος και να ενημερωθεί για όλες του τις προδιαγραφές. Λόγω της πολυπλοκότητας και της μεγάλης αξίας της πώλησης, οι προσωπικές επισκέψεις διευκολύνουν την σταθεροποίηση των μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες.

11. Περισσότερες αγορές στην αγοραστική διαδικασία: Ανάλογα με το μέγεθος και τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση, οι αγοραστικές αποφάσεις μπορεί να εξαρτώνται από πολύπλοκες διαδικασίες. Γι αυτό και στις μεγάλες επιχειρήσεις οι θέσεις ευθύνης κατανέμεται σε πολλά άτομα. Έκτος όμως από τον αριθμό των ατόμων υπάρχουν και πολλά διαφορετικά τμήματα και λειτουργίες της επιχείρησης. Για να παρθεί η τελική απόφαση, χρειάζεται συνεργασία πολλών τμημάτων της επιχείρησης, η οποία αποτελεί μια πολύπλοκη και χρονοβόρος διαδικασία και θα πρέπει να μελετάται με ιδιαίτερη προσοχή.

Σχήμα: Αγοραστική συμπεριφορά βιομηχανικών επιχειρήσεων:

Συνεργασία πολλών τμημάτων-(Χρονοβόρος διαδικασία)



12. Πολλές αποφάσεις στο βιομηχανικό μάρκετινγκ είναι στρατηγικής σημασίας για την πορεία της επιχείρησης: Στο βιομηχανικό μάρκετινγκ σε αντίθεση με το καταναλωτικό, μια απόφαση για αλλαγή ενός προϊόντος μπορεί να έχει καθοριστική σημασία για την πορεία της επιχείρησης. Μπορεί δηλαδή, να έχει επιπτώσεις στους πελάτες της επιχείρησης, είτε θετικές (να αυξηθεί η πελατεία) είτε αρνητικές (να μειωθεί ο αριθμός των πελατών). Επομένως, οι αποφάσεις στο βιομηχανικό μάρκετινγκ θέλουν μελέτη και προσοχή διότι είναι καθοριστικής σημασίας για την μελλοντική πορεία της επιχείρησης.

13. Σταθερές σχέσεις μεταξύ βιομηχανικών αγοραστών και πωλητών (Φαινόμενο Αδράνειας-Inertia): Στην καταναλωτική αγορά, οι καταναλωτές αλλάζουν αρκετά συχνά την αγοραστική τους συμπεριφορά. Αυτό όμως δεν συμβαίνει στην βιομηχανική αγορά διότι αναπτύσσονται σχέσεις σταθερές και μακροχρόνιες που πολλές φορές οδηγούν στην αλληλεξάρτηση μεταξύ βιομηχανικού προμηθευτή και αγοραστή. Οι σχέσεις που αναπτύσσονται τόσο σε επαγγελματικό επίπεδο όσο και σε προσωπικό διευκολύνουν και τις δύο πλευρές γιατί ο ένας "στηρίζει" το άλλον. Αυτή η αλληλεξάρτηση μεταξύ βιομηχανικού αγοραστή και προμηθευτή δημιουργεί το φαινόμενο της αδράνειας (inertia). Σε αυτήν την σχέση κυριαρχεί η αφοσίωση του αγοραστή προς τον πωλητή η οποία οδηγεί σε μία αδράνεια για την εύρεση νέων προμηθευτών.

14. Μεγαλύτερη σημασία της τεχνολογίας: Η χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας στα βιομηχανικά προϊόντα θεωρείται από τα πιο βασικά χαρακτηριστικά διότι με αυτόν τον τρόπο γίνονται πιο ανταγωνιστικά και προτιμούνται από περισσότερους αγοραστές.

15. Διαφορετικότητα στον κόσμο του μάρκετινγκ: Τα στελέχη που εργάζονται στο χώρο του μάρκετινγκ αλλάζουν εύκολα εργασία και συνήθως μετακινούνται στο χώρο της διαφήμισης. Αυτό όμως δεν συμβαίνει στο χώρο του βιομηχανικού μάρκετινγκ διότι η διαφήμιση έχει ελάχιστη σημασία. Οι υπεύθυνη του προϊόντος στο βιομηχανικό μάρκετινγκ είναι συνήθως στελέχη μεγαλύτερης ηλικίας τα οποία προέρχονται από τις τάξεις της ίδιας επιχείρησης.

16. Ο ρόλος της τιμής: Έρευνες έχουν δείξει ότι η τιμή δεν έχει υψηλή θέση στην κλίμακα αγοραστικών κριτηρίων. Στο βιομηχανικό μάρκετινγκ ο αγοραστής βασίζεται στα κύρια χαρακτηριστικά του προϊόντος, όπως είναι ο χρόνος εγγύησης, η τεχνική υποστήριξη, κλπ. Επομένως, στη τιμή συνυπολογίζονται όλα τα παραπάνω στοιχεία και γι αυτό το λόγο δεν έχει ιδιαίτερη σημασία η "αναγραφόμενη τιμή", σε αντίθεση με το καταναλωτικό μάρκετινγκ.

17. Διαφορετικά κανάλια διανομής: Στο βιομηχανικό μάρκετινγκ οι ανάγκες επιβάλλουν την άμεση επαφή μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή και ενδιάμεσα κανάλια διανομής υπάρχουν σε πολύ ειδικές περιπτώσεις.

18. Πολυεθνικές αγορές: Τα βιομηχανικά προϊόντα έχουν πολύ μεγαλύτερη σχέση με τις εισαγωγές και εξαγωγές σε αντίθεση με τα καταναλωτικά προϊόντα. Αυτό συμβαίνει διότι τα καταναλωτικά προϊόντα είναι πολύ πιο εύκολο να παραχθούν χρειάζονται συγκεκριμένες προϋποθέσεις και μηχανολογικό εξοπλισμό για να παραχθούν. Όπως είναι γνωστό κάθε χώρα διαφέρει όχι μόνο από άποψη πολιτισμού, κουλτούρας και συνηθειών αλλά και από άποψη τεχνολογικού εξοπλισμού. Έτσι υπάρχουν περιορισμοί καταναλωτικά προϊόντα που στα βιομηχανικά δεν υπάρχουν.

19. Αμοιβαίες διεπιχειρησιακές συμφωνίες στην βιομηχανική αγορά: Στις βιομηχανικές αγορές συνηθίζεται να γίνονται συμφωνίες μεταξύ δύο βιομηχανικών επιχειρήσεων για αμφίδρομες συναλλαγές, δηλαδή να χρησιμοποιεί η μία τα

προϊόντα της άλλης. Το φαινόμενο αυτό συνηθίζεται κυρίως στις ανεπτυγμένες χώρες και ανατρέξουν τον ανταγωνισμό.

20. Διαφορετικά χρηματοοικονομικά προϊόντα στο βιομηχανικό μάρκετινγκ: Στο βιομηχανικό μάρκετινγκ χρησιμοποιούνται χρηματοοικονομικά προϊόντα όπως το leasing, το factoring και το forfaiting.

- Η χρηματοδοτική μίσθωση (leasing) καλύπτει τις ανάγκες των επιχειρήσεων με σκοπό την εξασφάλιση χρηματοδοτήσεων για αγορά εξοπλισμού. Η εταιρία leasing προμηθεύεται εξοπλισμό τον οποίο στην συνέχεια τον εκμισθώνει στην εταιρία έναντι κάποιου τμήματος.
- Η σύμβαση πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring) είναι μία σύμβαση που αναλαμβάνει να προεξοφλήσει βραχυπρόθεσμες τιμολογιακές απαιτήσεις του προμηθευτή έναντι τρίτων πελατών του προμηθευτή. Το factoring είναι μία σύμβαση που προβλέπει συνεχόμενη συνεργασία η οποία δημιουργεί στενή και διαρκή σχέση μεταξύ πράκτορα και πελάτη.
- Η αγορά απαίτησης χωρίς δικαίωμα αναγωγής (forfaiting) είναι μία παραλλαγή του factoring. Χρησιμοποιείται για την προεξόφληση συνήθως μίας μεσοπρόθεσμης εξαγωγικής απαίτησης μέσω κάποιας τράπεζας ή άλλου πιστωτικού ιδρύματος, η οποία εγγυάται την εξόφληση της αντίστοιχης οφειλής.

2.2.5 Η σημασία του βιομηχανικού μάρκετινγκ στην εθνική οικονομία

Αναμφίβολα η οικονομία βασίζει τη λειτουργία της στο βιομηχανικό μάρκετινγκ, που προμηθεύει τα αγαθά τα οποία είναι απαραίτητα για την λειτουργία των νοσοκομείων, των κρατικών υπηρεσιών, των εργοστασίων, των γραφείων, κλπ.

Έχει παρατηρηθεί ότι στις βιομηχανικά ανεπτυγμένες χώρες, η αξία των συναλλαγών στις βιομηχανικές αγορές είναι τουλάχιστον η διπλάσια της αξίας των

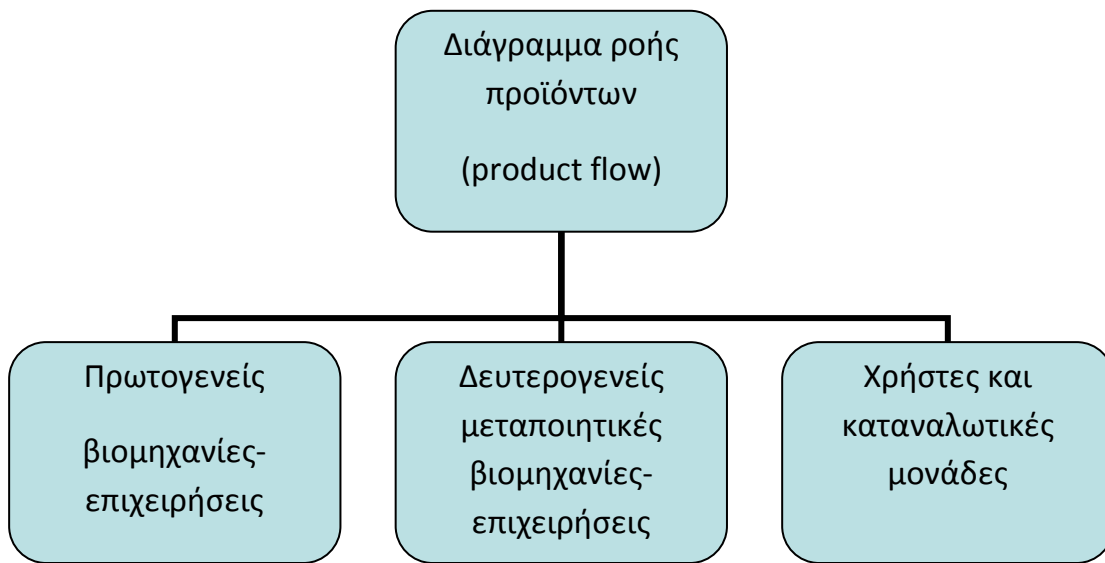
συναλλαγών στις καταναλωτικές αγορές. Αυτό συμβαίνει διότι όλες οι βιομηχανικές επιχειρήσεις εξαρτώνται από άλλες βιομηχανικές επιχειρήσεις για την προμήθεια των αγαθών.

Η εθνική οικονομία διαιρείται σε τρεις μεγάλες ομάδες: α) τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον πρωτογενή τομέα β) τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον δευτερογενή τομέα γ) τους χρήστες και τις καταναλωτικές μονάδες.

Κεντρικό ρόλο στην ροή προϊόντων μέσα σε μία οικονομία παίζουν οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με την δευτερογενή παραγωγή. Οι επιχειρήσεις αυτές: α) αγοράζουν πρώτες ύλες και φυσικά προϊόντα από τις αγροτικές και μεταλλευτικές επιχειρήσεις, τις οποίες προμηθεύουν με μηχανολογικό εξοπλισμό, εξαρτήματα και εφόδια β) προμηθεύουν με μηχανήματα, πρόσθετο εξοπλισμό, εφόδια και καταναλωτικά προϊόντα, τις δημόσιες επιχειρήσεις, τα νοικοκυριά, τους εξαγωγείς και τις άλλες μη μεταποιητικές επιχειρήσεις γ) ανταλλάσσουν μεταξύ τους κατεργασμένα υλικά και εξαρτήματα, εφόδια και μηχανολογικό και πρόσθετο εξοπλισμό.

Με αυτόν τον τρόπο παρατηρούμε ότι όλοι οι κλάδοι της οικονομίας συμμετέχουν στην ανταλλαγή βιομηχανικών αγαθών, τόσο των προϊόντων όσο και των υπηρεσιών. Το βιομηχανικό μάρκετινγκ βρίσκει εφαρμογή α) στη ροή προϊόντων από και προς την πρωτογενή παραγωγή β) στη ροή των προϊόντων μεταξύ μεταποιητικών βιομηχανικών μονάδων γ) στη ροή των προϊόντων προς τις δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς, τους εξαγωγείς και τις μη μεταποιητικές επιχειρήσεις.

Σχήμα: Διάγραμμα ροής προϊόντων (product flow):



Πηγή:Αυλωνίτης,1988



Πηγή:Αυλωνίτης,1988

Κεφάλαιο 3:

Εφαρμοσμένες Στρατηγικές στο Βιομηχανικό Μάρκετινγκ

3.1 Εννοιολογική προσέγγιση της στρατηγικής

Εισαγωγή

Η στρατηγική ως λέξη έχει τις ρίζες της από την αρχαιότητα. Ο όρος στρατηγική προέρχεται από την ελληνική λέξη στρατηγία, δηλαδή «αρχηγία», και συντίθεται από τη λέξη στρατός και τη λέξη άγω, που σημαίνει οδηγώ¹⁹. Η χώρα μας από τους αρχαίους χρόνους γέννησε πολλούς μεγάλους στρατηγούς. Κάποιοι από αυτούς ήταν ο Μιλτιάδης, ο Θεμιστοκλής και φυσικά ο μεγαλύτερος όλων ο Μέγας Αλέξανδρος. Οι συγκεκριμένοι στρατηγοί κατάφεραν σε διαφορετικές χρονικές περιόδους να νικήσουν τα περσικά στρατεύματα βρίσκοντας τον κατάλληλο σχηματισμό των στρατευμάτων τους καταστρέφοντας τα πλεονεκτήματα των αντιπάλων τους.

Μια από αυτές τις μάχες ήταν η περίφημη ναυμαχία της Σαλαμίνας. Κατά πολλούς ιστορικούς αποτελεί κομβική μάχη τόσο για την έκβαση του περσικού πολέμου, όσο και για την πορεία του Δυτικού Πολιτισμού. Η νίκη των Ελλήνων τους έδωσε την δυνατότητα να επιβιώσουν λόγω των μικρών απωλειών και των σοβαρών ζημιών που υπέστησαν οι Πέρσες και δημιούργησαν γερές βάσεις για την νίκη του πολέμου. Μαζί όμως με την επιβίωση των Ελλήνων επιβίωσε και ο σύγχρονος Δυτικός πολιτισμός, μιας και με την νίκη των περσών θα είχε σταματούσε η εξέλιξη του ελληνικού πολιτισμού, που στη συνέχεια μαζί με το ρωμαϊκό αποτέλεσαν τη βάση του Δυτικού κόσμου.

Πριν αναφέρουμε την στρατηγική που χρησιμοποίησε ο Θεμιστοκλής θα θέλαμε να αναλύσουμε κάποια στοιχεία που κατά την γνώμη μας έκριναν την ναυμαχία

¹⁹ <http://www.trainmor-knowmore.eu/A226F023.el.aspx>

υπέρ των Ελλήνων. Ο Θεμιστοκλής στην πραγματικότητα έκανε αυτό που θα πρέπει να κάνει ένας σύγχρονος manager ανέλυσε τις αδυναμίες και τις δυνατότητες που είχε τόσο ο δικός του στόλος όσο και του εχθρού, ενώ εκμεταλλεύτηκε πλήρως τις ευκαιρίες που του έδωσε το περιβάλλον. Σε αντίθεση με τους υπόλοιπους στρατηγούς που ήθελαν να πολεμήσουν τους Πέρσες κοντά στον Ισθμό, εκείνος ήθελε να γίνει η ναυμαχία στα στενά της Σαλαμίνας γιατί τα ελληνικά πλοία ήταν λιγότερα και βαρύτερα από εκείνα των Περσών και δεν θα κινδύνευαν να κυκλωθούν. Επίσης από ότι θα δούμε και στη συνέχεια χρησιμοποίησε τα ρεύματα και τον αέρα της περιοχής προς δικό του πλεονέκτημα. Ένα άλλο στοιχείο που ήταν καθοριστικό για την έκβαση της ναυμαχίας είναι και το τέχνασμα του, (αν και υπάρχει διχασμός ανάμεσα στους ιστορικούς για την αυθεντικότητα του), να στείλει στο περσικό στρατόπεδο τον δούλο Σίκινο, η αποστολή του οποίου ήταν να στείλει το εξής μήνυμα: «Ο στρατηγός των Αθηναίων, που συμπαθεί τη βασιλική υπόθεση και επιθυμεί τον θρίαμβο σας και όχι την νίκη των Ελλήνων, με έστειλε κρυφά από τους άλλους Έλληνες να σας πω ότι οι Έλληνες τρομαγμένοι σκέπτονται τη φυγή. Τώρα λοιπόν είναι η κατάλληλη ευκαιρία να επιτύχετε κατόρθωμα λαμπρότερο από όλα τα άλλα, αν δεν τους αφήσετε να σας φύγουν και να σκορπισθούν. Γιατί ούτε μεταξύ τους είναι σύμφωνοι, ούτε και θα σας αντισταθούν πια, αλλά θα δείτε να πολεμούν μεταξύ τους και εκείνοι που είναι φίλοι σας και οι άλλοι που είναι εχθροί σας.»²⁰ Σε συνδυασμό με την θέληση των Περσών να τελειώσουν γρήγορα τον πόλεμο επιτέλεσε στο να γίνουν οι πρώτες κινήσεις για να γίνει η μάχη.

Η ναυμαχία διεξήχθη στις 28 ή 29 Σεπτεμβρίου του 480 π.Χ.. Ήδη την περασμένη νύχτα οι Πέρσες κινήθηκαν με γρήγορες κινήσεις με σκοπό να αιφνιδιάσουν τους Έλληνες και να καταστρέψουν τα αγκυροβολημένα ελληνικά πλοία. Έτσι ο περσικός στόλος ήταν παρατεταγμένος σε μια έκταση πέντε ή έξι χιλιόμετρα σε συνεχή σειρά, ενώ στη ξηρά είχαν τοποθετηθεί οπλίτες για την περισυλλογή των ναυαγών τους και την εκτέλεση των εχθρών. Το σχέδιο το Περσών ήταν να κυκλώσουν τους Έλληνες με το δεξιό μέρος του στόλου τους αρχικά στο λιμάνι της αρχαίας Σαλαμίνας, εμποδίζοντας ταυτόχρονα και την διαφυγή του προς τα Μέγαρα. Άρα οι Πέρσες θα έστρεφαν το μέτωπο προς τα αριστερά και αναπτύσσοντας τις πτέρυγες τους θα έκλειναν τους Έλληνες μέσα σε ένα μεγάλο

²⁰ Ιστορία Ελληνικού έθνους, Τόμος Β,σελ.336

δίχτυ. Το σχέδιο τους όμως δεν κατάφερε να εφαρμοστεί καθώς περίμεναν μάταια να φύγει ο ελληνικός στόλος (που είχε ενημερωθεί για τις κινήσεις των εχθρών τους) και την αυγή τον είδαν να κινείται γοργό ρυθμό εναντίον τους, χάνοντας έτσι και το πλεονέκτημα του αιφνιδιασμού αλλά και την ευκαιρία να εγκλωβίσουν τα πλοία στο λιμάνι. Κάποια στιγμή όμως και μετά οι Έλληνες στρατηγοί διέταξαν να κωπηλατούν οι άντρες τους προς τα πίσω χωρίς να κάνουν αναστροφή γιατί με τον ρυθμό που προσέγγιζαν τους Πέρσες θα τους έφθαναν στα ανοικτά και θα έχαναν το πλεονέκτημα του κλειστού χώρου. Ακόμα ο Θεμιστοκλής περίμενε να χρησιμοποιήσει προς υπέρ του έναν ελαφρό άνεμο που φυσούσε συνήθως τα πρωινά στην περιοχή που προκαλούσε κύματα. Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό της περιοχής θα ευνοούσε τους Έλληνες γιατί τα πλοία τους ήταν χαμηλά και δεν θα έχαναν τον προσανατολισμό τους, σε αντίθεση με τα Φοινικικά που ήταν πιο ψηλά και θα γυρνούσαν στο πλάι και θα τα έκανε ευάλωτα για εμβολισμό. Ύστερα και από αυτούς τους ελιγμούς το μέτωπο των Ελλήνων ήταν σε έκταση τριών χιλιομέτρων με στήριγμα από δεξιά την Κυνόσουρα και από τα αριστερά το σημερινό νησί του Αγίου Γεωργίου, αποκλείοντας με αυτό το τρόπο το φόβο περικυκλώσεως από τον εχθρό, με την ακόλουθη παράταξη: στο δεξιό άκρο είχαν ταχθεί δεκαέξι σπαρτιατικές τριήρεις απέναντι από τους Ίωνες, δίπλα τους οι Αιγινήτες, δίπλα τους και άλλα ελληνικά πλοία ενώ στο αριστερό άκρο είχαν ταχθεί οι εκατόν ογδόντα αθηναϊκές τριήρεις.

Από όλο το μέτωπο στην αρχή της μάχης την μεγαλύτερη δυσκολία αντιμετώπισαν οι Σπαρτιάτες και οι Αιγινήτες που είχαν απέναντι τους Ίωνες μια από τις πιο ικανές ναυτικές δυνάμεις της εποχής. Βέβαια καθοριστικό ρόλο στην πίεση των Ιώνων έπαιξε ότι είχαν περισσότερο χώρο από τα υπόλοιπα περσικά πλοία και μπορούσαν να ανανεώνουν τα ηττημένα πλοία με καινούργια. Σε αντίθεση με το αριστερό μέρος του μετώπου που ήταν σε ευνοϊκότερη θέση λόγω του στενότερου χώρου. Ο Θεμιστοκλής ήθελε από αυτό το σημείο να νικήσει τους Φοίνικες με την βοήθεια των ρευμάτων και του αέρα, που θα καταργούσε την επιθετική τακτική τους που έδινε πλεονέκτημα και στη συνέχεια να χτυπήσει από τα πλάγια ή από πίσω τα υπόλοιπα τμήματα του περσικού στόλου. Οι Φοίνικες έριχναν στα αντίπαλα πλοία χιλιάδες βέλη και ακόντια από τα ψηλότερα τους πλοία και για αυτό το λόγο είχαν πολλούς τοξότες και πολύ λίγους βάρια οπλισμένους οπλίτες. Έτσι τα κύματα εμπόδιζαν τους τοξότες να σημαδεύουν καλά και έδιναν την

ευκαιρία στα μικρότερα και ευέλικτα αθηναϊκά πλοία που είχαν καλύτερα έμβολα να εμβολίζουν απευθείας τα πλοία τους ή να σπάνε τα κουπιά ή οι περισσότεροι βαριά οπλίτες Αθηναίοι πηδούσαν στα πλοία και σκότωναν τα πληρώματα. Με την επιτυχημένη αυτή τακτική ο Θεμιστοκλής κατάφερε να νικήσει γρήγορα τα πρώτα Φοινικικά πλοία και να σπάσει την πρώτη τους γραμμή, οδηγώντας την σε πλήρη σύγχυση και σε φυγή. Με αποτέλεσμα να καταφέρει να χτυπήσει λίγο μετά και την δεύτερη γραμμή είτε ο ίδιος είτε τα ίδια Φοινικικά πλοία τρέποντας τα και αυτά σε φυγή. Μετά την φυγή των Φοινίκων οι Αθηναίοι άρχισαν να χτυπούν και από το πλάι και το υπόλοιπο μέρος του περσικού στόλου με την ναυμαχία να κρίνεται υπέρ των Ελλήνων. Στη συνέχεια ακολούθησε ένα κυνηγητό του ελληνικού στόλου προς τον εκδιωκόμενο περσικό που είχε πορεία προς το Φάληρο, με όσα περσικά πλοία να έχουν ξεφύγει από τον κύριο όγκο του ελληνικού στόλου να καταστρέφονται από τους Αιγινήτες που είχαν προχωρήσει στην είσοδο του στενού. Κάπως έτσι τελείωσε η πιο καθοριστική ναυμαχία του περσικού πολέμου με βαρύτερες απώλειες για τους πέρσες όχι τόσο σε πλοία αλλά σε οπλίτες.

Είναι αναγκαία η στρατηγική στην επιχείρηση

Είδαμε πως η στρατιωτική στρατηγική του Θεμιστοκλή έδωσε την νίκη στους Έλληνες. Είναι όμως απαραίτητο οι επιχειρήσεις να έχουν στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων τους;

Αν και παλιότερα οι επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούσαν στρατηγικές και κατάφερναν περισσότερο με το ένστικτο των μάνατζερ τους, στην σύγχρονη εποχή που ζούμε είναι απόλυτα αναγκαίο για την επιβίωση τους να αναλύσουν το περιβάλλον τους όπως έκανε ο Θεμιστοκλής. Δηλαδή να μελετήσουν τις αδυναμίες και τις δυνατότητες τους, τις προσδοκίες για την ανάπτυξη των αγορών, τις διαφορές ευκαιρίες που θα προκύψουν και να πραγματοποιήσουν τις ανάλογες ενέργειες για να πετύχουν τους στόχους τους.

Θα λέγαμε λοιπόν πως ο μόνος τρόπος για να μπορέσουν να επιβιώσουν σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται, είναι μια ξεκάθαρη στρατηγική νίκης κατά του ανταγωνισμού. Έτσι υπάρχουν αρκετές ομοιότητες ανάμεσα στην στρατιωτική και επιχειρησιακή στρατηγική, μιας και οι δυο έχουν ως στόχο το πάντρεμα ανάμεσα στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον. Με

την πρώτη να χρησιμοποιείται για την νίκη των αντίπαλων στρατευμάτων και την δεύτερη για την αύξηση της κερδοφορίας.

Από τα πιο πάνω συμπεραίνουμε ότι ανεξάρτητα το μέγεθος μιας επιχείρησης είτε πρόκειται για μικρομεσαία επιχείρηση, είτε για μια τεράστια πολυεθνική η στρατηγική είναι απολύτως απαραίτητη. Η στρατηγική είναι αυτή που δίνει την κατευθυντήρια γραμμή για το πώς θα πετύχει τους στόχους της μια επιχείρηση, είναι αυτή που δείχνει τον τρόπο για το πώς θα κατανεμηθούν οι πόροι στα τμήματα της επιχείρησης και πώς αυτά θα συνεργαστούν και θα αλληλοϋποστηρίχουν ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ουσιαστικά μια σωστή στρατηγική κατά μεγάλη πιθανότητα μας εγγυάται, ότι όλες οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες της επιχείρησης θα αναπτύσσονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν θα δημιουργηθεί χάος στην επιχείρηση.

Ακόμα σύμφωνα και με τον κύριο Παπαδάκης μια επιχείρηση είναι αναγκαίο να έχει στρατηγική για τους εξής λόγους²¹:

- Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις
- Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό
- Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα
- Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Επομένως ειδικά σήμερα που βρισκόμαστε κάτω από μια παγκόσμια οικονομική κρίση μια ευέλικτη στρατηγική με διαφορετικά επίπεδα εστίασης θα χαρίσει στις επιχειρήσεις την πολυπόθητη βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα. Οι υπεύθυνοι μιας επιχείρησης θα πρέπει να έχουν οξυδέρκεια, δημιουργικότητα και ευαισθησία στις διαφορές αλλαγές, να αντιλαμβάνονται τις ευκαιρίες και με καινοτόμα προϊόντα να τις αξιοποιούν και να είναι έτοιμα να λύσουν τα προβλήματα που εμφανίζονται μέσω του ελέγχου.

²¹ Παπαδάκης,2007,σελ.34

Ορισμός

Η αλήθεια είναι ότι όσο αφορά για τον ορισμό της στρατηγικής στα πλαίσια της επιχείρησης υπάρχει αρκετή σύγχυση. Αρκετοί ακαδημαϊκοί έχουν προσπαθήσει να δώσουν έναν ορισμό και κάποιοι από αυτούς είναι οι εξής²²:

- Στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μεσών για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων.(Alfred Chandler, 1962)
- Στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνεται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης.(Andrews, 1971)
- 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. (Igor Ansoff)
- Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό περιβάλλον.(Hofer και Schendel, 1978)
- Στρατηγική είναι το υπόδειγμα ή σχέδιο που ενοποιεί τους μείζονες στόχους, πολιτικές και πρόγραμμα δράσης ενός οργανισμού και δημιουργεί ένα συνεκτικό σύνολο. (Quinn, 1980)

Επομένως από ότι συμπεραίνουμε από τους πιο πάνω ορισμούς, στρατηγική θα λέγαμε ότι είναι ένα (βραχυπρόθεσμο ή μακροπρόθεσμο ή και τα δύο μαζί) σχέδιο ή μια ακολουθία ενεργειών που μας δείχνει πως να πετύχουμε τους διάφορους στόχους σε μια επιχείρηση. Επίσης η στρατηγική δημιουργείται πριν τις διάφορες δραστηριότητες για τις οποίες θα εφαρμοστεί, ενώ δεν αναπτύσσεται τυχαία αλλά κάτω από πολύ σκέψη.

²² <http://www.trainmor-knowmore.eu/A226F023.el.aspx>

Ο Henry Mintzberg στη συνέχεια ανέλυσε την στρατηγική σε πέντε διαστάσεις τα λεγόμενα 5ps. Με την σωστή κατανόηση τους ο επιχειρηματίας μπορεί να αναπτύξει μια επιτυχημένη στρατηγική που θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί όλες τις ευκαιρίες, δυνατότητες και τις αδυναμίες της επιχειρήσεως του και της αγοράς. Σύμφωνα λοιπόν με τον Mintzberg η στρατηγική μπορεί να αναλυθεί: α) ως σχέδιο, β) ως τέχνασμα, γ) ως υπόδειγμα, δ) ως τοποθέτηση και ε) ως προοπτική.

Θα προσπαθήσουμε συνοπτικά να αναλύσουμε το καθένα ξεχωριστά:

- Η στρατηγική είναι ένα σχέδιο το οποίο έχει αναπτυχθεί πριν από τις δραστηριότητες για τις οποίες έχει δημιουργηθεί έπειτα από αρκετή σκέψη. Πρόκειται για ένα σύνολο ενεργειών που οδηγούν όλα τα τμήματα της επιχείρησης σε ένα κοινό σκοπό, μέσω του ελέγχου των δραστηριοτήτων.
- Η στρατηγική πολλές φορές εκτός από την μορφή του σχεδίου θα πρέπει να έχει και την μορφή ενός τεχνάσματος, που να ξεγελάει τους ανταγωνιστές και να δίνει στις επιχειρήσεις το πολυπόθητο πλεονέκτημα. Για παράδειγμα μια μορφή τεχνάσματος είναι πως παρέσυρε ο Θεμιστοκλής τον Ξέρξη να ναυμαχήσει στην Σαλαμίνα στέλνοντας του μήνυμα με τον δούλο του Σικίννο.
- Όταν λέμε ότι η στρατηγική είναι ένα υπόδειγμα εννοούμε ότι πέρα από τα διάφορα σχέδια, θα πρέπει να γίνεται και η υλοποίηση τους και να έχουμε και τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η αλήθεια είναι ότι όταν γίνεται η εφαρμογή τους μόνο ένα μέρος τους πραγματοποιείται. Ενώ μερικές φορές η στρατηγική αναπτύσσεται σαν ένα ζωντανός οργανισμός κατά την διάρκεια της εκτέλεσης των λειτουργιών.
- Η στρατηγική επίσης σε μια επιχείρηση καθορίζει την θέση της στο περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα βοηθάει στο να καθορίσει και να ερευνήσει το περιβάλλον και να προσδιορίσει το μερίδιο της αγοράς στο οποίο ανήκει.
- Οι επιλογές που κάνει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός σχετίζεται με την κουλτούρα που έχει η ίδια αλλά και οι εργαζόμενοι που την απαρτίζουν. Άρα λοιπόν η στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί ως ένας τρόπος σκέψης ή μια ιδέα που επηρεάζει την επιχείρηση τόσο στην συμπεριφορά προς το εξωτερικό της περιβάλλον, όσο και στο εσωτερικό της. Για παράδειγμα μια

βιομηχανική επιχείρηση που έχει πράσινη κουλτούρα, θα προσπαθήσει να παράγει ένα φιλικό προϊόν και οι ενεργείες των εργαζομένων της θα είναι προς σε αυτήν την κατεύθυνση.

Μια επιχείρηση όμως που θέλει να δημιουργήσει μια βιώσιμη, μια πρωτότυπη και ανταγωνιστική στρατηγική, θα πρέπει να βρει τη σωστή χημεία ανάμεσα στα 5ps, τα οποία δεν έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους και αλληλοσυμπληρώνονται.

Για να μπορέσουμε όμως να κατανοήσουμε καλύτερα το τι είναι η στρατηγική στις επιχειρήσεις, θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε με συνοπτικό τρόπο το τι δεν είναι στρατηγική.

Συνήθως οι περισσότεροι άνθρωποι θεωρούν πως το όραμα και η αποστολή μιας επιχείρησης είναι κάποια στρατηγική, όμως τόσο η στρατηγική όσο και το όραμα και η αποστολή είναι διαφορετικά πράγματα. Εξάλλου άμα η στρατηγική σε μια επιχείρηση μας δίνει την απάντηση στο ΠΩΣ πετυχαίνουμε κάτι, το όραμα μας απαντάει στο ΠΟΥ θέλουμε να πάμε και η αποστολή στο ΤΙ είναι η επιχείρηση και ΤΙ κάνουμε για τους πελάτες. Θα λέγαμε ότι το όραμα περιβάλλει ως ένα αόρατο πλαίσιο τις διάφορες δραστηριότητες και τις καθοδηγεί στο δρόμο που χαράζει η γενική ιδέα της επιχείρησης. Άρα το όραμα πρέπει να είναι άμεσο και κατανοητό σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Η αποστολή όπως είπαμε μας απαντάει τι προσφέρει η επιχείρηση μας για τους πελάτες. Οι δραστηριότητες της έρχονται σε πιο κοντινή επαφή με τις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης και οι στόχοι τους οποίους θέτει είναι πιο συγκεκριμένοι από εκείνους του οράματος. Για παράδειγμα η ΕΛΑΪΣ έχει ως όραμα 'να είμαστε η καλύτερη εταιρεία τροφίμων στην Ευρώπη' και ως αποστολή 'Δέσμευση για ΖΩΤΙΚΟΤΗΑ', να προσθέτουμε ζωτικότητα στη ζωή όλων κάθε μέρα. Οι σύγχρονες προκλήσεις της διατροφής είναι για μας η έμπνευση για δημιουργία. Δημιουργούμε προϊόντα που βοηθούν να νιώθει κανείς καλά να δείχνει καλά και να απολαμβάνει τη ζωή στο έπακρο²³.

Άλλη μια σύγχυση που έχουν μερικοί είναι ότι θεωρούν τον στρατηγικό προγραμματισμό και την λειτουργική αποτελεσματικότητα στρατηγική. Όσο αφορά το πρώτο είναι περισσότερο τρόπο υλοποίησης των στρατηγικών που έχουν δημιουργηθεί προηγουμένως. Επίσης ο προγραμματισμός δεν έχει την ανάλογη

²³ Παπαδάκης,2007,σελ.184

ευελιξία, δημιουργικότητα και φαντασία της στρατηγικής. Τώρα όσο αφορά την λειτουργική αποτελεσματικότητα σύμφωνα με το Michael Porter δεν αποτελεί από μόνη της στρατηγική, γιατί υπάρχει μια ειδοποιός διαφορά. Η λειτουργική αποτελεσματικότητα από την μια έχει ως στόχο να κάνει καλύτερα τις λειτουργίες από τους ανταγωνιστές, η στρατηγική από την άλλη προσπαθεί είτε να πετύχει τα ίδια πράγματα με τους ανταγωνιστές με διαφορετικό τρόπο είτε να κάνει κάτι καινούργιο. Ουσιαστικά ο Porter μας λέει ότι στο σύγχρονο κόσμο η επιχείρηση για είναι ανταγωνιστική πρέπει να αναπτύξει μια σημαντική διαφορά από τους ανταγωνιστές της που θα την ξεχωρίζει και να μπορέσει να την διατηρήσει σε βάθος χρόνου.

Ανακεφαλαιώνοντας είδαμε την σύγχυση που υπάρχει ανάμεσα στους ακαδημαϊκούς για το τι είναι η στρατηγική και το τι δεν είναι η στρατηγική. Κατά την γνώμη μας ο πιο πληρέστερος ορισμός είναι ο έξης: 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 ενδιαφερομένων²⁴.

3.2 Εννοιολογική προσέγγιση και διαδικασία του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ

Η αλήθεια είναι πως ο στρατηγικός σχεδιασμός του Μάρκετινγκ για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις είναι δύσκολο να εφαρμοστεί και να συνταχθεί γιατί παρουσιάζονται αρκετά προβλήματα. Κάποιοι από τους λόγους είναι ότι δεν συμμετέχουν όλες οι λειτουργίες μιας βιομηχανικής επιχείρησης, οι βιομηχανικές αγορές διαφέρουν από τις υπόλοιπες και έχουν δικό τους τρόπο ανάπτυξης, και τα ίδια τα στελέχη των βιομηχανικών επιχειρήσεων ασχολούνται περισσότερο με την παραγωγή και λιγότερο έως και καθόλου με το Μάρκετινγκ αφού δεν κατέχουν τις ανάλογες γνώσεις.

²⁴ Παπαδάκης, 2007, σελ. 50

Πριν αναλύσουμε όμως πως γίνεται ο στρατηγικός σχεδιασμός σε μια βιομηχανική επιχείρηση θα θέλαμε να αναφέρουμε λίγα λόγια πιο συγκεκριμένα για την στρατηγική στο Μάρκετινγκ. Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναλύσαμε γενικά γιατί μια επιχείρηση είναι αναγκαίο να έχει στρατηγικές και τα οφέλη που αποκομίζει από αυτές. Μια επιχείρηση όμως θα πρέπει να χρησιμοποιεί στρατηγικές και στο Μάρκετινγκ;

Η απάντηση φυσικά και είναι θετική. Όπως αναφέραμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο η στρατηγική είναι ένα σύνολο ενεργειών που έχει δημιουργηθεί συνειδητά από τα στελέχη των επιχειρήσεων και ένας από τους πολλούς στόχους της είναι η δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η στρατηγική πιο συγκεκριμένα στο Μάρκετινγκ μας υποδεικνύει εκείνες τις ενέργειες για το πως η επιχείρηση θα καταφέρει με αποτελεσματικότερο τρόπο από τους ανταγωνιστές της να δώσει στο τμήμα της αγοράς που έχει διαλέξει αυτό που έχει ανάγκη. Άρα λοιπόν τα βασικά στοιχεία που θα πρέπει να ακολουθήσει μια βιομηχανική επιχείρηση για να πετύχει την προσδοκώμενη ανταγωνιστικότητα είναι τα εξής:

- Ποιες ομάδες καταναλωτών να στοχεύει η επιχείρηση;
- Με ποιες άλλες επιχειρήσεις να ανταγωνιστεί;
- Σε ποια βάση να ανταγωνιστεί²⁵;

Εκτός όμως από την διατήρηση της ανταγωνιστικότητας η στρατηγική του Μάρκετινγκ σε μια επιχείρηση θα την βοηθήσει και στο να οργανώσει τα επιμέρους στοιχεία του Μάρκετινγκ με σκοπό την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Για αυτό το λόγο οι στρατηγικές του Μάρκετινγκ θα πρέπει να είναι ξεκάθαρες, κατανοητές σε όλα τα κλιμάκια μιας επιχείρησης, να είναι ευέλικτες και να περιλαμβάνουν και ένα σχέδιο αποφυγής εάν όλα δεν γίνουν σύμφωνα με το σχεδιασμό ώστε να έχουν βιωσιμότητα σε μεγάλο βάθος χρόνου. Ακόμα θα πρέπει να είναι βασισμένες πάνω σε πραγματικά γεγονότα και στις δυνατότητες τις οποίες έχει η επιχείρηση. Για παράδειγμα δεν μπορεί το Μάρκετινγκ να οργανώσει ένα σχέδιο το οποίο να ξεπερνά το επενδυτικό όριο της επιχείρησης.

²⁵ Σιωμικός,2007,σελ.80

Αναφέραμε πριν από λίγο ότι οι στρατηγικές του Μάρκετινγκ θα πρέπει να είναι κατανοητή σε όλα τα επίπεδα και κλιμάκια της επιχείρησης, βέβαια το ίδιο ισχύει και για τις υπόλοιπες στρατηγικές και το στρατηγικό σχεδιασμό που εφαρμόζει η επιχείρηση. Άρα όπως καταλαβαίνουμε η στρατηγική χωρίζεται σε επίπεδα τα οποία είναι τα εξής:

- *Η στρατηγική σε επίπεδο ομίλου επιχείρησης.* Σε αυτό το επίπεδο η στρατηγική έχει τον χαρακτήρα καθοδήγησης, δίνει την κατευθυντήρια γραμμή σύμφωνα με την οποία θα πορευτούν και οι υπόλοιπες στρατηγικές χαμηλότερων επιπέδων. Σκοπός της είναι να προσδιορίσει τις αγορές στις οποίες θα κινηθεί η επιχείρηση καθώς και τους πόρους - δυνατότητες που θα χρησιμοποιήσει για να έχει το μέγιστο αποτέλεσμα. Σε αυτό το επίπεδο της στρατηγικής με άλλα λόγια παίρνονται αποφάσεις σχετικά με το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης και απαντιούνται ερωτήματα για το ποιο είμαστε και που θέλουμε να φθάσουμε στο μέλλον. Για παράδειγμα κάποιες από αυτές της στρατηγικές είναι οι στρατηγικές ανάπτυξης, διάσωσης κ.α.
- *Η στρατηγική σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας.* Η στρατηγική σε αυτό το επίπεδο επικεντρώνεται στο πως η επιχείρηση θα αποκτήσει το συγκριτικό πλεονέκτημα με βάση τις θεμελιώδεις δυνατότητες τις οποίες διαθέτει απέναντι τους ανταγωνιστές της αγοράς στην οποία ανήκει. Για παράδειγμα οι στρατηγικές ηγεσίας κόστους, η στρατηγική διαφοροποίησης και η στρατηγική εστίασης.
- *Η στρατηγική σε επίπεδο λειτουργιών.* Το επίπεδο αυτό αποτελεί και το τελευταίο επίπεδο, σε αυτό η στρατηγική προσπαθεί να πετύχει σε μέγιστο βαθμό τους στόχους που έχουν τεθεί σε κάθε τμήμα. Η εφαρμογή της στρατηγικής στο λειτουργικό επίπεδο μιας βιομηχανικής επιχείρησης, είναι αρκετά δύσκολο μιας και υπάρχει στενή αλληλεξάρτηση μεταξύ του συνόλου των λειτουργιών. Επομένως για να γίνει επιτυχημένα η σχεδίαση οποιαδήποτε στρατηγικής, θα πρέπει κατά κύριο λόγο να υπάρχει συνεννόηση

και με τα υπόλοιπα τμήματα καθώς η μια οποιαδήποτε αλλαγή επηρεάζει όλο το σύνολο της επιχείρησης.

Στρατηγικός Σχεδιασμός Βιομηχανικού Μάρκετινγκ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός Μάρκετινγκ είναι αυτός που βοηθάει την επιχείρηση να εκμεταλλευτεί όλα τα χαρακτηριστικά του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος προς όφελος της επιχείρησης. Για παράδειγμα βοηθάει μια επιχείρηση να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που δημιουργούνται στην αγορά και με τους διαθέσιμους πόρους που διαθέτει να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Επίσης θα λέγαμε ότι είναι ένας τρόπος για να την επιχείρηση να έχει μια επαφή ανάμεσα στους στόχους που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί και σε αυτούς που θα πραγματοποιηθούν.

Πότε όμως και πώς γίνεται ο σχεδιασμός του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ;

Θα λέγαμε ότι ο σχεδιασμός του Μάρκετινγκ είναι άρρητα συνδεδεμένος με την ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδιασμού της επιχείρησης, μιας και πρέπει να υπάρχει μια κοινή του πορεία με τους στόχους που θέτει το ίδιο το μάρκετινγκ. Για αυτό το λόγο οι υπεύθυνοι του Μάρκετινγκ είναι αναγκαίο να συμμετέχουν ενεργά στον επιχειρηματικό σχεδιασμό, μιας και θα μπορούν να δώσουν μια καλύτερη άποψη για το τι συμβαίνει στην αγορά. Μετά τη λήξη του κεντρικού επιχειρηματικού σχεδιασμού ξεκινά αμέσως ο προγραμματισμός του Μάρκετινγκ που έχει τα εξής στάδια:

- *Η ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης*
- *Ο καθορισμός των στόχων Μάρκετινγκ*
- *Η ανάλυση των εναλλακτικών στρατηγικών Μάρκετινγκ*
- *Ο καθορισμός των στρατηγικών Μάρκετινγκ*
- *Η ανάπτυξη προγραμμάτων Μάρκετινγκ*
- *Ο έλεγχος του σχεδιασμού*

Με την ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης η επιχείρηση προσπαθεί να αφουγκραστεί την αγορά, ώστε να καταφέρει να τοποθετηθεί μέσα σε αυτήν και στους ανταγωνιστές της. Ένας τρόπος για να γίνει η ανάλυση της υπάρχουσας

κατάστασης είναι η τεχνική SWOT. Βέβαια η τεχνική SWOT έχει ήδη χρησιμοποιηθεί και στον γενικό επιχειρηματικό σχεδιασμό, αλλά σε αυτό το στάδιο επικεντρώνεται περισσότερο με τους στόχους που ασχολείται το Μάρκετινγκ, όπως είναι το μερίδιο της αγοράς, ο όγκος πωλήσεων, η αποδοτικότητα κ.α., Ουσιαστικά με αυτήν την τεχνική δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να πραγματοποιήσει ένα συνδυασμό ανάμεσα στην εξωτερική κατάσταση (ευκαιρίες και απειλές) που αντιμετωπίζει και στην εσωτερική κατάσταση της (δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης). Πρόκειται για μια πολύ απλή τεχνική η οποία μετατρέπεται σε ένα πολύ δυνατό όπλο για μια βιομηχανική επιχείρηση μιας και μπορεί να εντοπίσει το δυνατό της σημείο απέναντι στους ανταγωνιστές.

Για να την κατανοήσουμε καλύτερα ας δώσουμε κάποια ενδεικτικά παραδείγματα²⁶:

Δυνάμεις

- (για μεγάλη επιχείρηση): είναι πολύ γνωστή στην αγορά-διαθέτει καλούς πόρους
- (για μικρή επιχείρηση): μπορεί να είναι περισσότερο ευέλικτη
- έχει καλό δίκτυο διανομής
- έχει μια εικόνα ποιότητας αποτυπωμένη στο μυαλό των πελατών της

Αδυναμίες

- η επιχείρηση είναι μικρή με αποτέλεσμα να οι ανταγωνιστικές της επιχειρήσεις να είναι περισσότερο γνωστές
- έχει κακή εικόνα όσο αφορά την ποιότητα
- της λείπει το καλό δίκτυο διανομής ή είναι ανεπαρκές
- έχει μόνο μια μονάδα παραγωγής και αυτή σε περιοχή με υψηλό κόστος

Ευκαιρίες

²⁶ Σιωμικός,2004,σελ.188,189

- η επιχείρηση πρόσφατα συγχωνεύθηκε με μια άλλη επιχείρηση, με αποτέλεσμα να αποκτήσει τα πλεονεκτήματα οικονομιών κλίμακας στην παραγωγή
- με την πρόσφατη επένδυση, η επιχείρηση κέρδισε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- το εγχώριο νόμισμα «έπεσε», με αποτέλεσμα τα προϊόντα της επιχείρησης στο εξωτερικό να είναι πιο ελκυστικά

Απειλές

- ο μεγαλύτερος πελάτης της επιχείρησης πρόσφατα εξαγόρασε έναν από τους μεγαλύτερους ανταγωνιστές
- ξένοι ανταγωνιστές κατασκευάζουν ένα νέο εργοστάσιο στη χώρα-έδρα της επιχείρησης

Έπειτα από την συγκέντρωση των απαραίτητων πληροφοριών για τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές. Η επιχείρηση θα πρέπει να αξιολογήσει τα δεδομένα και να στηρίξει τις στρατηγικές της γύρω από αυτά που τις δίνουν μεγαλύτερο πλεονέκτημα. Για παράδειγμα μπορεί μια ευκαιρία στην πορεία να εξελιχθεί σε θεμελιώδη ικανότητα της επιχείρησης. Άρα λοιπόν θα πρέπει να κάνουν το σωστό συνδυασμό ανάμεσα στις τέσσερις κατηγορίες, χωρίς απαραίτητα να είναι δυνάμεις-ευκαιρίες, αλλά και άλλα ζευγάρια όπως δυνάμεις-απειλές, δυνάμεις-αδυναμίες, αδυναμίες-ευκαιρίες. Αφού αρκετές φορές για παράδειγμα μπορεί μια απειλή να εξελιχθεί σε ευκαιρία. Εάν όμως δεν καταφέρουν να χρησιμοποιήσουν τις απειλές και τις αδυναμίες τους προς όφελος τους είναι αναγκαίο να σχηματίσουν μια στρατηγική που να μπορεί να ανταπεξέλθει στους κινδύνους.

Σε γενικές γραμμές σύμφωνα και από την ερευνά μας οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται έπειτα από την εφαρμογή της SWOT είναι οι εξής: α) οι στρατηγικές ταιριάσματος στις οποίες προσπαθούμε να ταιριάξουμε τις δυνάμεις που κατέχουμε με τις ευκαιρίες που θα προκύψουν, αλλά όπως έχουμε αναφέρει και το ταίριασμα και άλλων συνδυασμών όπως αδυναμίας και μιας απειλής, β) οι στρατηγικές μετατροπής στις οποίες προσπαθούμε να μετατρέψουμε μια απειλή σε ευκαιρία και μια αδυναμία σε δύναμη και γ) οι στρατηγικές ελαχιστοποίησης στις οποίες εάν δεν καταφέρουμε να εκμεταλλευτούμε τις απειλές και τις αδυναμίες με

τις προηγούμενες στρατηγικές να προσπαθήσουμε να ελαχιστοποιήσουμε τους κινδύνους.

Το θετικό για τους υπεύθυνους του Βιομηχανικού μάρκετινγκ είναι ότι τα στοιχεία που αφορούν τους ανταγωνιστές, την αγορά, τους προμηθευτές, τους πελάτες για μια βιομηχανία είναι υπέρ τους. Γιατί η αγορά είναι δεδομένη και εύκολα προσβάσιμη για πληροφορίες, οι ανταγωνιστές δεν μπορούν εύκολα να βρουν στοιχεία που αφορούν τους πελάτες τις επιχειρήσεις και έτσι η συλλογή των πληροφοριών γίνεται ευκολότερη.

Ο καθορισμός των στόχων για το Βιομηχανικό Μάρκετινγκ είναι καθοριστικός τόσο για το τομέα του Μάρκετινγκ, όσο και για όλη την επιχείρηση. Οι στόχοι είναι αυτοί που θα δώσουν την ανάλογη καθοδήγηση για τις αποφάσεις που θα παρθούν και αποτελούν θα λέγαμε ένα σημείο αναφοράς για την αξιολόγηση των τελικών αποτελεσμάτων.

Οι στόχοι του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ συνήθως είναι για τον όγκο των πωλήσεων, το μερίδιο της αγοράς, την ελαχιστοποίηση των κινδύνων, την αύξηση της αποδοτικότητας, την δημιουργία καινοτομιών, για την συμπεριφορά του πελάτη κ.α..

Για να μπορέσουν αυτοί οι στόχοι να λειτουργούν προς όφελος της επιχείρησης θα πρέπει να έχουν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία είναι τα εξής:

- Οι στόχοι θα πρέπει να είναι κοινά αποδεκτοί και κατανοητοί από όλο το φάσμα της επιχείρησης. Δηλαδή να μην έρχονται σε σύγκρουση με την κουλτούρα, την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης και να μπορούν να αφομοιώνονται από όλους τους τομείς της επιχείρησης
- Άλλο ένα χαρακτηριστικό είναι να είναι ρεαλιστικοί και εφικτοί, δηλαδή να βασίζονται πάνω στις δυνατότητες της επιχείρησης και σε δεδομένα τα οποία είναι πραγματικά.
- Να διακρίνονται από ευκαμψία και ευελιξία, δηλαδή να είναι έτοιμοι ανά πάσα στιγμή να ανταπεξέλθουν και να προσαρμοστούν στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

- Οι στόχοι του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ για να επιτευχθούν πιο εύκολα θα πρέπει να δίνουν κίνητρα στα στελέχη της επιχείρησης που τα εφαρμόζουν και να είναι χρονικά προσδιορισμένοι.
- Επίσης θα πρέπει να έχουν συνοχή τόσο μεταξύ τους, όσο και με τους υπόλοιπους στόχους της επιχείρησης.

Μετά τον καθορισμό των στόχων και την ολοκλήρωση του σχεδιασμού ο κάθε τομέας επωμίζεται να φέρει εις πέρας το στόχο που θα το ανατεθεί και να συμμετάσχει έτσι στην επιτέλεση του κυρίου στόχου της επιχείρησης.

Το επόμενο βήμα για το σχεδιασμό του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ, έχει προηγηθεί η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον και ο καθορισμός των στόχων, είναι η δημιουργία στρατηγικών. Όπως αναφέραμε και σε προηγούμενα κεφάλαια οι στρατηγικές είναι εκείνες που μας δείχνουν πώς να κάνουμε κάτι. Όσο αφορά λοιπόν το Βιομηχανικό Μάρκετινγκ σε αυτό το στάδιο αναλύει και εξετάζει τα τωρινά και προβλεπόμενα δεδομένα με σκοπό την εύρεση της πιο αποτελεσματικής στρατηγικής. Με άλλα λόγια προσπαθεί να βρει την κατάλληλη χημεία του μίγματος προϊόντος για να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων, όπως για παράδειγμα η αύξηση της κερδοφορίας.

Σύμφωνα με μελέτη μας στην τωρινή βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετά εργαλεία για τα στελέχη των βιομηχανικών επιχειρήσεων για να πετύχουν το σκοπό τους τα οποία είναι τα εξής:

- Ο κύκλος ζωής του προϊόντος
- Τα χαρτοφυλάκιο των προϊόντων
- Οι καμπύλες εκμάθησης/εμπειρίας
- Ερευνητικό έργο PIMS

Στη συνέχεια θα γίνει μια αναφορά στο καθένα ξεχωριστά.

Ο Κύκλος Ζώης του Προϊόντος

Σε αυτό το κεφάλαιο θα κάνουμε μια μικρή αφορά καθώς στη συνέχεια θα ασχοληθούμε με ένα ολόκληρο κεφάλαιο σχετικά με τις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για τα βιομηχανικά προϊόντα κάνοντας μια πιο εκτενή αναφορά.

Στο κύκλο ζωής ενός προϊόντος ή μιας μάρκας αντιμετωπίζεται το προϊόν ή μάρκα σαν ένας ζωντανός οργανισμός, δηλαδή υπάρχει κανονικά η γέννηση του, η εξέλιξη του, η περίοδος της ακμής του και της ωριμότητας του και τέλος η παρακμή του. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με την βιβλιογραφία που έχουμε μελετήσει τα στάδια ανάπτυξης ενός προϊόντος είναι τα εξής: α) εισαγωγή, β) η ανάπτυξη, γ) η ωριμότητα και δ) η παρακμή.

Σύμφωνα με αυτήν την ανάπτυξη τα στελέχη των επιχειρήσεων βγάζουν κρίσιμα συμπεράσματα σχετικά με τις πωλήσεις, τον ανταγωνισμό, τα επίπεδα βελτίωσης του προϊόντος τόσο του ίδιου αλλά και τη δημιουργία νέων καινοτομικών προϊόντων. Επίσης άλλο ένα πλεονέκτημα που αποκτά η επιχείρηση που χρησιμοποιεί την τεχνική αυτήν είναι ότι την βοηθάει να αντιλαμβάνεται εύκολα τις αλλαγές του περιβάλλοντος και να προσαρμόζεται σύμφωνα με αυτές, δηλαδή αποτελεί ένα από τα καλύτερα εργαλεία της επιχείρησης που συμβάλλουν στην βιωσιμότητα της. Ενώ αποτελεί και βάση των περισσότερων τεχνικών του χαρτοφυλακίου προϊόντων.

Το Χαρτοφυλάκιο των Προϊόντων

Όπως είδαμε και πιο πάνω και στη συνέχεια πιο αναλυτικά το προϊόν δεν είναι στάσιμο, αλλά εξελίσσεται σε βάθος χρόνου. Βέβαια το ίδιο συμβαίνει και με την αγορά στο οποίο είναι τοποθετημένο το προϊόν και γενικότερα στο περιβάλλον στο οποίο υπάρχει. Επομένως η βιομηχανική επιχείρηση χρειάζεται ένα εργαλείο το οποίο θα την βοηθά να καταστρώσει τις ανάλογες στρατηγικές Μάρκετινγκ και να κατανέμει με τέτοιο τρόπο τους πόρους της, ώστε να είναι σε θέση να μπορεί να πάρει αποφάσεις σχετικά με την αγορά που θα δραστηριοποιηθεί και τα προϊόντα που θα παράγει πάντα κάτω από το φάσμα της καλύτερης οικονομικής συγκύριας για την επιχείρηση.

Η ανάλυση του χαρτοφυλακίου είναι αυτή που δίνει τις δυνατότητες αυτές που περιγράψαμε, μιας και ενημερώνει τη βιομηχανική επιχείρηση μέσω της αξιολόγησης των δεδομένων για τυχόν ανωμαλίες στην παράγωγη και γενικότερα της δείχνει το καλύτερο ταίριασμα ανάμεσα στα παλιότερα και νεώτερα προϊόντα με σκοπό πάντα το χαμηλό κόστος και το λιγότερο κίνδυνο επένδυσης.

Ο Κύριος Σιωμικός Γεώργιος στο βιβλίο του Στρατηγικό Μάρκετινγκ μας αναφέρει τα πλεονέκτημα που αποκτά μια επιχείρηση που χρησιμοποιεί τις τεχνικές του χαρτοφυλακίου και είναι τα εξής:

- Βοηθούν τους managers στη συστηματική ανάλυση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης η οποία έχει υψηλή διαποικιλση.
- Προσδιορίζουν τις απαιτήσεις σε χρηματορροές διαφορετικών επιχειρήσεων ή προϊόντων.
- Βοηθούν στον εντοπισμό «ανοιγμάτων» (gaps) ή ανισορροπιών που υπάρχουν στο χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης²⁷.

Όμως εκτός από τα πλεονεκτήματα όπως τα περισσότερα πράγματα έχουν και μειονεκτήματα. Το πιο συχνές μειονέκτημα είναι η κατανομή των χρηματικών πόρων στα διάφορα τμήματα της βιομηχανικής επιχείρησης, όπως για παράδειγμα ένα από τα τμήματα της να χρειάζεται αρκετά χρηματικά ποσά για την επιχείρηση και να λειτουργεί σε βάρος του συνόλου. Ένα άλλο πρόβλημα είναι ο χρόνος που χρειάζεται για να εφαρμοστούν οι τεχνικές στα τμήματα της επιχείρησης αλλά και στο σύνολο της. Για παράδειγμα αν μια επιχείρηση είναι αρκετά μεγάλη η εκτέλεση της διαδικασίας είναι αρκετά χρονοβόρα.

Ανάλυση της BCG και της νέας μορφής για βιομηχανία

Αν και όπως θα δούμε και στην συνέχεια η συγκεκριμένη μήτρα ξαναδημιουργήθηκε με σκοπό να αναλύσει περισσότερο τα δεδομένα σε επίπεδο βιομηχανίας, κρίναμε σωστό να αναπτύξουμε και την παλαιότερη της μορφή μιας και αυτή κατά την γνώμη μας μπορεί να δώσει σημαντικά στοιχεία σε μια βιομηχανική επιχείρηση.

Η ανάλυση της BCG η οποία δημιουργήθηκε όπως λέει και το όνομα της από την εταιρία συμβούλων Boston Consulting Group είναι ιδιαίτερα απλή και αποτελεσματική.

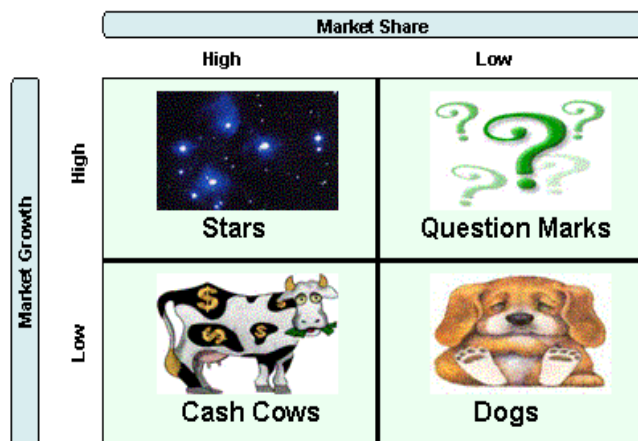
Σε γενικές γραμμές βασίζεται πάνω σε δύο άξονες στο μερίδιο και στην ανάπτυξη της αγοράς, οι μελέτες που γίνονται σε αυτούς τους δύο άξονες είναι τόσο για το

²⁷ Σιωμικός,2004,σελ.421

χαμηλό όσο και για το υψηλό επίπεδο τους. Για αυτό το λόγο η συγκεκριμένη μήτρα μπορεί να χαρακτηριστεί και ως μήτρα ανάπτυξης/μεριδίου αγοράς.

Το μεγάλο προσόν που μπορεί να αποκτήσει μια βιομηχανική επιχείρηση εφαρμόζοντας την συγκεκριμένη μήτρα είναι εκτός από το να έχει μια γνώμη για όλο το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της, μιας και η ανάλυση γίνεται για κάθε ένα προϊόν που διαθέτει, είναι και ότι γνωρίζει και το επίπεδο ρευστότητας της που όπως γνωρίζουμε είναι κάτι πολύ σημαντικό ειδικά σε περιόδους κρίσης. Με την χρησιμοποίηση της η βιομηχανική επιχείρηση σε επίπεδο μεριδίου αγοράς (market share) είναι σε θέση να γνωρίζει το ρευστό που εισρέει σε σχέση με το επίπεδο του ανταγωνισμού, δηλαδή να συγκρίνει το επίπεδο των πωλήσεων της σε σχέση με το επίπεδο των ανταγωνιστών της και σε επίπεδο ανάπτυξης της αγοράς (market growth) το ρευστό εκείνο που θα πρέπει να επενδυθεί για να επιτευχθούν οι στόχοι της.

Εικόνα 1



Πηγή: http://tutor2u.net/business/strategy/bcg_box.htm/

Ο συνδυασμός αυτών των δυο αξόνων έχει ως αποτέλεσμα όπως βλέπουμε και από το σχήμα (εικόνα 1) την δημιουργία τεσσάρων προϊόντων που το καθένα έχει τα δικά του χαρακτηριστικά και δίνει στη βιομηχανική επιχείρηση συγκεκριμένα κριτήρια για να κινηθεί στο περιβάλλον της.

Αγελάδες (Cash Cows)

Αφορά τα προϊόντα με μεγάλο μερίδιο αγοράς για αυτό και αποκαλούνται και προϊόντα – αρχηγοί, το χαρακτηριστικό της αγοράς στην οποία βρίσκονται είναι ότι έχει χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης δηλαδή πρόκειται για μια ώριμη αγορά. Τα προϊόντα αγελάδες είναι καταξιωμένα προϊόντα και δημιουργούν μεγάλα έσοδα για την επιχείρηση. Όσο αφορά το κόστος τους καλύπτεται από αυτά και τις περισσότερες φορές τα έσοδα τους χρησιμοποιούνται και για την ανάπτυξη και άλλων προϊόντων της επιχείρησης.

Αστέρια (Stars)

Αφορά τα προϊόντα που έχουν μεγάλο μερίδιο αγοράς με την διαφορά ότι η αγορά αυτή βρίσκεται σε γρήγορους ρυθμούς ανάπτυξης. Πρόκειται για προϊόντα που φέρνουν αρκετά έσοδα στην επιχείρηση και καλύπτουν το κόστους τους, αν και μερικές φορές όχι τόσο συχνές θα πρέπει να δαπανηθούν αρκετά χρήματα για να συνεχίσουν να κατέχουν το ίδιο μερίδιο της αγοράς. Βασικό μέλημα της επιχείρησης είναι να τα προστατεύουν από τους ανταγωνιστές και να τα διατηρήσουν σε υψηλό μερίδιο αγοράς όσο αυτή αναπτύσσεται ώστε να μετατραπούν στο μέλλον σε προϊόντα αγελάδες.

Ερωτηματικά (Question Marks)

Πρόκειται για τα προϊόντα που βρίσκονται σε αγορά με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης, αλλά τα ίδια δεν καλύπτουν μεγάλο μερίδιο αγοράς όπως τα αστέρια. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση μπορεί να δαπανήσει αρκετά χρήματα, τα οποία τα εισρέει από τα προϊόντα αγελάδες, ώστε να φτάσουν σε επίπεδο αστερίων ή να μην τα μετατρέψει και να εξοικονομήσει τους πόρους που θα δαπανούσε. Θα λέγαμε ότι τα προϊόντα αυτά βρίσκονται στο στάδιο της εισαγωγής που θα το αναπτύξουμε σε επόμενο κεφάλαιο.

Σκυλιά (Dogs)

Τα προϊόντα αυτά έχουν και χαμηλό μερίδιο αγοράς αλλά και οι αγορές στις οποίες ανήκουν είναι και χαμηλού ρυθμού ανάπτυξης. Όσο αφορά το κόστος, τα χρήματα που δαπανούνται είναι πάρα πολλά και δεν συμφέρει την επιχείρηση η συντήρησή τους. Όμως παρόλο που τα προϊόντα με αυτά τα χαρακτηριστικά είναι αδύναμα και η αγορά δεν είναι ελκυστική αρκετές επιχειρήσεις συνεχίζουν να τα συγκρατούν

στο χαρτοφυλάκιο τους για τυχόν χρησιμοποίησή τους στο μέλλον, χρησιμοποιώντας στρατηγικές για το στάδιο παρακμής ενός προϊόντος.

Έτσι μια βιομηχανική επιχείρηση που χρησιμοποιεί την συγκεκριμένη μήτρα κατά την διάρκεια των καθορισμών των στόχων, για να έχει ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο θα πρέπει να κατευθύνει με τέτοιο τρόπο την ροή των χρημάτων του ώστε να μπορεί να υπάρξει ανάπτυξη. Τα χρήματα που έχει αποκτήσει από τις εισροές των αγελάδων θα πρέπει να επενδυθούν στα αστέρια που έχουν την προοπτική να γίνουν αγελάδες και σε μερικά ερωτηματικά που έχουν την προοπτική να γίνουν αστέρια, ενώ στα προϊόντα κατηγορίας σκυλιά δεν θα πρέπει να επενδύσει καθόλου.

Κάνοντας αυτές τις κινήσεις σύμφωνα και με τον Κύριο Σιωμικό κάποιες από τις στρατηγικές που ακολουθούνται είναι οι εξής²⁸:

- Σε επίπεδο αστεριών: α) Επανεπένδυση κερδών, β) Επιδίωξη απόκτησης μεγάλου μεριδίου νέων χρηστών του προϊόντος
- Σε επίπεδο ερωτηματικών: α) Εξαγορά ανταγωνιστών, β) Σημαντικές επενδύσεις, γ) Απόφαση εγκατάλειψη, απόσυρση, υποστήριξης ή πώληση του προϊόντος
- Σε επίπεδο αγελάδων: α) Διατήρηση θέσης μέσω της ηγεσίας τιμής ή επικράτησης στην αγορά, β) Χρήση πλεονάσματος μετρητού τους για την υποστήριξη της έρευνας και ανάπτυξης άλλων προϊόντων της επιχείρησης
- Σε επίπεδο σκυλιών: α) Συγκομιδή με απόσυρση υποστήριξης στο προϊόν, β) Αποεπένδυση με πώληση του προϊόντος, γ) Εγκατάλειψη του προϊόντος στην τύχη του

Βέβαια όπως αναφέραμε και στην αρχή της ανάλυσης μας η BCG δημιουργήθηκε ξανά με σκοπό να κάλυψη τις ανάγκες μιας βιομηχανικής επιχείρησης. Ο λόγος αυτής της αλλαγής είναι ότι η έρευνα της BCG είναι περιορισμένοι πάνω σε δύο άξονες, αγνοώντας και άλλους σημαντικούς παράγοντες στην ανάπτυξη μιας βιομηχανικής επιχείρησης όπως η ποιότητα του προϊόντος, η τεχνολογική πρόοδος, οι ρυθμοί παραγωγής, την αποτελεσματικότητα κ.α. Επίσης δυσλειτουργία υπάρχει

²⁸ Σιωμικός,2004,σελ.427

και στα άκρα υψηλό και χαμηλό. Για παράδειγμα σε μερικές ώριμες βιομηχανικές αγορές εάν θέλουν οι επιχειρηματίες να παραμείνουν ανταγωνιστικοί θα πρέπει να επενδύουν αρκετά κεφάλαια, ώστε τα προϊόντα τους να συνεχίσουν να χαρακτηρίζονται ως αγελάδες.

Η νέα μήτρα που δημιουργήθηκε έχει ως άξονες στη θέση του μεριδίου αγοράς το μέγεθος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης και στη θέση της ανάπτυξης της αγοράς την ευκαιρία για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στη συνέχεια σε επόμενο κεφάλαιο θα αναπτύξουμε πως μια βιομηχανία αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ ευκαιρίες δημιουργούνται σε υψηλό επίπεδο ανάπτυξης της αγοράς, σε υψηλό επίπεδο της τεχνολογίας, στην διανομή, στην παραγωγικότητα κ.α.

Επίσης διαφορές υπάρχουν και στο χαμηλό και υψηλό επίπεδο που στην θέση τους για το μέγεθος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος παίρνουν το μεγάλο και μικρό και στη θέση του άξονα ευκαιρία για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το πολλές και λίγες.

Ενώ στη θέση των κατηγοριών των αγελάδων, των αστερίων, των ερωτηματικών και των σκυλιών είναι τώρα η βιομηχανίες όγκου, εξειδικευμένες βιομηχανίες, τεμαχισμένες βιομηχανίες και οι βιομηχανίες σε αδιέξοδο²⁹.

Ανάλυση της μήτρας General Electric

Η ανάλυση της οθόνης των επιχειρήσεων (όπως είναι το ελληνικό της όνομα) δημιουργήθηκε από την συνεργασία δυο επιχειρήσεων της General Electric και της McKinsey & Co και θεωρείται μια καλύτερη εξέλιξη της BCG.

Οι δύο είναι οι άξονες στους οποίους βασίζεται η συγκεκριμένη μήτρα που είναι η ελκυστικότητα της βιομηχανίας/αγοράς και τη θέση της επιχείρησης. Η κάθε μια χωρίζεται σε τρία στάδια χαμηλή, μέτρια και υψηλή με αποτέλεσμα να δημιουργούνται τρία κελιά για την κάθε μια και σε σύνολο όλης της μήτρας εννιά. Το κάθε κελί αντιπροσωπεύει όπως και στη μήτρα της BCG διαφορετικά χαρακτηριστικά και καταστάσεις, όπως μας δείχνει και το ακόλουθο σχήμα (εικόνα 2).

²⁹ Σιωμικός,2004,σελ.435,436

Εικόνα 2

		Ελκυστικότητα της Βιομηχανίας/Αγοράς		
		Υψηλή	Μέτρια	Χαμηλή
Θέση Επιχείρησης	Υψηλή			
	Μέτρια			
	Χαμηλή			

Πηγή: Τομάρας, 2009, σελ. 210

Τα τρία κελιά πάνω δεξιά μας δείχνουν προϊόντα με μεγάλη ανταγωνιστικότητα. Η αγορά στην οποία βρίσκονται χαρακτηρίζεται από αυξημένη ελκυστικότητα της βιομηχανίας και δημιουργούνται αρκετές ευκαιρίες για επενδύσεις, για αυτό το λόγο σε γενικές γραμμές η καλύτερη επιλογή είναι να ακολουθηθούν στρατηγικές ανάπτυξης. Για παράδειγμα να προσπαθήσει η επιχείρηση να εδραιώσει το προϊόν της στην αγορά.

Τα επόμενα τρία κελιά που βρίσκονται διαγώνια στο κέντρο χαρακτηρίζονται από σημάδια τα οποία μπορούμε να τα υιοθετήσουμε είτε για να επενδύσουμε σε αυτά, είτε να μην σπαταλήσουμε χρήματα για ανάπτυξη. Για αυτό το λόγο η καλύτερη επιλογή είναι οι βιομηχανίες να διατηρήσουν μια επιφυλακτική στάση. Θα λέγαμε ότι τα συγκεκριμένα προϊόντα έχουν τα χαρακτηριστικά των ερωτηματικών της ανάλυσης της BCG.

Τα τελευταία τρία κελιά χαρακτηρίζονται από μικρή ελκυστικότητα και ευκαιρίες για επενδύσεις είναι πολύ λίγες ή μηδαμινές, σε αυτήν την περίπτωση είναι συνετό να ακολουθηθούν στρατηγικές που θα έχουν ως σκοπό την αποκοπή των προϊόντων αυτών από την επιχείρηση, δηλαδή σταδιακή αποεπένδυση όπως γίνεται και στην κατηγορία των σκυλιών στην ανάλυση της BCG.

Πριν όμως η επιχείρηση τοποθετήσει τα προϊόντα της σε κάποιο από τα κελιά που προαναφέραμε, θα πρέπει να λάβει υπόψη της τα διάφορα κριτήρια που αφορούν τους δυο άξονες και μας δίνουν τα αποτελέσματα. Τα συγκεκριμένα κριτήρια είναι αρκετά πολύπλοκα και διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο της βιομηχανίας.

Κάποιοι από τους παράγοντες που επηρεάζουν τους δύο άξονες αναφέρονται στο βιβλίο Στρατηγικό Μάρκετινγκ, μερικούς από αυτούς θα αναφέρουμε παρακάτω.

Όσο αφορά την ελκυστικότητα της βιομηχανίας είναι οι εξής: α) το μέγεθος της αγοράς, β) Ο πληθωρισμός, γ) η κερδοφορία, δ) Τα εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών, ε) η ένταση του ανταγωνισμού, στ) η εποχικότητα της ζήτησης.

Όσο αφορά την θέση της επιχείρησης είναι οι εξής: α) το σχετικό μερίδιο (διεθνές και εγχώριο) μερίδιο της αγοράς, β) η ανάπτυξη του μεριδίου της αγοράς, γ) η τεχνολογία, δ) το κόστος και η τιμή, ε) η ποιότητα, στ) η ικανότητα παραγωγής και ο βαθμός χρήσης της δυναμικότητας, ζ) η αποτελεσματικότητα των πωλήσεων³⁰.

Επομένως αυτό που έχουν να κάνουν οι τα στελέχη του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ είναι να ελέγξουν τους συγκεκριμένως παράγοντες, να αξιολογήσουν τα προϊόντα τους σύμφωνα με αυτούς και να τα τοποθετήσουν προαναφερθέντα κελιά.

Ανάλυση της Μήτρας των Barksdale και Harris

Οι ιδρυτές της συγκεκριμένης μήτρας αυτό που ουσιαστικά έκαναν ήταν να ενώσουν την μήτρα της BCG και το κύκλο ζωής του προϊόντος δημιουργώντας μια νέα μήτρα με νέες κατηγορίες προϊόντων.

Οι νέες κατηγορίες είναι οι εξής:

- Βρέφη. Πρόκειται για προϊόντα νέα καινοτομικά που χρειάζονται χρηματοδότηση από την επιχείρηση για να μπορέσουν να εδραιωθούν στην αγορά
- Άλογα πολέμου. Πρόκειται για μετέπειτα στάδιο των αγελάδων όταν η αγορά στην οποία βρίσκονται είναι φθίνουσα. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι επιχειρήσεις θα πρέπει να πράξουν τις ανάλογες ενέργειες, ώστε να συνεχίσουν να φέρνουν τις μεγάλες χρηματοροές των αγελάδων
- Dodos. Πρόκειται για προϊόντα που δεν μπορούν να ακολουθήσουν τις αλλαγές του περιβάλλοντος και το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς στην οποία βρίσκονται, είναι ιδιαίτερα ζημιογόνα για την επιχείρηση και η πιο συνετή επιλογή τις περισσότερες φορές είναι η αποδέσμευση τους από το χαρτοφυλάκιο.

Οι καμπύλες εκμάθησης/εμπειρίας

³⁰ Σιωμικός,2002,σελ.430

Οι καμπύλες εκμάθησης/εμπειρίας αποτελούν ένα πολύ καλό εργαλείο για της βιομηχανικές επιχειρήσεις καθώς συνδέουν τον όγκο της παραγωγής και το ανά μονάδα κόστους παραγωγής. Σύμφωνα λοιπόν με τις καμπύλες εκμάθησης/εμπειρίας όσο αυξάνεται ο όγκος της παραγωγής τόσο μειώνεται με ένα σταθερό ρυθμό το κόστος ανά μονάδα.

Βέβαια στην δημιουργία μιας στρατηγικής με την συγκεκριμένη τεχνική θα πρέπει να συμπεριληφθούν και άλλοι παράγοντες, όπως είναι το επίπεδο ανταγωνισμού αλλά και την θέση της επιχείρησης στην αγορά. Για παράδειγμα διαφορετικές στρατηγικές θα ακολουθηθούν ένα υπάρχουν λίγοι ανταγωνιστές ή εάν η βιομηχανική επιχείρηση δεν είναι ο ηγέτης στην αγορά.

Συνήθως το συγκεκριμένο εργαλείο το χρησιμοποιούν οι βιομηχανικές επιχειρήσεις που ακολουθούν την στρατηγική ηγεσίας κόστους που θα την αναπτύξουμε και στην συνέχεια. Βέβαια την χρησιμοποιούν και άλλες επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν και διαφορετικές στρατηγικές, άλλα σύμφωνα με την στρατηγική ηγεσίας κόστους τα στελέχη του Μάρκετινγκ προσπαθούν να πετύχουν έναντι των ανταγωνιστών με την μαζική παραγωγή των προϊόντων τους και την διάθεση τους σε χαμηλή τιμή.

Ερευνητικό έργο PIMS

Η έρευνα της P.I.M.S.(Profit Impact of Marketing Strategies) πραγματοποιήθηκε από το Harvard Business School. Η συγκεκριμένη έρευνα προσπάθησε να καθορίσει τους παράγοντες εκείνους που παίζουν σημαντικό ρόλο στην κερδοφορία και στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Σύμφωνα λοιπόν με την έρευνα της P.I.M.S. οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων χωρίζονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: α) τη δομή και τα χαρακτηριστικά της αγοράς, β) την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης και γ) την στρατηγική που έχει αποφασίσει να ακολουθήσει.

Οι σημαντικότερες αρχές της είναι οι εξής:

- Η ποιοτική ανωτερότητα των προϊόντων της επιχείρησης έναντι αυτών των ανταγωνιστών είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που μακροχρόνια μπορεί να επηρεάσει την απόδοση της επιχείρησης.

- Υφίσταται ισχυρή συσχέτιση θετικής κατεύθυνσης μεταξύ μεριδίου αγοράς και απόδοσης των επενδυμένων κεφαλαίων της επιχείρησης.
- Η πραγματοποίηση επενδύσεων με μεγάλη ένταση, σπάνια επιφέρει υψηλά επίπεδα απόδοσης στα επενδυμένα κεφάλαια.
- Επιχειρηματικές μονάδες που παρουσιάζουν στοιχεία που θα τις κατέτασσαν στην κατηγορία σκυλιά ή ερωτηματικά, μπορεί να επιφέρουν θετικές χρηματοροές στην επιχείρηση, τη στιγμή που επιχειρηματικές μονάδες με στοιχεία αγελάδων, μπορεί να μην λειτουργούν καθόλου ως γεννήτριες μετρητών.
- Οι περισσότεροι προσδιοριστικοί στρατηγικοί παράγοντες της αποδοτικότητας των κεφαλαίων που επενδύονται από την επιχείρηση, συμβάλλουν επίσης στο να επιτευχθεί μακροχρόνια μεγέθυνση της αξίας³¹.

Ο καθορισμός στρατηγικών Μάρκετινγκ

Στην εισαγωγή του κεφαλαίου αναφέραμε ότι, οι στρατηγικές του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ θα πρέπει να συμβαδίζουν και να συμμετέχουν ενεργά στο σχεδιασμό των στρατηγικών της επιχείρησης οι οποίες χωρίζονται σε τρία επίπεδα, πριν λοιπόν αναφέρουμε τι πρέπει να κάνουν τα στελέχη του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ ώστε η επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική και βιώσιμη κρίναμε αναπτύξουμε λίγο περισσότερο τις στρατηγικές που βρίσκονται στο δεύτερο επίπεδο.

Σύμφωνα με τον M. Porter οι στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση είναι οι εξής:

A) Η στρατηγική ηγεσία κόστους. Σύμφωνα με αυτήν την στρατηγική η βιομηχανική επιχείρηση έχει ως στόχο την επίτευξη χαμηλού κόστους στην παραγωγή προϊόντων. Η βιομηχανική επιχείρηση μέσω της μαζικής παραγωγής προσπαθεί να πετύχει όσο το περισσότερο χαμηλότερο κόστος με σκοπό να διαθέσει τα προϊόντα της σε πολύ χαμηλότερες τιμές από εκείνες των ανταγωνιστών της. Τα στελέχη της κάθε βιομηχανικής επιχείρησης που την εφαρμόζει θα πρέπει να προσπαθούν να μειώνουν τα διάφορα κόστη των επιχειρηματικών μονάδων τους. Για παράδειγμα θα πρέπει οι εγκαταστάσεις να

³¹ Τομάρας,2009,σελ.213

είναι σε τέτοιο σημείο ώστε να διευκολύνουν την παραγωγή, την εύρεση των πρώτων υλών και την διάθεση των προϊόντων. Επίσης άλλο ένα παράδειγμα μείωσης του κόστους είναι η τεχνολογική εξέλιξη της βιομηχανικής επιχείρησης, καθώς σύγχρονα βιομηχανικά συστήματα μπορούν να γλιτώσουν την επιχείρηση και από παραπανίσια έξοδα αλλά και στην επιτάχυνση της παραγωγής. Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν την στρατηγική ηγεσίας κόστους στοχεύουν σε ολόκληρη σχεδόν την αγορά. Ένα από τα χαρακτηριστικά που πρέπει να προσέξει μια επιχείρηση που την εφαρμόζει είναι να μην παράγει ένα προϊόν με πολύ χαμηλή ποιότητα.

Β) Η στρατηγική διαφοροποίησης. Η συγκεκριμένη στρατηγική έχει ως στόχο την διάθεση διαφορετικών και μοναδικών προϊόντων στον πελάτη. Η βιομηχανική επιχείρηση που την εφαρμόζει δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στις ανάγκες των πελατών, στην επίτευξη της καλύτερης ποιότητας και στην δημιουργία νέων πρωτοπόρων προϊόντων. Βέβαια από ότι συνειδητοποιούμε λόγο αυτής της διαφορετικότητας η τιμή τους είναι υψηλότερη από εκείνη της μέσης της αγοράς. Η βιομηχανική επιχείρηση η οποία την χρησιμοποιεί σε αντίθεση με την προηγούμενη στρατηγική στοχεύει σε ένα τμήμα και κατηγορία της αγοράς της οποίας ανήκουν οι πελάτες που μπορούν να πληρώσουν το προϊόν και έχουν αυτές τις εξειδικευμένες ανάγκες. Ένα από τα χαρακτηριστικά που πρέπει να προσέξει ένα στέλεχος που την εφαρμόζει είναι να μπορέσει να μειώσει κάπως το κόστος, για να μην ξεφύγει από τον προϋπολογισμό.

Γ) Η στρατηγική εστίασης. Η συγκεκριμένη στρατηγική εφαρμόζεται σε ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς αντί να θέλει να κατακτήσει όλη την αγορά και παίρνει στοιχεία τότε από την ηγεσία κόστους και τότε από τη διαφοροποίηση. Για να καταφέρει να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να γίνει ένας σωστός κατακερματισμός της αγοράς που θα συμβαδίζει με την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης. Για παράδειγμα όταν μια βιομηχανική επιχείρηση χρησιμοποιεί εστίαση με διαφοροποίηση εξυπηρετεί πιο συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς από την στρατηγική της διαφοροποίησης που είναι για μεγαλύτερο κοινό στην συγκεκριμένη αγορά.

Τα στελέχη του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ αφού πρώτα γνωρίζουν την κατεύθυνση που έχει γενικά η βιομηχανική επιχείρηση, το περιβάλλον και την

θέση της επιχείρησης σε αυτό, τις ικανότητες της, τους στόχους της και τις εναλλακτικές στρατηγικές που μπορούν να ακολουθήσουν. Θα πρέπει να αποφασίσουν την στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσουν. Τα στοιχεία που θα πρέπει να έχει αυτή η στρατηγική είναι τα εξής: α) τμηματοποίηση της αγοράς, β) η στόχευση της αγοράς, γ) η τοποθέτηση της αγοράς και δ) το μίγμα Μάρκετινγκ.

Τμηματοποίηση της αγοράς

Αν και στη συνέχεια θα αφιερώσουμε ένα κεφάλαιο σχετικά με την διαδικασία της τμηματοποίησης, θα κάνουμε μια αναφορά των πιο βασικών στοιχείων. Η διαδικασία της τμηματοποίησης της αγοράς βοηθάει τα στελέχη του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ να χωρίσουν την αγορά σε διάφορα τμήματα, ώστε να έχουν τα ανάλογα εργαλεία για να μπορέσουν καλύψουν τις διάφορες απαιτήσεις. Αυτός ο διαχωρισμός γίνεται με διάφορα κριτήρια όπως είναι: α) γεωγραφικά κριτήρια, β) δημογραφικά κριτήρια κ.α.

Αρα λοιπόν θα λέγαμε ότι η κατάτμηση της συνολικά ομοιογενούς αγοράς σε επιμέρους ομοιογενή τμήματα και εξυπηρέτηση τους μέσω ειδικών προσαρμοσμένων προγραμμάτων Μάρκετινγκ.³²

Στόχευση της αγοράς

Το επόμενο βήμα έπειτα από την ολοκλήρωση της διαδικασίας της τμηματοποίησης είναι η στόχευση της αγοράς. Τα στελέχη του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ κατά την διάρκεια της διαδικασίας της στοχεύσεως προσπαθούν να αξιολογήσουν τα διάφορα τμήματα της αγοράς και να αποφασίσουν με ποια από αυτά θα ασχοληθούν. Θα πρέπει να μπορέσουν να υποδείξουν την καλύτερη επιλογή ανάμεσα στις ικανότητες και τους πόρους της βιομηχανικής επιχείρησης και των απαιτήσεων του τμήματος της αγοράς που θα επιλέξουν, ώστε με το σωστό ταίριασμα των προηγούμενων να καταφέρει η επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική, βιώσιμη και να πετυχαίνει τους στόχους της.

Τοποθέτηση της αγοράς

Μόλις τελειώσει και η διαδικασία της στόχευσης η βιομηχανική επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει για το πώς θα τοποθετηθεί το προϊόν της στα στοχευόμενα

³² Τομάρας,2009,σελ.213

τμήματα της αγοράς, ώστε να κεντρίσουν το ενδιαφέρον του αγοραστή και στη συνέχεια όταν το αγοράσει να μείνει ευχαριστημένος και να το αγοράσει ξανά. Αυτό που προσπαθούμε να πετύχουμε σε αυτό το επίπεδο είναι να κερδίσουμε μια θέση στο μυαλό των επίδοξων αγοραστών και να διαφοροποιήσουμε την θέση μας από τους ανταγωνιστές μας, ώστε να είμαστε ευδιάκριτοι στους πελάτες.

Επομένως ένας ορισμός είναι ο εξής: τοποθέτηση της αγοράς είναι ο καθορισμός μιας προσφοράς που να κατέχει, σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα, μια ξεκάθαρη, διακριτή και επιθυμητή θέση στο μυαλό των καταναλωτών-στόχων³³.

Το Μίγμα Μάρκετινγκ

Αφού ολοκληρωθούν οι στρατηγικές και οι στόχοι του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ το επόμενο βήμα είναι η σχεδίαση και η ανάπτυξη του μίγματος του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ. Στη συνέχεια θα αναπτύξουμε αναλυτικά τις κινήσεις και τις στρατηγικές που θα πρέπει να ακολουθούνται σε όλα τα μέρη του μίγματος. Παρόλο αυτά κρίνουμε σωστό να αναφέρουμε πως ο σχεδιασμός του μίγματος Μάρκετινγκ, που αποτελείται από το προϊόν, τη τιμολόγηση, την προώθηση και την διανομή, είναι πολύ σημαντικός σε όλη την λειτουργία της επιχείρησης. Για παράδειγμα ένα βιομηχανική επιχείρηση δεν χρησιμοποιεί ένα γρήγορο δίκτυο διανομής τότε χάνει πολύτιμο χρόνο με αποτέλεσμα οι πελάτες της να μην είναι ευχαριστημένοι.

Η ανάπτυξη προγραμμάτων Μάρκετινγκ

Τα πρόγραμμα Μάρκετινγκ θα λέγαμε ότι είναι εκείνο το εργαλείο που βοηθάει μια βιομηχανική επιχείρηση να εφαρμόσει τις διάφορες στρατηγικές. Όπως έχουμε αναφέρει η στρατηγική είναι το εργαλείο που μας δείχνει πώς να κάνουμε κάτι και μας καθοδηγεί ώστε να το πετύχουμε, το πρόγραμμα από την άλλη είναι ο τρόπος που μας βοηθάει να κάνουμε την θεωρητική σκέψη της στρατηγικής στην πράξη.

Το πρόγραμμα μιας βιομηχανικής επιχείρησης χωρίζεται σε επιμέρους μικρότερα προγράμματα, όπως είναι τα προγράμματα του μείγματος του βιομηχανικού μάρκετινγκ. Βέβαια εκτός από αυτά τα προγράμματα υπάρχουν και άλλα προγράμματα σε μια επιχείρηση.

³³ Armstrong, Kotler, 2009, σελ. 103

Επίσης τα προγράμματα χωρίζονται σύμφωνα με δυο κριτήρια τα οποία είναι τα εξής³⁴:

- Με κριτήριο το χρόνο, μακροχρόνιο ή βραχυχρόνιο.
- Με κριτήριο την ευκαμψία που παρουσιάζει, αναπροσαρμοζόμενο ή μη αναπροσαρμοζόμενο

Το πρώτο κριτήριο αφορά το χρόνο περάτωσης του προγράμματος. Το μακροχρόνιο πρόγραμμα ολοκληρώνεται συνήθως στα τέσσερα με έξι χρόνια, ενώ το βραχυχρόνιο σε πολύ μικρότερο χρονικό διάστημα. Το δεύτερο κριτήριο αφορά κατά πόσο τα προγράμματα είναι ευέλικτα και μπορούν να προσαρμόζονται στις διάφορες αλλαγές.

Ακόμα κατά την γνώμη μας άλλο ένα κριτήριο που διαδραματίζει μεγάλο ρόλο στην δημιουργία ενός προγράμματος είναι και τα χρηματικά πόσα που θα διατίθενται για την δημιουργία του. Τα στελέχη του Μάρκετινγκ δεν θα πρέπει να ξεφύγουν από τα προκαθορισμένα όρια που τους έχουν δοθεί.

Η επιτυχία ενός προγράμματος όπως και μιας στρατηγικής έχει άμεση σχέση με την εφαρμογή τους, αλλά και την σχέση μεταξύ τους. Για παράδειγμα μπορεί μια στρατηγική να είναι πολύ καλή και να μην γίνει ο σωστός σχεδιασμός του προγράμματος και έτσι να μην αποδώσει τα αναμενόμενα ή αντίθετα μπορεί μια στρατηγική να είναι πολύ κακή και μέσω του σωστού σχεδιασμού ενός προγράμματος να εμφανιστούν όλα τα μειονεκτήματα της, για να διορθωθούν στην πορεία από τα στελέχη της επιχείρησης. Άρα από ότι καταλαβαίνουμε η στρατηγική και τα προγράμματα θα πρέπει να εξελίσσονται και να έχουν κοινή πορεία και μετά το στάδιο του σχεδιασμού τους.

Ο έλεγχος Μάρκετινγκ

Όπως και στο τέλος κάθε λειτουργιάς έτσι και στο Βιομηχανικό Μάρκετινγκ θα πρέπει πραγματοποιείται ο απαραίτητος έλεγχος. Έτσι τόσο κατά την διάρκεια της εφαρμογής και όσο μετά κατά την υλοποίηση των στρατηγικών και των προγραμμάτων του Μάρκετινγκ θα πρέπει να πραγματοποιείται έλεγχος, ώστε να μπορεί η επιχείρηση να κρίνει εάν έχουν επιτευχθεί ή όχι οι στόχοι. Μόλις

³⁴ Πετρωφ, Τζωρτζακης, Τζωρτζακη, 2002, σελ. 154

τελειώσει ο έλεγχος η επιχείρηση από το αποτέλεσμα που της δίνεται κάνει τις ανάλογες διαθρωτικές κινήσεις όπου χρειάζεται. Έκτος όμως από τους στόχους θα πρέπει να γίνεται έλεγχος και σε άλλους τομείς όπως στις μεταβολές του περιβάλλοντος, εάν οι ενέργειες που πραγματοποιούνται είναι αποτελεσματικές και κερδοφόρες.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η διαδικασία του ελέγχου είναι πολύ σημαντική και ζωτική τόσο για το σχεδιασμό του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ όσο και για όλη την επιχείρηση, μιας και μας δίνει απαντήσεις σε θέματα όπως της στρατηγικής, του περιβάλλοντος, της κερδοφορίας, της παραγωγικότητας και γενικά όλων των διαδικασιών του Μάρκετινγκ. Οι απαντήσεις αυτές όμως δεν είναι μόνο για τωρινή χρήση αλλά και για μελλοντική χρήση, αφού η επιχείρηση μπορεί να τις χρησιμοποιήσει για να καταστρώσει μελλοντικά σχέδια.

3.3 Ανάλυση περιβάλλοντος στις βιομηχανικές επιχειρήσεις

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναπτύξαμε τις κινήσεις που πρέπει να κάνει μια βιομηχανική επιχείρηση με σκοπό να υλοποιήσει τον στρατηγικό σχεδιασμό του Μάρκετινγκ και αναφερθήκαμε σε λέξεις όπως είναι το περιβάλλον της επιχείρησης οι απειλές και οι ευκαιρίες που εξελίσσονται σε αυτό, οι ικανότητες της επιχείρησης κ.α.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναπτύξουμε όλες αυτές τις έννοιες που έχουν σχέση με το περιβάλλον μιας βιομηχανικής επιχείρησης και την βοηθούν να συντάξει τον στρατηγικό της σχεδιασμό στο Μάρκετινγκ.

Το περιβάλλον ειδικά για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικό να διερευνάται με το κατάλληλο τρόπο μιας και φαινόμενα όπως της παγκοσμιοποίησης, της τεχνολογικής προόδου, την ύπαρξη συμφωνιών μεταξύ των κρατών, την δημιουργία του ιντερνέτ, οι αυξημένες απαιτήσεις των αγοραστών για γρήγορες και φθηνές παραγγελίες κ.α., καθιστούν τις βιομηχανικές επιχειρήσεις πιο ευάλωτες από τα παλιότερα χρόνια. Για παράδειγμα η δημιουργία της Ευρωπαϊκής Ενώσεως είχε ως αποτέλεσμα την κατάργηση των τελωνιακών

δασμών ανάμεσα στα μέλη κράτη, έτσι οι ξένες βιομηχανικές επιχειρήσεις μπορούν πλέον πιο εύκολα να διαθέσουν τα προϊόντα τους χωρίς να πληρώνουν δασμούς.

Θα λέγαμε ότι η δομή του περιβάλλοντος μιας βιομηχανικής επιχειρήσεις χωρίζεται: α) στο Μακρό περιβάλλον το οποίο είναι πιο γενικό και αφορά όλες εκείνες τις ενέργειες που δεν επηρεάζουν μόνο τη επιχείρηση αλλά και όλες τις άλλες επιχειρήσεις που βρίσκονται σε αυτό, β) στο μικρό περιβάλλον είναι πιο συγκεκριμένο και αφορά όλες τις επιχειρήσεις που συνδέονται πιο άμεσα με την επιχείρηση, και γ) στο εσωτερικό περιβάλλον το οποίο αποτελεί τις ικανότητες και τις δυνατότητες που δημιουργούνται μέσα στην επιχείρηση. Στη συνέχεια θα κάνουμε μια πιο εκτενή αναφορά για το καθένα.

3.3.1 Ανάλυση μακρό περιβάλλοντος

Το Μακρό περιβάλλον όπως αναφέραμε είναι πιο γενικό από τα υπόλοιπα και αποτελείται από τις εξής επιμέρους περιβάλλοντα: α) το πολιτικό-νομικό περιβάλλον, β) το δημογραφικό περιβάλλον, γ) το πολιτιστικό περιβάλλον, δ) το οικονομικό περιβάλλον, ε) το τεχνολογικό περιβάλλον, στ) το παγκόσμιο περιβάλλον, ζ) το φυσικό περιβάλλον.

A) Το Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον

Το πολιτικό - νομικό περιβάλλον διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων μιας βιομηχανικής επιχείρησης, μιας και μερικά κράτη ευνοούν περισσότερο την ύπαρξη των επιχειρήσεων στο εσωτερικό τους ενώ άλλα λιγότερο. Για παράδειγμα ένα καλά οργανωμένο κράτος συμβάλει περισσότερο στην ύπαρξη των επιχειρήσεων στο εσωτερικό του. Δυστυχώς το Ελληνικό κράτος λόγω της μεγάλης γραφειοκρατίας εμποδίζει την εξέλιξη και την δημιουργία νέων επιχειρήσεων μιας και χρειάζεται η σπατάλη αρκετού χρόνου για την διεκπεραίωση απλών διαδικασιών.

Επίσης σημαντικό ρόλο για την επένδυση σε μια χώρα είναι και τα επίπεδα της φορολογίας της, τα κίνητρα αλλά και το πολίτευμα της. Για παράδειγμα σε κράτη

που βρίσκονται σε αναταραχές είναι δύσκολη η ύπαρξη μιας επιχείρησης ή σε πολιτεύματα που δεν έχει τόσο αυξηθεί ο συνδικαλισμός έχει ως συνέπεια οι εργαζόμενοι να μην ζητούν ακριβούς μισθούς και πολλά δικαιώματα κάτι που παροτρύνει το χτίσιμο ενός εργοστασίου.

Ακόμα καθοριστικό ρόλο έχει και η νομοθεσία κάθε κράτους. Για παράδειγμα Ευρωπαϊκή Ένωση έχει δημιουργήσει αρκετούς νόμους για την πιο εύκολη διακίνηση των προϊόντων ανάμεσα στα κράτη μέλη. Άλλο ένα παράδειγμα είναι ότι φτωχές συνήθως χώρες απαιτούν με νόμους από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις που παράγουν τρόφιμα εγχώρια να τα πουλάνε σε χαμηλές τιμές, ώστε όλα τα κοινωνικά στρώματα να μπορούν να τα αγοράσουν.

Επομένως η μελέτη του πολιτικού – νομικού περιβάλλοντος είναι ιδιαίτερα σημαντική για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις, ιδίως για αυτές για αυτές που δεν θέλουν να δραστηριοποιούνται μόνο σε μια χώρα.

B) Το Δημογραφικό Περιβάλλον

Το δημογραφικό περιβάλλον είναι σημαντικό για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις, γιατί αντικείμενο της μελέτης του αποτελούν οι άνθρωποι που είναι μέρος των αγορών.

Μια επιχείρηση που ερευνά το δημογραφικό περιβάλλον θα πρέπει να εστιάσει: α) στο μέγεθος του πληθυσμού, β) την ηλικιακή δομή, γ) την κατανομή του εισοδήματος, δ) την ομοιογένεια του πληθυσμού, ε) τη γεωγραφική κατανομή

α) Το Μέγεθος του Πληθυσμού

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια αύξηση του πληθυσμού σε όλη την εμφύλιο, ακόμα και σε χώρες που παλιότερα υπήρχε μεγάλη θνησιμότητα όπως είναι οι χώρες του τρίτου κόσμου. Σε αυτή την αύξηση καθοριστικό ρόλο έπαιξαν η αύξηση του μέσου όρου ηλικίας, η καλύτερη υγεία κ.α.,

Στο μέλλον όμως δεν προμηνύεται τόσο καλό για τον αριθμό των γεννήσεων του δυτικού κόσμου. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με τον ΟΗΕ στην χώρα μας το 2010 ζούσαν 11.200.000 άνθρωποι οι οποίοι πάνω από το 24% ήταν 60 ετών και περισσότεροι από το 18% 65 ετών και άνω, ενώ το 3% ήταν 80 ΕΤΩΝ και άνω. Όσο αφορά τις γεννήσεις, κάθε χρόνο για 9 Έλληνες που γεννιούνται πεθαίνουν

10 Έλληνες. Αν το ποσοστό των γεννήσεων παραμείνει το ίδιο χαμηλό σε σχέση με την διατήρηση του πληθυσμού (μόλις τα 2/3 του επιτρεπτού ποσοστού), τότε το 2050 ο αριθμός γεννήσεων των Ελληνίδων θα είναι κάτω από την μηδενική βάση για 80 χρόνια³⁵.

Άρα ένα από τα ερεθίσματα που μπορούν να πάρουν οι βιομηχανικές επιχειρήσεις είναι ότι η Ελλάδα θα γερνάει και να εκμεταλλευτούν αυτή την αλλαγή.

β) Η Ηλιακή Δομή

Από την έρευνα του ΟΗΕ διαπιστώσαμε ότι σε βάθος χρόνου ο πληθυσμός της Ελλάδας θα είναι πιο γέρικός και θα έχει τις ανάγκες που συμβαδίζουν με την ηλικία του, ανάγκες που θα πρέπει να καλύψουν οι επιχειρήσεις. Άρα από ότι καταλαβαίνουμε οι βιομηχανικές επιχειρήσεις θα πρέπει να χωρίσουν τους τελικούς καταναλωτές σε ηλικιακές κατηγορίες να διαλέξουν πια θα εξυπηρετήσουν και να διαμορφώσουν το προϊόν τους ανάλογα με την αγορά. Επίσης εκτός από την ηλικιακές κατηγορίες θα πρέπει να εξελίσσονται και με τις ιδιαιτερότητες κάθε εποχής. Για παράδειγμα τα σημερινά παιδιά στην Ελλάδα έχουν σχεδόν όλα μια καθημερινή επαφή με ένα ηλεκτρονικό υπολογιστή, κάτι που πριν από 10 χρόνια τα αντίστοιχα παιδιά της ίδιας ηλικίας δεν είχαν αυτή την ικανότητα.

γ) Η Κατανομή του Εισοδήματος

Η κατανομή του εισοδήματος παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της κοινωνίας. Χαρακτηριστικό είναι ότι οι άνθρωποι με χαμηλό εισόδημα ζουν στις πιο φθηνές περιοχές μιας πόλης και προτιμούν να αγοράζουν πιο φθηνά προϊόντα μη δίνοντας τόση σημασία στην ποιότητα, σε αντίθεση με τους ανθρώπους με καλύτερο εισόδημα που ζουν σε πιο ποιοτικές και καλύτερες περιοχές και αγοράζουν πιο ποιοτικά και ακριβά προϊόντα.

ε) Η ομοιογένεια του Πληθυσμού

Ένα από τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να δώσουν βάση οι βιομηχανικές επιχειρήσεις είναι η ομοιογένεια του πληθυσμού. Τα τελευταία χρόνια

³⁵ <http://www.e-grammes.gr/article.php?id=4887>

παρατηρείται ένα ιδιαίτερο κίνημα μετανάστευσης που αυξήθηκε λόγω και της οικονομικής κρίσης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία ενός πληθυσμού που αποτελείται από ανθρώπους με διαφορετική γλώσσα, διαφορετικά ήθη και έθιμα από τον γηγενή πληθυσμό, άρα και την δημιουργία μιας νέας αγοράς.

Βέβαια αρκετά κράτη είχαν διάφορους εγκατεστημένους λαούς, με διαφορετικά χαρακτηριστικά από το μεγαλύτερο ποσοστό του πληθυσμού τους, εδώ και αρκετά χρόνια για διάφορους λόγους. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι οι Η.Π.Α. που σύμφωνα με εκτιμήσεις οι ισπανόφωνοι κάτοικοι έως το 2050 από το 15% που είναι σήμερα θα αυξηθούν έως το 30% του συνολικού πληθυσμού³⁶. Όπως καταλαβαίνουμε και από την αύξηση του ποσοστού θα αποτελέσουν μια μεγάλη αγορά για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις των Η.Π.Α. και όχι μόνο, που άμα θέλουν να κερδίσουν τους ανταγωνιστές τους θα πρέπει να αφουγκραστούν την διαφορετικότητα του ισπανόφωνου πληθυσμού από τον υπόλοιπο πληθυσμό.

στ) Η γεωγραφική κατανομή

Έκτος από την μετανάστευση από χώρα σε χώρα υπάρχει και το φαινόμενο της εσωτερικής μετανάστευσης. Με τον όρο εσωτερική μετανάστευση εννοούμε τη μετακίνηση ενός μεγάλου ποσοστού του πληθυσμού εντός των γεωγραφικών συνόρων μιας χώρας.

Οι Αμερικανοί για περισσότερο από έναν αιώνα μετακινούνται από αγροτικές σε αστικές περιοχές. Στη δεκαετία του 1950 έγινε μια μαζική έξοδος από τις πόλεις προς στα προάστια, μια έξοδος που συνεχίζεται ακόμα και σήμερα. Όλο και περισσότεροι Αμερικανοί μετακινούνται σε «μικροπολιτικές περιοχές», μικρές πόλεις που βρίσκονται μακριά από την συμφόρηση των μητροπολιτικών περιοχών. Τραβώντας προσφυγές από την αγροτική και μικροαστική Αμερική, αυτές οι μικρές πόλεις προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα των μητροπολιτικών περιοχών – θέσεις εργασίας, εστιατόρια, ψυχαγωγία, δημοτικούς οργανισμούς – χωρίς όμως με συμφόρηση πληθυσμού, κυκλοφοριακά εμφράγματα, υψηλούς δείκτες

³⁶ <http://www.e-grammes.gr/article.php?id=4887>

εγκληματικότητας και υψηλούς φόρους ιδιοκτησίας που συχνά συνδέονται με τις πολύ αστικοποιημένες περιοχές³⁷.

Επομένως μια βιομηχανική επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί αυτήν την εσωτερική μετανάστευση των Αμερικανών και να κτίσει το εργοστάσιο της σε μια τέτοια πόλη ώστε να εκμεταλλευτεί το εργατικό δυναμικό της.

Γ) Το Πολιτιστικό Περιβάλλον

Το πολιτιστικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλους εκείνους τους άγραφους νόμους που επηρεάζουν την διαμόρφωση μιας κοινωνίας, όπως οι θεσμοί, τα ήθη και τα έθιμα, οι αντιλήψεις των ανθρώπων, τα πρότυπα, οι επιρροές της μόδας, η κουλτούρα, η κοινή γνώμη και γενικά πως η κάθε οικονομία αποκρυπτογραφεί τα διάφορα ερέθισμα που δέχεται. Για παράδειγμα η σημερινή Ελληνική κοινωνία νιώθει ιδιαίτερη απογοήτευση για τις καταστάσεις που διαδραματίζονται τα τελευταία χρόνια με αποτέλεσμα να νιώθει απογοήτευση, να είναι πιο επιφυλακτική στις αγορές της και αρκετοί Έλληνες να σκέφτονται το δρόμο της μετανάστευσης στο εξωτερικό.

Δ) Το Οικονομικό Περιβάλλον

Στο οικονομικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία που διαμορφώνουν την οικονομία της χώρας ή της περιοχής στο οποίο δραστηριοποιείται μια βιομηχανική επιχείρηση. Κάποια από αυτά τα στοιχεία είναι το επίπεδο της ανεργίας, το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν, οι επενδύσεις, ο πληθωρισμός κ.α.

Άρα σε μια οικονομία η οποία βρίσκεται σε κατάσταση ύφεσης οι βιομηχανικές επιχειρήσεις θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν πιο αμυντικές στρατηγικές, όπως είναι η σταδιακή αποσύνδεση ενός προϊόντος από την αγορά. Αντίθετα σε μια οικονομία η οποία χαρακτηρίζεται με γρήγορους ρυθμούς ανάπτυξης, οι βιομηχανικές επιχειρήσεις θα πρέπει να χρησιμοποιήσει πιο επιθετικές στρατηγικές, όπως είναι μεγάλες επενδύσεις σε αναπτυσσόμενα τμήματα.

Ε) Το Τεχνολογικό Περιβάλλον

³⁷ Armstrong & Kolter, 2009, σελ. 137

Το τεχνολογικό περιβάλλον είναι πολύ σημαντικό για τις λειτουργίες μιας βιομηχανικής επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια η τεχνολογία εξελίσσεται με πολύ γρήγορους ρυθμούς, παρασέρνοντας μαζί της και όλους του τομείς που επηρεάζει. Για παράδειγμα με την βοήθεια της δημιουργήθηκαν νέες θέσεις εργασίας και νέες αγορές, θεραπεύτηκαν θανατηφόρες ασθένειες κ.α.

Για να καταλάβουμε καλύτερα την εξέλιξη της τεχνολογίας και την επίδραση της στη ζωή μας αρκεί να αναλογιστούμε την πορεία του κινητού τηλεφώνου. Στις αρχές της δεκαετίας του 90 οι περισσότεροι από εμάς θυμούνται τα τότε κινητά ογκώδη και μεγάλα. Στη συνέχεια στη μέση της δεκαετίας άρχισαν να είναι πιο μικροκαμωμένα και εύχρηστα. Στις αρχές της δεκαετίας του 20 οι χρήστες των κινητών τηλεφώνων απέκτησαν την ικανότητα να μπαίνουν στο ιντερνέτ. Στις μέρες μας απολαμβάνουμε την χρήση των λεγόμενων smart phones, πρόκειται για κινητά με λειτουργικό σύστημα, που μας δίνουν την δυνατότητα να πραγματοποιήσουμε παρόμοιες λειτουργίες με εκείνες του υπολογιστή μας.

Η τεχνολογική εξέλιξη δεν είναι όμως πάντα ευλογία, μιας και μπορεί να δημιουργεί νέες ευκαιρίες και νέες αγορές αλλά από την άλλη αντικαθιστά κάποιες παλιότερες. Για αυτό το λόγο οι βιομηχανικές επιχειρήσεις θα πρέπει να παρακολουθούν από πολύ στενά τις τεχνολογικές τάσεις και να δρουν ανάλογα με αυτές.

ΣΤ) Το Παγκόσμιο Περιβάλλον

Η έρευνα την οποία πραγματοποιούν οι βιομηχανικές επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να έχει βάση μόνο την χώρα στην οποία είναι η έδρα τους, αλλά να έχει και πιο διεθνές χαρακτήρα. Πλέον όλο και περισσότερες βιομηχανικές επιχειρήσεις αρχίζουν να δραστηριοποιούνται στις αγορές της Κίνας και της Ινδίας λόγω των κορεσμών των ευρωπαϊκών και αμερικάνικων αγορών, ενώ και εδώ στην Ελλάδα οι συνολικές (ακαθάριστες) εισροές ξένων επενδυτικών κεφαλαίων, που αντικατοπτρίζουν την πραγματική επίδοση της χώρας στην προσέλκυση επενδύσεων, σημείωσαν το 2011 αύξηση κατά 20%, παρά την ένταση της οικονομικής κρίσης κατά το έτος αυτό και την αρνητική δημοσιότητα της χώρας

στο εξωτερικό³⁸. Επομένως οι βιομηχανικές επιχειρήσεις θα πρέπει να ελέγξουν και αυτούς τους επενδύτες και τους συμπεριλάβουν στους ανταγωνιστές τους.

Βέβαια η διεθνοποίηση δεν είναι πάντα προάγγελος κακών ειδήσεων με την σωστή μεταχείριση της οι βιομηχανικές επιχειρήσεις μπορούν να εισέλθουν πρώτες σε μια ξένη αγορά προλαβαίνοντας τους ανταγωνιστές τους και κερδίζοντας μεγάλα μερίδια αγοράς. Ενώ γίνεται ακόμα πιο εύκολο για αυτές όταν έχουν καλύτερο τεχνολογικό εξοπλισμό από την ξένη αγορά που θέλουν να διεισδύσουν.

Έτσι τους παράγοντες που θα πρέπει να ελέγχει μια βιομηχανική επιχείρηση είναι: α) οι νέες αγορές, β) τις ήδη υπάρχουσες διεθνείς αγορές που αλλάζουν, γ) τα διεθνή πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα, δ) τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε αγοράς³⁹.

Z) Το Φυσικό Περιβάλλον

Το φυσικό περιβάλλον και αυτό με την σειρά του είναι πολύ σημαντικό για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις, αφού αναλύει έννοιες όπως οι φυσικοί πόροι που χρειάζεται μια επιχείρηση. Ειδικά για της επιχείρησης που ασχολούνται με την βιομηχανία είναι πολύ κρίσιμο να τοποθετήσουν την παραγωγική τους μονάδα σε περιοχές με άφθονες σε πρώτες ύλες και σε περιοχές που είναι εύκολα προσβάσιμες.

Εκτός όμως της διάστασης για το που θα πρέπει να είναι τοποθετημένη η παραγωγική μονάδα μιας βιομηχανικής επιχείρησης τα τελευταία 30 χρόνια έχει δημιουργηθεί και η διάσταση της προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος. Ο τομέας ειδικά των βιομηχανικών επιχειρήσεων προκαλεί υπερβολική ρύπανση στο περιβάλλον. Έτσι τα κράτη και διάφοροι οργανισμοί προσπαθούν να συμβάλλουν στο να περιοριστεί αυτή η αλόγιστη μόλυνση του περιβάλλοντος από το βιομηχανικό κλάδο με νομοθεσίες αλλά και κίνητρα, όπως η λιγότερη φορολογία κ.α.

Ακόμα τα τελευταία χρόνια έχει δημιουργηθεί και η λεγόμενη πράσινη ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Πρόκειται για επιχειρήσεις που αναπτύσσονται φιλικά σε σχέση με το περιβάλλον και η αγορά στην οποία στοχεύουν είναι οι πελάτες με

³⁸ <http://www.investingreece.gov.gr/default.asp?pid=21&la=2>

³⁹ Παπαδάκης, 2007, σελ. 65

οικολογική συνείδηση. Για παράδειγμα στην Ελλάδα τους τελευταίους μήνες έχουν αρχίσει να δημιουργούνται πολλές εταιρίες φωτοβολταϊκών.

3.3.2 Ανάλυση του μικρό περιβάλλοντος

Το επόμενο βήμα μιας βιομηχανικής επιχείρησης είναι η ανάλυση του μικρό περιβάλλοντος ή αλλιώς η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος όπως αλλιώς λέγεται.

Μια τεχνική που βοηθάει στην ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος είναι οι πέντε δυνάμεις του Michael Porter:

- Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα
- Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου⁴⁰

A) Η Απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών

Σε μια βιομηχανία που τα επενδύμενα κεφάλαια έχουν μια σταθερή απόδοση κερδών προσελκύει συνεχώς νέες επιχειρήσεις. Όμως η είσοδος σε αυτήν αρκετών νέων ανταγωνιστών οδηγεί στην μείωση της ελκυστικότητας της βιομηχανίας ή κλάδου μιας και αυξάνουν την παραγωγή και μεγαλώνουν τον ανταγωνισμό με αποτέλεσμα οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις να χάνουν κέρδη.

Έτσι η ήδη υπάρχουσες βιομηχανικές επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργήσουν κάποια εμπόδια που είναι τα εξής:

α) Οι Οικονομίες κλίμακας

Σε βιομηχανικούς κλάδους που η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από τον όγκο της παραγωγής, οι οικονομίες κλίμακας και τα

⁴⁰ Παπαδάκης, 2007, σελ. 71

αποτελέσματα από τις καμπύλες ευκαιρίας είναι πολύ καλά εργαλεία στο να αποθαρρύνουν την είσοδο των νέων ανταγωνιστών. Οι νέοι ανταγωνιστές τις περισσότερες φορές, λόγω της μικρής τους παραγωγής, δεν μπορούν να συναγωνιστούν τις χαμηλές τιμές των υφιστάμενων επιχειρήσεων που είναι αποτέλεσμα τεραστίου όγκου παραγωγής τους.

β) Τα Κεφάλαια Εισόδου

Συνήθως αρκετές βιομηχανίες είναι ελκυστικές και έχουν περιθώρια ανάπτυξης άλλα τα κεφάλαια που απαιτούνται για να επενδυθούν, ώστε να ξεκινήσει να δραστηριοποιείται μια επιχείρηση σε αυτές είναι απαγορευτικά. Οι νέοι ανταγωνιστές θα πρέπει να δαπανήσουν αρκετά κεφάλαια σε εγκαταστάσεις (εργοστάσια, αποθήκες), σε τεχνολογικό εξοπλισμό, στον τρόπο παραγωγής των προϊόντων (οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις έχουν αναπτυγμένη τεχνογνωσία στην παραγωγή των προϊόντων και στην μεταχείριση της αγοράς που απορρέει από τα χρόνια εμπειρίας με την απασχόληση και την εξέλιξη των τεχνικών τους) κ.α., το οποίο όπως καταλαβαίνουμε δυσκολεύει πολύ το έργο τους.

γ) Η Διαφοροποίηση του Προϊόντος/Υπηρεσίας

Όπως είναι γνωστό οι βιομηχανικοί αγοραστές επιλέγουν τα βιομηχανικά προϊόντα σύμφωνα με ορθολογικά κριτήρια, έτσι όσο πιο διαφοροποιημένο είναι ένα προϊόν και χρήσιμο για των βιομηχανικό αγοραστή τόσο πιο δύσκολο είναι για αυτόν να επιλέξει κάποιο άλλο.

δ) Τα Κανάλια Διανομής

Εάν οι ήδη υπάρχουσες βιομηχανικές επιχειρήσεις έχουν οργανώσει ένα καλό δίκτυο διανομών που επιτρέπει στον αγοραστή να έχει γρήγορα στα χέρια το προϊόν από την στιγμή της παραγωγής, τότε είναι ιδιαίτερα δύσκολο για να προτιμήσει κάποιον άλλο νέο ανταγωνιστή. Μιας και ο νέος ανταγωνιστής θα χρειαστεί τις περισσότερες φορές αρκετά κεφάλαια, χρόνο και τεχνογνωσία για να οργανώσει το ίδιο δίκτυο.

ε) Το Κόστος Αλλαγής του Αγοραστή

Ένας αγοραστής ο οποίος αγοράζει αρκετά χρόνια από μια βιομηχανική επιχείρηση έχει αναπτύξει κάποιους δεσμούς με αυτήν που δύσκολα μπορεί να τους αντικαταστήσει ένας νέος ανταγωνιστής.

Β) Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών της Επιχείρησης

Η μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών σε ένα βιομηχανικό κλάδο οδηγεί σε χαμηλή ελκυστικότητα μιας και οι αγοραστές πιέζουν για συνέχεις χαμηλές τιμές, αφήνοντας χαμηλά περιθώρια κέρδους για τις επιχειρήσεις.

Τα κριτήρια τα οποία μας δείχνουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι τα εξής:

α) Το Μέγεθος του Αγοραστή

Όσο μεγαλύτερος είναι ένας αγοραστής τόσο περισσότερη δύναμη κατέχει απέναντι στις επιχειρήσεις που αγοράζει. Για παράδειγμα αν ένας αγοραστής αγοράζει το 70% του όγκου παραγωγής μιας βιομηχανικής επιχείρησης, τότε αυτόματα αποκτά μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη απέναντι της. Μιας και μια πιθανή αποχώρηση του θα δημιουργήσει πρόβλημα στα κέρδη της επιχείρησης.

β) Ο Αριθμός των Προμηθευτών

Καθοριστικό ρόλο στην διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι και ο αριθμός των προμηθευτών που έχει ο καθένας. Αν ο αγοραστής με τον οποίο συνεργάζεται μια βιομηχανική επιχείρηση έχει λίγους προμηθευτές, τότε η επιχείρηση αποκτά μεγάλο πλεονέκτημα, αφού ο αγοραστής εξαρτάται από αυτή σε μεγάλο βαθμό.

γ) Τα Κέρδη των Αγοραστών

Τα κέρδη των αγοραστών δεν επηρεάζουν μόνο τους ίδιους, άλλα και τις βιομηχανικές επιχειρήσεις που συνεργάζονται μαζί τους. Όταν ένας αγοραστής έχει μικρά κέρδη τότε είτε πιέζει τους συνεργάτες του να κατεβάσουν τις τιμές τους, είτε δεν είναι εκπληρώνει στο καθορισμένο χρόνο τις οφειλές του.

δ) Οι Πληροφορίες των Αγοραστών για την Επιχείρηση

Τις περισσότερες φορές μόλις ο αγοραστής συνειδητοποιεί ότι η βιομηχανική επιχείρηση (που αγοράζει τα προϊόντα του) έχει καταφέρει να ρίξει το κόστος παραγωγής, ασκεί πιέσεις με σκοπό να ρίξει τις τιμές της.

ε) Η Διαφοροποίηση του Προϊόντος/Υπηρεσίας

Όταν το προϊόν που πουλάει μια επιχείρηση είναι διαφοροποιημένο σε σχέση με εκείνο των ανταγωνιστών της τότε ο αγοραστής αυτόματα χάνει την διαπραγματευτική του δύναμη, μιας και εξαρτάται από την χρησιμοποίηση αυτού του δυσεύρετου προϊόντος.

στ) Η Αγορά των Προμηθευτών από τους Αγοραστές

Αρκετές φορές οι αγοραστές χρησιμοποιούν την στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω. Δηλαδή πραγματοποιούν οι ίδιοι τις ενέργειες που έκαναν παλιότερα οι επιχειρήσεις που συνεργάζονταν, με αποτέλεσμα αρκετές φορές (όσοι έχουν την δυνατότητα) να παράγουν οι ίδιοι το προϊόν που κάποτε αγόραζαν.

Γ) Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Όταν σε μια βιομηχανία οι προμηθευτές έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη τότε αυτόματα η βιομηχανία χαρακτηρίζεται ως μη ελκυστική, αφού οι προμηθευτές είναι αυτοί που ελέγχουν τις τιμές των πρώτων υλών προς όφελος τους καθιστώντας το κόστος παραγωγής αρκετά υψηλό.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι οι εξής:

α) Τα Υποκατάστατα Προϊόντα

Ο αριθμός των υποκατάστατων προϊόντων σε σχέση με τα προϊόντα των προμηθευτών καθορίζει λίγο ή πολύ την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Για παράδειγμα όταν υπάρχουν πολλά υποκατάστατα οι αγοραστές μπορούν να στραφούν και σε άλλες αγορές.

β) Ο Αριθμός των Προμηθευτών

Όσο λιγότεροι είναι οι προμηθευτές τόσο περισσότερο διαμορφώνουν τις τιμές υπέρ τους καθιστώντας την αγορά λιγότερο ελκυστική.

γ) Το Μέγεθος και ο Αριθμός των Αγοραστών

Αν η συνολική παραγωγή μιας βιομηχανικής επιχείρησης αγοράζεται από δυο μόνο αγοραστές, τότε η διαπραγματευτική της δύναμη μειώνεται μιας και εξαρτάται από αυτούς. Το ίδιο συμβαίνει και με το μέγεθος όσο μεγαλύτερος είναι ένας αγοραστής τόσο μειώνεται και η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή.

δ) Η Διαφοροποίηση των Προϊόντων

Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων ή των υπηρεσιών των προμηθευτών τόσο μεγαλύτερη είναι και η διαπραγματευτική τους δύναμη, γιατί οι αγοραστές δεν μπορούν να βρουν αλλού τις ιδιότητες των συγκεκριμένων προϊόντων.

ε) Η Αγορά των Αγοραστών

Μερικές φορές οι προμηθευτές έχουν την δυνατότητα να εξαγοράσουν τους αγοραστές και να πραγματοποιήσουν οι ίδιοι της λειτουργίες τους. Δηλαδή να εφαρμόσουν κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός.

Δ) Η Απειλή από τα Υποκατάστατα Προϊόντα

Τα υποκατάστατα έχουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της βιομηχανίας. Η ύπαρξη πολλών υποκατάστατων έχει σαν αποτέλεσμα να επηρεάζουν τις πωλήσεις και να μειώνουν τα κέρδη των βιομηχανικών προϊόντων. Βέβαια υποκατάστατα δεν υπάρχουν μόνο για τα τελικά βιομηχανικά προϊόντα αλλά και για τις πρώτες ύλες.

Για να καταλάβουμε το ρόλο των υποκατάστατων και την επιρροή τους σε μια βιομηχανία μας αναλύουμε εξής παράγοντες⁴¹:

α) Η Ύπαρξη Κοντινών Υποκατάστατων

Αν η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι η ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης, τότε η απειλή υποκατάστασης είναι μεγαλύτερη. Στη

⁴¹ Παπαδάκης, 2007, σελ. 77

δημιουργία καλών υποκατάστατων συμβάλουν σημαντικά και οι τεχνολογικές εξελίξεις.

β) Η Επίδραση της τιμής

Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων θέτει ένα όριο στην τιμή των προϊόντων της επιχείρησης. Αν για παράδειγμα οι τιμές των προϊόντων είναι υψηλότερες από αυτές των κοντινών υποκατάστατων, τότε οι πελάτες είναι πολύ πιθανό να στραφούν στα τελευταία.

γ) Η Ροπή των Βιομηχανικών Πελατών προς τα Υποκατάστατα

Αν οι πελάτες είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα, τότε η απειλή από αυτά είναι περισσότερη έντονη. Φυσικά η ροπή των πελατών προς τα υποκατάστατα είναι συνάρτηση του κόστους που για αυτούς συνεπάγεται αυτή η αλλαγή (π.χ. κόστος αλλαγής της παραγωγικής τους διαδικασίας). Όσο υψηλότερα είναι τα κόστη, τόσο λιγότερο πρόθυμοι είναι οι πελάτες μιας επιχείρησης να στραφούν στα υποκατάστατα.

Ε) Η Ένταση του Ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη Υπάρχουσες Επιχειρήσεις του Κλάδου

Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις εκτός από τα εμπόδια που θα πρέπει να δημιουργήσουν για την αποφυγή εισόδου νέων ανταγωνιστών, είναι αναγκασμένοι να κάνουν και μια έρευνα για τους ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές στην βιομηχανία.

Η ύπαρξη πολλών ανταγωνιστών έχει ως αποτέλεσμα την μεγιστοποίηση του ανταγωνισμού και την μείωση της ελκυστικότητας και γενικά η ένταση του ανταγωνισμού καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την πορεία και την δομή της αγοράς.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ένταση του ανταγωνισμού είναι οι εξής:

α) Ο Αριθμός και το Μέγεθος των Ανταγωνιστών

Το μέγεθος και ο αριθμός των ανταγωνιστών έχει καθοριστικό ρόλο για την ελκυστικότητα της οικονομίας, γιατί διαμορφώνουν την δομή της αγοράς. Για παράδειγμα αν σε μια βιομηχανία υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές με ίδιο μέγεθος δυναμικότητας, τότε το μερίδιο της αγοράς κατακερματίζεται ανάλογα με το μέρος

που αντιστοιχεί στον καθένα, με αποτέλεσμα να εντείνεται ο ανταγωνισμός και να δημιουργείται «πόλεμος» ανάμεσα στους ανταγωνιστές(μειώσεις τιμών κ.α.).

β) Ο Ρυθμός Ανάπτυξης της Βιομηχανίας

Αν ο ρυθμός ανάπτυξης είναι πολύ μικρός, τότε οι επιχειρήσεις επειδή δεν υπάρχουν νέοι πελάτες για να καταφέρουν να τους προσεγγίσουν και να αυξήσουν έτσι το μερίδιο αγοράς τους, προσπαθούν να το μεγαλώσουν «κλέβοντας» από το μερίδιο των ανταγωνιστών τους.

γ) Εμπόδια Εξόδου

Πολλές φορές μια επιχείρηση την συμφέρει να παραμείνει σε έναν βιομηχανικό κλάδο παρά να αποχωρήσει από αυτόν. Τα εμπόδια λοιπόν εξόδου σε έναν βιομηχανικό κλάδο είναι τα εξής: α) οι επενδύσεις των επιχειρήσεων σε τεχνολογικό εξοπλισμό, σε εγκαταστάσεις, β) συναισθηματικοί λόγοι, γ) η νομοθεσία του κάθε κράτους, γ) οι συμφωνίες που έχει πραγματοποιήσει η επιχείρηση με τους συνεργάτες της, τους εργαζόμενους της κ.α.. Έτσι λόγω αυτών των παραμέτρων οι επιχειρήσεις πάρα τις ζημιές παραμένουν στην αγορά και διαθέτουν τα προϊόντα κάτω από το φυσιολογικό, δίνοντας στις υγιείς επιχειρήσεις περισσότερα περιθώρια κέρδους.

δ) Αυξημένα Σταθερά Κόστη

Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις με υψηλά σταθερά κόστη αναγκάζονται να ρίξουν τις τιμές τους για να μπορέσουν να τις καλύψουν. Αυτή η ενεργεία τους έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργείται ένταση μεταξύ των ανταγωνιστών για το επίπεδο των τιμών, που μακροχρόνια έχει καταστροφικά αποτελέσματα για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

Αναλύοντας λοιπόν αυτές τις πέντε δυνάμεις η επιχείρηση θα έχει καταφέρει να αναλύσει εκτός από το μακρό περιβάλλον και το μικρό περιβάλλον της, είναι όμως αρκετές για να καταφέρουν να οδηγήσουν τα στελέχη του Μάρκετινγκ να διαμορφώσουν τις ανταγωνιστικές στρατηγικές και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κατά την γνώμη μας και ύστερα από τη μελέτη μας στη βιβλιογραφία οι πέντε δυνάμεις του Porter δεν είναι αρκετές για να γίνει η ανάλυση των ανταγωνιστών σε ένα κλάδο.

Οι πέντε δυνάμεις του αν και είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για να αναλύσουμε το μικρό περιβάλλον μιας επιχείρησης και το επίπεδο της ελκυστικότητας της βιομηχανίας, αδυνατεί να καθορίσει την μελλοντική εξέλιξη του περιβάλλοντος, τις αλλαγές που πραγματοποιούνται σε αυτό και της διάφορες φάσεις που περνάει ένα προϊόν. Επίσης δεν αναφέρει καθόλου τα πλεονεκτήματα που αποκτά μια επιχείρηση από την συνεργασία των πελατών, των προμηθευτών και μερικές φορές των ανταγωνιστών.

Για να καταφέρει να κατανοήσει πλήρως των ανταγωνιστή της μια βιομηχανική επιχείρηση θα πρέπει να προσδιορίσει την θέση που κατέχουν οι ανταγωνιστές της στην αγορά, τις ικανότητες και τους πόρους που διαθέτουν, τους στόχους που έχουν και γενικότερα τις στρατηγικές που εφαρμόζουν. Επίσης αν και πρόκειται για μια δύσκολη έρευνα να προβλέψει όσο είναι δυνατόν τις μελλοντικές κινήσεις των ανταγωνιστών. Έτσι όπως καταλαβαίνουμε θα πρέπει να εξετάσει τον καθένα ανταγωνιστή ξεχωριστά.

3.3.3 Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος

Μερικές φορές μια βιομηχανική επιχείρηση έχει καταφέρει να κάνει την σωστή ανάλυση τόσο του μακρό περιβάλλοντος αλλά και του μικρό περιβάλλοντος και έχουν αναπτύξει το σωστό στρατηγικό σχεδιασμό για να πετύχουν τους στόχους τους, παρόλο αυτά αποτυγχάνουν. Το ερώτημα λοιπόν που μας δημιουργείται είναι γιατί συμβαίνει αυτό το φαινόμενο και ποιες ενέργειες έχουν ξεχάσει να κάνουν τα στελέχη της επιχείρησης.

Η απάντηση σε αυτό ερώτημα είναι λοιπόν ότι τα στελέχη της επιχείρησης δεν στηρίχθηκαν στους πόρους και στις ικανότητες – δυνατότητες της επιχείρησης τους, με αποτέλεσμα ο στρατηγικός σχεδιασμός να μην μπορεί να στηριχθεί από την επιχείρηση.

Αυτό που έχουν λοιπόν να κάνουν τα στελέχη μιας επιχείρησης πριν την σύνταξη του στρατηγικού σχεδιασμού να βρουν και να αναλύσουν τους πόρους (υλικοί, αυλοί, ανθρώπινο δυναμικό, οι διεργασίες που πραγματοποιούνται στην επιχείρηση, για παράδειγμα ένα καινοτομικό πρόγραμμα Μάρκετινγκ) και τις ικανότητες της επιχείρησης. Στη συνέχεια θα πρέπει να βρουν ποια από αυτές τις ικανότητες θα εξελιχτεί στην θεμελιώδη ικανότητα της επιχείρησης, δηλαδή στην μοναδική ικανότητα της επιχείρησης που θα δώσει της δώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για παράδειγμα μια βιομηχανική επιχείρηση μπορεί να διαχειρίζεται με διαφορετικό τρόπο την διαδικασία παραγωγής των προϊόντων της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Επίσης η θεμελιώδης ικανότητα δεν είναι μόνο οι εγκαταστάσεις ή ο τεχνολογικός εξοπλισμός, αλλά και οι ενέργειες των ανθρώπων, η κουλτούρα της επιχείρησης κ.α.. Τελευταίο βήμα είναι η σύνταξη της στρατηγικής βάση της θεμελιώδης ικανότητας και των άλλων πόρων και ικανοτήτων της βιομηχανικής επιχείρησης, αλλά και την δημιουργία ελέγχου για περαιτέρω ασφάλεια στην επίτευξη των στόχων και στη πιθανή μεταβολή των προηγούμενων στοιχείων.

Ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για μια βιομηχανική επιχείρηση για να γνωρίζει της ικανότητες της είναι η αλυσίδα αξίας. Στην αλυσίδα αξίας συμπεριλαμβάνονται όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά (εκροές, εισροές, οι εσωτερικές λειτουργίες) που βοηθούν την επιχείρηση να πετύχει έχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα λοιπόν με αυτό το εργαλείο οι λειτουργίες χωρίζονται σε κύριες και υποστηρικτικές λειτουργίες⁴²⁴³.

Οι κύριες λειτουργίες είναι οι εξής:

- Λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων: Πρόκειται για λειτουργίες που σχετίζονται με την παραλαβή, την αποθήκευση, την διακίνηση πρώτων υλών, τον έλεγχο αποθεμάτων, την απογραφή, τις σχέσεις με τους προμηθευτές.
- Λειτουργίες παραγωγής: Πρόκειται για λειτουργίες που σχετίζονται με την με την μεταποίηση των εισροών σε εκροές έτοιμες για

⁴²http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_66.htm

⁴³ Παπαδάκης, 2007, σελ. 120, 121

πώληση στους πελάτες, όπως είναι η συσκευασία, ο έλεγχος, η συναρμολόγηση, η συντήρηση εξοπλισμού, οι εγκαταστάσεις.

- Λειτουργίες χειρισμού εξερχομένων: Πρόκειται για λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας της επιχείρησης, δηλαδή ενέργειες τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος.
- Μάρκετινγκ και πωλήσεις: Αφορά όλες τις λειτουργίες του Μάρκετινγκ που έχουμε αναφέρει.
- Υπηρεσίες: Αφορά τις δραστηριότητες εκείνες που πραγματοποιούνται και μετά από την πώληση του αγαθού με σκοπό να ξανά παρακινήσουν τους πελάτες να ξαναγοράσουν από την επιχείρηση.

Οι υποστηρικτικές λειτουργίες είναι οι εξής:

- Προμήθειες – Αγορές: Πρόκειται για τις ενέργειες που κάνει μια επιχείρηση για να βρει τους πόρους που χρειάζεται για την παραγωγή. Ακόμα σε αυτές τις ενέργειες συμπεριλαμβάνονται και η εύρεση των προμηθευτών, αλλά και οι διαπραγματεύσεις που κάνει η επιχείρηση μαζί τους. Η συγκεκριμένη λειτουργία υποστηρίζει όλες τις κύριες αφού επηρεάζει όλο το φάσμα της επιχείρησης.
- Η Έρευνα - Ανάπτυξη: Πρόκειται για τις λειτουργίες που συμβάλουν στην δημιουργία νέων προϊόντων, στην ελαχιστοποίηση του κόστους της τεχνολογίας των πληροφοριών, διανομή τρέχουσα με την τεχνολογική πρόοδο. Η συγκεκριμένη λειτουργία υποστηρίζει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης μιας και όλες χρησιμοποιούν τεχνολογία και έχουν τεχνογνωσία για τις ενέργειες που πραγματοποιούν.
- Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: Πρόκειται για τις ενέργειες που αφορούν την μίσθωση των εργαζομένων, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού, την στελέχωση του, την παρακίνηση των εργαζομένων κ.α.
- Εσωτερική υποδομή: Αφορά λειτουργίες όπως τη γενική διοίκηση, τη χρηματοδοτική διοίκηση, την ανάπτυξη στρατηγικής – το στρατηγικό προγραμματισμό, νομική υποστήριξη κ.α.

Βέβαια η αλυσίδα αξίας έχει κάποια μειονεκτήματα τα οποία θα πρέπει να λάβουν υπόψη τα στελέχη μιας βιομηχανικής επιχείρησης. Για παράδειγμα δεν αναφέρει καθόλου τις επιρροές της επιχείρησης που διαμορφώνονται στο σύγχρονο περιβάλλον από συνεργασίες, αλλά και το αντίκτυπο που έχει στην κοινωνία και στον πελάτη, τις αλυσίδες αξιών των προμηθευτών και των πελατών.

Επομένως όπως καταλαβαίνουμε για να καταφέρει η βιομηχανική επιχείρηση να αποκτήσει το πολυπόθητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να συνδυάσει όλες αυτές τις λειτουργίες να της χρησιμοποιήσει με το μικρότερο δυνατό κόστος. Στη συνέχεια σε συνδυασμό και με την ανάλυση του μακρό περιβάλλοντος και του μικρό περιβάλλοντος να βρει εκείνη την θεμελιώδη ικανότητα που θα της δώσει το πλεονέκτημα που χρειάζεται.

3.4 Ελκυστικότητα βιομηχανίας

Εκτός από την ανάλυση του περιβάλλοντος μια βιομηχανική επιχείρηση θα πρέπει να ελέγξει και την ελκυστικότητα της βιομηχανίας, στην οποία θέλει να δραστηριοποιηθεί. Ύστερα από την έρευνα για την ελκυστικότητα που θα πραγματοποιήσει η βιομηχανική επιχείρηση θα πρέπει να είναι έτοιμη να απαντήσει αν ο κλάδος που θέλει να εισάγει το προϊόν της για πρώτη φορά ή στο κλάδο που δραστηριοποιείται ήδη εάν είναι αποδοτικός και κερδοφόρος.

Αν και σε προηγούμενο κεφάλαιο έχουμε αναπτύξει μερικά εργαλεία που βοηθούν τις βιομηχανικές επιχειρήσεις να βγάλουν χρήσιμα συμπεράσματα για την ελκυστικότητα της βιομηχανίας, όπως για παράδειγμα η μήτρα της General Electric. Σε αυτό το κεφάλαιο θα εμβαθύνουμε περισσότερο στους παράγοντες που πρέπει να εξετάσουν οι επιχειρήσεις ώστε να βγάλουν ένα σωστό συμπέρασμα για την ελκυστικότητα του ενδιαφερόμενου κλάδου.

Οι παράγοντες λοιπόν που επηρεάζουν την ελκυστικότητα μιας βιομηχανίας χωρίζονται σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες⁴⁴: α) οι γενικοί παράγοντες της

⁴⁴ Σιωμικός,2004,σελ.219

αγοράς, β) η δραστηριότητα του Μάρκετινγκ γ) οι παράγοντες της βιομηχανίας και δ) οι παράγοντες του περιβάλλοντος

A) Οι γενικοί παράγοντες της αγοράς

Σε αυτούς τους παράγοντες η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει το επίπεδο του μεγέθους, της ωριμότητας και του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς στην οποία θέλει να δράσει. Για παράδειγμα σε μια μεγάλη σε μέγεθος αγοράς με γρήγορους ρυθμούς ανάπτυξης μια μικρή επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίζει πολλούς ανταγωνιστές αλλά να έχει και περισσότερο χώρο ώστε να καλύψει ένα μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς και να αποκτήσει νέους πελάτες. Σε αντίθεση σε μια μεγάλη αγορά που έχει περάσει το στάδιο της ωριμότητας και διακρίνεται από πολύ χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης μια μικρή επιχείρηση είναι πολύ δύσκολά να ανταπεξέλθει γιατί η ελκυστικότητα είναι χαμηλή και συμπιέζεται από τους μεγαλύτερους ανταγωνιστές της.

Άλλος ένας παράγοντας που ανήκει σε αυτή την ομάδα παραγόντων είναι η εποχικότητα της βιομηχανίας. Για παράδειγμα πολλές βιομηχανίες που δραστηριοποιούνται στο τομέα του τουρισμού και προμηθεύουν ξενοδοχεία έχουν περισσότερες ευκαιρίες κερδοφορίας σε περιόδους έντονης κίνησης του τουρισμού, ενώ τον υπόλοιπο χρόνο η ελκυστικότητα του κλάδου τους είναι πολύ χαμηλή.

Επίσης σε αυτή την ομάδα των παραγόντων της αγοράς ανήκουν και τα κέρδη που αποφέρει ο κλάδος. Συνήθως βιομηχανικές επιχειρήσεις που ασχολούνται στο κλάδο της υγείας έχουν περισσότερα περιθώρια κέρδους από εκείνες που ασχολούνται με τον κλάδο των τροφίμων.

B) Η δραστηριότητα του Μάρκετινγκ

Η ομάδα αυτών των παραγόντων περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες του Μάρκετινγκ που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις του κλάδου όπως είναι η τιμολογιακή πολιτική, ο τρόπος διανομής των προϊόντων, ο τρόπος προώθησης κ.α.

Γ) Οι παράγοντες της βιομηχανίας

Σε αυτό το στάδιο της ερευνάς μας αναλύουμε το επίπεδο του ανταγωνισμού και την επιρροή του στην ελκυστικότητα της βιομηχανίας. Ήδη στο προηγούμενο κεφάλαιο αναλύσαμε πως οι πέντε δυνάμεις του Porter επηρεάζουν την ελκυστικότητα σε μια βιομηχανία. Για παράδειγμα ή ύπαρξη εμποδίων εισόδου για τους νέους ανταγωνιστές βοηθούν στο να είναι μια βιομηχανία ελκυστική.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα θέλαμε να αναπτύξουμε λίγο περισσότερο τη σημασία των καμπυλών εμπειρίας/εκμάθησης. Μέχρι τώρα έχουμε αναφέρει αρκετές φορές πως η δράση των καμπυλών εμπειρίας/εκμάθησης βοηθούν στο να είναι μια βιομηχανία ελκυστική. Για παράδειγμα αποτέλεσμα της χρησιμοποίησης του συγκεκριμένου εργαλείου είναι το χαμηλό κόστος παραγωγής, που αποτελεί ένα μεγάλο εμπόδιο για την είσοδο νέων ανταγωνιστών.

Τα αποτελέσματα της καμπύλης ευκαιρίας μπορεί μια επιχείρηση να τα αντλήσει με την χρησιμοποίηση μερικών χρήσιμων εργαλείων όπως: α) τα σύγχρονα προγράμματα παραγωγής που βοηθούν στην απλοποίηση και στην γρήγορη παραγωγή των προϊόντων, β) την μεγαλύτερη εξειδίκευση και εκπαίδευση των εργαζομένων, γ) την χρησιμοποίηση σύγχρονων επιχειρησιακών προγραμμάτων όπως το ERP, δ) την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και ε) την καλύτερη χρησιμοποίηση των τεχνικών του Μάρκετινγκ.

Με μια σωστή ανταγωνιστική στρατηγική σύμφωνα με το επίπεδο της ελκυστικότητας του βιομηχανικού κλάδου, όπως είναι η ηγεσία κόστους οι μεγάλες επιχειρήσεις που είναι ηγέτες στην αγορά τους μπορούν με το αποτέλεσμα των καμπυλών εμπειρίας να καταπολεμήσουν τις μικρότερες επιχειρήσεις, που δεν μπορούν να μειώσουν τόσο γρήγορα το κόστους τους λόγω της έλλειψης εμπειρίας. Όμως αρκετές φορές οι καινοτομικές τεχνολογίες που χρησιμοποιούν οι νέοι ανταγωνιστές μπορούν να οδηγήσουν σε μικρή διάρκεια αυτού του φαινομένου. Για αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε συνεχή εγρήγορση και να εξελίσσεται όσο είναι αυτό δυνατόν με τις νέες τάσεις της τεχνολογίας.

Άλλος ένας παράγοντας που επηρεάζει την ελκυστικότητα της βιομηχανίας και που δεν έχουμε αναφέρει είναι τα συμπληρωματικά αγαθά. Τα συμπληρωματικά αγαθά έχουν καταλυτικό ρόλο στην ελκυστικότητα των βιομηχανικών προϊόντων, μιας και η ζήτηση τους εξαρτάται σε ένα μεγάλο βαθμό και από τη ζήτηση των συμπληρωματικών τους αγαθών. Για παράδειγμα εάν γίνει μια τεχνολογική

εξέλιξη ενός βιομηχανικού προϊόντος και δεν ακολουθηθεί η ίδια τεχνολογική εξέλιξη από το συμπληρωματικό αγαθό του τότε είναι πολύ πιθανόν να μην έχει τα κέρδη που υπολογίζονταν από την βιομηχανική επιχείρηση, καθώς το ένα αγαθό συμπληρώνει το άλλο.

Δ) Οι παράγοντες του περιβάλλοντος

Όπως έχουμε αναφέρει το μακρό περιβάλλον αποτελείται από το α) το πολιτικό-νομικό περιβάλλον, β) το δημογραφικό περιβάλλον, γ) το πολιτιστικό περιβάλλον, δ) το οικονομικό περιβάλλον, ε) το τεχνολογικό περιβάλλον, στ) το παγκόσμιο περιβάλλον, ζ) το φυσικό περιβάλλον. Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις θα πρέπει να κάνουν συνεχείς έρευνες για την εύρεση ευκαιριών ή απειλών στο περιβάλλον που θα επηρεάσουν την ελκυστικότητα της βιομηχανίας. Για παράδειγμα μπορεί ένας κλάδος να είναι αρκετά κερδοφόρος, αλλά οι υπάρχοντες νόμοι να περιορίζουν την εκμετάλλευση του περιβάλλοντος άρα να περιορίζονται και τα κέρδη της εταιρίας.

Ανακεφαλαιώνοντας όπως καταλαβαίνουμε η ελκυστικότητα των βιομηχανικών αγορών είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για τις μελλοντικές κινήσεις μιας επιχείρησης και θα πρέπει να υπολογίζεται πάντα.

3.5 Τμηματοποίηση της βιομηχανικής αγοράς

Με τον όρο τμηματοποίηση της αγοράς εννοούμε την υποδιαίρεση μιας αγοράς σε ομοιογενή τμήματα πελατών, που το καθένα μπορεί εύκολα να επιλεγεί και να αντιμετωπιστεί ως μια μικρότερη εξειδικευμένη αγορά⁴⁵.

Η τμηματοποίηση της βιομηχανικής αγοράς χωρίζεται σε δύο στάδια. Το αρχικό στάδιο της τμηματοποίησης της αγοράς είναι η μακρό-τμηματοποίηση και περιλαμβάνει μεταβλητές που αναφέρονται σε γενικά χαρακτηριστικά, όπως είναι το μέγεθος και η κατάσταση του βιομηχανικού κλάδου, η γεωγραφική θέση κ.α. Χαρακτηριστικό αυτών των στοιχείων είναι ότι η βιομηχανική επιχείρηση μπορεί

⁴⁵ Πετρώφ, Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη, 2002, σελ. 275

εύκολα να τα συγκεντρώσει σε αντίθεση με εκείνα του δεύτερου σταδίου. Το δεύτερο στάδιο ονομάζεται μικρό-τμηματοποίηση και περιλαμβάνει πιο ειδικά χαρακτηριστικά, όπως ο τρόπος που λαμβάνονται οι αγοραστικές αποφάσεις κ.α. Ουσιαστικά το στάδιο αυτό αποτελεί μια ειδικότερη τμηματοποίηση του προηγούμενου σταδίου.

Κάποιοι από τους παράγοντες που θα πρέπει να εξετάσουν τα στελέχη του μάρκετινγκ κατά την πραγματοποίηση της μακρό-τμηματοποίησης είναι το μέγεθος του αγοραστή, η κατάσταση του βιομηχανικού κλάδου που θέλουν να δραστηριοποιηθεί το προϊόν της επιχείρησης, η γεωγραφική θέση, η τεχνολογία, το είδος του προϊόντος.

Το μέγεθος του αγοραστή έχει σημαντικό ρόλο για την τμηματοποίηση μιας αγοράς μιας και μια μεγάλη επιχείρηση έχει διαφορετικές απαιτήσεις από μια μικρότερη. Επίσης οι βιομηχανικές επιχειρήσεις θα πρέπει να ελέγξουν και τα διαφορετικά χαρακτηριστικά που έχει ο κάθε κλάδος της βιομηχανίας, για παράδειγμα αλλά χαρακτηριστικά έχει ο κλάδος που ασχολείται με την παραγωγή ξυλίας με εκείνο της αυτοκινητοβιομηχανίας.

Άλλος ένας τρόπος μακρό-τμηματοποίησης είναι η γεωγραφική θέση των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα η νότια Ελλάδα μπορεί να χωριστεί σε νομούς για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Ακόμα θα πρέπει να δοθεί μεγάλη έμφαση την τεχνολογία του κλάδου. Για παράδειγμα αν μια βιομηχανική επιχείρηση προμηθεύει εξοπλισμό θα πρέπει να είναι συμβατός με τον ήδη τεχνολογικό εξοπλισμό της επιχείρησης που τον αγοράζει.

Τέλος το είδος και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος είναι σημαντικά για τη μακρό-τμηματοποίηση της αγοράς. Μιας και αλλιώς θα πραγματοποιήσει την τμηματοποίηση της μια επιχείρηση που προμηθεύει γεωργικά προϊόντα από μια άλλη που διαθέτει καύσιμη ύλη σε επιχειρήσεις.

Στη συνέχεια αφού πραγματοποιήθηκε η μακρό-τμηματοποίηση τα στελέχη του μάρκετινγκ θα πρέπει να εξετάσουν μεταβλητές όπως ο κύκλος ζωής του προϊόντος, η κατάσταση του αγοραστή, τις αποφάσεις που επηρεάζουν την αγοραστική φιλοσοφία τόσο σε επίπεδο επιχειρήσεις αλλά και ατομικό επίπεδο.

Ο κύκλος ζωής του προϊόντος έχει καθοριστικό ρόλο στην μικρό-τμηματοποίηση της αγοράς, γιατί αλλιώς αντιδρά ο αγοραστής σε ένα νέο προϊόν που δεν το γνωρίζει και αλλιώς σε ένα προϊόν που είναι αρκετό χρόνο στην αγορά και ο πελάτης γνωρίζει τα χαρακτηριστικά του. Ειδικά για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό ενισχύεται λόγω του φαινομένου της αδράνειας.

Κατά την διάρκεια της μικρό-τμηματοποίησης θα πρέπει να εξετάζεται και να χωρίζεται σε τμήματα η αγορά σύμφωνα με την τρέχουσα και την μελλοντική κατάσταση του αγοραστή. Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις θα πρέπει να ερευνούν τις δυνατότητες του αγοραστή, για παράδειγμα ένας αγοραστής ο οποίος έχει δυσκολίες στο να ξεπληρώσει τις αγορές του θα στραφεί σε πιο φθηνές επιλογές.

Οι αποφάσεις που επηρεάζουν την αγοραστική φιλοσοφία μιας βιομηχανικής επιχείρησης είναι οι εξής⁴⁶:

- Οι απαιτήσεις σε αποθέματα
- Η σημασία και ο κίνδυνος της προμήθειας
- Οι πολιτικές αγοράς και προμηθειών
- Η σύνθεση και η δομή του συστήματος αγοραστικών αποφάσεων

Οι απαιτήσεις σε αποθέματα

Τα αποθέματα είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για όλων των ειδών των επιχειρήσεων. Ο ρυθμός, ο τρόπος και το μέγεθος των αποθεμάτων καθορίζουν κατά πολύ τον τρόπο λήψεως αποφάσεων για την πραγματοποίηση αγορών. Οι επιχειρήσεις μπορούν να συνδυάσουν τους πελάτες που συμβαδίζουν οι απαιτήσεις σε αποθέματα και να χωρίσουν την αγορά σύμφωνα με αυτές.

Η σημασία και ο κίνδυνος της αγοράς

Οι πελάτες μιας βιομηχανικής επιχείρησης χρησιμοποιούν για διαφορετικούς λόγους το προϊόν που αγοράζουν. Για παράδειγμα ένας πελάτης μπορεί να το χρησιμοποιεί για την παραγωγή άλλου προϊόντος και ένας άλλος να το μεταπωλεί. Έτσι από ότι καταλαβαίνουμε μια καθυστέρηση στη πρώτη περίπτωση θα δημιουργήσει πρόβλημα σε όλη την παραγωγική διαδικασία κάτι που θα φέρει σε αλυσιδωτές αντιδράσεις και στα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης.

⁴⁶ Τομάρας, 2009, σελ. 184

Πολιτικές της αγοράς και προμηθειών

Άλλος ένας τρόπος μικρό-τμηματοποίησης είναι ο τρόπος που γίνεται η προμήθεια. Όπως θα δούμε και στη συνέχεια στο κεφάλαιο που αναπτύσσουμε τις τιμολογιακές πολιτικές, οι επιχειρήσεις μπορούν να συμμετέχουν σε διαγωνισμούς ανάθεσης έργου και σε άλλους τρόπους που συμβάλουν στην διαμόρφωση της τιμής. Έτσι σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά της κάθε περίπτωσης να διαμορφώσουν και τα τμήματα της αγοράς.

Η σύνθεση και η δομή του συστήματος των αγοραστικών αποφάσεων

Οι αγοραστικές αποφάσεις όπως γνωρίζουμε παίρνονται από το κέντρο αγοραστικών αποφάσεων. Ανάλογα με το μέγεθος και την οργάνωση της κάθε επιχείρησης, στο κέντρο συμμετέχουν στελέχη του μάρκετινγκ, της παραγωγής, της χρηματοδοτικής διοίκησης που διαμορφώνουν τις αγοραστικές αποφάσεις της επιχείρησης.

Ακόμα θα πρέπει να ερευνάται και το κάθε άτομο ξεχωριστά που συμμετέχει στο κέντρο αποφάσεων, αφού το κάθε ένα από αυτά έχει τα δικά του κριτήρια και το δικό του τρόπο σκέψης. Πολλές φορές τα μέλη του κέντρου αποφάσεων αποτελούν καθοδηγητές γνώμης για όλη την επιχείρηση.

Όπως καταλαβαίνουμε τα οφέλη που έχει μια βιομηχανική επιχείρηση από την τμηματοποίηση της αγοράς είναι πάρα πολλά. Τα στελέχη της επιχείρησης μπορούν να βρουν το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς στο οποίο έχουν περισσότερες ευκαιρίες από απειλές και να αναπτύξουν με τέτοιο τρόπο τους πόρους της επιχείρησης για να αποκτήσουν κέρδος.

Τέλος άλλο ένα όφελος της τμηματοποίησης είναι η συγκράτηση ενός σταθερού κορμού πελατών, αφού δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να γνωρίζει τις ανάγκες των πελατών της και να προσαρμόζεται σε αυτές.

3.6 Στρατηγικές Μάρκετινγκ για ώριμες και φθίνουσες αγορές

Όλες οι βιομηχανικές αγορές εξελίσσονται σαν ένας ζωντανός οργανισμός. Στην αρχή βρίσκονται σε υβριδικό στάδιο όταν αρχίζει να δημιουργείται η βιομηχανία, στη συνέχεια περνάμε στο στάδιο της ανάπτυξης, στο στάδιο της μετάβασης, στο στάδιο της ωριμότητας και στο τέλος στο στάδιο της παρακμής. Ο ρυθμός ανάπτυξης αλλάζει από βιομηχανία σε βιομηχανία και κάποιοι από τους παράγοντες που την επηρεάζουν είναι η παγκόσμια οικονομική σταθερότητα, η οικονομική εξέλιξη, η καινοτομία, η πολιτική σταθερότητα, ο ρυθμός πωλήσεων κ.α.

Σε αυτό το κεφάλαιο όπως αναφέρει και ο τίτλος του θα αναπτύξουμε τις στρατηγικές που συνήθως ακολουθούνται στο στάδιο της ωριμότητας και στο στάδιο που η βιομηχανία αρχίζει να φθίνει (στάδιο παρακμής). Αρχίζοντας με το στάδιο της ωριμότητας.

Στο στάδιο λοιπόν της ωριμότητας οι ηγέτες της αγοράς συνήθως ακολουθούν τις ακόλουθες στρατηγικές: α) αύξηση της κυριαρχίας της αγοράς, β) διατήρηση της ηγετικής θέσης και γ) συγκομιδή. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τους ηγέτες της αγοράς συνήθως εφαρμόζουν τις εξής στρατηγικές: α) χτίσιμο του μεριδίου της αγοράς, β) χτίσιμο του μεριδίου μέσου ανούσιας διαφοροποίησης, γ) διατήρηση της τωρινής θέσης, δ) πώληση της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις που εστιάζουν σε ένα τμήμα της αγοράς χρησιμοποιούν τις ακόλουθες στρατηγικές: α) επιλεκτική ανάπτυξη, β) διατήρηση του υπάρχοντος τμήματος και οι στρατηγικές που ακολουθούνται από επιχειρήσεις που βρίσκονται σε κατακερματισμένες αγορές που είναι: α) η κυριαρχία, β) η διατήρηση μικρού μεγέθους της επιχείρησης⁴⁷.

Η αύξηση της κυριαρχίας στην αγορά για τους ηγέτες πραγματοποιείται με την επένδυση στα λίγα αναπτυσσόμενα μέρη της αγοράς, την επαναπροώθηση του προϊόντος στους ήδη υπάρχοντες πελάτες και την ξανά τμηματοποίηση της αγοράς για την εκμετάλλευση των τμημάτων εκείνων που ανήκαν σε ανταγωνιστές που έχουν αποχωρήσει.

⁴⁷ Σιωμικός,2004,σελ.653

Η ηγετική θέση δημιουργείται με την παραγωγή νέων διαφοροποιημένων προϊόντων, με την γρήγορη αντίδραση της επιχείρησης στις αλλαγές του περιβάλλοντος και με την κράτηση των τμημάτων της αγοράς.

Η στρατηγική της συγκομιδής επιτυγχάνεται με την απόσυρση του προϊόντος από ζημιογόνα τμήματα της αγοράς, τη μείωση του κόστους και την αύξηση των τιμών με σκοπό την γρήγορη απόκτηση των τελευταίων κερδών από την αγορά.

Το χτίσιμο του μεριδίου της αγοράς για τις επιχειρήσεις που ακολουθούν τους ηγέτες γίνεται στις ευκαιρίες που δημιουργούνται από τις αδυναμίες των ηγετών. Αρκετές φορές τα στελέχη των επιχειρήσεων που είναι ηγέτες διακατέχονται από σημάδια υπεροψίας και νιώθουν ότι δεν απειλούνται από καμία άλλη επιχείρηση με αποτέλεσμα να χάνουν σταδιακά μερίδια από την αγορά. Έτσι οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τους ηγέτες μπορούν να καινοτομήσουν και να επανασχεδιάσουν το μίγμα του Μάρκετινγκ στις ευκαιρίες που τους δίνονται, μεγαλώνοντας το μερίδιο τους.

Μερικές φορές όμως μπορεί να χτίσει το μερίδιο της στην αγορά με ένα προϊόν που να είναι διαφοροποιημένο, αλλά η αλλαγή του να μην προσφέρει μια ουσιαστική αξία στους πελάτες. Το καινούργιο προϊόν μπορεί να είναι διαφοροποιημένο μόνο σε ένα χαρακτηριστικό και με διάφορες τεχνικές του Μάρκετινγκ να «ξεγελάει» τους πελάτες.

Αν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις δεν θέλουν να αυξήσουν το μερίδιο της αγοράς τους μπορούν να συγκρατήσουν την θέση που ήδη έχουν στην αγορά διαλέγοντας ένα συγκεκριμένο τμήμα της με λίγες απειλές και ικανοποιητική απόδοση των κεφαλαίων.

Οι επιχειρήσεις που στοχεύουν σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς μπορούν με τις ενέργειες που αναφέραμε είτε να συγκρατήσουν την θέση τους ή να επιλέξουν εάν υπάρχουν ευκαιρίες μια στρατηγική ανάπτυξης για την κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στο συγκεκριμένο τμήμα.

Τέλος αν οι ώριμες αγορές είναι ταυτόχρονα και κατακερματισμένες μπορούν να εφαρμόσουν ή στρατηγική ανάπτυξης για να κυριαρχήσουν στην αγορά ή να ακολουθήσουν πιο αμυντικές επιλογές και να στοχεύσουν σε ένα μόνο τμήμα της.

Στο στάδιο που η βιομηχανική αγορά είναι φθίνουσα, οι βιομηχανικές επιχειρήσεις θα πρέπει να χρησιμοποιούν πιο αμυντικές στρατηγικές και να σχεδιάζουν τις λειτουργίες του μίγματος μάρκετινγκ πάνω σε αυτή την αμυντική φιλοσοφία. Σε αυτή την κατάσταση οι επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν τη στρατηγική: α) της ηγεσίας, β) της συγκομιδής και δ) της γρήγορης αποσύνδεσης⁴⁸.

Στη κατάσταση αυτή δημιουργείται μια αναταραχή στην οποία οι περισσότερες επιχειρήσεις αποχωρούν, παρόλο αυτά οι επιχειρήσεις που ήταν ηγέτες στο προηγούμενο στάδιο μπορούν να παραμείνουν ηγέτες και με επιθετικές στρατηγικές να καταφέρουν, όπως τη μείωση των τιμών, να μεγαλώσουν το μερίδιο της αγοράς τους και να βγάλουν κέρδος. Βέβαια για να ακολουθήσουν την συγκεκριμένη στρατηγική θα πρέπει να επιλέξουν ένα τμήμα της παρακαμάζουσας αγοράς που οι αγοραστές συνεχίζουν να αποζητούν τα προϊόντα της επιχείρησης και υπάρχουν κάποια σημάδια μικρής ανάπτυξης. Ακόμα μπορεί μερικές από τις επιχειρήσεις που στο προηγούμενο στάδιο ακολουθούσαν τους ηγέτες να γίνουν οι ίδιοι ηγέτες στο τμήμα που αποφάσισαν να στοχεύσουν.

Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις που ακολουθούν την στρατηγική της συγκομιδής προσπαθούν να αυξήσουν τα κέρδη τους ώστε στη συνέχεια να αποχωρήσουν από την αγορά. Πρωταρχικός στόχος των βιομηχανικών επιχειρήσεων που εφαρμόζουν την στρατηγική συγκομιδής είναι η μείωση του κόστους σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης, μη λογαριάζοντας τις αρνητικές συνέπειες που συνοδεύουν την συγκεκριμένη ενέργεια, όπως για παράδειγμα η μείωση των πελατών.

Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν την στρατηγική της γρήγορης αποεπένδυσης προσπαθούν μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα να πουλήσουν το προϊόν, συνήθως στα πρώτα στάδια της παρακμής. Η επιτυχία της συγκεκριμένης στρατηγικής εξαρτάται από την ταχύτητα πώλησης του προϊόντος.

Ανεξάρτητα από την επιλογή των στρατηγικών οι βιομηχανικές επιχειρήσεις θα πρέπει να κάνουν μια συνεχή έρευνα του περιβάλλοντος λόγω των μειωμένων πρώτων υλών, πελατών κ.α., ώστε να έχουν μια ρεαλιστική εικόνα της κατάστασης της.

⁴⁸ Σιωμικός,2004,σελ.661

3.7 Στρατηγικές προώθησης Βιομηχανικό Μάρκετινγκ

Η αλήθεια είναι ότι τα στελέχη μιας βιομηχανικής επιχείρησης ασχολούνται περισσότερο με ενέργειες που αφορούν την παραγωγή και τη μείωση του κόστους παρά με την προώθηση των προϊόντων τους. Οι περισσότερες βιομηχανικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μεθόδους της προσωπικής πώλησης για να προωθήσουν τα προϊόντα τους, αγνοώντας άλλες μορφές προώθησης όπως είναι η διαφήμιση, οι δημόσιες σχέσεις, η προώθηση των πωλήσεων κ.α.

Για παράδειγμα μια βιομηχανική επιχείρηση που εκθέτει τα προϊόντα της σε μια εμπορική έκθεση απολαμβάνει πολλά οφέλη. Οι πελάτες μπορούν να δουν και να συγκρίνουν όλα τα προϊόντα των ανταγωνιστών και να πάρουν αποφάσεις για το ποιο προϊόν είναι το καλύτερο. Επίσης η επιτυχία ενός προϊόντος σε μια καταξιωμένη έκθεση θα ανεβάσει το κύρος και την αξιοπιστία της επιχείρησης στη συνείδηση των αγοραστών. Το μεγαλύτερο μειονέκτημα από τη συμμετοχή μιας βιομηχανικής επιχείρησης σε μια έκθεση είναι τα μεγάλα κεφάλαια που πρέπει να επενδύσει.

Βέβαια οι τρόποι προώθησης θα πρέπει να προσαρμοστούνε στις ιδιαιτερότητες του βιομηχανικού μάρκετινγκ. Για παράδειγμα η διαφήμιση δεν έχει το ίδιο ρόλο που έχει στο καταναλωτικό μάρκετινγκ, μιας και οι πελάτες των βιομηχανικών επιχειρήσεων αγοράζουν με πιο ορθολογικά κριτήρια. Τα στελέχη του βιομηχανικού μάρκετινγκ δεν θα πρέπει να χρησιμοποιούν την διαφήμιση ως εργαλείο πειθούς όπως συμβαίνει στο καταναλωτικό μάρκετινγκ, αλλά ως εργαλείο πληροφόρησης.

Σημαντικό ρόλο τόσο στην προώθηση άλλα και στα υπόλοιπα μέρη του μίγματος μάρκετινγκ είναι ο τρόπος διάθεσης των προϊόντων. Οι συνηθέστερες επιλογές είναι η στρατηγική έλξης, η στρατηγική ώθησης και μια υβριδική στρατηγική και των δύο.

Σύμφωνα με τη στρατηγική της έλξης η παραγωγή βασίζεται στην πραγματική ζήτηση από τους αγοραστές. Για να εφαρμοστεί η στρατηγική της έλξης η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει τη ζήτηση των προϊόντων ώστε να εφαρμόζει και την παραγωγή της.

Όσο αφορά τη στρατηγική της ώθησης η παραγωγή προηγείται της ζήτησης. Η βιομηχανική επιχείρηση παράγει ένα μεγάλο αριθμό προϊόντων και στη συνέχεια το προωθεί στην αγορά. Τα μειονεκτήματα αυτής της στρατηγικής είναι ότι χρειάζονται να δαπανηθούν χρήματα τόσο σε πάγιο εξοπλισμό (αποθήκες κ.α.) όσο και σε μεταφορικό εξοπλισμό.

Η τρίτη στρατηγική αποτελεί μια υβριδική στρατηγική και οι επιχειρήσεις που την χρησιμοποιούν προσπαθούν να συνδυάσουν τα οφέλη των δυο προηγούμενων στρατηγικών.

3.8 Η διαδικασία της τιμολόγησης στο Βιομηχανικό Μάρκετινγκ

Με τον όρο τιμή εννοούμε το χρηματικό ποσό που πρέπει να καταβάλει ο αγοραστής προκειμένου να αποκτήσει μια συγκεκριμένη ποσότητα αγαθών από τον πωλητή⁴⁹.

Όπως καταλαβαίνουμε και από τον ορισμό η τιμή έχει άμεση σχέση με την κερδοφορία της επιχείρησης. Επίσης η τιμή θα πρέπει να αντανakλά το χρηματικό πόσο που είναι διευθετημένος να πληρώσει ο αγοραστής για την ανάγκη που θα ικανοποιήσει από την χρησιμοποίησή του, να είναι πάνω από το κόστος παραγωγής και να είναι σε θέση να ανταγωνιστεί τις υπόλοιπες τιμές των ανταγωνιστικών προϊόντων. Αυτά τα τρία θα λέγαμε ότι είναι τα χαρακτηριστικά της βιομηχανικής τιμής.

Αφού λοιπόν είδαμε ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει η τιμή ενός βιομηχανικού προϊόντος, τώρα θα αναπτύξουμε μερικούς από τους κύριους παράγοντες που την επηρεάζουν.

Οι στόχοι που έχει η επιχείρηση τόσο σε επιχειρησιακό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο του μάρκετινγκ επηρεάζουν τους τιμολογιακούς στόχους. Κάποιοι τιμολογιακοί στόχοι είναι οι εξής: α) αύξηση του μεριδίου της αγοράς, β) καλύτερη

⁴⁹Τομάρας,2009,σελ.289

απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων, γ) μεγιστοποίηση του κέρδους, δ) διατήρηση της υπάρχουσας αγοράς, ε) η είσοδος σε νέα αγορά, στ) αύξηση των πωλήσεων κ.α.

Άλλος ένα καθοριστικός παράγοντας είναι ο αριθμός των ανταγωνιστών και τα επίπεδα της ελκυστικότητας που υπάρχουν στο βιομηχανικό κλάδο. Αν σε μια αγορά υπάρχει μονοπώλιο τότε η βιομηχανική επιχείρηση μπορεί πιο εύκολα να καθορίσει την τιμή του προϊόντος προς όφελος της, σε αντίθεση αν υπάρχουν πολύ ανταγωνιστές με πανομοιότυπα προϊόντα τότε δημιουργείται πόλεμος τιμών μεταξύ τους με αποτέλεσμα μερικές φορές να δημιουργούνται ζημιές.

Τα κανάλια διανομής και οι προμηθευτές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση της τιμής. Οι μεσολαβητές που χρησιμοποιεί μια βιομηχανική επιχείρηση για να διανέμει τα προϊόντα της είναι επιχειρήσεις που έχουν ως σκοπό το κέρδος και αρκετές φορές δημιουργούν ζημιές στην επιχείρηση, με αποτέλεσμα να αυξάνει τις τιμές των προϊόντων της για να τις καλύψει. Από την άλλη μεριά οι ακριβές πρώτες ύλες έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους παραγωγής, που έχει αρνητική επίπτωση στη τιμή του προϊόντος.

Επίσης άλλος ένας παράγοντας που είναι φαινόμενο που παρατηρείται περισσότερο στις βιομηχανικές αγορές είναι ότι οι προμηθευτές με τους αγοραστές έχουν κτίσει μια σχέση εμπιστοσύνης που δεν κλονίζεται από τις μικρές αυξομειώσεις των τιμών. Για παράδειγμα αν ένας ανταγωνιστής θέλει να πάρει τον προμηθευτή από ένα άλλο ανταγωνιστή δεν χρειάζεται να του προσφέρει μόνο δελεαστικές τιμές, αλλά να δημιουργήσει μια σχέση εμπιστοσύνης μαζί του.

Εκτός από τους παράγοντες που αναφέραμε σημαντικό παράγοντας είναι και η ζήτηση των προϊόντων στην βιομηχανία που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η ζήτηση των βιομηχανικών προϊόντων έχει κάποιες διαφορές σε σχέση με τα καταναλωτικά προϊόντα.

Στο κεφάλαιο 2 αναπτύξαμε το φαινόμενο της παράγωγης ζήτησης, σύμφωνα με την οποία η ζήτηση των βιομηχανικών προϊόντων εξαρτάται από τη ζήτηση των τελικών προϊόντων. Έτσι τις περισσότερες φορές η αύξηση της τιμής των βιομηχανικών προϊόντων για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει πρώτα να γίνει αύξηση των καταναλωτικών προϊόντων.

Άλλη μια διαφορά είναι ότι τις περισσότερες φορές η ζήτηση στο βιομηχανικό κλάδο είναι ανελαστική, αφού οι αγοραστές προτιμούν να αγοράσουν με ορθολογικά κριτήρια τα βιομηχανικά προϊόντα μη δίνοντας τόσο μεγάλη σημασία στη τιμή, όπως συμβαίνει στα καταναλωτικά.

Άλλο ένα φαινόμενο είναι η αντίστροφη ζήτηση, σύμφωνα με την οποία η μείωση της τιμής ενός βιομηχανικού προϊόντος μπορεί να προκαλέσει μείωση και των αγορών. Οι αγοραστές όταν διακρίνουν μειώσεις των τιμών των βιομηχανικών προϊόντων περιμένουν μελλοντικές μειώσεις και δεν πραγματοποιούν αγορές με αποτέλεσμα να πέφτει η ζήτηση των προϊόντων.

Ακόμα άλλος ένας παράγοντας είναι η κρατική παρέμβαση, αλλά και οι οικονομικές τάσεις. Το κράτος με τους διάφορους νόμους και με την καταβολή ανώτατης και κατώτατης τιμής περιορίζει τη δυνατότητα τιμολόγησης από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις. Επίσης η κατάσταση που βρίσκεται η οικονομία συμβάλει στην διαμόρφωση των τιμών. Για παράδειγμα η περίοδος της οικονομικής κρίσης που διανύουμε έχει ως αποτέλεσμα να μην γίνονται αγορές και να προτιμούνται πιο φθηνά προϊόντα.

Οι τελευταίοι παράγοντες είναι το κόστος παραγωγής, τα υπόλοιπα κόστη της βιομηχανικής επιχειρήσεις, και ο κύκλος ζωής του προϊόντος.

Η τιμή θα πρέπει να διαμορφωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε η επιχείρηση να είναι κερδοφόρα, δηλαδή τα έσοδα που θα έχει η επιχείρηση να καλύπτουν το σταθερό και μεταβλητό κόστος της και στη συνέχεια να μένει ένα ποσό το οποίο θα είναι το κέρδος.

Όσο αφορά το κύκλο ζωής του προϊόντος η τιμή μεταβάλλεται ανάλογα με την φάση στην οποία βρίσκεται το προϊόν. Για παράδειγμα στην φάση της εισαγωγής του προϊόντος μια από τις στρατηγικές τιμολόγησης είναι η τιμολογιακή πολιτική της διείσδυσης.

Μόλις λοιπόν τα στελέχη της επιχειρήσεις έχουν ερευνήσει όλους τους πιο πάνω παράγοντες και έχουν αποφασίσει τους τιμολογιακούς στόχους στη συνέχεια

αποφασίζουν πια τιμολογιακή στρατηγική θα ακολουθήσουν. Οι πιο συχνές τιμολογιακές πολιτικές (στρατηγικές) στο βιομηχανικό μάρκετινγκ είναι οι εξής⁵⁰:

- Η τιμολογιακή πολιτική της διείσδυσης
- Η τιμολογιακή πολιτική του ξαφρίσματος
- Τιμολογιακή πολιτική κόστους συν
- Ανταγωνιστική τιμολόγηση
- Τιμολόγηση μειοδοτικών διαγωνισμών
- Τιμολογιακή πολιτική της δέσμης
- Αιχμαλωτισμένη τιμολόγηση
- Χρηματοδοτική μίσθωση
- Εκπτώσεις
- Διαπραγματεύσιμες τιμές

Η τιμολογιακή πολιτική διείσδυσης

Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την συγκεκριμένη τιμολογιακή πολιτική έχουν χαμηλή τιμή για τα προϊόντα. Συνήθως χρησιμοποιείται όταν μια επιχείρηση θέλει να εισάγει το προϊόν της σε μια αγορά. Το πλεονέκτημα που κερδίζουν με την συγκεκριμένη πολιτική είναι η γρήγορη αύξηση των πωλήσεων με αποτέλεσμα και την αύξηση του μεριδίου της αγοράς. Τέλος για να χρησιμοποιηθεί η πολιτική αυτή θα πρέπει η επιχείρηση να έχει την ικανότητα μεγάλου όγκου παραγωγής και να υπάρχει ελαστικότητα ως προς την τιμή του προϊόντος.

Η τιμολογιακή πολιτική του ξαφρίσματος

Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν την τιμολογιακή πολιτική ξαφρίσματος διαθέτουν τα προϊόντα τους σε υψηλή τιμή. Κύριο χαρακτηριστικό των προϊόντων τους είναι η υψηλή ποιότητα και τα υψηλά επίπεδα διαφοροποίησης τους. Αρχικά η επιχείρηση στοχεύει αγοραστές οι οποίοι έχουν την οικονομική δυνατότητα να τα αγοράσουν και στην συνέχεια αφού εξαντλήσουν όλη την δυναμικότητα τους στρέφονται και σε υπόλοιπα τμήματα της αγοράς. Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις θα πρέπει να μεριμνήσουν για την είσοδο

⁵⁰ Τομάρας,2009,σελ.307

των ανταγωνιστών που θα προσελκύσουν τα κέρδη της αγοράς και να δημιουργήσουν κάποια εμπόδια.

Τιμολογιακή πολιτική κόστος συν

Χρησιμοποιείτε από βιομηχανικές επιχειρήσεις που συμμετέχουν στην κατασκευή έργων, που σε μεγάλο βαθμό το επηρεάζουν οι απαιτήσεις των αγοραστών. Το μόνο που έχουν να κάνουν οι βιομηχανικές επιχειρήσεις είναι να αυξήσουν ένα ποσοστό στο συνολικό κόστος, που θα αντικατοπτρίζει και το κέρδος. Λόγω λοιπόν αυτής της απλότητας θα πρέπει να προσέξουν ότι δεν υπολογίζουν σχεδόν καθόλου τι είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο πελάτης.

Ανταγωνιστική Τιμολόγηση

Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν την συγκεκριμένη πολιτική διαμορφώνουν τις τιμές των προϊόντων τους σύμφωνα με τις τιμές των ανταγωνιστών τους, συνήθως με τη τιμή του ηγέτη. Ουσιαστικά πρόκειται για μια μικρή διαφοροποίηση της τιμής τους πάνω ή κάτω από τις τιμές των ανταγωνιστών. Το μεγάλο μειονέκτημα αυτής της πολιτικής είναι η εξάρτηση από το ανταγωνιστή μιας και η κάθε επιχείρηση επηρεάζεται διαφορετικά από τις επιδράσεις του περιβάλλοντος και έχει διαφορετικές ικανότητες και πόρους.

Τιμολόγηση μειοδοτικών διαγωνισμών

Οι περισσότερες βιομηχανικές επιχειρήσεις συμμετέχουν σε διάφορους διαγωνισμούς ανάθεσης ενός έργου, μιας συνεργασίας κ.α. Χαρακτηριστικό αυτών των διαγωνισμών είναι ότι όλοι οι ενδιαφερόμενοι δίνουν τις πιθανές τιμές τους, χωρίς να γνωρίζει ο ένας την τιμή του άλλου και στο τέλος κερδίζει τον διαγωνισμό αυτός που έχει κάνει την πιο συμφέρουσα τιμή για αυτόν που τον διοργανώνει. Μια βιομηχανική επιχείρηση που θα συμμετέχει σε ένα τέτοιο διαγωνισμό θα πρέπει πρώτα να εκτιμήσει τα οφέλη που θα αποκτήσει από την νίκη της, όπως για παράδειγμα η μακροχρόνια σχέση με τον διοργανωτή, και να γνωρίζει πολύ καλά τις δυνατότητες της. Επίσης θα πρέπει να μην υποτιμήσει ούτε να υπερεκτιμήσει τις προσφορές των ανταγωνιστών της και να έχει εμπειρία στο τμήμα της αγοράς για το οποίο πραγματοποιείτε ο διαγωνισμός.

Τιμολογιακή πολιτική της δέσμης

Σύμφωνα με την συγκεκριμένη πολιτική δυο ή περισσότερα προϊόντα προσφέρονται σε μορφή πακέτου καλύτερης τιμής. Ειδικά για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις η τιμολογιακή πολιτική δέσμης μπορεί να τους φανεί πολύ χρήσιμη, γιατί συνδυάζοντας τα προϊόντα του πακέτου μεταξύ τους μπορούν να καλύψουν τις απαιτήσεις των πελατών τους σε οικονομικές τιμές για αυτούς.

Αιχμαλωτισμένη τιμολόγηση

Η αιχμαλωτισμένη τιμολόγηση πρόκειται ουσιαστικά για ένα υβρίδιο της τιμολογιακής πολιτικής της δέσμης και της τιμολογιακής πολιτικής των μειοδοτικών διαγωνισμών. Επειδή υπάρχει η ανάγκη για παροχή ολοκληρωμένης λύσης στον πελάτη και ο μακροχρόνιος σχεδιασμός στη σχέση που θα αναπτυχθεί μαζί του, είναι τις περισσότερες φορές προς το συμφέρον της επιχείρησης να πουλήσει φθηνά τον βασικό εξοπλισμό ώστε να έχει πρόσβαση στον πελάτη, αποφασίζει να καταφύγει στην λεγόμενη αιχμαλωτισμένη τιμολόγηση. Αποκτώντας επαφή και πρόσβαση στον πελάτη, η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει την άντληση σημαντικών και μακροχρόνιων χρηματοροών από τις συμφωνίες που θα κλείσει για την παροχή εξαρτημάτων, αναλώσιμων υλικών, αναβαθμίσεων, τεχνική υποστήριξη κ.α.⁵¹

Χρηματοδοτική μίσθωση

Σύμφωνα με τη χρηματοδοτική μίσθωση ο αγοραστής δεν αγοράζει τον εξοπλισμό που χρειάζεται, αλλά το νοικιάζει για κάποιο χρονικό διάστημα έναντι κάποιου ποσού. Το όφελος από αυτή την κίνηση είναι ότι η επιχείρηση που νοικιάζει τον εξοπλισμό δεν χρειάζεται να επενδύσει κεφάλαια για την αγορά και την εγκατάσταση του εξοπλισμού. Επίσης οι επιχειρήσεις που νοικιάζουν τον εξοπλισμό μπορούν εύκολα να τον ανανεώνουν με νεότερο τεχνολογικό εξοπλισμό που κυκλοφορεί στην αγορά, αφού δεν χρειάζεται να κάνουν απόσβεση παγίων. Όσο αφορά τις επιχειρήσεις που δίνουν τον εξοπλισμό τους για ενοικίαση θα πρέπει να βρουν τη χρυσή τομή ανάμεσα στην ενοικίαση και στην πώληση του εξοπλισμού, μιας και οποιαδήποτε αύξηση της τιμής του ενός έχει αντίστροφα αποτελέσματα για το άλλο.

Εκπτώσεις

⁵¹ Τομάρας,2009,σελ.311

Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιούν εκπτώσεις με σκοπό να μπορέσουν να κατακτήσουν όλο και μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς. Επίσης μπορούν να παρακινήσουν τους πελάτες τους με τις προσφορές των εκπτώσεων να κάνουν μεγαλύτερες αγορές. Για παράδειγμα μια επιχείρηση που προμηθεύει εξοπλισμό μια άλλη μπορεί να την παρακινήσει προσφέροντας καλύτερη τιμή εάν κάνει μια μεγάλη παραγγελία. Η τεχνική των εκπτώσεων μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση σε περιόδους που χρειάζεται ρευστό και σε περιόδους που δεν πραγματοποιούνται αγορές.

Διαπραγματευτικές τιμές

Στη περίπτωση αυτή οι βιομηχανικές επιχειρήσεις διαμορφώνουν τις τιμές ανάλογα με τις απαιτήσεις και τις ιδιαιτερότητες του κάθε πελάτη, με σκοπό το χτίσιμο μακροπρόθεσμων δεσμών μεταξύ τους.

Αφού λοιπόν αποφασίσει η βιομηχανική επιχείρηση πια τιμολογιακή πολιτική θα ακολουθήσει το επόμενο βήμα είναι να καθορίσει την τελική τιμή. Υπάρχουν τρεις γενικές κατηγορίες μεθόδων: α) με βάση το κόστος που τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται είναι η μέθοδος κόστος συν, η μέθοδος περιθωρίου κέρδους, η μέθοδος καθορισμένου μεγέθους αποδοτικότητας, β) με βάση τη ζήτηση που τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται είναι η μέθοδος του περιθωρίου, η μέθοδος του ευέλικτου νεκρού σημείου, η μέθοδος ανάστροφης ζήτησης και γ) με βάση των ανταγωνισμό που τα εργαλεία είναι η μέθοδος ακολουθίας του ηγέτη, η μέθοδος καρφωτής τιμολόγησης, η μέθοδος τιμολόγησης στις προβλεπόμενες αντιδράσεις των ανταγωνιστών⁵²⁵³.

Το τελευταίο βήμα της διαδικασίας είναι ο απαραίτητος έλεγχος για τυχόν αποκλίσεις από τους προκαθορισμένους στόχους.

3.9 Στρατηγικές διανομής

Η σχεδιασμός των καναλιών διανομής σε μια βιομηχανική επιχείρηση είναι πολύ σημαντική λειτουργία. Πολλές βιομηχανικές επιχειρήσεις έχουν καταφέρει να

⁵² Τομάρας,2009,σελ.305,306

⁵³ Σιωμικός,2004,σελ.541,542,543,544,545,546,547

αποκτήσουν πλεονέκτημα και να αυξήσουν την πελατεία τους έναντι των ανταγωνιστών τους λόγω της καλής οργάνωσης των καναλιών διανομής τους. Για παράδειγμα ένα προϊόν μπορεί να έχει πολύ καλά χαρακτηριστικά και να παράγεται γρήγορα αλλά να μην φτάνει σε γρήγορο χρόνο στον αγοραστή με αποτέλεσμα να μην αποδίδει στο μέγιστο βαθμό για την επιχείρηση.

Πριν όμως αναφέρουμε τις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται, θα αναφέρουμε λίγα στοιχεία για τα κανάλια διανομής.

Όσο αφορά για το μέγεθος και την πολυπλοκότητα των καναλιών, χωρίζονται σε δυο μεγάλες κατηγορίες το άμεσο κανάλι και το έμμεσο κανάλι. Στο άμεσο κανάλι η επιχείρηση παραγωγός δεν χρησιμοποιεί ενδιάμεσους για να φτάσουν τα προϊόντα της στον αγοραστή και είναι η ίδια που τα παραδίδει. Τα πλεονεκτήματα αυτού του τρόπου διανομής είναι ότι η βιομηχανική επιχείρηση μπορεί να ελέγχει τη διανομή του προϊόντος.

Στο έμμεσο κανάλι διανομής η βιομηχανική επιχείρηση παραγωγός δεν διαθέτει η ίδια το προϊόν στον αγοραστή, αλλά χρησιμοποιεί ενδιάμεσους. Ο αριθμός των ενδιάμεσων καθορίζει και την πολυπλοκότητα των έμμεσων καναλιών διανομής, με τους κυριότερους να είναι: α) οι χονδρέμποροι, β) οι λιανέμποροι, γ) οι αντιπρόσωποι και δ) οι μεσίτες. Οι λόγοι που οδηγούν μια επιχείρηση να χρησιμοποιήσει έμμεσα κανάλια διανομής είναι: α) οι αποστάσεις μεταξύ των διάφορων αγοραστών τις επιχειρήσεις να είναι αρκετά μεγάλες, β) η βιομηχανική επιχείρηση να μην διαθέτει τους κατάλληλους υλικούς και άυλους πόρους και γ) λόγω έλλειψη τεχνογνωσίας, δ) το επίπεδο του ανταγωνισμού.

Τα τελευταία χρόνια όμως λόγω της μεγάλης τεχνολογικής εξέλιξης άρχισαν να δημιουργούνται τα ηλεκτρονικά κανάλια διανομής. Τα βασικά συστήματα διεξαγωγής συναλλαγών στο ηλεκτρονικό εμπόριο είναι τα ακόλουθα⁵⁴:

- Σύστημα πωλητή: Στην περίπτωση αυτή ο πωλητής διατηρεί το σύστημα ηλεκτρονικών συναλλαγών και προσελκύει σε αυτό αγοραστές οι οποίοι μπορεί να είναι τόσο επιχειρήσεις όσο και καταναλωτές αν τα προϊόντα του απευθύνονται και στους δυο. Άλλες φορές, για λόγους εικόνας και καλύτερης εξυπηρέτησης, οι

⁵⁴ Τομάρας,2009,σελ.267,268

βιομηχανικοί πελάτες παραπέμπονται σε ειδικό ιστότοπο προσαρμοσμένο στις ανάγκες τους.

- Σύστημα αγοραστή: Το συγκεκριμένο σύστημα όταν μια επιχείρηση έχει ιδιαίτερα υψηλές απαιτήσεις σε ότι αφορά το ύψος των προμηθευτών που χρειάζεται για την παραγωγική της διαδικασία και ως αποτέλεσμα δημιουργεί ένα ιδιόκτητο website ώστε οι ενδιαφερόμενοι προμηθευτές να καταβάλλουν τις προσφορές τους. Η ύπαρξη αυτού του συστήματος είναι αποκλειστική ιδιομορφία του βιομηχανικού χώρου, καθώς μόνο σε αυτόν ένας αγοραστής μπορεί να απαιτεί ένα τέτοιο ύψος αγορών ώστε να δικαιολογείται ένα ιστότοπο με τέτοιο προσανατολισμό.
- Σύστημα μεσάζοντα: Αν το σύστημα του αγοραστή βρίσκεται στο ένα άκρο και το σύστημα του πωλητή στο άλλο άκρο, τότε το σύστημα μεσάζοντα είναι ακριβώς στη μέση καθώς το ιστότοπο ενός μεσάζοντα χρησιμοποιείται για να έρθουν σε επαφή τόσο οι βιομηχανικοί αγοραστές όσο και οι βιομηχανικοί πελάτες και να διευκολυνθούν οι συναλλαγές τους.

Όπως είδαμε λοιπόν τα κανάλια διανομής εκτός από την επιχείρηση παραγωγό απαρτίζεται και από άλλες επιχειρήσεις που μεσολαβούν για να φθάσουν τα προϊόντα στον αγοραστή. Πρόκειται για διαφορετικές επιχειρήσεις που η κάθε μια έχει τις δικές της ανάγκες και για να καταφέρει το κανάλι διανομής να είναι αποτελεσματικό για όλες τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν θα πρέπει να υπάρχει ένα ικανοποιητικό επίπεδο συνεργασίας.

Επομένως όπως καταλαβαίνουμε οι βιομηχανικές επιχειρήσεις θα πρέπει να αποφασίσουν μετά από έρευνα τόσο του εξωτερικού τους όσο και του εσωτερικού τους περιβάλλοντος ποιο είδος καναλιού θα χρησιμοποιήσουν, πόσους ενδιάμεσους θα χρησιμοποιήσουν και στο τέλος πως θα καταφέρουν να κάνουν τον απαραίτητο έλεγχο.

Το επόμενο βήμα είναι να αποφασίσουν ποια στρατηγική διάθεσης των προϊόντων θα ακολουθήσουν. Οι στρατηγικές τους επιλογές είναι να ακολουθήσουν τη στρατηγική έλξης, τη στρατηγική ώθησης και μια υβριδική στρατηγική και των δύο.

Εφόσον αποφασιστούν όλα τα παραπάνω στοιχεία, θα πρέπει να παρθεί μια απόφαση σχετικά με το μέγεθος της αγοράς που πρέπει να καλύψουν. Οι στρατηγικές που μπορούν να ακολουθήσουν είναι: α) η εντατική διανομή, β) η επιλεκτική διανομή, γ) η αποκλειστική διανομή.

Με τη χρησιμοποίηση της εντατικής διανομής η επιχείρηση προσπαθεί να διαθέσει το προϊόν της σε όσα περισσότερα σημεία της αγοράς. Συνήθως χρησιμοποιείται για προϊόντα τα όποια έχουν χαμηλή τιμή και απορροφούνται εύκολα από τους αγοραστές. Επίσης οι βιομηχανικές επιχειρήσεις που την χρησιμοποιούν θα πρέπει να συνεργαστούν όσο μπορούν περισσότερους διαμεσολαβητές ώστε να καλύψουν μεγάλη γεωγραφική απόσταση.

Η επιλεκτική διανομή χρησιμοποιείται για πιο συγκεκριμένα τμήματα αγορών. Οι διαμεσολαβητές είναι λιγότεροι και διαθέτουν τα προϊόντα της επιχείρησης σε συγκεκριμένα μέρη που είναι πιο κερδοφόρα.

Η αποκλειστική διανομή χρησιμοποιείται για προϊόντα που διατίθενται σε υψηλή τιμή, διακρίνονται από πολύ υψηλή ποιότητα και μεγάλη διαφορετικότητα. Οι διαμεσολαβητές σε αυτή τη στρατηγική είναι πάρα πολύ λίγοι και διαθέτουν τα προϊόντα σε αγορές που μπορούν να καλύψουν τις συγκεκριμένες ανάγκες.

Ανακεφαλαιώνοντας η σύγχρονη βιομηχανική επιχείρηση για να μπορέσει να αντιμετωπίσει την μεταβλητότητα και τη πολυπλοκότητα του σύγχρονου περιβάλλοντος, θα πρέπει εκτός από δημιουργία ενός αποτελεσματικού καναλιού διανομής να έχει σύγχρονες εγκαταστάσεις αποθηκών.

3.10 Στρατηγικές βιομηχανικών προϊόντων

Οι αποφάσεις, οι ενέργειες και οι στρατηγικές που αφορούν το προϊόν είναι ιδιαίτερα σημαντικές για τη πορεία της επιχείρησης.

Ένα πολύ καλό εργαλείο που βοηθάει τα στελέχη μιας επιχείρησης στο να κρίνει και να αποφασίσει σωστά για το προϊόν, αλλά και για τα άλλα συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ είναι ο κύκλος ζωής του προϊόντος. Όπως ήδη έχουμε

προαναφέρει ένα προϊόν εξελίσσεται στην πάροδο του χρόνου. Τα στάδια τα οποία που περνάει κατά την εξέλιξη του είναι η εισαγωγή, η ανάπτυξη, η ωριμότητα και η παρακμή.

Εισαγωγή

Κατά την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά είναι άγνωστο στους πελάτες, για αυτό θα πρέπει να δαπανηθούν αρκετά κεφάλαια για την προώθηση του. Επίσης ο όγκος των πωλήσεων είναι χαμηλός και η επιχείρηση έχει ζημιές, μιας και ακόμα δεν έχει κάνει απόσβεση των κεφαλαίων που έχουν επενδυθεί στην παραγωγή, στην ανάπτυξη, στην προβολή του προϊόντος. Τα επίπεδα του ανταγωνισμού είναι σχεδόν μηδαμινά και η αγορά βρίσκεται σε καταστάσεις μονοπωλίου, ενώ και οι υπόλοιπες λειτουργίες αρχίζουν να δημιουργούνται όπως και τα κανάλια διανομής. Καθοριστικό ρόλο σε αυτό το στάδιο για την πορεία του προϊόντος είναι το επίπεδο αποδοχής ή απόρριψης του προϊόντος από τους αγοραστές. Τα προϊόντα που έχουν γρήγορη αποδοχή από τους πελάτες φέρνουν γρήγορες χρηματοροές στην επιχείρηση και τα στελέχη της θα πρέπει να δημιουργήσουν εμπόδια στους επίδοξους ανταγωνιστές. Τα προϊόντα που δεν έχουν γρήγορη αποδοχή από τους πελάτες, δεν έχουν γρήγορη αύξηση των πωλήσεων και των χρηματοροών που φέρνουν στην επιχείρηση και δεν γίνονται εύκολα αντιληπτά από τους ανταγωνιστές. Η εισαγωγή τους στην αγορά γίνεται με αργούς ρυθμούς και το πελατολόγιο της επιχείρησης χτίζεται με πιο αργούς ρυθμούς. Οι στρατηγικές τιμολόγησης που ακολουθούνται σε αυτό το στάδιο είναι η πολιτική του ξαφρίσματος ή της διείσδυσης.

Ανάπτυξη

Εφόσον το προϊόν δεν απορριφθεί στο στάδιο της εισαγωγής, εισέρχεται στο στάδιο της ανάπτυξης. Ο ρυθμός ανάπτυξης για κάποια προϊόντα είναι πιο γρήγορος και για κάποια άλλα πιο αργός. Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις που τα προϊόντα τους αναπτύσσονται πιο γρήγορα θα πρέπει να εδραιώσουν την θέση τους στην αγορά και αναπτυχθούν σε νέα τμήματα της, ενώ οι επιχειρήσεις με προϊόντα με πιο χαμηλή ανάπτυξη να χτίσουν το μερίδιο της αγοράς τους. Επίσης οι τιμές αρχίζουν να πέφτουν, αλλά λόγω της αύξησης των πωλήσεων συνεχίζουν τα προϊόντα να είναι κερδοφόρα. Όσο αφορά τον ανταγωνισμό υπάρχει αύξηση και για τα προϊόντα που αυξάνονται με γρήγορο ρυθμό και για αυτά που αυξάνονται με

χαμηλό ρυθμό. Στη πρώτη κατηγορία ο ανταγωνισμός είναι πιο έντονος για αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει κάποια εμπόδια τόσο για τους υπάρχοντες ανταγωνιστές, όσο και για τους νέους. Στη δεύτερη κατηγορία ο ανταγωνισμός είναι πιο χαμηλός. Τα κανάλια διανομής για την πρώτη κατηγορία έχουν ήδη χτιστεί και η επιχείρηση προσπαθεί να τα διατηρήσει και να τα αυξήσει σε αντίθεση με τη δεύτερη που χτίζονται με πιο αργούς ρυθμούς. Επίσης στην αγορά έχουν αρχίσει ήδη να εμφανίζονται οι βιομηχανικές επιχειρήσεις που αποτελούν τους ηγέτες και εκείνες που αποτελούν τους ακόλουθους. Οι επιχειρήσεις ηγέτες θα πρέπει να πρωτοπορούν όσο αφορά τις εξελίξεις στην αγορά και να προσπαθούν να συγκρατούν το κομμάτι της αγοράς που τους ανήκει. Οι επιχειρήσεις ακόλουθοι θα πρέπει είτε να μιμούνται τους ηγέτες με τη διάθεση των προϊόντων τους σε καλύτερες τιμές ή να προσπαθούν να καινοτομήσουν με σκοπό την αύξηση των μεριδίων τους. Ακόμα υπάρχουν και κάποιες επιχειρήσεις που αρχίζουν να αποχωρούν λόγω ότι δεν μπορούν να ακολουθήσουν την ανάπτυξη.

Ωριμότητα

Μετά το στάδιο της ανάπτυξης ακολουθεί το στάδιο της ωρίμανσης, ο όγκος των πωλήσεων, ο ανταγωνισμός έχει φθάσει σε πολύ υψηλά επίπεδα και έχουν εκμεταλλευτεί και σχεδόν όλοι οι δυνητικοί πελάτες. Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις σε αυτό το στάδιο θα πρέπει να κρατήσουν την θέση που ήδη έχουν στην αγορά, να στοχεύσουν σε νέα τμήματα της αγοράς και να προσπαθήσουν να βρουν νέες χρήσεις για το προϊόν. Επίσης θα πρέπει να επενδύσουν σε καινοτόμες ιδέες, να μειώσουν το κόστος παραγωγής.

Όσο αφορά τις τιμές σε αυτό το στάδιο έχει ξεσπάσει ένας πόλεμος μεταξύ των ανταγωνιστών και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν την τιμή του προϊόντος ως εργαλείο για να ελκύσουν όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες.

Ακόμα οι επιχειρήσεις που είναι ηγέτες στην αγορά θα πρέπει να εκμεταλλευτούν τα αποτελέσματα από τις οικονομίες κλίμακας, των καμπυλών ευκαιρίας και του μεγάλου όγκου παραγωγής. Ενώ οι επιχειρήσεις ακόλουθοι να εκμεταλλευτούν τα μειονεκτήματα των ηγετών εστιάζοντας σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς ή σε όλη την αγορά και να προτείνουν ένα πιο διαφοροποιημένο προϊόν. Οι μερικές από τις στρατηγικές που ακολουθούνται σε αυτό το στάδιο τις έχουμε αναπτύξει στο κεφάλαιο 3.6.

Παρακμή

Το τελευταίο στάδιο στη ζωή ενός προϊόντος είναι το στάδιο της παρακμής. Πλέον το προϊόν δεν έχει αντίκτυπο στις ανάγκες των πελατών είτε γιατί αυτή η ανάγκη δεν υφίσταται πλέον, είτε γιατί έχει αντικατασταθεί από νέα προϊόντα. Για τις στρατηγικές που ακολουθούνται στο συγκεκριμένο στάδιο τις έχουμε αναπτύξει στο κεφάλαιο 3.6.

Για να καταφέρει η επιχείρηση λοιπόν να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να εφαρμόζει το συγκεκριμένο εργαλείο για όλα τα προϊόντα της. Ένας τρόπος για να μπορεί να συνδυάζει τα προϊόντα τις με τέτοιες στρατηγικές, ώστε να εξελίσσεται και να είναι ανταγωνιστική είναι οι γραμμές των προϊόντων. Με την ανάπτυξη των γραμμών προϊόντων τα στελέχη της επιχείρησης γνωρίζουν λεπτομέρειες για το σύνολο των προϊόντων που διαθέτει η επιχείρηση, και τα διαφορετικά χαρακτηριστικά του καθενός. Το σύνολο των γραμμών μιας βιομηχανικής επιχείρησης αποτελεί το μείγμα των προϊόντων της.

Τα στελέχη του μάρκετινγκ πριν αποφασίσουν για τους στόχους και τις στρατηγικές που θα εφαρμόσουν θα πρέπει να ελέγξουν το εύρος, το βάθος και τη συνοχή των γραμμών. Ως εύρος εννοούμε τον αριθμό των διαφόρων γραμμών, ως βάθος εννοούμε την ποικιλία των προϊόντων που διαθέτει η κάθε γραμμή και ως συνοχή ο αριθμός των κοινών χαρακτηριστικών των προϊόντων.

Μόλις λοιπόν ενημερωθούν για τα πιο πάνω θα πρέπει να αποφασίσουν ποιας γραμμής τα προϊόντα θα αναπτυχθούν, θα αλλάξουν ή θα αποσυρθούν. Οι στρατηγικές που ακολουθούνται για την ανανέωση των γραμμών είναι η επέκταση γραμμής, ο κυριότερος λόγος που ακολουθείται αυτή η στρατηγική είναι για την μεγαλύτερη ευκαιρία της επιχείρησης να στοχεύσει σε περισσότερα τμήματα της αγοράς. Η στρατηγική του κλαδέματος που αποτελεί την αφαίρεση κάποιων προϊόντων από την γραμμή και έχει ως στόχο την εξοικονόμηση πόρων από προϊόντα που έχουν αποτύχει τους σκοπούς τους. Άλλη μια στρατηγική είναι η στρατηγική της μόχλευσης της μάρκας η οποία προϋποθέτει την αύξηση των προϊόντων στην γραμμή με την διαφορά από την πρώτη στρατηγική ότι ο στόχος είναι η διεύρυνση της γραμμής και όχι το βάθεμα της. Ουσιαστικά με την συγκεκριμένη στρατηγική γίνεται η εισαγωγή περισσότερων τύπων προϊόντων με την ίδια μάρκα. Η τελευταία στρατηγική είναι η στρατηγική της ελάττωσης

σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση πετυχαίνει μείωση του εύρους των γραμμών, μειώνοντας την ποικιλία των προϊόντων⁵⁵.

Κεφάλαιο 4:

Επιχειρησιακές Λειτουργίες και Βιομηχανικό Μάρκετινγκ

4.1 Επιχειρησιακές λειτουργίες

Όλες οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το αντικείμενο εργασιών τους έχουν ως λειτουργικό καθήκον την μετατροπή των πόρων σε υπηρεσίες ή προϊόντα.



Πηγή: <http://www.spiral.com.gr/MngtEpixeirisaikonLeitoyrgion.pdf>

Τρεις είναι οι πιθανές καταστάσεις τις οποίες αντιμετωπίζει σήμερα η επιχείρηση⁵⁶:

1. Εισροές > Εκροές: Η επιχείρηση έχει ζημιά, αφού οι εισροές είναι μεγαλύτερες από τις εκροές.

⁵⁵ Σιωμικός, 2004, σελ. 485

⁵⁶ <http://www.spiral.com.gr/MngtEpixeirisaikonLeitoyrgion.pdf>

2. Εισροές = Εκροές: Η επιχείρηση βρίσκεται στο Νεκρό Σημείο.
3. Εισροές < Εκροές: Η Επιχείρηση παρουσιάζει κερδοφορία, αφού οι αξία των εκροών είναι μεγαλύτερη από αυτή των εισροών.

4.1.1 Επιχειρησιακές λειτουργίες της Αμερικάνικης εταιρίας Coca-Cola

Η Coca Cola βασίζεται κυρίως στις παρακάτω επιχειρησιακές λειτουργίες⁵⁷:

- Διοικητικές επιχειρησιακές λειτουργίες
- Οικονομικές επιχειρησιακές λειτουργίες
- Τμήμα προμηθειών
- Γενική Διεύθυνση
- Τμήμα ανθρώπινου δυναμικού
- Τμήμα Πληροφορική
- Νομικό τμήμα
- Τμήμα δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας
- Τμήμα Διανομής
- Τμήμα παραγωγής
- Τμήμα ποιότητας
- Τμήμα τεχνολογίας
- Τμήμα Μάρκετινγκ (πωλήσεις)

4.1.2 Επιχειρησιακές λειτουργίες στην Ελληνική εταιρία, "Οινοποιητική Νεμέας-Γ.Α Κουτσοδήμος Α.Ε"

Η εταιρία "Οινοποιητική Νεμέας-Γ.Α Κουτσοδήμος Α.Ε" βασίζεται κυρίως στις εξής επιχειρησιακές λειτουργίες:

⁵⁷ <http://dspace.aua.gr/xmlui/bitstream/handle/10329/1976>

- Διοικητικές επιχειρησιακές λειτουργίες
- Τμήμα οικονομικών (Λογιστήριο)
- Τμήμα διαχείρισης ποιότητας
- Τμήμα Παραγωγής
- Εμπορικό τμήμα (Το οποίο περιλαμβάνει: α) Τμήμα πωλήσεων, β) Τμήμα προμηθειών, γ) Τμήμα διανομής)

4.1.3 Διαφορές επιχειρησιακών λειτουργιών στην Ελληνική και Διεθνή αγορά

Όπως θα παρατηρήσετε οι επιχειρησιακές λειτουργίες της Ελληνικής επιχείρησης "Οινοποιητική Νεμέας-Γ.Α Κουτσοδήμος Α.Ε" έχει και ομοιότητες αλλά και διαφορές με τις επιχειρησιακές λειτουργίες της Αμερικανικής επιχείρησης "Coca Cola".

Οι δυο επιχειρήσεις συμπίπτουν στις επιχειρησιακές λειτουργίες που ασχολούνται με την παραγωγή, την ποιότητα, τις προμήθειες, τη Γενική Διεύθυνση, τις πωλήσεις-Μάρκετινγκ, την διανομή.

Αξίζει όμως να σημειωθεί ότι οι δύο επιχειρήσεις διαφέρουν στους εξής επιχειρησιακές λειτουργίες: α) Ανθρώπινου δυναμικού β) Πληροφορικής γ) Νομικής δ) Δημοσίων σχέσεων ε) Επικοινωνίας.

Η Αμερικάνικη επιχείρηση προηγείται της Ελληνικής στις παραπάνω επιχειρησιακές λειτουργίες διότι πρώτον οι χώρες διαφέρουν σε θέμα πληθυσμού και είναι προφανές ότι η Αμερικάνικη επιχείρηση απευθύνεται σε μεγαλύτερο ποσοστό κοινού σε αντίθεση με την Ελληνική η οποία περιορίζεται σε πολύ μικρότερο ποσοστό πληθυσμού σε σύγκριση με την Αμερική.

Επιπλέον, η δυνατότητα εξαγωγής προϊόντων δίνει μεγάλη δύναμη στην επιχείρηση. Δυστυχώς οι Ελληνικές επιχειρήσεις δεν εξάγουν τοπικά προϊόντα με αποτέλεσμα να μην μπορούν να γίνουν ανταγωνιστικές στις υπόλοιπες χώρες αλλά και ταυτόχρονα να διευρύνουν το μέγεθος των πελατών τους και συνεπώς να αυξηθούν και οι πωλήσεις τους.

4.1.4 Βασικότερες επιχειρησιακές λειτουργίες

Οι βασικότερες επιχειρησιακές λειτουργίες σε μια επιχείρηση είναι οι εξής⁵⁸:

1. Η **λειτουργία των προμηθειών**, που περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες για την προμήθεια των πρώτων υλών ή εμπορευμάτων ή υπηρεσιών στον κατάλληλο χρόνο, στην κατάλληλη ποιότητα και την κατάλληλη τιμή. Το αντικείμενο εργασιών του Υπεύθυνου Προμηθειών τους, είναι οι έρευνες αγοράς για τον εντοπισμό των κατάλληλων προμηθευτών, η επιλογή τους, ο προγραμματισμός του χρόνου πραγματοποίησης της αγοράς, η διαπραγμάτευση της τιμής, του τρόπου πληρωμής, των όρων παράδοσης και μεταφοράς.

2. Η **λειτουργία παραγωγής**, που περιλαμβάνει κάθε ολοκληρωμένη διαδικασία που αναφέρεται στον μετασχηματισμό των συντελεστών παραγωγής (εισροών) σε τελικά προϊόντα ή υπηρεσίες ή και τα δύο. Περιλαμβάνει τη μεθοδολογία παραγωγής, την εγκατάσταση και την διάταξη χώρων, τον προγραμματισμό και τον έλεγχο παραγωγής, το σχεδιασμό του προϊόντος, τη διασφάλιση της ποιότητας, τον έλεγχο των αποθεμάτων, τη μελέτη εργασίας και το σχεδιασμό έργου.

3. Η **λειτουργία Μάρκετινγκ**, που καλύπτει ορισμένες δραστηριότητες που επηρεάζουν και επηρεάζονται από την επιχειρηματική στρατηγική και τις άλλες βασικές λειτουργίες. Περιλαμβάνει επίσης, την ανάλυση και την πρόβλεψη της ζήτησης από την συστηματική έρευνα της αγοράς, τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, την επιλογή προϊόντων και υπηρεσιών που θα προσφέρει η επιχείρηση, τη μελέτη συμπεριφοράς του πελάτη, την τμηματοποίηση της αγοράς και τον προσδιορισμό των στόχων, τη λήψη αποφάσεων για τιμές και τιμολογιακή πολιτική, την επιλογή σημείων και τρόπων πώλησης, τη σχεδίαση αποτελεσματικών διαδικασιών πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών, τη διαφήμιση και προβολή, το πρόγραμμα δράσεων και τον προϋπολογισμό και τέλος, τον έλεγχο των αποτελεσμάτων και τη λήψη διορθωτικών μέτρων.

⁵⁸<http://www.spiral.com.gr/MngtEpixeirisaikonLeitoyrgion.pdf>

4. Η **λειτουργία των χρηματοοικονομικών**, που περιλαμβάνουν την ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος, την ανάλυση του Μίκρο-περιβάλλοντος, την ανάλυση της χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης, τη λογιστική διαχείριση, την αξιολόγηση προτεινόμενων επενδύσεων, την εξεύρεση χρηματοδοτήσεων.

5. Η **λειτουργία ανθρωπίνων πόρων**, που περιλαμβάνει την στρατολόγηση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση, την πολιτική αμοιβών, τη διαμόρφωση συνθηκών εργασίας και περιβάλλοντος και την προσαρμογή στην επιχειρησιακή κουλτούρα των εργαζομένων.

4.2 Μορφές προμηθειών

Οι μορφές προμηθειών διαχωρίζονται σε τρεις κατηγορίες, οι οποίες είναι οι εξής:

α) Αγορά ρουτίνας (Straight Rebuy): Πρόκειται για την προμήθεια που έχει τα παρακάτω βασικά χαρακτηριστικά. Πρώτο βασικό χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης μορφής προμήθειας είναι η συνέχιση της σχέσης με ένα υφιστάμενο προμηθευτή χωρίς καμία αλλαγή ούτε στο προϊόν, ούτε στους γενικότερους όρους συνεργασίας. Πρόκειται δηλαδή για μία απλή επαναλαμβανόμενη αγορά. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην αγορά ρουτίνας (Straight Rebuy) έχουμε τον χαμηλότερο αντιλαμβανόμενο κίνδυνο.

β) Τροποποιημένη αγορά (Modified Rebuy): Πρόκειται για την προμήθεια που έχει τα παρακάτω βασικά χαρακτηριστικά. Συνέχιση της σχέσης με έναν υφιστάμενο προμηθευτή αλλά με κάποια διαφοροποίηση είτε στο προϊόν είτε γενικότερα στους όρους συνεργασίας. Πιο συγκεκριμένα, αντιμετωπίζουμε το ίδιο πρόβλημα με το παρελθόν αλλά αποφασίζουμε να επανεκτιμήσουμε κάποιες λύσεις. Υπάρχει και το ενδεχόμενο να εξετάσουμε και εναλλακτικούς προμηθευτές. Σε αυτή την μορφή προμήθειας δεν έχουμε ούτε πολύ υψηλό ούτε πολύ χαμηλό αντιλαμβανόμενο κίνδυνο, δηλαδή παραμένει στάσιμος.

γ) Νέο έργο (New Task): Πρόκειται για την μορφή προμήθειας που γίνεται για πρώτη φορά από τον οργανισμό. Κύριος στόχος της είναι η λύση ενός καινούργιου προβλήματος. Σε αυτήν την μορφή προμήθειας γίνεται αξιολόγηση του προβλήματος από εναλλακτικούς προμηθευτές. Στο "νέο έργο" έχουμε καινούργιο πρόβλημα και αναγνώριση καινούργιας ανάγκης, επομένως έχουμε τον υψηλότερο αντιλαμβανόμενο κίνδυνο από όλες τις μορφές προμήθειας.

4.2.1 Προβλήματα στις προμήθειες βιομηχανικών προϊόντων

Οι βιομηχανικοί αγοραστές αντιμετωπίζουν κυρίως τα παρακάτω προβλήματα προμήθειας:

- Καθυστερήσεις στην παράδοση
- Παράδοση λάθους προϊόντος
- Προβλήματα απόδοσης του προϊόντος
- Προβλήματα στην διαδικασία πληρωμής
- Προβλήματα με τους πωλητές

Αποτελέσματα μίας έρευνας έδειξαν πως η Ελληνική βιομηχανία δεν αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα στις προμήθειες. Από την άλλη μεριά, οι απαντήσεις ήταν πολύ σπάνια στο "καθόλου". Αυτό σημαίνει ότι οι βιομηχανικοί προμηθευτές έχουν περιθώρια βελτίωσης του μίγματος Μάρκετινγκ που προσφέρουν στους υποψηφίους πελάτες τους.

Το σοβαρότερο πρόβλημα που φαίνεται να αντιμετωπίζουν οι βιομηχανικοί αγοραστές είναι οι καθυστερήσεις στην παράδοση. Αυτές μπορεί να οφείλονται σε παράλειψη του προμηθευτή οπότε αν το πρόβλημα δεν διορθωθεί, ο αγοραστής θα αναζητήσει άλλες εναλλακτικές πηγές προμήθειας. Η παράδοση του λάθους προϊόντος δεν παρατηρήθηκε ιδιαίτερα στα αποτελέσματα της έρευνας.

Αντίθετα, αρκετοί απάντησαν πως είχαν πρόβλημα με την απόδοση του προϊόντος που αγόρασαν. Γι αυτό οι υποψήφιοι προμηθευτές θα προσέξουν έτσι ώστε τέτοιου είδους προβλήματα να μην εμφανίζονται ή σε περίπτωση που εμφανιστούν να αντιμετωπίζονται γρήγορα και αποτελεσματικά. Η απόδοση του προϊόντος συνδέεται άμεσα με την ποιότητα, η οποία είναι σημαντικό κριτήριο για την αξιολόγηση και επιλογή προμηθευτών.

Τα προβλήματα στη διαδικασία πληρωμής είναι σε μικρό βαθμό. Τέτοια θέματα μπορούν να αντιμετωπιστούν με αλλαγές στην πιστωτική πολιτική των προμηθευτών. Σε περίπτωση που υπάρξει παρατεταμένη δυσαρέσκεια σε αυτόν τον τομέα το αποτέλεσμα θα είναι ο πελάτης να αναζητήσει νέες εναλλακτικές πηγές προμήθειας.

Επομένως, τα κύρια και πιο σοβαρά προβλήματα είναι αυτά των καθυστερήσεων στην παράδοση και της μη ικανοποιητικής απόδοσης του προϊόντος.

Η σοβαρότητα του δεύτερου προβλήματος μειώνεται στις μεγάλες επιχειρήσεις, διότι οι προμηθευτές προσέχουν περισσότερο, όταν συναλλάσσονται μαζί τους επειδή είναι πελάτες με μεγαλύτερη αγοραστική δύναμη και δυνατότητα εξεύρεσης εναλλακτικών πηγών προμήθειας.

Αντίθετα, οι μεγάλες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν αυξημένα προβλήματα στη διαδικασία πληρωμής. Αυτό συμβαίνει γιατί κάνουν μεγαλύτερης αξίας παραγγελίες και μπορεί να δυσκολεύονται στους οικονομικούς διακανονισμούς τους με τους προμηθευτές.

Όσο για τα προβλήματα με τους πωλητές, αυτά φαίνονται να είναι λίγο σοβαρότερα στις μικρότερες επιχειρήσεις, ίσως επειδή οι πωλητές προτιμούν τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, οι παραγγελίες των οποίων μπορεί να τους αφήνουν και μεγαλύτερη προμήθεια.

4.2.2 Στρατηγικές Μάρκετινγκ για τις διάφορες μορφές προμηθειών

Η γνώση της μορφής προμήθειας του οργανισμού και των λόγων που οδήγησαν στη μορφή αυτή, βοηθούν σημαντικά το υπεύθυνο του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ στο δύσκολο έργο της αναγνώρισης δυνητικών πελατών και του σχεδιασμού στρατηγικής Μάρκετινγκ που θα πρέπει να χρησιμοποιεί.

Υπάρχει όμως περίπτωση ένα συγκεκριμένο προϊόν να συνδέεται με διαφορετικές μορφές προμήθειας σε διαφορετικούς οργανισμούς με διαφορετικές εμπειρίες και διαφορετικά συστήματα πληροφόρησης.

Η λανθασμένη αναγνώριση της μορφής προμήθειας του οργανισμού μπορεί να οδηγήσει στην απόρριψη του προϊόντος της επιχείρησης από τον αγοράζοντα οργανισμό.

Η σωστή αναγνώριση της μορφής προμήθειας του οργανισμού είναι τελείως απαραίτητη για το σχεδιασμό της κατάλληλης στρατηγικής Μάρκετινγκ.

Η στρατηγική που θα πρέπει να χρησιμοποιεί ο προμηθευτής δεν εξαρτάται μόνο από την μορφή προμήθειας αλλά και από το εάν ο προμηθευτής αυτός είναι "μέσα" ή "έξω" από την λίστα του αγοράζοντος οργανισμού.

Σχήμα: Στρατηγικές Μάρκετινγκ για τις διάφορες μορφές προμηθειών

Μορφές Προμηθειών	Ο προμηθευτής "μέσα" στην λίστα του πελάτη (in supplier) Θα πρέπει:	Ο προμηθευτής "έξω" στην λίστα του πελάτη (out supplier) Θα πρέπει:
Αγορές ρουτίνας (Straight Rebuy)	<ul style="list-style-type: none">- Να δυναμώνει τις διμερείς σχέσεις με τον πελάτη του και να ικανοποιεί συνεχώς τις απαιτήσεις του.- Να είναι συνεχώς ενήμερος για τυχόν αλλαγές στις αγοραστικές ανάγκες του	<ul style="list-style-type: none">- Να πείσει τον πελάτη ότι θα έχει οφέλη εάν επανεξετάσει τις αγοραστικές του ανάγκες και προμηθευτές- Να προσπαθήσει να πάρει μία θέση στη "λίστα" του

	πελάτη και να είναι σε θέση να τις ικανοποιεί.	πελάτη ακόμη και εάν είναι η δεύτερη ή και τρίτη επιλογή.
Τροποποιημένες αγορές (Modified Rebuy)	<ul style="list-style-type: none"> - Να ενεργήσει αμέσως για την επίλυση των προβλημάτων στις σχέσεις του με τον πελάτη - Να επανεξετάσει και να ικανοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη. 	<ul style="list-style-type: none"> - Να καθορίσει το πρόβλημα του πελάτη με τον προμηθευτή και να ενεργήσει ανάλογα - Να παροτρύνει τον πελάτη να επανεξετάσει τις εναλλακτικές προσφορές.
Νέο έργο (New Task)	<ul style="list-style-type: none"> - Να παρακολουθεί συνεχώς τις αγοραστικές ανάγκες του πελάτη - Να απομονώσει συγκεκριμένες ανάγκες - Να πάρει ενεργό μέρος στα αρχικά στάδια της αγοραστικής διαδικασίας προσφέροντας πληροφορίες και τεχνικές συμβουλές. 	<ul style="list-style-type: none"> - Να απομονώσει συγκεκριμένες ανάγκες - Να πάρει ενεργό μέρος στα αρχικά στάδια της αγοραστικής διαδικασίας προσφέροντας πληροφορίες και τεχνικές συμβουλές.

Πηγή: Αυλωνίτης,1988,σελ.64

4.3 Κριτήρια επιλογής προμηθευτών

Ένα από τα βασικά θέματα που πρέπει να απασχολεί συνεχώς τους υπεύθυνους του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ είναι τα κριτήρια που χρησιμοποιούν τα μέλη του Κέντρου Αγοραστικών Αποφάσεων, το οποίο θα να αναλυθεί παρακάτω, για την επιλογή του καταλληλότερου προμηθευτή. Γενικά, τα μέλη του αγοράζοντος οργανισμού επηρεάζονται και από ορθολογικούς και από συναισθηματικούς παράγοντες, όταν επιλέγουν μεταξύ ανταγωνιστικών προσφορών⁵⁹.

⁵⁹ Αυλωνίτης,1988,σελ.71

4.3.1 Ορθολογικά κριτήρια-κίνητρα

Τα ορθολογικά κίνητρα είναι τα οικονομικά. Επειδή οι εμποροβιομηχανικές επιχειρήσεις έχουν κερδοσκοπικούς στόχους και οι υπηρεσίες του Δημοσίου και τα Ιδρύματα έχουν προϋπολογιστικούς περιορισμούς, τα ορθολογικά ή οικονομικά κριτήρια είναι πολύ σημαντικά στην βιομηχανική αγορά και περιλαμβάνουν την τιμή, την ποιότητα, το σέρβις και το συνεχή (αδιάκοπο) εφοδιασμό⁶⁰.

Τιμή: Ο αγοραστής αξιολογεί μία προσφερόμενη τιμή από πολλές πλευρές. Οι προσφορές διαφόρων προμηθευτών θα αξιολογηθούν με βάση την απόδοση της επένδυσης (Return on Investment). Όταν ο βιομηχανικός αγοραστής αγοράζει ένα εξάρτημα θα εξετάσει την τιμή του σε σχέση με την ευκολία ενσωματώσεως του στο δικό του προϊόν. Μπορεί ένα σχετικά ακριβό εξάρτημα να προτιμηθεί από ένα λιγότερο ακριβό εάν το πρώτο μπορεί να ενσωματωθεί στο προϊόν του αγοραστή πιο εύκολα και με λιγότερο κόστος.

Σε μία έρευνα που έγινε στην Αμερική πριν αρκετά χρόνια, τα αποτελέσματα έδειξαν τους παράγοντες κατά σειρά σπουδαιότητας οι οποίοι έχουν ως εξής: α) Ποιότητα β) Παράδοση γ) Σέρβις δ) Προηγούμενη εμπειρία με τον προμηθευτή ε) Φήμη προμηθευτή στ) Τεχνικές δυνατότητες και υπηρεσίες προμηθευτή ζ) Οικονομική υπευθυνότητα του Προμηθευτή.

Ποιότητα: Οι βιομηχανικοί αγοραστές δεν προτίθενται να πληρώσουν για ποιότητα που δε χρειάζονται ούτε να θυσιάσουν την ποιότητα και τις τεχνικές προδιαγραφές των προϊόντων τους για μία μειωμένη τιμή. Οι βιομηχανικοί αγοραστές αναζητούν συνέπεια στην ποιότητα, ιδιαίτερα για τα υλικά και εξαρτήματα που αγοράζουν, γιατί έτσι εξασφαλίζεται ομοιομορφία στο δικό τους προϊόν και μειώνεται η ανάγκη για συνεχείς ελέγχους στη διάρκεια της παραλαβής τους.

⁶⁰ Αυλωνίτης, 1988, σελ. 72, 73

Σέρβις: Η βιομηχανική αγορά απαιτεί ένα μεγάλο "πακέτο" σέρβις που περιλαμβάνει τεχνική βοήθεια, πληροφορίες, έγκαιρη παραλαβή, προσφορά εξαρτημάτων για επιδιορθώσεις και συντήρηση και ακόμα χρηματοοικονομική βοήθεια. Ένα σωστό "πακέτο" σέρβις επιτρέπει στον υπεύθυνο του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές του και του δίνει αναμφισβήτητα συγκριτικό πλεονέκτημα.

Αδιάκοπος Εφοδιασμός (Continuity of Supply): Αυτό έχει μεγάλη σημασία για τον βιομηχανικό αγοραστή, γιατί οποιαδήποτε διακοπή στη ροή των βασικών υλικών ή εξαρτημάτων θα οδηγήσει στην απότομη διακοπή της παραγωγικής διαδικασίας. Για να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν απρόοπτα γεγονότα, οι επαγγελματίες βιομηχανικοί αγοραστές αποφεύγουν να εξαρτώνται από μία πηγή προμήθειας και συνήθως κατανέμουν τις αγοραστικές τους ανάγκες μεταξύ δύο ή και περισσότερων προμηθευτών, εάν αυτό φυσικά είναι δυνατόν.

4.3.2 Συναισθηματικά κριτήρια-κίνητρα

Εκτός από τα ορθολογικά ή οικονομικά κίνητρα υπάρχουν και τα συναισθηματικά κίνητρα που αναφέρονται σε ανθρώπινες επιθυμίες. Οι καθηγητές M.D. Hult και T.W. Speh υποστηρίζουν ότι ο υπεύθυνος του βιομηχανικού μάρκετινγκ που συγκεντρώνει την προσοχή του αποκλειστικά στα ορθολογικά κριτήρια έχει μία ημιτελή ή ελλιπή εικόνα του βιομηχανικού αγοραστή, γιατί άτομα και όχι οργανισμοί παίρνουν τις αγοραστικές αποφάσεις⁶¹.

Κύρος-Γόητρο και Ανταμοιβές (Status and Rewards): Τα συναισθηματικά κίνητρα περιλαμβάνουν επιθυμίες για κύρος και γόητρο μέσα στον οργανισμό, προαγωγή, αύξηση μισθού και εξασφάλιση της θέσης της εργασίας. Ο βιομηχανικός πωλητής θα πρέπει να γνωρίζει το σύστημα ανταμοιβών του οργανισμού και να βοηθάει τον αγοραστή να παίρνει τις σωστές αποφάσεις που θα του εξασφαλίζουν τις ανταμοιβές που επιθυμεί.

⁶¹ Αυλωνίτης, 1988, σελ. 73

Αντιλαμβανόμενος Κίνδυνος (Perceived Risk): Ο αντιλαμβανόμενος κίνδυνος έχει μεγάλη σημασία για την κατανόηση της αγοραστικής συμπεριφοράς. Ο αντιλαμβανόμενος κίνδυνος είναι το επίπεδο της αβεβαιότητας του αγοραστή σχετικά με το αποτέλεσμα της αγοραστικής απόφασης.

4.4 Κέντρο αγοραστικών αποφάσεων (Κ.Α.Α)

Η ομάδα υπευθύνων που αποφασίζει για τις αγορές της επιχείρησης είναι το γνωστό Αγοραστικό Κέντρο (Buying Center) ή μονάδα λήψης αποφάσεων (Decision-Making unit ή DMU). Τα μέλη της ομάδας αυτής διαδραματίζουν διαφορετικούς ρόλους. Είναι πιθανό όμως ο ρόλος του επηρεάζοντος για παράδειγμα να διαδραματίζεται από δύο ή περισσότερα μέλη και όχι από ένα μόνο μέλος της ομάδας⁶².

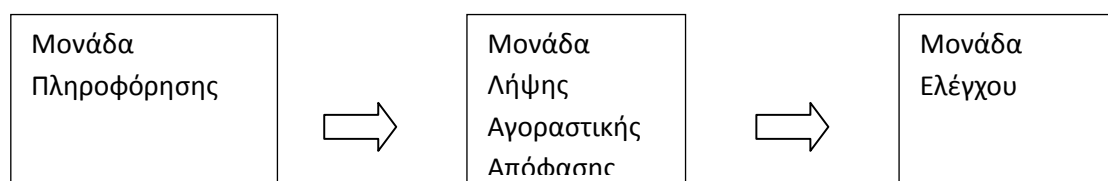
4.4.1 Ορισμός κέντρου αγοραστικών αποφάσεων (Κ.Α.Α.)

Το Κ.Α.Α. περιλαμβάνει όλα τα μέλη του οργανισμού που συμμετέχουν στην αγοραστική απόφαση και είναι "ένα άτυπο (informal) κέντρο αποφάσεων που περιλαμβάνει άτομα απ' όλες τις λειτουργίες του οργανισμού και που έχει σαν βασικό σκοπό τη συγκέντρωση, διανομή και επεξεργασία πληροφοριών που σχετίζονται με την αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών. Η μονάδα λήψης αγοραστικής απόφασης είναι η μονάδα "κλειδί" μέσα στο Κ.Α.Α. Η μονάδα αυτή αποτελείται από τα άτομα εκείνα που συμμετέχουν ενεργά στην αγοραστική απόφαση διαδραματίζοντας το ρόλο είτε αυτών που αποφασίζουν και προτείνουν είτε αυτών που έχουν την εξουσία για την τελική έγκριση της αγοραστικής απόφασης (Authorisation). Δύο άλλες σπουδαίες μονάδες μέσα στο Κ.Α.Α είναι οι μονάδες ελέγχου (Control Unit) και πληροφόρησης (Information Unit). Η μονάδα ελέγχου αποτελείται από τα ανώτατα στελέχη που καθορίζουν την πολιτική της επιχείρησης (Business Policy). Η πολιτική αυτή μπορεί να επηρεάζει τις αγοραστικές αποφάσεις και να βάζει περιορισμούς στις ενέργειες της μονάδας λήψης της

⁶² Αυλωνίτης, 2002, σελ. 683

αγοραστικής απόφασης, ιδιαίτερα όταν αναφέρεται σε θέματα επιλογής προμηθευτών και στο βαθμό συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης των αγοραστικών δραστηριοτήτων (Purchasing activities). Η μονάδα πληροφόρησης αποτελείται από τα άτομα εκείνα που μεταφέρουν πληροφορίες στην μονάδα λήψης της αγοραστικής απόφασης. Το μέγεθος του Κ.Α.Α. τείνει να ποικίλει αλλά κατά μέσο όρο περιλαμβάνει περισσότερα από τέσσερα άτομα για κάθε αγορά.

Σχήμα: Κέντρο Αγοραστικών Αποφάσεων και οι Επιμέρους Μονάδες του



Πηγή: Αυλωνίτης, 1988, σελ.67

4.4.2 Ρόλοι που διαδραματίζονται στο Κ.Α.Α

Σύμφωνα με τους Webster και Wind (1972), σ' ένα Κ.Α.Α. μπορούμε να διακρίνουμε πέντε βασικούς ρόλους⁶³:

α) Χρήστες (users): Πρόκειται για τα άτομα τα οποία θα χρησιμοποιήσουν το αγοραζόμενο προϊόν ή την υπηρεσία. Σε αρκετές περιπτώσεις η αγοραστική διαδικασία ενεργοποιείται από τους χρήστες, οι οποίοι ζητούν ένα συγκεκριμένο προϊόν, για το οποίο μπορεί να καθορίσουν και τις προδιαγραφές του.

β) Επηρεάζοντες (influencers): Πρόκειται για τα άτομα που επηρεάζουν την αγοραστική απόφαση είτε μέσω της παροχής πληροφοριών για την αξιολόγηση εναλλακτικών προϊόντων και προμηθευτών είτε μέσω του καθορισμού των προδιαγραφών αγοράς (buying specifications). Συνήθως, το τεχνικό προσωπικό,

⁶³ Αυλωνίτης, 1990, σελ.56

δηλαδή οι μηχανικοί, το προσωπικό ελέγχου της παραγωγής και το προσωπικό της έρευνας και ανάπτυξης (Research & Development), επηρεάζει την αγοραστική απόφαση.

γ) Ελεγκτές της ροής πληροφοριών (gatekeepers): Πρόκειται για τα άτομα που ελέγχουν την πληροφόρηση που διοχετεύεται στα άλλα μέλη του Κ.Α.Α. Ένας τέτοιος έλεγχος μπορεί να πάρει τη μορφή της διανομής συγκεκριμένου πληροφοριακού υλικού και διαφημιστικών μηνυμάτων ή επιλογής των μελών του Κ.Α.Α. τα οποία θα προσεγγίσει ο πωλητής. Έναν τέτοιο ρόλο μπορεί να διαδραματίσει ο υπεύθυνος των προμηθειών. Είναι επομένως αναγκαίο ο υποψήφιος προμηθευτής να γνωρίζει πολύ καλά τα άτομα αυτά και να μπορεί να τα επηρεάσει ευνοϊκά, έτσι ώστε να του επιτρέψουν να έλθει σε επαφή με τα "κατάλληλα" άτομα μέσα στο Κ.Α.Α. και να προωθήσει αποτελεσματικά την προσφορά του.

δ) Λαμβάνοντες την απόφαση (deciders): Πρόκειται για τα άτομα τα οποία παίρνουν την απόφαση για την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, ανεξάρτητα από το κατά πόσο έχουν την τυπική εξουσία (formal authority) για κάτι τέτοιο. Ο υπεύθυνος των προμηθειών μπορεί να έχει την εξουσία για την αγορά ενός συγκεκριμένου προϊόντος, αλλά ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου μπορεί να είναι αυτός που θα πάρει την τελική απόφαση για την συγκεκριμένη αγορά.

ε) Αγοραστές (buyers): Πρόκειται για τα άτομα τα οποία είναι υπεύθυνα για την επιλογή του προμηθευτή και τη διενέργεια όλων των απαιτούμενων διακανονισμών που εξασφαλίζουν την προμήθεια ενός συγκεκριμένου προϊόντος. Σε αρκετές περιπτώσεις ο ρόλος αυτός, τον οποίο καλούνται να παίξουν συνήθως οι υπεύθυνοι των προμηθειών, περιορίζεται στις γραφειοκρατικές διαδικασίες που συνδέονται με την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης παραγγελίας.

4.4.3 Διαφοροποιήσεις στη σύνθεση Κ.Α.Α

Στα διάφορα στάδια της αγοραστικής διαδικασίας συμμετέχουν διαφορετικά άτομα και επιτελούνται διαφορετικές λειτουργίες. Αξίζει να σημειωθεί ότι, η σύνθεση του Κ.Α.Α. διαφέρει από μία αγορά/προμήθεια σε άλλη και από οργανισμό/επιχείρηση σε οργανισμό/επιχείρηση.

Ένας μεγάλος αριθμός ερευνών έχει δείξει ότι τόσο τα χαρακτηριστικά του οργανισμού, όπως και το μέγεθος, ο κλάδος οικονομικής δραστηριότητας και η μορφή ιδιοκτησίας, όσο και ο τύπος του αγοραζόμενου προϊόντος και η μορφή προμήθειας που αντιπροσωπεύει επηρεάζουν τη σύνθεση του Κ.Α.Α.

Σε μία μελέτη που έγινε το 1995 επιχειρήθηκε επίσης να διερευνηθεί κατά πόσο η δομή και η λειτουργία του Κ.Α.Α. επηρεάζονται από το περιβάλλον του οργανισμού/επιχείρησης, και συγκεκριμένα από την περιβαλλοντική αναταραχή. Οι συγγραφείς βρήκαν ότι η περιβαντολογική αναταραχή οδηγεί σε μεγάλο Κ.Α.Α. με μικρή κάθετη συμμετοχή (ιεραρχικά επίπεδα), μεγάλη οριζόντια συμμετοχή (ανώτερα και ανώτατα στελέχη από διάφορα τμήματα/διευθύνσεις) και υψηλό βαθμό τυπικότητας⁶⁴.

4.4.4 Πρακτικές αναγνώρισης της σύνθεσης Κ.Α.Α

Η προσπάθεια αναγνώρισης της σύνθεσης του Κ.Α.Α. από το βιομηχανικό πωλητή μπορεί να ξεκινήσει από το τμήμα/λειτουργία προμηθειών, με δεδομένο ότι αυτό το τμήμα αποτελεί πάντοτε μέλος του Κ.Α.Α. Οι καθηγητές Moriarty και Bateson, πρότειναν μία μέθοδο όπου ο πωλητής με βάση την οποία ζητάει από τον υπεύθυνο προμηθειών τα ονόματα τριών ή τεσσάρων ανθρώπων-κλειδιά που επηρεάζουν την αγοραστική απόφαση. Στη συνέχεια έρχεται σε επαφή με καθένα από τα άτομα αυτά, ζητώντας λίστα ονομάτων, και η διαδικασία αυτή συνεχίζεται μέχρι να δημιουργηθεί μία λίστα που περιλαμβάνει ονόματα για τα οποία υπάρχει σύγκλιση μεταξύ όλων των ερωτώμενων.

Οι αγοραστικές αποφάσεις συνδέονται με το στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού ή αντιπροσωπεύουν μια αξιολογη επένδυση, η ανώτατη διοίκηση του

⁶⁴ Αυλωνίτης, 1990, σελ. 57

οργανισμού θα διαδραματίσει σπουδαίο ρόλο στην αγοραστική διαδικασία. Έρευνες έχουν δείξει ότι όσο αυξάνεται η αγοραστική δαπάνη τόσο αυξάνεται και η συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης, που έχει την εξουσία για τη τελική έγκριση της αγοραστικής απόφασης⁶⁵.

4.4.5 Πηγές πληροφόρησης που χρησιμοποιούνται από μέλη του Κ.Α.Α

Ο προσδιορισμός των κριτηρίων που χρησιμοποιούν οι βιομηχανικοί αγοραστές για τη επιλογή προμηθευτών επιτρέπει στον υπεύθυνο του βιομηχανικού μάρκετινγκ να επιλέξει καλύτερα το είδος των πληροφοριών τις οποίες θα πρέπει να δώσει στους πελάτες. Παράλληλα, θα πρέπει να γνωρίζει και τον τρόπο με τον οποίο θα δώσει τις πληροφορίες αυτές, δηλαδή ποιά είναι τα μέσα επικοινωνίας (communication vehicles) μπορεί να χρησιμοποιήσει για να δώσει τις πληροφορίες που θέλει στους πελάτες. Μία τέτοια προσπάθεια απαιτεί ευρεία γνώση των πηγών πληροφόρησης (sources of information) που χρησιμοποιούν οι βιομηχανικοί αγοραστές στα διάφορα στάδια της αγοραστικής διαδικασίας⁶⁶.

4.4.6 Κατηγορίες πηγών πληροφόρησης

Τέσσερις είναι οι βασικές κατηγορίες στις οποίες μπορούν να ταξινομηθούν οι πηγές πληροφόρησης που χρησιμοποιούν οι βιομηχανικοί αγοραστές⁶⁷:

α) Προσωπικές εμπορικές (personal commercial)

- Πωλητές
- Εμπορικές εκθέσεις (Trade fairs and exhibitions)

⁶⁵ Αυλωνίτης, 1990, σελ. 58

⁶⁶ Αυλωνίτης, 1990, σελ. 68

⁶⁷ Αυλωνίτης, 1990, σελ. 68

β) Απρόσωπες εμπορικές (impersonal commercial)

- i. Κατάλογοι και μπροσούρες προμηθευτών
- ii. Διαφημίσεις σε περιοδικά
- iii. Απευθείας ταχυδρόμηση (direct mail)

γ) Προσωπικές μη εμπορικές (personal noncommercial)

- i. Προσωπικές επαφές
- ii. Σεμινάρια, συνέδρια

δ) Απρόσωπες μη εμπορικές (impersonal noncommercial)

- i. Επιστημονικές και άλλες δημοσιεύσεις
- ii. Εμπορικοί και επαγγελματικοί σύνδεσμοι (trade associations)
- iii. Εκθέσεις και ντοκουμέντα του τμήματος προμηθειών

4.4.7 Παράγοντες που επηρεάζουν την χρήση πηγών πληροφόρησης

Πολλές έρευνες που έχουν γίνει στο χώρο αυτό έχουν δείξει ότι οι βιομηχανικοί αγοραστές χρησιμοποιούν πηγές πληροφόρησης ανάλογα με α) τη μορφή προμήθειας/αγοραστική κατάσταση (buying situation) και β) το στάδιο της αγοραστικής διαδικασίας. Μέσω αυτών των ερευνών έχουν προσδιοριστεί οι πηγές πληροφόρησης που χρησιμοποιούν οι βιομηχανικοί αγοραστές στα διάφορα στάδια της διαδικασίας αυτής, που περιλαμβάνουν τα στάδια της ενημέρωσης (awareness), του ενδιαφέροντος (interest), της αξιολόγησης (evaluation), της δοκιμής (trial) και της υιοθέτησης ή απόρριψης (adoption ή rejection).

Τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

α) Οι απρόσωπες εμπορικές πηγές είναι πολύ σημαντικές στα αρχικά στάδια της διαδικασίας, ιδιαίτερα στο στάδιο ενημέρωσης.

β) Προχωρώντας στα επόμενα στάδια της αγοραστικής διαδικασίας, σταδιακά αυξάνεται η ζήτηση πληροφοριών από μη εμπορικές πηγές, απρόσωπες ή προσωπικές.

γ) Οι προσωπικές εμπορικές πηγές είναι σημαντικές σ' όλα τα στάδια της διαδικασίας υιοθέτησης νέων βιομηχανικών προϊόντων, ιδιαίτερα στα τελευταία στάδια της αξιολόγησης και υιοθέτησης, όπου η προσωπική επίδειξη και η πειθώ είναι απαραίτητες.

δ) Όταν οι βιομηχανικοί αγοραστές αντιλαμβάνονται έναν υψηλό βαθμό κινδύνου στη απόφαση υιοθέτησης ενός νέου προϊόντος, οι πληροφοριακές ανάγκες αυξάνουν σημαντικά.

Ο Brossard το 1998 προσπάθησε να εντοπίσει τις πηγές πληροφόρησης που χρησιμοποιούν τα μέλη του K.A.A. σε σύνθετες αποφάσεις, που χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό αντιλαμβανόμενου κινδύνου, μεγάλη χρονική διάρκεια και χαμηλή συχνότητα εμφάνισης.

Μέσω της έρευνας προέκυψαν και τα εξής αποτελέσματα⁶⁸:

α) Η προσωπική επαφή και επικοινωνία αποτελεί την καλύτερη πηγή πληροφόρησης και προτιμάται από τις απρόσωπες μορφές πληροφόρησης.

β) Ο ρόλος του "εξωτερικού συμβούλου" είναι ύψιστης σημασίας σε αποφάσεις κρίσιμες και προσφέρει τη σωστή εκτίμηση του "ειδικού" και την αποσόβηση επικείμενου κινδύνου.

γ) Στο πρώτο στάδιο της διαδικασίας λήψης απόφασης η χρήση οποιασδήποτε μορφής πληροφόρησης είναι ελάχιστη λόγω της ενδοσκόπησης που χαρακτηρίζει αυτή τη φάση.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η σχετική σημασία των πηγών πληροφόρησης διαφέρει ανάλογα με: α) το μέγεθος και τον κλάδο της οικονομικής

⁶⁸ Αυλωνίτης, 1990, σελ. 69

δραστηριότητας του αγοράζοντος οργανισμού β) τον τύπο του αγοραζόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας.

Κεφάλαιο 5:

Τάσεις και Καινοτομία Στην Βιομηχανική Αγορά

5.1 Τι είναι η καινοτομία

Η καινοτομία είναι μια έννοια η οποία είναι άρρητα συνδεδεμένη με την επιχειρηματικότητα και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Για παράδειγμα πολλές φορές έχουμε ακούσει ότι έχουν αυξηθεί οι πωλήσεις μιας επιχείρησης λόγω του καινοτομικού της προϊόντος.

Οι περισσότεροι άνθρωποι όταν ρωτούνται για το τι είναι η καινοτομία απαντούν μια νέα ανακάλυψη ή μια νέα τεχνολογική εφεύρεση. Αυτή η απάντηση είναι μεν σωστή αλλά αποτελεί μόνο ένα μέρος της αλήθειας.

Σύμφωνα με τον επικρατέστερο ορισμό η καινοτομία είναι η εφαρμοσμένη χρήση της γνώσης με σκοπό την παραγωγή ή/και παροχή νέων ή ουσιαστικά βελτιωμένων προϊόντων, διαδικασιών ή/και υπηρεσιών που βρίσκουν άμεσης παραγωγικής, χρηστικής ή/και εμπορικής εφαρμογής⁶⁹.

Πιο συγκεκριμένα όσο αφορά την βιομηχανική καινοτομία ο επικρατέστερος ορισμός είναι του Chris Freeman και είναι ο εξής⁷⁰: «η βιομηχανική καινοτομία περιλαμβάνει τις δραστηριότητες του τεχνικού σχεδιασμού, παραγωγής, διοίκησης και εμπορίας που σχετίζονται με την εισαγωγή ενός νέου (ή βελτιωμένου) προϊόντος ή με την πρώτη εμπορική εφαρμογή μιας νέας (ή βελτιωμένης) διαδικασίας ή εξοπλισμού».

Επομένως από ότι καταλαβαίνουμε και από τους πιο πάνω ορισμούς η εφεύρεση από μόνη της μπορεί να αποτελέσει μια έξυπνη κίνηση, αλλά για να καταφέρει μια

⁶⁹ <http://www.bms-sa.gr/kainotomia-orismos.aspx>

⁷⁰ <http://el.wikibooks.org/wiki>

επιχείρηση να βγάλει κέρδος από αυτήν θα πρέπει να κατέχει της ανάλογες γνώσεις για να μπορέσει να την αξιοποιήσει. Μια ανακάλυψη, ιδέα και οποιαδήποτε αλλαγή μπορεί να είναι πρωτοπόρα αλλά τα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να την εκμεταλλευτούν και να δημιουργήσουν αξία από αυτή.

5.2 Πως δημιουργείται μια καινοτομία

Ο Joseph Schumpeter ήταν από τους πρώτους οικονομολόγους που ασχολήθηκαν με την καινοτομία και οι απόψεις του διαμόρφωσαν κατά πολύ αυτά που γνωρίζουμε σήμερα για την καινοτομία. Σύμφωνα λοιπόν με τον Schumpeter υπάρχουν πέντε ειδή καινοτομίας⁷¹:

- Η εισαγωγή ενός νέου προϊόντος/υπηρεσίας ή βελτιστοποίηση της ποιότητας ενός υπάρχοντος προϊόντος/υπηρεσίας
- Η δημιουργία μιας νέας μεθόδου παραγωγής
- Το άνοιγμα μιας νέας αγοράς
- Η ανάπτυξη νέων πηγών προμήθειας πρώτων υλών ή μισό-μεταποιημένων προϊόντων/υπηρεσιών
- Νέοι τρόποι οργάνωσης των επιχειρήσεων

Ο Schumpeter ανέλυσε την θεωρία του αρκετά χρόνια πριν με αποτέλεσμα κάποια από τα συμπεράσματα να μην υφίσταται πλέον και να έχουν εξιχνριστεί. Παρόλα αυτά οι βασικές αρχές οι οποίες είχε προτείνει ισχύουν ακόμα.

Για παράδειγμα πολλές βιομηχανικές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να αναπτύσσουν καινοτομικά προϊόντα τα οποία είναι φιλικά για το περιβάλλον και συμβάλλουν έτσι στην παγκόσμια τάση των τελευταίων χρόνων για την προστασία του περιβάλλοντος και την ανάπτυξη νέων πηγών προμήθειας.

Μια από αυτές της επιχειρήσεις είναι η Sika. Η Sika πρόκειται για μια ελβετική εταιρία η οποία μέσα σε 100 χρόνια έχει γίνει γνωστή για τα καινοτομικά της προϊόντα, έχοντας επεκτείνει τις θυγατρικές τις σε περισσότερες από 70 χώρες, μέσα σε αυτές συγκαταλέγεται και η Ελλάδα από 1995. Πρόκειται για ένα

⁷¹ <http://www.startup-book.com/2012/03/31/prophet-of-innovation-joseph-schumpeter-and-creative-destruction/>

προμηθευτή χημικών προϊόντων για τους τομείς της συγκόλλησης, της ενίσχυσης, της ηχομονωτικής συγκόλλησης και την προστασία εξοπλισμού στον τομέα της Βιομηχανίας. Οι βασικές αγορές οι οποίες υποστηρίζει είναι η βιομηχανία κατασκευής οχημάτων παντός τύπου, η ναυτιλία, οι μεταφορές, οι ηλεκτρικές συσκευές, ενώ συμμετέχει και σε κατασκευές έργων. Ο Σκοπός της έρευνας και της ανάπτυξης της εταιρίας είναι η ενίσχυση της αειφορίας μέσω της αποτελεσματικότερης διαχείρισης της ενέργειας, του νερού και των πρώτων υλών καθώς και η εξασφάλιση μεγαλύτερης διάρκειας ζωής των κατασκευών. Έτσι με την δημιουργία καινοτομικών προϊόντων φιλικών προς το περιβάλλον η εταιρία έχει καταφέρει να αντλεί το ένα τρίτο των πωλήσεων της από προϊόντα που βρίσκονται στην αγορά για λιγότερο από πέντε χρόνια. Βέβαια μαζί με την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων η Sika πραγματοποιεί και την ανάλογη εκπαίδευση του προσωπικό της και την ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών που απαιτείται. Ουσιαστικά η μεγάλη επιτυχία της εταιρίας είναι ότι με την πρωτοπορία της καλύπτει τη ζήτηση για ενεργειακά αποδοτικές και οικονομικά αποτελεσματικές λύσεις⁷²⁷³.

Ανεξάρτητα από το βαθμό της αλλαγής που επιφέρει μια καινοτομία είτε πρόκειται για ολική αλλαγή, είτε για βαθμιαία αλλαγή τα βήματα της διαδικασίας είναι πανομοιότυπα.

Ποια είναι όμως τα βήματα της διαδικασίας της καινοτομίας;

Η διαδικασία της καινοτομίας σε μια επιχείρηση ξεκινάει συνήθως με ένα στόχο τον οποίο θέλουν να πετύχουν τα στελέχη της επιχείρησης, με σκοπό την απόκτηση του πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών τους.

Στη συνέχεια αφού εντοπιστεί ο επιθυμητός στόχος γίνεται η άντληση των ιδεών τόσο από το εσωτερικό (οι εργαζόμενοι κ.α.) όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον (οι πελάτες, οι ανταγωνιστές κ.α.). Ένα παράδειγμα μεθόδου ιδεών είναι ο καταγισμός ιδεών μεταξύ των στελεχών, σύμφωνα με το οποίο συνήθως τα στελέχη κάθονται όλα μαζί σε ένα τραπέζι και προτείνουν διάφορες λύσεις.

Μετά από αυτό το στάδιο είναι το στάδιο της αξιολόγησης των ιδεών. Στο

⁷² <http://grc.sika.com/el/group/Aboutus/SikaProfile/market-potential-and-strategy.html>

⁷³ http://grc.sika.com/el/solutions_products/01.html

συγκεκριμένο στάδιο αξιολογούνται όλες οι ιδέες που έχουν προταθεί και χωρίζονται σε ομάδες σχετικά με το αντικείμενο που αποσκοπούν, αλλά και το βαθμό της συμβατότητας τους. Ένα πολύ καλό εργαλείο που μας βοηθάει να κατανοήσουμε και να ταξινομήσουμε τις διάφορες ιδέες είναι η έρευνα. Με την έρευνα που θα πραγματοποιηθεί στο περιβάλλον της η επιχείρηση θα είναι σε θέση να αξιολογήσει τις ευκαιρίες και τις απειλές που προκύπτουν. Άλλο ένα χαρακτηριστικό αυτού του σταδίου είναι ότι θα απορριφθούν μερικές ιδέες και θα δημιουργηθούν νέες ή θα τροποποιηθούν κάποιες παλιότερες.

Επίσης κρίνουμε σωστό να αναφέρουμε ότι η αποτυχία ενός ποσοστού ιδεών είναι δεδομένη και κάποιες από τις μεγαλύτερες καινοτομίες δημιουργήθηκαν τυχαία, για αυτό το λόγο τα στελέχη μιας επιχείρησης δεν θα πρέπει να αποθαρρύνονται από την αποτυχία μιας ιδέας αλλά να συνεχίζουν την έρευνα.

Το επόμενο στάδιο αφορά τα αποτελέσματα της έρευνας που έχουν σχέση με την καλύτερη δυνατή ταύτιση του επιθυμητού στόχου και της ιδέας. Σε αυτό το στάδιο λοιπόν διαλέγουμε την ιδέα εκείνη που θεωρούμε ότι μελλοντικά θα μας δώσει το επιθυμητό αποτέλεσμα και επενδύουμε πάνω σε αυτή.

Το τελευταίο στάδιο είναι η εφαρμογή της τελικής ιδέας και των λειτουργιών που την συνοδεύουν. Για παράδειγμα η αγορά νέου τεχνολογικού εξοπλισμού για την παραγωγή ενός καινοτομικού προϊόντος, νέες τεχνικές του Μάρκετινγκ κ.α. Σε αυτό το στάδιο επίσης γίνονται και οι απαραίτητες δοκιμές ανταπόκρισης της καινοτομίας της αγοράς.

Όπως καταλαβαίνουμε από την πιο πάνω διαδικασία τα στάδια μεταξύ τους συνδέονται άρρητα, αφού η αποτυχία ενός σταδίου έχει σαν αποτέλεσμα την μη εφαρμογή του επόμενου.

5.3 Εισαγωγή νέων προϊόντων στην βιομηχανική αγορά

Πριν αναλύσουμε τα βήματα που ακολουθούν οι βιομηχανικές επιχειρήσεις για την εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά κρίναμε σκόπιμο να πραγματοποιήσουμε μια περιεκτική ανάλυση σχετικά με τα είδη των νέων προϊόντων.

Ύστερα από την ερευνά μας τα είδη των νέων προϊόντων είναι τα εξής⁷⁴:

- Εξολοκλήρου νέα προϊόντα. Πρόκειται για καινοτομικά και πρωτοποριακά προϊόντα που δεν έχουν αναπτυχθεί από άλλες επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικό αυτών των προϊόντων είναι ότι πρέπει να δαπανηθούν αρκετά κεφάλαια για να πληροφορηθούν οι επίδοξοι πελάτες για την ύπαρξη τους και διαθέτουν μεγάλο ρίσκο μιας και πρόκειται για κάτι καινούργιο που δεν σίγουρο το μέλλον του στην αγορά.
- Νέα προϊόντα για την εταιρία. Πρόκειται για νέες γραμμές προϊόντων ή προσθήκες σε υπάρχουσες γραμμές με τις οποίες η επιχείρηση φιλοδοξεί να εισέλθει σε αγορές στις οποίες η ίδια μέχρι πρότινος δεν είχε παρουσία. Οι συγκεκριμένες αγορές συνήθως παρουσιάζουν πολύ έντονο ενδιαφέρον και προοπτικές.
- Νέα προϊόντα για την αγορά. Πρόκειται για τροποποιημένα ή επανατοποθετημένα υπάρχοντα προϊόντα στην αγορά
- Προϊόντα όμοια με των ανταγωνιστών. Πρόκειται για προϊόντα τα οποία αν και δείχνουν ότι είναι διαφοροποιημένα από εκείνα των ανταγωνιστών στην πραγματικότητα έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά. Το μόνο όπλο της επιχείρησης για καταφέρει να έχουν απήχηση στους πελάτες είναι η διάθεση τους με χαμηλότερη τιμή.

Αφού αναλύσαμε τα είδη των νέων προϊόντων στη συνέχεια θα αναπτύξουμε τα βήματα που θα πρέπει να ακολουθήσει μια βιομηχανική επιχείρηση για να εισάγει ένα προϊόν στην αγορά που είναι τα εξής^{75,76,77}:

- Η Σύλληψη της ιδέας
- Αξιολόγηση των ιδεών
- Ανάπτυξη στρατηγικής μάρκετινγκ
- Επιχειρηματική ανάλυση

⁷⁴ Τομάρας,2009,σελ.238

⁷⁵ Πατρινός,2009,σελ.345,346

⁷⁶ Armstrong&Kolter,2009,σελ.362

⁷⁷ Τομάρας,2009,σελ.240

- Ανάπτυξη του προϊόντος
- Δομική προϊόντος στην αγορά
- Εισαγωγή στην αγορά
- Μετέπειτα παρακολούθηση

Η Σύλληψη της ιδέας

Αφού έχει καθοριστεί από προηγουμένως η επιχειρηματική στρατηγική και οι στόχοι της επιχείρησης, αρχίζει να εφαρμόζεται το πρώτο στάδιο που είναι η γέννηση των ιδεών. Οι ιδέες που θα αναπτυχθούν θα πρέπει να είναι συμβιβασμένες με τους στόχους και την στρατηγική που έχει επιλέξει η επιχείρηση. Για παράδειγμα το νέο προϊόν θα πρέπει να είναι σε θέση να καλύψει τις νέες ανάγκες των καταναλωτών. Άλλοι στόχοι μπορεί να είναι η διεύρυνση σε μια νέα αγορά ή διατήρηση του μεριδίου της αγοράς, η τεχνολογική πρόοδος, η αύξηση της παραγωγής κ.α.

Οι πηγές που αντλεί μια επιχείρηση τις ιδέες της είναι εσωτερικές και εξωτερικές. Στις εσωτερικές πηγές συγκαταλέγεται το τμήμα της έρευνας και ανάπτυξης της επιχείρησης, τα στελέχη της επιχείρησης από οποιοδήποτε τμήμα της επιχείρησης, οι πωλητές της επιχείρησης κ.α. Πιο συγκεκριμένα στο τμήμα της έρευνας και ανάπτυξης εργάζονται ειδικευμένοι επιστήμονες που μελετούν τις εξελίξεις στην αγορά, στην τεχνολογία.

Επίσης οι κατώτεροι εργαζόμενοι αλλά και οι πωλητές μπορούν να συμβάλουν στην γέννηση των ιδεών οι πρώτοι γνωρίζουν την επιχείρηση και τους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση, τις ευκαιρίες και τις αδυναμίες που έχει η επιχείρηση. Οι δεύτεροι έρχονται σε πολύ συχνή επαφή με τους πελάτες γνωρίζοντας τις πραγματικές τους ανάγκες.

Τέλος αρκετές επιχειρήσεις έχουν το τμήμα νέων προϊόντων, το οποίο είναι υπεύθυνο για την ανάπτυξη των νέων προϊόντων.

Οι εξωτερικές πηγές που μπορεί να αντλήσει ιδέες μια επιχείρηση είναι οι προμηθευτές, οι διανομείς, οι ανταγωνιστές, οι εξωτερικές εταιρίες συμβούλων πελάτες και οι διάφορες δημοσιεύσεις, ημερίδες, εκθέσεις προϊόντων.

Οι προμηθευτές μιας βιομηχανικής επιχείρησης μπορούν να την ενημερώσουν για τις νέες πρώτες ύλες για τις σύγχρονες τεχνικές και τις νέες τεχνολογικές του

χώρου. Οι διανομείς έχουν το πλεονέκτημα ότι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες, με αποτέλεσμα να γνωρίζουν τια ανάγκες τους, τις προτιμήσεις τους, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν από την χρήση των προϊόντων. Από τους ανταγωνιστές η επιχείρηση μπορεί να αντλήσει ιδέες από τα προϊόντα και τις λειτουργίες, με σκοπό την μίμηση τους. Για παράδειγμα μπορεί ένα προϊόν ενός ανταγωνιστή να είναι αρκετά καινοτομικό, αλλά λόγω λανθασμένων επιλογών στην στρατηγική Μάρκετινγκ να αποτύχει. Το προϊόν αυτό μπορεί να το χρησιμοποιήσει με άλλες τεχνικές Μάρκετινγκ, με αποτέλεσμα το προϊόν να έχει επιτύχει στην αγορά. Άλλη μια εξωτερική πηγή είναι η εταιρίες συμβούλων, όπως είναι οι διαφημιστικές εταιρίες. Οι συγκεκριμένες εταιρίες προσφέρουν στην επιχείρηση που συνεργάζονται καινοτόμες ιδέες με το αντάλλαγμα ενός χρηματικού ποσού. Μια ακόμη εξωτερική πηγή , ίσως τη σημαντικότερη είναι οι πελάτες. Μια βιομηχανική επιχείρηση μπορεί να ζητήσει κατευθείαν την άποψη των πελατών της για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν από την χρήση του προϊόντος και τις πιθανόν ιδέες που έχουν για την λύση τους. Τις συγκεκριμένες πληροφορίες η επιχείρηση μπορεί να τις συλλέξει με την έρευνα αγοράς. Ειδικά για τα βιομηχανικά προϊόντα λόγω των χαρακτηριστικών, δηλαδή ότι χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία άλλων αγαθών, ζητείται από τους πελάτες οι βιομηχανικές επιχειρήσεις να παράγουν καινοτομικά νέα αγαθά με νέο τεχνολογικό εξοπλισμό, ώστε στην συνέχεια να χρησιμοποιηθεί στην παραγωγή των δικών τους καινοτομικών προϊόντων.

Αξιολόγηση των ιδεών

Στο προηγούμενο στάδιο η επιχείρηση έχει συγκεντρώσει ένα μεγάλο μέγεθος ιδεών. Σε αυτό το στάδιο γίνεται η πρώτη μείωση του αριθμού των ιδεών, ανάλογα με την μελλοντική τους προοπτική, τους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση και εάν μπορούν να στηρίζουν τις ιδέες δηλαδή εάν συνάπτουν οι ιδέες με βάση την στρατηγική, την κουλτούρα της επιχείρησης, τα επίπεδα του ανταγωνισμού, τα τμήματα της αγοράς, εάν θα επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης για την διαφοροποίηση του προϊόντος κ.α..

Βέβαια και στα υπόλοιπα στάδια γίνεται μείωση των ιδεών, αλλά σε αυτό το στάδιο πραγματοποιείται η μεγαλύτερη μείωση. Επίσης, σε αυτό το στάδιο γίνεται

ένα προσχέδιο σχετικά με την πορεία των ιδεών που έχουν απομείνει και τα προϊόντα που θα δημιουργηθούν από αυτά.

Επιχειρηματική ανάλυση

Σε αυτό το στάδιο αφού έχει προηγηθεί και η χάραξη της στρατηγικής μάρκετινγκ γίνεται μια πιο εκτενή μελέτη της πιθανής ζήτησης και προσφοράς του προϊόντος, ουσιαστικά μελετάτε το επίπεδο της ελκυστικότητας της ιδέας. Πλέον μελετούνται με περισσότερη λεπτομέρεια τα κόστη, οι προβλεπόμενες πωλήσεις, το περιθώριο κέρδους, η αποδοτικότητα των κεφαλαίων, το τμήμα της αγοράς που στοχεύει η επιχείρηση, τον αριθμό της αρχικής παραγωγής, η εκτίμηση απόκλισης των στόχων, το επίπεδο του κινδύνου αποτυχίας και τα πιθανά εμπόδια που μπορούν να εμφανιστούν. Ιδιαίτερα για τα βιομηχανικά προϊόντα μεγάλη προσοχή από τα στελέχη των βιομηχανικών επιχειρήσεων πρέπει να δοθεί στο φαινόμενο της παράγωγης ζήτησης. Το στάδιο της επιχειρηματικής ανάλυσης είναι πολύ σημαντικό γιατί μπορεί να γλιτώσει την επιχείρηση από την παραγωγή μη αποδοτικών προϊόντων.

Ανάπτυξη του προϊόντος

Σε όλα τα υπόλοιπα στάδια το προϊόν ήταν απλώς μια ιδέα σε αυτό το στάδιο αρχίζει να γίνεται η υλοποίηση του. Από το τμήμα της έρευνας και αγοράς αρχίζει μια μικρή παραγωγή δειγμάτων που ελέγχονται από τις επιχειρήσεις που έχουν στενή σχέση εμπιστοσύνης με την βιομηχανική επιχείρηση ή από την επιχείρηση που τις πρότεινε την ιδέα του νέου προϊόντος. Το ειδικό προϊόν λοιπόν που παράγεται αποτελεί πρότυπο του τελικού προϊόντος και θα πρέπει να έχει όλα τα χαρακτηριστικά εκείνα που ζητάει ο πελάτης. Επίσης θα πρέπει να είναι σε θέση να μπορεί να ανταγωνιστεί τα προϊόντα των ανταγωνιστών, να μην ξεφεύγει από το προβλεπόμενο κόστος και να πετυχαίνει τους στόχους της επιχείρησης. Για αυτό το λόγο η παραγωγή του προτύπου θα πρέπει να διαμορφώνεται ανάλογα με τις προτιμήσεις και την ικανοποίηση των πελατών όλων των υπόλοιπων στοιχείων, ενώ αναγκαίο είναι και στην παραγωγή του να συμμετέχουν όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

Δοκιμή προϊόντος στην αγορά

Όπως αναφέραμε στα προηγούμενα στάδια πραγματοποιούνται διάφορες δοκιμές και έλεγχοι. Για παράδειγμα έχουν πραγματοποιηθεί τεχνικοί έλεγχοι σχετικά με

την απόδοση και την αντοχή του προϊόντος.

Στη δόκιμη της αγοράς το προϊόν εξετάζεται σε πραγματικές συνθήκες αγοράς όπως και οι τεχνικές του Μάρκετινγκ που το συνοδεύουν. Με τις δοκιμές που πραγματοποιούν τα στελέχη του μάρκετινγκ είναι σε θέση να απαντήσουν για την διαδικασία της στόχευσης και της τοποθέτησης του προϊόντος, την διανομή, την τιμολόγηση και άλλων λειτουργιών του Μάρκετινγκ.

Το μέγεθος της δοκιμής και των χρημάτων που θα δαπανηθούν διαφέρει από προϊόν σε προϊόν. Πάντως όσο πιο γρήγορα αποκομίζονται τα συμπεράσματα από τη δοκιμή των προτύπων προϊόντων τόσο πιο γρήγορα αποφεύγεται η μίμηση του προϊόντος.

Οι πιο κυριότερες μεταβλητές που θα πρέπει να δώσουν έμφαση οι βιομηχανικές επιχειρήσεις είναι ο ρυθμός δοκιμής του προϊόντος και κατά πόσο ξαναγοράζουν το προϊόν. Εάν και οι δυο ρυθμοί είναι υψηλοί τότε το προϊόν είναι έτοιμο για εισαγωγή στην αγορά. Στην αντίθετη περίπτωση που και οι δύο ρυθμοί είναι χαμηλοί τότε η επιχείρηση πρέπει να το εγκαταλείψει. Στις ειδικές καταστάσεις που ο ρυθμός της δοκιμής του προϊόντος είναι υψηλός και ο ρυθμός επαναγοράς χαμηλός πραγματοποιείται ή επανασχεδιασμός του προϊόντος ή εγκατάλειψη. Τέλος στην περίπτωση που ο ρυθμός δοκιμής είναι χαμηλός και ο ρυθμός επαναγοράς υψηλός θα πρέπει να αυξηθούν οι τεχνικές προώθησης⁷⁸.

Εισαγωγή στην αγορά

Σε αυτό το στάδιο πλέον αρχίζει η μαζική παραγωγή του τελικού προϊόντος. Πρόκειται για μια πολύ δαπανηρή διαδικασία και όλα τα τμήματα θα πρέπει να λειτουργούν με σκοπό την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά. Για αυτό το λόγο οι χρηματικοί πόροι θα πρέπει να κατανεμηθούν σωστά σε όλη την διαδικασία από την παραγωγή μέχρι και την διάθεση του προϊόντος, αφού ένα λάθος σε αυτό το στάδιο θα βλάψει την βιωσιμότητα του προϊόντος στο μέλλον.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις κατά την εισαγωγή του νέου προϊόντος στην αγορά χρησιμοποιούν την μέθοδο του λανσαρίσματος, ώστε να μπορέσουν οι πελάτες να εξοικειωθούν με το νέο προϊόν και να διαμορφώσουν ανάλογα τις κινήσεις τους. Τα χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να προσέξουν τα στελέχη του Μάρκετινγκ είναι ο χρόνος του λανσαρίσματος και το μέγεθος της αγοράς που απευθύνεται.

⁷⁸ Σιωμικός,2004,σελ.497

Συνήθως το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων στοχεύουν σε μικρές αγορές να λανσάρουν τα νέα προϊόντα επειδή αδυνατούν να στηρίξουν με κεφάλαια την προώθηση σε μεγαλύτερες αγορές.

Μετέπειτα παρακολούθηση

Τα βιομηχανικά προϊόντα όπως γνωρίζουμε χρησιμοποιούνται από τους αγοραστές με σκοπό την χρησιμοποίησή τους στην παραγωγή. Έτσι θα πρέπει να γίνονται συνεχείς έλεγχοι στα νέα προϊόντα, ώστε να παρατηρηθεί εάν έχουν παρεκκλίνει από το στόχο τους ή δυσκολεύουν την παραγωγή των προϊόντων που χρησιμοποιούνται. Για αυτό το λόγο θα πρέπει να γίνεται ένας συνεχής τεχνικός έλεγχος και έλεγχος της αγοράς, εάν έχουν προσαρμοστεί αποτελεσματικά στην παραγωγική διαδικασία του πελάτη, ώστε να γίνονται οι διορθωτικές κινήσεις όπου χρειάζονται.

5.4 Τάσεις των Ελληνικών βιομηχανιών

Η οικονομία της Ελλάδας στηρίζεται στην κατανάλωση και όχι στην παραγωγή με το επίπεδο της εκβιομηχάνισης της χώρας να είναι πολύ χαμηλό. Αυτό το φαινόμενο έχει ως αποτέλεσμα η Ελλάδα να είναι μια χώρα που εισάγει τα περισσότερα προϊόντα που καταναλώνει, ακόμα και σε περιπτώσεις που διαθέτει τους πόρους για να καλύψει τις ανάγκες της.

Η κατάσταση της ελληνικής βιομηχανίας επιδεινώθηκε τα τελευταία χρόνια λόγω της οικονομικής κρίσης. Σε όλους τους κλάδους παρατηρήθηκαν ελλείμματα. Παρόλο αυτά κάποιοι από τους κλάδους δείχνουν ότι μπορούν να σταθούν σε ικανοποιητικά επίπεδα και σε αυτές τις δύσκολες συνθήκες. Ένας από αυτούς τους κλάδους είναι και ο κλάδος των τροφίμων και των ποτών.

Ο κλάδος της βιομηχανίας τροφίμων και ποτών αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους κλάδους μεταποίησης της Ελλάδας. Πρόκειται για ένα κλάδο που απασχολεί περισσότερα από 350.000 άτομα, πραγματοποιεί 3 δισεκατ. ευρώ εξαγωγές και καλύπτει το 25% της βιομηχανικής παραγωγής με πωλήσεις που φθάνουν τα 13 δισεκατ. ευρώ⁷⁹. Παρόλο της ύφεσης που παρατηρείται από το

⁷⁹ <http://www.elliniki-gnomi.eu/archives/34409>

2009 και μετά λόγω της οικονομικής κρίσης, οι απώλειες του δεν είναι τόσο μεγάλες όσον άλλων κλάδων. Με τις ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο κλάδο να έχουν απλώσει τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και εκτός της Ελλάδας στα βαλκάνια και σε άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Πιο συγκεκριμένα για το 2011 η βιομηχανική παραγωγή μειώνεται σε σχέση με το προηγούμενο έτος κατά 2,4%, ηπιότερα έναντι της αντίστοιχης ετήσιας μείωσης το 2010 σε σχέση με το 2009 (-4,1%). Ενώ για το 2011 η συρρίκνωση του συνόλου της βιομηχανικής παραγωγής είναι σχεδόν τριπλάσια από εκείνη των τροφίμων (-8,6%). Η απόκλιση αυτή εκφράζει τις σχετικά μικρότερες απώλειες των τροφίμων εξαιτίας της οικονομικής ύφεσης σε σχέση με άλλους βιομηχανικούς κλάδους, τόσο κατά την πρώτη περίοδο της κρίσης το 2009, όσο και κατά την συνακόλουθη ύφεση το 2010 και το 2011.

Όσο αφορά την δραστηριότητα των ελληνικών βιομηχανικών επιχειρήσεων η εγχώρια βιομηχανία τροφίμων και ποτών συμμετέχει στις ελληνικές εξαγωγές κατά 14,1% το 2010, καταγράφοντας έτσι το υψηλότερο ποσοστό συμμετοχής στην εξαγωγή δραστηριότητα με τους υπόλοιπους κλάδους της μεταποίησης. Με την Ευρωπαϊκή ένωση να είναι ο κύριος προμηθευτής των εισαγωγών (85,8%), αλλά και ο δημοφιλέστερος προορισμός εξαγωγών (74,2%). Η Γερμανία και η Ιταλία είναι οι κύριοι εμπορικοί εταίροι, καθώς δεν αποτελούν μόνο σημαντικές χώρες προέλευσης εισαγωγών τροφίμων και ποτών, αλλά συγχρόνως είναι και από τους βασικότερους προορισμούς των εγχώριων εξαγωγών του κλάδου. Εκτός από την Ευρωπαϊκή Ένωση σε επίπεδο εξαγωγών το 2010, οι σημαντικότερες χώρες προορισμού των ελληνικών μεταποιημένων τροφίμων και ποτών είναι οι ΗΠΑ (5,7%) και η Ελβετία (2,3%), αλλά και η Αυστραλία, η Αλβανία και ο Καναδάς⁸⁰.

Όπως είδαμε λοιπόν από την ανάλυση που ακολουθήθηκε για το κλάδο των τροφίμων και των ποτών σήμερα στην ελληνική οικονομία δεν είναι όλα καταστροφικά. Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις θα πρέπει να αναζητούν ευκαιρίες ακόμα και μέσα στη κρίση για να καταφέρουν να επιβιώσουν, αλλά και να αναπτυχθούν.

Ποια είναι τα βήματα όμως που θα πρέπει να ακολουθήσουν οι βιομηχανικές επιχειρήσεις για να καταφέρουν να πετύχουν;

⁸⁰ www.reporter.gr

Έχουμε αναφερθεί ήδη αρκετές φορές στην ιδιαιτερότητα της ζήτησης των βιομηχανικών προϊόντων και την εξάρτησή τους από τα καταναλωτικά. Επομένως ένα από τα πρώτα βήματα που έχουν να κάνουν οι επιχειρήσεις είναι να κατανοήσουν τον έλληνα καταναλωτή. Ο έλληνας καταναλωτής πλέον βομβαρδίζεται από αλλαγές κοινωνικές, οικονομικές κ.α. και διακρίνεται από αβεβαιότητα και καχυποψία.

Σύμφωνα και με την τελευταία έρευνα Καταναλωτικής Εμπιστοσύνης της Nielsen, ο δείκτης της Καταναλωτικής Εμπιστοσύνης αν και σημείωσε μικρή άνοδο σε σχέση με το πρώτο τρίμηνο του έτους παραμένει σταθερά τα τελευταία χρόνια μέσα στις πέντε πιο απαισιόδοξες χώρες.

Άλλα ενδιαφέροντα αποτελέσματα της έρευνας είναι ότι εννέα στους δέκα Έλληνες θεωρούν πως η χώρα βρίσκεται σε ύφεση και ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό ότι η ύφεση θα συνεχιστεί και τους επόμενους μήνες. Επίσης με τα έσοδα των Ελλήνων καταναλωτών να έχουν μειωθεί σημαντικά και την ανεργία να έχει φτάσει σε πρωτοφανή επίπεδα, δεν προκαλεί έκπληξη πως η οικονομία και οι εργασιακές προοπτικές αποτελούν τις μεγαλύτερες ανησυχίες των Ελλήνων, με ποσοστά που είναι τα υψηλότερα παγκοσμίως (46% και 44% αντιστοίχως). Τέλος εντύπωση προκαλεί πως πλέον σχεδόν τέσσερις στους δέκα Έλληνες δηλώνουν πως δεν τους περισσεύουν καθόλου χρήματα μετά την κάλυψη των βασικών τους αναγκών⁸¹.

Άρα όπως καταλαβαίνουμε και από την έρευνα οι Έλληνες καταναλωτές περιορίζουν κατά πολύ τις αγορές τους στα απολύτως απαραίτητα και αναζητούν προϊόντα τα οποία διατίθενται σε χαμηλές τιμές. Βέβαια εκτός από τη χαμηλή τιμή οι καταναλωτές προσπαθούν να συνδυάσουν και την υψηλή ποιότητα.

Άλλο ένα χαρακτηριστικό το οποίο θα πρέπει να προσέξουν οι βιομηχανικές επιχειρήσεις είναι οι ανταγωνιστές τους. Η ελληνική βιομηχανική επιχείρηση θα πρέπει να βρει εκείνο το πλεονέκτημα που θα της δώσει την ευκαιρία να ανταπεξέλθει στις πιέσεις των ανταγωνιστών. Ειδικότερα τώρα που οι ανταγωνιστές λόγω του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης είναι μεγάλες διεθνείς εταιρίες οι οποίες παράγουν τα προϊόντα τους σε χαμηλό κόστος και είναι καλύτερα οργανωμένες από τις περισσότερες εγχώριες επιχειρήσεις. Οι διεθνείς

⁸¹ <http://www.naftemporiki.gr/finance/story?id=2211734>

επιχειρήσεις μπορούν να εκμεταλλεύονται τους ευνοϊκούς πόρους που διαθέτουν οι διάφορες χώρες που εδρεύουν οι θυγατρικές τους και να εισάγουν στην αγορά ένα καλύτερο προϊόν από τις εγχώριες επιχειρήσεις.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η Otis Elevator η μεγαλύτερη κατασκευάστρια εταιρία ανελκυστήρων στον κόσμο που επιτυγχάνει τα τέσσερα πέμπτα των πωλήσεων της έξω από τις Ηνωμένες Πολιτείες. Το σύστημα της πόρτας των ανελκυστήρων το παίρνει από την Γαλλία, μικρά τμήματα μηχανισμού από την Ισπανία, ηλεκτρονικό εξοπλισμό από την Γερμανία, και ειδικούς οδηγητικούς κινητήρες από την Ιαπωνία. Χρησιμοποιεί τις Ηνωμένες Πολιτείες μόνο για την ολοκλήρωση των συστημάτων⁸².

Βέβαια η διεθνοποίηση δεν είναι μόνο απειλή για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Αρκετές επιχειρήσεις περισσότερο κατά την περίοδο κρίσης που διανύουμε αποφασίζουν να μεταφέρουν τις επιχειρήσεις τους στην Τουρκία ή στα βαλκάνια, βρίσκοντας ευνοϊκότερες συνθήκες για τις επιχειρήσεις τους. Επίσης οι βιομηχανικές επιχειρήσεις μπορούν να εκμεταλλευτούν την τάση των πελατών που ζητούν από τον προμηθευτή τους να δραστηριοποιηθεί στην ίδια χώρα με εκείνες. Έτσι μπορεί να δοθούν ευκαιρίες να αναπτυχθούν σε ελκυστικές αγορές με την ασφάλεια ότι θα έχουν μια σταθερή απορρόφηση της παραγωγής από τον πελάτη.

Ενώ και η Ευρωπαϊκή Ένωση στο τομέα της βιομηχανίας και στα πλαίσια της Στρατηγικής 'ΕΕ 2020' προωθεί την πρωτοβουλία - 'φάρο' «Βιομηχανική Πολιτική στην εποχή της παγκοσμιοποίησης», η οποία έχει ως κύριο στόχο τη μετάβαση της ευρωπαϊκής οικονομίας προς μία πράσινη οικονομία ανταγωνιστική σε παγκόσμιο επίπεδο. Με την έρευνα και την καινοτομία να βρίσκονται σε πρώτο πλάνο. Μετά λοιπόν την ολοκλήρωση του 7^{ου} Προγράμματος-Πλαισίου για την Έρευνα προωθείται η εκπόνηση του 8^{ου} Προγράμματος-Πλαισίου, ενώ στις ευρύτερες ερευνητικές δραστηριότητες της Ευρωπαϊκής Ένωσης περιλαμβάνονται η στρατηγική για τις νανοεπιστήμες και τη νανοτεχνολογία, η δημιουργία του διεθνούς θερμοπυρηνικού αντιδραστήρα ITER, ο εκσυγχρονισμός των πανεπιστημίων, η διεθνής συνεργασία για την επιστήμη και την τεχνολογία, η κινητικότητα των ερευνητών, η προστασία των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας και η διαστημική πολιτική. Η Ελλάδα σε όλο αυτό το πρόγραμμα είναι έχει θέση ως στόχο τη διάθεση του 2% του ΑΕΠ για την έρευνα και την ανάπτυξη

⁸² Armstrong & Kotler, 2009, σελ. 669

έως το 2020⁸³.

Αν μια λοιπόν επιχείρηση θέλει να ακολουθήσει τον δρόμο της διεθνοποίησης θα πρέπει να εξετάσει κάποια κριτήρια, όπως η οικονομική, πολιτική, νομική κατάσταση της χώρας.

Η οικονομική κατάσταση των χωρών είναι ρευστή όσο ποτέ λόγω της αναταραχής που έχει προκύψει από το 2008 σε όλο τον πλανήτη. Χαρακτηριστικό είναι πως οι εξελίξεις στην Ελλάδα αρνητικές ή θετικές προκαλούν ραγδαίες οικονομικές εξελίξεις και στις υπόλοιπες χώρες. Επομένως οι βιομηχανικές επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάζουν τις συναλλαγματικές ισοτιμίες, το επίπεδο του πληθωρισμού, το χρέος της χώρας, το ισοζύγιο πληρωμών, το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων και εάν η οικονομική ανάπτυξη της χώρας έχει πραγματοποιηθεί σε κύριες βάσεις.

Ένας άλλος παράγοντας είναι η πολιτική, η νομική και πολιτιστική κατάσταση της ξένης χώρας. Οι επιχειρήσεις σε αυτό το επίπεδο θα πρέπει να εξετάζουν την σταθερότητα του πολιτικού συστήματος, τις αναταραχές που δημιουργούνται στην χώρα, αν η χώρα βρίσκεται σε εμπόλεμη κατάσταση ή αν υπάρχει κίνδυνος να βρεθεί στο άμεσο μέλλον, το εργασιακό καθεστώς ή εργασιακοί νομοί και οι νόμοι για τα πνευματικά δικαιώματα.

Αρκετές χώρες έχουν ως αρχή να ελκύουν τις ξένες επενδύσεις έχοντας αναπτύξει τους κατάλληλους νόμους και διαμορφώσει τους φόρους τους.

Η Ελλάδα δεν συγκαταλέγεται σε αυτές τις χώρες λόγω της αυξημένης φορολογίας, της γραφειοκρατίας, των σχετικών νόμων για την πνευματική ιδιοκτησία κ.α. Ωστόσο, έχουν αρχίσει να σχεδιάζονται κάποιες ενέργειες που προσπαθούν να αλλάξουν αυτό το κλίμα, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της ναυπηγίας. Σύμφωνα λοιπόν με ένα πρόσφατο σχέδιο που ακόμα δεν έχει υλοποιηθεί η Ελλάδα θα αποτελέσει την πρώτη χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην οποία θα εγκαθιδρυθούν Ειδικές Οικονομικές Ζώνες. Δηλαδή επιχειρηματικά πεδία (ή και περιοχές ολόκληρες) που θα λειτουργούν με ξεχωριστό φορολογικό - ασφαλιστικό - εργασιακό καθεστώς. Κάποια από τα οφέλη των επιχειρήσεων που θα λειτουργούν μέσα σε αυτές τις ζώνες είναι φορολογικές απαλλαγές (ΦΠΑ),

⁸³ <http://www.mfa.gr/exoteriki-politiki/i-ellada-stin-ee/esoteriki-agera-tomeakes-politikes.html?page=4>

άρση δασμών (π.χ., απευθείας μεταφορά προϊόντων στα πλοία χωρίς εκτελωνισμό) και ελαστικοποίηση όρων εργασίας. Ενώ η αρχική ιδέα ήταν να επιλεγούν για το λανσάρισμα βορειοελλαδίτικες ακριτικές περιοχές (π.χ., Ανατολή Θράκη), όλα δείχνουν ότι το νήμα θα σπάσει... η Αττική. Κι αυτό, διότι βρίσκεται στα σκαριά η εγκαθίδρυση ΕΟΖ σε ολόκληρο το ναυπηγοεπισκευαστικό τόξο Ελευσίνα - Σκαρामαγκάς - Πέραμα - Χαλκίδα - Σύρος, χωρίς να αποκλείεται μέρος του ΟΛΠ και του ΟΛΘ⁸⁴.

Εκτός από την παγκοσμιοποίηση και την διεθνοποίηση άλλη μια τάση των τελευταίων χρόνων που μπορούν να εκμεταλλευτούν οι Ελληνικές βιομηχανίες είναι η λεγόμενη πράσινη ανάπτυξη. Πλέον όλες και περισσότερες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται και αναπτύσσονται με βάση τον άνθρωπο και το περιβάλλον, αξιοποιώντας με ορθολογικό τρόπο τους φυσικούς πόρους του περιβάλλοντος. Ένας από τους λόγους που οδήγησαν στην οικονομική κρίση των τελευταίων ετών είναι και η αλόγιστη εκμετάλλευση του περιβάλλοντος με τις επιχειρήσεις να έχουν μόνο ως γνώμονα το κέρδος και να αδιαφορούν για τους φυσικούς πόρους που χρησιμοποιούσαν.

Όλη αυτή η πράσινη πολιτική ανάπτυξης εκτός από την συμβολή στην προστασία του περιβάλλοντος και του ανθρώπου έχει και ως αποτέλεσμα την δημιουργία πολλών επιχειρησιακών ευκαιριών, όπως για παράδειγμα τα οικολογικά προϊόντα, η ανάπτυξη των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, η διαχείριση των αποβλήτων κ.α.

Επίσης ενώ παλιότερα οι επιχειρήσεις σπαταλούσαν πολλά κεφάλαια για την προώθηση των επιχειρήσεων πλέον με την χρησιμοποίηση του ιντερνέτ και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης μπορούν με εύκολο τρόπο να πληροφορήσουν τους πελάτες τους για τα προϊόντα τους.

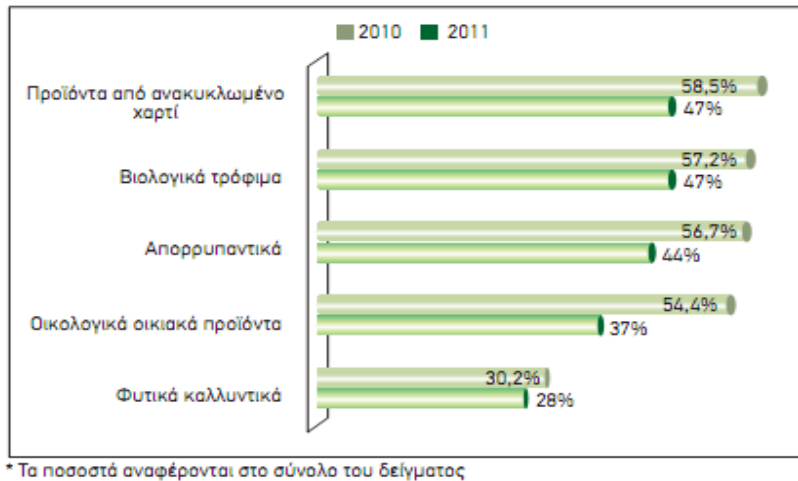
Στην Ελλάδα σύμφωνα με έρευνα της Greenpeace υπολογίζεται να έχουν δημιουργηθεί 256.000-403.500 θέσεις εργασίας ως το 2020⁸⁵. Ενώ σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποίησε το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών σε συνεργασία με το κέντρο Αειφορίας σε δείγμα 703 ατόμων, οι Έλληνες καταναλωτές μείωσαν τις αγορές των πράσινων προϊόντων (όπως μας δείχνει και η

⁸⁴ <http://www.capital.gr/News.asp?id=1595146>

⁸⁵ <http://www.ecofinder.gr/article>

εικόνα 3) όχι λόγω της ιδεολογίας που αντιπροσωπεύουν, αλλά λόγω της οικονομικής κρίσης⁸⁶.

Εικόνα 3



Πηγή: http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=5600

Άλλα ενδιαφέρον χαρακτηριστικά που προκύπτουν από την συγκεκριμένη έρευνα και μας δείχνουν την αυξημένη οικολογική συνείδηση των Ελλήνων, είναι ότι η αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών το 2011 επηρεάζεται και από τη στάση τους σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα, το 28% των ερωτηθέντων υποστηρίζει ότι αγοράζει προϊόντα τα οποία δίνουν μέρος των εσόδων τους σε ενέργειες προστασίας του περιβάλλοντος. Το 40% αλλάζει τη μάρκα του προϊόντος για να αγοράσει ένα νέο φιλικό προς το περιβάλλον προϊόν και το 31% πληρώνει υψηλότερη τιμή για να αγοράσει μια φιλική προς το περιβάλλον μάρκα.

Όλο και μεγαλύτερο μέρος του καταναλωτικού κοινού αναζητά προϊόντα συσκευασμένα σε ανακυκλώσιμη συσκευασία, καθώς το 39,5% των καταναλωτών που συμμετείχαν στην έρευνα προτιμάει αυτά τα προϊόντα από παρόμοια με συσκευασία που δεν ανακυκλώνεται. Παράλληλα, το 83,5% του δείγματος δηλώνει ότι ανακυκλώνει μια πληθώρα υλικών: χαρτί, γυαλί και αλουμίνιο ως τα πιο

⁸⁶ http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=5600

παραδοσιακά αλλά και μπαταρίες, ηλεκτρικές συσκευές και χρησιμοποιημένα λίπη⁸⁷.

Ανακεφαλαιώνοντας αν και οι βιομηχανικές επιχειρήσεις συνεχώς συμπίεζονται και καλούνται να βρουν τα όρια αντοχής τους, με την σωστή οργάνωση και την επένδυση των κεφαλαίων σε καινοτομικές ιδέες μπορούν να αποκτήσουν την απαραίτητη βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα τόσο κατά την περίοδο της κρίσης αλλά και μετά από αυτήν.

5.5 Τάσεις των βιομηχανικών αγορών στην Διεθνή αγορά

Η οικονομική κρίση έχει κάνει της παγκόσμιες αγορές πολύ ευαίσθητες στις διάφορες αλλαγές με αποτέλεσμα τα σκηνικά της παγκόσμιας οικονομίας να είναι ρευστά όσο ποτέ. Η κρίση αρχικά έπληξε πρώτες τις Ηνωμένες Πολιτείες και στη συνέχεια εξαπλώθηκε και σε ολόκληρο τον κόσμο με το μεγαλύτερο της θύμα την Ευρωπαϊκή Ένωση και την Ελλάδα. Ο κορεσμός των δυτικών οικονομιών και η αργή ανάπτυξη τους μαζί με μερικούς ακόμα συντελεστές είχε το αποτέλεσμα την δημιουργία νέων οικονομικών δυνάμεων.

Ανατολικές χώρες όπως η Κίνα και η Ινδία απ' ότι φαίνεται δεν αποτελούν ένα πυροτέχνημα αλλά έχουν έρθει για να μείνουν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τις δυναμικής τους είναι ότι η Κίνα διαθέτει το μεγαλύτερο ποσοστό του χρέους των Ηνωμένων Πολιτών. Όλο και περισσότερες βιομηχανικές επιχειρήσεις μεταφέρουν τον εξοπλισμό τους στην Κίνα λόγω των εργασιακών καθεστώτων, των μισθών, της χαμηλής φορολογίας, των νόμων που δεν περιορίζουν τις επιχειρήσεις κ.α. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά έχουν ως αποτέλεσμα την δημιουργία προϊόντων με χαμηλό κόστος τα οποία είναι πιο ανταγωνιστικά από τα αντίστοιχα των βιομηχανικών επιχειρήσεων του δυτικού κόσμου.

Επίσης οι συγκεκριμένες χώρες με την επένδυση τους σε νέες τεχνολογίες και την εμπειρία που έχουν αποκομίσει από τις επενδύσεις των ξένων επιχειρήσεων στην ενδοχώρα τους, έχουν ως αποτέλεσμα εκτός από προϊόντα με χαμηλό κόστος να

⁸⁷ http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=5600

μπορούν να διαθέτουν και καινοτομικά προϊόντα. Άλλος ένας παράγοντας που συνδράμει στην αύξηση των καινοτομικών προϊόντων είναι ότι οι Κινέζοι και Ινδοί πτυχιούχοι των δυτικών πανεπιστημίων γυρίζουν πίσω στην χώρα καταγωγής τους, μετά την λήξη των σπουδών τους, φέρνοντας μαζί τους την εμπειρία και την γνώση που αποκόμισαν από αυτά. Έτσι, όλο και περισσότερο κτίζονται πάγιοι εξοπλισμοί με τις νεότερες προδιαγραφές.

Άλλος ένας τομέας που είναι καθοριστικός στην πιο εύκολη διανομή των προϊόντων τους, σε ολόκληρο τον πλανήτη, είναι ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορείου και GATT. Η γενική συμφωνία δασμών και εμπορείου (GATT General Agreement on Tariffs and Trade) είναι μια συμφωνία που σχεδιάστηκε για να προωθήσει το παγκόσμιο εμπόριο μέσω μείωσης των δασμών και άρσης άλλων διεθνών εμπορικών φραγμών. Από τους πρώτους επτά γύρους διαπραγματεύσεων οι δασμοί σε βιομηχανικά προϊόντα μειώθηκαν από 45% μόλις σε 5%.⁸⁸

Από ότι καταλαβαίνουμε οι ανατολικές χώρες αποτελούν έφορο έδαφος για τις επενδύσεις των βιομηχανικών επιχειρήσεων που άμα προσέξουν τα τοπικά χαρακτηριστικά της κοινωνίας και της οικονομίας μπορούν να μεγαλοουργήσουν.

5.6 Σύγκριση τάσεων των Ελληνικών βιομηχανιών με τις βιομηχανίες της Διεθνούς αγοράς

Στα δύο προηγούμενα κεφάλαια αναπτύξαμε τις τάσεις που εμφανίζονται τόσο στην Ελλάδα όσο και στο διεθνή χώρο. Ο κοινός παράγοντας και των δυο κεφαλαίων είναι η οικονομική κρίση, που ανάλογα με την χώρα διαμορφώνει το περιβάλλον. Μια οικονομική κρίση που δεν έχει αφήσει ανεπηρέαστη ούτε τις γρήγορες αναπτυσσόμενες χώρες της ανατολής. Με την παρούσα οικονομική κατάσταση τόσο σε επίπεδο χωρών, όσο και σε επίπεδο επιχειρήσεων φαίνεται ότι δοκιμάζονται τα όρια και των δυο και να εμφανίζονται όλες οι αδυναμίες τους. Επομένως χώρες και επιχειρήσεις με ένα καλά οργανωμένο σχέδιο μπορούν να ανταπεξέλθουν πιο εύκολα στις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν και να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που δημιουργούνται.

⁸⁸ Armstrong & Kotler, 2009, σελ. 671

Επίσης άλλος ένα παράγοντας είναι η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων που μέσω του ιντερνέτ και μηχανισμών, όπως ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορείου και GATT έχει κλιμακωθεί αρκετά τα τελευταία χρόνια. Πλέον μπορεί πολύ εύκολα μια βιομηχανική επιχείρηση που έχει την έδρα της για παράδειγμα στην Ευρώπη να προμηθεύει μια επιχείρηση στην ανατολή ή και το αντίθετο.

Έτσι ένα τρόπος για τις ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις για να αποφύγουν την προβληματική κατάσταση της ελληνικής οικονομίας είναι να εκμεταλλευτούν το φαινόμενο τις διεθνοποίησης. Ειδικά τώρα που μέσω της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν καταργηθεί αρκετοί φραγμοί με στόχο την ελεύθερη ροή προϊόντων, υπηρεσιών, κεφαλαίων και εργασίας μεταξύ των χωρών μελών, δίνοντας τους την ικανότητα να αξιοποιήσουν μια από τις μεγαλύτερες αγορές παγκοσμίως, μιας και αποτελεί το 20% και πάνω των παγκόσμιων εξαγωγών με μισό δισεκατομμύριο καταναλωτών⁸⁹.

Τι είναι όμως αυτό που καθιστά τις ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις ευάλωτες στον παγκόσμιο ανταγωνισμό και στην αδυναμία τους να εκμεταλλευτούν τις νέες τάσεις όπως η πράσινη ανάπτυξη;

Ένα μέρος της απάντησης είναι η ίδια δομή της ελληνικής οικονομίας. Ένα παράδειγμα του παράδοξου της ελληνικής οικονομίας είναι ενώ από 1960 έως το 2007 ο ρυθμός αύξησης ήταν ο δεύτερος καλύτερος από τα 15 κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης ο ρυθμός εξωστρέφειας είναι πολύ χαμηλός. Σύμφωνα με το συνέδριο που πραγματοποιήθηκε από το ΣΒΒΕ και τη Eurobank EFG με το όνομα Βιομηχανία 2020: Περιφερειακή Ανάπτυξη, Καινοτομία και Εξωστρέφεια εντοπίστηκαν κάποια από τα προσκόμματα που συναντούν οι επιχειρήσεις κατά την διεθνοποίηση τους είναι τα εξής⁹⁰:

- «Προσκόμματα πληροφόρησης
- 1. Ελλιπής ή/και περιορισμένη πληροφόρηση για το εντοπισμό & την ανάλυση νέων αγορών.
- 2. Εντοπισμός επιχειρηματικών ευκαιριών σε νέες αγορές

⁸⁹ Armstrong & Kotler, 2009, σελ. 672

⁹⁰ <http://www.industry2020.gr>

- Κυβερνητικά προσκόμματα
 1. Γραφειοκρατία στη χώρα υποδοχής.
 2. Γενικότερη λειτουργία του δημοσίου τομέα στη χώρα υποδοχής.
- Προσκόμματα από την εσωτερική λειτουργία των επιχειρήσεων
 1. Ανεπαρκής αριθμός ή/και μη επαρκώς εκπαιδευμένο προσωπικό για την ανάπτυξη δράσεων διεθνοποίησης.
 2. Ανεπάρκεια κεφαλαίων κίνησης για χρηματοδότηση εξαγωγικών δραστηριοτήτων.
- Προσκόμματα που αφορούν το προϊόν και την τιμή
 1. Προσφορά ικανοποιητικών τιμών για τους πελάτες.
 2. Δυσκολία προσφοράς ίδιων τιμών με τις τιμές που προσφέρουν οι ανταγωνιστές.
- Προσκόμματα στη διανομή και την προώθηση
 1. Επίτευξη αξιόπιστης αντιπροσώπευσης στο εξωτερικό.
 2. Υψηλό κόστος για την μεταφορά και την ασφάλιση των προϊόντων.
- Διαδικαστικά προσκόμματα
 1. Καθυστερήση στις πληρωμές της επιχείρησης από τους πελάτες του εξωτερικού.
 2. Δυσκολία τόσο για τη σύναψη συμφωνιών όσο και για την επίλυση διαφορών.
- Προσκόμματα που προέρχονται από προμηθευτές και πελάτες
 1. Οξύς ανταγωνισμός στην ξένη αγορά.
 2. Διαφορετικές συνήθειες και στάσεις των πελατών στις ξένες αγορές.
- Προσκόμματα από το επιχειρηματικό περιβάλλον
 1. Επιδεινούμενες οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στην αγορά-στόχο.
 2. Κίνδυνοι συναλλαγματικών ισοτιμιών.
- Δασμολογικά και με δασμολογικά προσκόμματα.
 1. Ύπαρξη υψηλών δασμών στην αγορά-στόχο
 2. Αυστηροί κανονισμοί για την εισαγωγή προϊόντων στην αγορά-στόχο.

➤ Άλλα προσκόμματα

1. Ισχύουσα εργατική νομοθεσία.
2. Σταθερότητα νομικού και διοικητικού πλαισίου.

Επίσης ενδιαφέρουσες είναι και οι προτάσεις του συνεδρίου για την ενίσχυση της διεθνοποίησης και της ανταγωνιστικότητας των μεταποιητικών επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές που είναι οι εξής:

I. ΘΕΣΜΙΚΕΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ

1. Δημιουργία ενός «κέντρου» στο Υπουργείο Εξωτερικών που να ασχολείται με την Οικονομική Διπλωματία στη χώρα. Προτείνουμε όλοι οι φορείς του δημοσίου που ασχολούνται με το θέμα να αναφέρονται στο «κέντρο» αυτό. Τέλος, προτείνουμε τη συνένωση του Ελληνικού Οργανισμού Εξωτερικού Εμπορίου (ΟΠΕ) και του Invest in Greece (πρώην Ελληνικό Κέντρο Επενδύσεων – ΕΛΚΕ) και άλλων φορέων.

2. Αναβάθμιση των τμημάτων ΟΕΥ στις ελληνικές πρεσβείες στο εξωτερικό. Οι υπάλληλοι ΟΕΥ θα πρέπει να λειτουργούν με γνώμονα την εξωστρέφεια των ελληνικών επιχειρήσεων και όχι ως δημόσιοι υπάλληλοι του ελληνικού κράτους που απλώς εργάζονται στο εξωτερικό. Επίσης, προτείνουμε να αξιολογούνται με βάση τα αποτελέσματα των ενεργειών τους.

II. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ

1. Υλοποίηση ερευνών αγοράς του εξωτερικού και μελετών διερεύνησης επενδυτικών ευκαιριών σε χώρες – στόχους από οργανισμούς όπως ο ΟΠΕ.

2. Δημιουργία βάσης δεδομένων από το Υπουργείο Εξωτερικών στην οποία θα υπάρχουν καταχωρημένες όλες οι επιχειρήσεις ελληνικών συμφερόντων που δρουν στο εξωτερικό.

3. Δημιουργία δικτύου πληροφόρησης και ενημέρωσης επιχειρήσεων που προτίθενται να αναλάβουν δράσεις διεθνοποίησης, κατά το πρότυπο του αντίστοιχου δικτύου του ΣΒΒΕ για τα Βαλκάνια.

III. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

1. Δημιουργία προγραμμάτων προβολής ελληνικών προϊόντων στο εξωτερικό, με στόχευση την αύξηση της κατανάλωσής τους στις διεθνείς αγορές. Η οργανωμένη προβολή και προώθηση μεμονωμένων προϊόντων ή/και ομάδων προϊόντων στο εξωτερικό θα πρέπει να στοχεύει στη διεθνή αναγνωσιμότητα του «Made in Greece» και στη δημιουργία ταυτότητας των ελληνικών προϊόντων.

2. Οι επιχειρηματικές αποστολές να είναι εστιασμένες σε συγκεκριμένα τμήματα των ξένων αγορών, και να συμμετέχουν σε αυτές προσεκτικά επιλεγμένες επιχειρήσεις.
3. Ετήσιος προγραμματισμός των δράσεων προβολής και προώθησης ελληνικών προϊόντων σε συγκεκριμένες χώρες – στόχους για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα του έτους, π.χ. από 1-1-2010 μέχρι 30-6-2010 προώθηση των ελληνικών προϊόντων στην αγορά της χώρας ...
4. Εκμετάλλευση του δυναμικού των αποδήμων Ελλήνων και του γεγονότος ότι η έδρα του Συμβουλίου του Απόδημου Ελληνισμού (ΣΑΕ) βρίσκεται στη Θεσσαλονίκη – Δικτύωση των ελληνικών επιχειρήσεων με τις επιχειρήσεις ιδιοκτησίας αποδήμων Ελλήνων, για αποτελεσματικότερη και ταχύτερη προώθηση των ελληνικών προϊόντων στις διεθνείς αγορές.
5. Εκπόνηση και υλοποίηση μακροχρόνιων προγραμμάτων διεθνούς marketing ή/και regional marketing, τα οποία, σε κάθε περίπτωση, θα αποτελέσουν σημαντικό βήμα για την αποτελεσματική προβολή και προώθηση των ελληνικών προϊόντων στο εξωτερικό.

IV. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

1. Απλοποίηση των διαδικασιών και μείωση της γραφειοκρατίας για τις εξαγωγές
2. Διευκόλυνση εισόδου, παραμονής και εργασίας στη χώρα αλλοδαπών στελεχών
3. Δημιουργία εργαστηρίων έρευνας και ανάπτυξης με την υποστήριξη του κράτους, με στόχο την πιστοποίηση των ελληνικών προϊόντων, ούτως ώστε αυτά να έχουν ευκολότερη πρόσβαση στις διεθνείς αγορές
4. Υποστήριξη στην ανάπτυξη στελεχών που θ' αναλάβουν εξαγωγικές δραστηριότητες: επιδότηση της παρακολούθησης σχετικών μεταπτυχιακών προγραμμάτων στο εξωτερικό, της εκμάθησης ξένων γλωσσών κλπ.
5. Επιλογή ικανών και έμπειρων στελεχών από την ελεύθερη αγορά για τη στελέχωση σε υψηλόβαθμες θέσεις οργανισμών και υπηρεσιών που ασχολούνται με την ενίσχυση της διεθνοποίησης και της εξωστρέφειας των ελληνικών επιχειρήσεων.

V. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΟΥ ΚΑΙ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ

1. Δημιουργία νέου σχεδίου «Οικονομικής Ανασυγκρότησης των Δυτικών Βαλκανίων». Στο πλαίσιο ενός τέτοιου σχεδίου τα Δυτικά Βαλκάνια θα πρέπει ν' αποτελέσουν το γεωγραφικό χώρο εφαρμογής του νέου σχεδίου.

2. Θέσπιση κανόνων άμεσης επιστροφής του ΦΠΑ των εξαγωγικών επιχειρήσεων ή/και συμψηφισμός του με άλλες οικονομικές υποχρεώσεις των επιχειρήσεων προς το κράτος.
3. Μείωση του συντελεστή φορολογίας των κερδών που προέρχονται από εξαγωγές, καθώς επίσης και μείωση του συντελεστή φορολόγησης των μερισμάτων από θυγατρικές του εξωτερικού. Γενικότερα, να ισχύσει μείωση του συντελεστή φορολογίας εισοδήματος για διεθνοποιημένες επιχειρήσεις.
4. Θεσμοθέτηση ειδικών προγραμμάτων ενίσχυσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που έχουν υψηλές επιδόσεις εξαγωγικής δραστηριότητας και κερδοφορίας. Προτείνουμε οι κάθε είδους επενδυτικές προτάσεις των επιχειρήσεων αυτών είτε να εγκρίνονται κατά προτεραιότητα, στο πνεύμα ενίσχυσης της εξωστρεφούς και υγιούς επιχειρηματικότητας, είτε να δέχονται αυξημένο ποσοστό ενίσχυσης από το κράτος.
5. Παροχή κινήτρων για τη χρηματοδότηση της υλοποίησης κοινών δράσεων ομοειδών επιχειρήσεων. Οι δράσεις αυτές μπορούν να αφορούν προβολή προϊόντων, υποστήριξη δικτύων πωλήσεων και διανομών, δημιουργία clusters κ.λπ.
6. Επιδότηση των εργοδοτικών εισφορών για την πρόσληψη στελεχών που θα απασχοληθούν σε τμήματα εξαγωγών ελληνικών επιχειρήσεων.
7. Καλύτεροι όροι και επιτόκια δανεισμού από τράπεζες για επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν και υλοποιούν δράσεις διεθνοποίησης.
8. Κάλυψη ασφαλιστικών κινδύνων στο 100% των συναλλαγών».

Κεφάλαιο 6:

Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων Θεωρητικού Μέρους

Συμπέρασμα 1

Αν και η βιομηχανική ανάπτυξη είναι πολύ σημαντική για την ανάπτυξη μιας χώρας και το εύρος των δραστηριοτήτων του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ είναι πολύ μεγαλύτερο από εκείνο του Καταναλωτικού τόσο οι θεωρητικοί του Μάρκετινγκ όσο και οι ίδιες οι βιομηχανικές επιχειρήσεις δεν δίνουν τόσο μεγάλη

σημασία στις τεχνικές του, με μερικά στελέχη βιομηχανικών επιχειρήσεων να χρησιμοποιούν τεχνικές του Καταναλωτικού Μάρκετινγκ.

Βέβαια αυτή τους η ενέργεια δεν είναι σωστή γιατί το Καταναλωτικό και το Βιομηχανικό Μάρκετινγκ, οι καταναλωτικές και οι βιομηχανικές επιχειρήσεις έχουν αρκετές διαφορές με τις κυριότερες να είναι:

A. Το κύριο χαρακτηριστικό των βιομηχανικών προϊόντων είναι ότι χρησιμοποιούνται στην παραγωγή άλλων προϊόντων.

B. Η Βιομηχανική αγορά είναι προσανατολισμένη γύρω από προϊόντα που παρέχονται για την παραγωγή του τελικού προϊόντος. Οι περισσότερες επιχειρήσεις που την απαρτίζουν έχουν ως στόχο άλλες επιχειρήσεις και όχι μεμονωμένους καταναλωτές.

Γ. Η κύρια διαφορά μεταξύ των βιομηχανικών πελατών και των καταναλωτών είναι ότι οι πρώτοι αγοράζουν τα προϊόντα τους με ορθολογικά, αντικειμενικά κριτήρια, μιας και χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων τους. Ενώ οι δεύτεροι αγοράζουν με ψυχολογικά, συναισθηματικά κριτήρια.

Δ. Οι ιδιαιτερότητες της ζήτησης των βιομηχανικών προϊόντων, όπως έχουμε ήδη αναφέρει στο κεφάλαιο 2.2.4. στη ζήτηση των βιομηχανικών προϊόντων εμφανίζονται τα φαινόμενα της παράγωγος, της ανελαστικότητας, της σταυροειδής και της συνδυασμένης ζήτησης.

E. Το φαινόμενο της αδράνειας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε όλες τις αποφάσεις και τις λειτουργίες του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ. Σύμφωνα με το φαινόμενο της αδράνειας η βιομηχανική επιχείρηση και οι πελάτες αναπτύσσουν τέτοιες σχέσεις εμπιστοσύνης, που οι δεύτεροι δύσκολα επιλέγουν άλλους ανταγωνιστές.

ΣΤ. Άλλη μια διαφορά είναι η διαφοροποίηση στις τεχνικές προώθησης. Για παράδειγμα τα εκατομμύρια που δαπανώνται για την διαφήμιση για τα καταναλωτικά προϊόντα δεν έχουν τα ίδια αποτελέσματα. Μιας και οι πελάτες των βιομηχανικών επιχειρήσεων αγοράζουν με ορθολογικά κριτήρια.

Συμπέρασμα 2

Τα τελευταία χρόνια η οικονομική κρίση έχει ως αποτέλεσμα να επιδεινώσει ακόμα περισσότερο τις αρνητικές καταστάσεις και οι επιχειρήσεις φθάνουν στα όρια τους. Στο περιβάλλον τους δημιουργούνται όλο και περισσότερες απειλές, όπως οι επιπτώσεις της οικονομικής Ευρωπαϊκής κρίσης. Ένα αντίδοτο σε αυτή την κατάσταση είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σύμφωνα με το Βιομηχανικό Μάρκετινγκ.

Οι Βιομηχανικές επιχειρήσεις με τις ενέργειες του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ μπορούν να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που δημιουργούνται στην αγορά και να προφυλαχτούν από τις απειλές. Για παράδειγμα, μέσω της τμηματοποίησης οι βιομηχανικές επιχειρήσεις μπορούν να διοχετεύσουν τους πόρους τους στα τμήματα της αγοράς που είναι πιο ελκυστικά και να παράγουν περισσότερο κέρδος. Με αυτόν τον τρόπο δεν θα σπαταλήσουν τους υπέρ πολύτιμους πόρους και θα καταφέρουν να κτίσουν ένα σταθερό κορμό πελατών, γνωρίζοντας τις ανάγκες τους, δημιουργώντας ένα σταθερό χρηματοοικονομικό έσοδο.

Συμπέρασμα 3

Όλες οι λειτουργίες του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ θα πρέπει να εκτελούνται κάτω από ένα οργανωμένο σχέδιο, δηλαδή για να καταφέρουν τα στελέχη μιας βιομηχανικής επιχείρησης να πετύχουν τους στόχους τους και να αποκομίσουν βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα οφέλη θα πρέπει να αναπτύξουν τον κατάλληλο στρατηγικό σχεδιασμό.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός θα πρέπει να βασιστεί στην ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Με την σωστή ανάλυση του πρώτου περιβάλλοντος η βιομηχανική επιχείρηση θα είναι σε θέση να γνωρίζει τους πόρους, τις ικανότητες και τις δυνατότητες που διαθέτει. Με την ανάλυση του δεύτερου περιβάλλοντος θα είναι σε θέση να γνωρίζει τις αδυναμίες, τις δυνατότητες, τις ευκαιρίες και τις απειλές που δημιουργούνται ώστε να μπορέσει τις αξιοποιήσει. Επίσης άλλο ένα σημαντικό στοιχείο που θα πρέπει να δώσουν εμφάνιση οι βιομηχανικές επιχειρήσεις είναι και η ελκυστικότητα της αγοράς στην οποία δραστηριοποιούνται, αλλά και στην αγορά στην οποία θα αποφασίσουν να εισέλθουν.

Μόλις λοιπόν κάνουν αυτά τα βήματα θα πρέπει να εφαρμόσουν τις διάφορες στρατηγικές με βάση τους στόχους που έχουν τεθεί και προσαρμόζοντας τις στις διάφορες λειτουργίες του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ.

Επίσης μια σωστή έρευνα και ένας σωστός στρατηγικός σχεδιασμός θα βοηθήσει τις βιομηχανικές επιχειρήσεις να είναι επίκαιρες και να βαδίζουν σύμφωνα με τις νέες τάσεις που επικρατούν στις αγορές κάτι που όπως αντιλαμβανόμαστε συμβάλει στην ανταγωνιστικότητα, στην βιωσιμότητα και στην κερδοφορία της επιχείρησης.

Συμπέρασμα 4

Όσο αφορά τις επιχειρησιακές λειτουργίες, οι βασικότερες είναι της παραγωγής, της προμήθειας, των χρηματοοικονομικών, του Μάρκετινγκ και των ανθρωπίνων πόρων.

Βέβαια μια βιομηχανική επιχείρηση ανάλογα με τη δομή, το μέγεθος και το μερίδιο της αγοράς που στοχεύει και τις ιδιαιτερότητες των πελατών της μπορεί να έχει και άλλες λειτουργίες.

Συμπέρασμα 5

Σύμφωνα με την μελέτη μας στις διάφορες πηγές που χρησιμοποιήσαμε, φτάσαμε στο συμπέρασμα ότι ειδικά στην Ελλάδα λόγω της οικονομικής κρίσης οι βιομηχανικοί κλάδοι συρρικνώνονται τα τελευταία χρόνια και ο Έλληνας καταναλωτής έχει αλλάξει της συνήθειες του με το μεγαλύτερο ποσοστό να αναζητεί προϊόντα σε χαμηλές τιμές. Ενώ όλο και περισσότερο μεγαλώνει το ποσοστό των Ελλήνων καταναλωτών που ενημερώνονται και αγοράζουν προϊόντα που είναι αποτελέσματα της πράσινης ανάπτυξης. Παρόλο όμως σε αυτό το δυσοίωνο περιβάλλον οι βιομηχανικές επιχειρήσεις μπορούν να εκμεταλλευτούν τις καινοτομίες αλλά και τις ευκαιρίες που προκύπτουν σε διάφορους κλάδους (όπως των τροφίμων) και να καταφέρουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν. Εξάλλου η οικονομία της Ελλάδας βρίσκεται σε ένα μεταβατικό στάδιο, οι ανταγωνιστές μειώνονται και όσες βιομηχανικές επιχειρήσεις καταφέρουν να επιβιώσουν θα έχουν ηγετικό ρόλο στο επόμενο στάδιο της ανάκαμψης.

Επίσης τόσο στην παγκόσμια αλλά και εγχώρια αγορά αυξάνονται οι πολυεθνικές εταιρίες. Με αποτέλεσμα όλο και περισσότερο οι Ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν πιο σύγχρονες και δυνατότερες επιχειρήσεις..

Β Μέρος
Πρακτικό Μέρος

Κεφάλαιο 7

Μεθοδολογία Έρευνας

7.1 Σκοπός της έρευνας

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας που πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα από 01 Αυγούστου μέχρι 30 Αυγούστου ήταν να δοθούν αποτελέσματα σχετικά με το Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ τις επιχειρησιακές λειτουργίες και τις νέες τάσεις στο παγκόσμιο και Ελλαδικό χώρο. Έτσι με την σύνταξη του ερωτηματολόγιο προσπαθήσαμε να δώσουμε απαντήσεις σχετικά με:

1. Την χρησιμοποίηση των τεχνικών του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ από τις επιχειρήσεις.
2. Με τις στρατηγικές Μάρκετινγκ που ακολουθούνται και την προτεραιότητα που δίνουν οι επιχειρήσεις στις τεχνικές του Στρατηγικού Βιομηχανικού Μάρκετινγκ και την συμβολή του στην επιχείρηση.
3. Τις επικρατέστερες επιχειρησιακές λειτουργίες σε μια Βιομηχανική Επιχείρηση και τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στον Ελλαδικό και Διεθνή χώρο.
4. Την κατάσταση της καινοτομίας στην Ελλάδα, των νέων τάσεων και τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στον Διεθνή και Ελλαδικό χώρο.

7.2 Είδος της έρευνας

Το είδος της έρευνας που ακολουθήσαμε είναι ποιοτική. Ο λόγος που διαλέξαμε το συγκεκριμένο είδος ήταν για να μπορέσουμε να έχουμε καλύτερη επαφή με τους ερωτώμενους, ώστε να καταφέρουμε να καταλάβουμε τις αντιδράσεις. Οι αντιδράσεις αυτές είναι πολύ χρήσιμες μιας και μπορούμε να κατανοήσουμε καλύτερα τους λόγους που ερωτώμενοι έδωσαν τις συγκεκριμένες ερωτήσεις. Εξάλλου αρκετές φορές τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να παρεκκλίνουν,

γιατί η σύνταξη των αποτελεσμάτων γίνεται χωρίς να γνωρίζονται ο τρόπος απαντήσεις των ερωτώμενων. Για παράδειγμα θεωρήσαμε ότι με την ποιοτική έρευνα θα μπορέσουμε καλύτερα εάν οι ερωτώμενοι ψεύδονται.

7.3 Μέθοδοι συλλογής στοιχείων

Η συγκέντρωση των στοιχείων πραγματοποιήθηκε με την συμπλήρωση ερωτηματολογίου από τους ερωτώμενους. Η διάθεση του ερωτηματολογίου έγινε με δύο τρόπους είτε μέσω τηλεφώνου, που πραγματοποιούσαμε μια πρώτη ενημέρωση σχετικά με το σκοπό συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, είτε με την απευθείας επίσκεψη μας στην επιχείρηση που εργάζεται ο ερωτώμενος. Έπειτα από την πρώτη ενημέρωση, όποια επιχείρηση ήθελε να μας απαντήσει μας ενημέρωνε με τηλεφωνική επικοινωνία για την ημερομηνία της συνάντησης με τον υπεύθυνο του τμήματος Μάρκετινγκ για να πραγματοποιηθεί η συνέντευξη.

7.4 Μέθοδοι συμπλήρωσης ερωτηματολογίου

Ο σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να παρουσιάσουμε συνοπτικά κάποιες από τις μεθόδους συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκαν και για την σύνταξη του ερωτηματολογίου της εργασίας.

Οι κύριοι μέθοδοι σύνταξης ενός ερωτηματολογίου είναι: α) το αυτοσυμπληρούμενο και β) το συμπληρούμενο από τον απογραφέα που χωρίζονται σε τηλεφωνικό ερωτηματολόγιο και προσωπική συνέντευξη⁹¹.

A) Αυτοσυμπληρούμενο ερωτηματολόγιο

Με την συγκεκριμένη μέθοδο ο ερευνητής διανέμει τα ερωτηματολόγια σε συγκεκριμένους χώρους και στην συνέχεια έπειτα από την περάτωση κάποιου χρονικού διαστήματος λαμβάνει το ερωτηματολόγιο συμπληρωμένο. Τα πλεονεκτήματα του συγκεκριμένου τρόπου συμπλήρωσης ερωτηματολογίου είναι ότι μπορούν να συμπληρωθούν πολλά ερωτηματολόγια και ο ερωτώμενος δεν έχει την αγωνία ότι κάποιος μελετάει τις αντιδράσεις του κατά την συμπλήρωση του

⁹¹ Πετράκης,2006,σελ.194

ερωτηματολογίου. Τα μειονεκτήματα είναι ότι αρκετά από τα ερωτηματολόγια δεν απαντιούνται ποτέ ή δεν απαντιούνται ολόκληρα και έχουν αρκετά ψευδή στοιχεία.

B) Συμπληρούμενο ερωτηματολόγιο από τον Απογραφέα

1) Τηλεφωνικό ερωτηματολόγιο

Τα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένου μεθόδου είναι ότι ο ερευνητής κερδίζει αρκετό χρόνο. Τα μειονεκτήματα είναι ο δισταγμός των ερωτώμενων σχετικά με την ταυτότητα του ερευνητή και της αυθεντικότητας της έρευνας.

2) Προσωπική συνέντευξη

Στην συγκεκριμένη μέθοδο ο ερευνητής ρωτάει τις ερωτήσεις και σημειώνει τις απαντήσεις του ερωτώμενου. Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι ο ερευνητής μπορεί να ψυχολογήσει τις αντιδράσεις του ερωτώμενου. Το μειονέκτημα είναι ότι ο ερευνητής θα πρέπει να είναι παρά πολύ προσεχτικός σχετικά με τον τρόπο που απευθύνει τις ερωτήσεις ώστε να μη φέρει σε δύσκολη θέση τον ερωτώμενο.

Ακόμα κάποια άλλα στοιχεία θα πρέπει να έχει η σύνταξη ενός ερωτηματολογίου είναι⁹²:

- Προκαταρκτική Εξέταση, στην οποία αποφασίζονται οι πληροφορίες που θα πρέπει να συλλεχτούν, ο τρόπος επικοινωνίας και το δείγμα.
- Απόφαση για το Περιεχόμενο των Ερωτήσεων. Σε αυτό το στάδιο αποφασίζονται αν οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου μπορούν να απαντηθούν, εάν δημιουργούν πρόβλημα στους ερωτώμενους, εάν μπορούν να μας φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα κ.α.
- Απόφαση για το Λεξιλόγιο των Ερωτήσεων. Σε αυτό το στάδιο αποφασίζεται αν το λεξιλόγιο είναι κατανοητό από όλους τους ερωτώμενους, εάν αφήνει υπονοούμενα, εάν δημιουργεί παρανοήσεις, αν κατευθύνει τους ερωτώμενους κ.α.
- Απόφαση για το Είδος των Ερωτήσεων. Το επόμενο στάδιο είναι οι αποφάσεις για την κατάλληλη κατηγορία των ερωτήσεων.

⁹² Πετράκης, 2006, σελ. 197, 198, 199

- Απόφαση για τη Σειρά Ερωτήσεων. Το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να έχει μια ευχάριστη ροή, με μη επαναλαμβανόμενες ερωτήσεις, που θα έχει ως στόχο την καλύτερη πληροφόρηση του ερευνητή.
- Απόφαση για την Τελική Μορφοποίηση/Σύνταξη του Ερωτηματολογίου. Αποτελεί το προτελευταίο στάδιο. Ο ερευνητής θα πρέπει να δώσει έμφαση στην ελκυστικότητα του ερωτηματολογίου και στη σύνταξη του.
- Τελικός Έλεγχος σε Πραγματικό Δείγμα. Στο τελευταίο στάδιο θα πρέπει να γίνει μια πειραματική έρευνα σε μικρό μέρος του στοχευόμενου δείγματος για να διαπιστευτεί και στην πράξη πόσο ευχάριστο και κατανοητό είναι το ερωτηματολόγιο.

7.5 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δυο μέρη από μια επιστολή που έχει ως σκοπό την ενημέρωση και την διευκρίνιση του λόγου της έρευνας και το δεύτερο μέρος που αποτελεί το κύριο μέρος με τις ερωτήσεις.

Το δεύτερο μέρος αποτελείται από πέντε ενότητες. Οι τέσσερις πρώτες ενότητες δημιουργήθηκαν με σκοπό την συλλογή των πληροφοριών εκείνων που θα κάλυπταν τους στόχους της έρευνας. Η πέμπτη και τελευταία ενότητα αποτελείται από ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων.

Το είδος των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκε για την σύνταξη του ερωτηματολογίου είναι ερωτήσεις κλίμακας, κλίμακες Likert, ανοικτές ερωτήσεις, κλειστές ερωτήσεις και ερωτήσεις κατάταξης. Ο στόχος των τόσο πολλών ειδών ερωτήσεων ήταν να προσπαθήσουμε να αντλήσουμε όσο πιο πολλές και έγκυρες πληροφορίες από τους ερωτώμενους.

Τέλος, προσπαθήσαμε λόγο και της χρονικής περιόδου που πραγματοποιήθηκε η συγκεκριμένη έρευνα το ερωτηματολόγιο να είναι κατανοητό, σύντομο και για την εκτενέστερη επίτευξη των αρχικών στόχων της έρευνας να είναι δομημένο με έναν τέτοιο τρόπο για να οδηγεί σε σαφή αποτελέσματα.

7.6 Διαδικασία δείγματος

Το δείγμα των επιχειρήσεων και οι ερωτώμενοι που απάντησαν αντίστοιχα στα ερωτηματολόγια είναι οι εξής: α) η Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε., Βιομηχανία Μπισκότων και Ειδών Διατροφής και απάντησε ο Διευθυντής Μάρκετινγκ β) η Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. και απάντησε ο Προϊστάμενος Εκπαίδευσης, γ) η Φίλης Πλαστικά ΑΒΕΕ, Βιομηχανία Πλαστικών και απάντησε ο Υπεύθυνος Μάρκετινγκ, δ) Βιεμετάλ Α.Ε., Εμπορεία-Επεξεργασία Σιδήρου και απάντησε Γενικός Διευθυντής, και ε) την ΑΦΟΙ Ε. Βασιλοπούλου & ΣΙΑ Α.Ε., Εμπόριο Ξυλείας και απάντησε ο Βοηθός του τμήματος Μάρκετινγκ. Η βασική προϋπόθεση του δείγματος ήταν να χρησιμοποιούν τεχνικές του Μάρκετινγκ και να διαθέτουν ένα στοιχειώδες τμήμα Μάρκετινγκ. Επίσης για να μπορέσουμε να έχουμε μια πιο σφαιρική άποψη σχετικά με τη κατάσταση των βιομηχανικών κλάδων στην Ελλάδα, προσπαθήσαμε να πάρουμε απαντήσεις από διαφορετικούς κλάδους. Ενώ για να καλύψουμε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς προσπαθήσαμε να πάρουμε συνεντεύξεις από μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις.

7.7 Ερωτηματολόγιο

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΑΤΡΑ, ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 2012

Ερωτηματολόγιο

Στα πλαίσια της εκπόνησης πτυχιακής εργασίας για το τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Α.Τ.Ε.Ι. Πάτρας σας παρακαλούμε θερμά να αφιερώσετε 5 λεπτά από το χρόνο σας για να απαντήσετε στις παρακάτω ερωτήσεις.

Η παρούσα έρευνα εξετάζει το "Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ: Επιχειρησιακές λειτουργίες και τάσεις στον παγκόσμιο και Ελλαδικό χώρο. Πρωτογενή έρευνα σε πέντε βιομηχανίες της Ελλάδας".

Οι απαντήσεις που θα δώσετε είναι πολύ χρήσιμες και σημαντικές για την πτυχιακή μας εργασία. Θα θέλαμε να σας ενημερώσουμε ότι οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν απόλυτα εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για το πρακτικό και ερευνητικό μέρος της εργασίας μας.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την πολύτιμη συνεργασία σας.

Με εκτίμηση,

Χαλκιοπούλου Νικολίτσα

Χαμχούγιας Φώτης

Ενότητα I: Βιομηχανικό Μάρκετινγκ

Η ενότητα αυτή διερευνά το επίπεδο των τεχνικών του βιομηχανικού μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε και πώς ανταποκρίνεται με αυτές τις τεχνικές.

1. Χρησιμοποιείτε τις τεχνικές του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ στην επιχείρηση που εργάζεστε?

Πάρα πολύ	Πολύ	Ούτε πολύ ούτε λίγο	Λίγο	Καθόλου
-----------	------	------------------------	------	---------

2. Αν η απάντησή σας στην παραπάνω ερώτηση δεν ήταν "καθόλου", πείτε μας αν η εφαρμογή των συγκεκριμένων τεχνικών έχουν βοηθήσει την πορεία της επιχείρησης.

Πάρα πολύ	Πολύ	Ούτε πολύ ούτε λίγο	Λίγο	Καθόλου
-----------	------	------------------------	------	---------

3. Θεωρείτε ότι οι υπόλοιπες επιχειρήσεις στον κλάδο σας χρησιμοποιούν τις τεχνικές βιομηχανικού μάρκετινγκ?

Πάρα πολύ	Πολύ	Ούτε πολύ ούτε λίγο	Λίγο	Καθόλου
-----------	------	------------------------	------	---------

Ενότητα II: Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ

Η ενότητα αυτή διερευνά ποιές στρατηγικές του βιομηχανικού μάρκετινγκ χρησιμοποιεί η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε και ποιά είναι η πορεία της με την κατάλληλη εφαρμογή των στρατηγικών αυτών.

1. Στην επιχείρηση στην οποία εργάζεστε που εστιάζετε περισσότερο την προσοχή σας από τα ακόλουθα:

A) Σε μεγάλη παραγωγή προϊόντων που διατίθενται με την ίδια ποιότητα με τα ανταγωνιστικά προϊόντα σε χαμηλότερες τιμές. (Στρατηγική ηγεσίας κόστους)

B) Σε παραγωγή προϊόντων τα οποία διατίθενται σε υψηλότερη τιμή από εκείνη των ανταγωνιστών με καλύτερη ποιότητα. (Στρατηγική διαφοροποίησης)

Με ποιο κριτήριο επιλέγετε να πραγματοποιήσετε την συγκεκριμένη στρατηγική?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Τα βιομηχανικά προϊόντα που παράγει και πουλάει η επιχείρηση που εργάζεστε σε ποιά κατηγορία προϊόντων από τις παρακάτω ανήκουν?

(Κυκλώστε την κατηγορία που ανήκουν τα βιομηχανικά προϊόντα της επιχείρησής σας)

α) "Αγελάδες" (Cash Cows): Αφορά τα προϊόντα με μεγάλο μερίδιο αγοράς για αυτό και αποκαλούνται και προϊόντα - αρχηγοί, το χαρακτηριστικό της αγοράς στην οποία βρίσκονται είναι ότι έχει χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης δηλαδή πρόκειται για μια ώριμη αγορά. Τα προϊόντα αγελάδες είναι καταξιωμένα προϊόντα και δημιουργούν μεγάλα έσοδα για την επιχείρηση.

β) "Αστέρια" (Stars) : Αφορά τα προϊόντα που έχουν μεγάλο μερίδιο αγοράς με την διαφορά ότι η αγορά αυτή βρίσκεται σε γρήγορους ρυθμούς ανάπτυξης. Πρόκειται για προϊόντα που φέρνουν αρκετά έσοδα στην επιχείρηση και καλύπτουν το κόστους τους, αν και μερικές φορές όχι τόσο συχνές θα πρέπει να δαπανηθούν αρκετά χρήματα για να συνεχίσουν να κατέχουν το ίδιο μερίδιο της αγοράς.

γ) "Ερωτηματικά" (Question Marks): Πρόκειται για τα προϊόντα που βρίσκονται σε αγορά με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης, αλλά τα ίδια δεν καλύπτουν μεγάλο μερίδιο αγοράς όπως τα αστέρια. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση μπορεί να δαπανήσει αρκετά χρήματα, τα οποία τα εισρέει από τα προϊόντα αγελάδες, ώστε να φτάσουν σε επίπεδο αστερίων ή να μην τα μετατρέψει και να εξοικονομήσει τους πόρους που θα δαπανούσε.

δ) "Σκυλιά" (Dogs): Τα προϊόντα αυτά έχουν και χαμηλό μερίδιο αγοράς αλλά και οι αγορές στις οποίες ανήκουν είναι και χαμηλού ρυθμού ανάπτυξης. Όσο αφορά το κόστος, τα χρήματα που δαπανούνται είναι πάρα πολλά και δεν συμφέρει την επιχείρηση η συντήρησή τους. Όμως παρόλο που τα προϊόντα με αυτά τα χαρακτηριστικά είναι αδύναμα και η αγορά δεν είναι ελκυστική αρκετές επιχειρήσεις συνεχίζουν να τα συγκρατούν στο χαρτοφυλάκιο τους για τυχόν χρησιμοποίησή τους στο μέλλον, χρησιμοποιώντας στρατηγικές για το στάδιο παρακμής ενός προϊόντος

3. Εάν η απάντησή σας στην παραπάνω ερώτηση είναι "Αγελάδες", επιλέξτε ποιά από τις στρατηγικές ακολουθείτε για τα βιομηχανικά προϊόντα που παράγει η επιχείρησή σας. Αν όχι, παρακαλώ πηγαίνετε στην επόμενη ερώτηση.

α) Εξαγορά ανταγωνιστών

β) Σημαντικές επενδύσεις

γ)

Άλλη

.....

4. Εάν η απάντησή σας στην παραπάνω ερώτηση είναι "Αστέρια", επιλέξτε ποιά από τις στρατηγικές ακολουθείτε για τα βιομηχανικά προϊόντα που παράγει η επιχείρησή σας. Αν όχι, παρακαλώ πηγαίνετε στην επόμενη ερώτηση.

α) Επανεπένδυση κερδών σας

β) Επιδίωξη απόκτησης μεγάλου μεριδίου νέων χρηστών του προϊόντος

γ) Άλλη

.....

5. Εάν η απάντησή σας στην παραπάνω ερώτηση είναι "Ερωτηματικά", επιλέξτε ποιά από τις στρατηγικές ακολουθείτε για τα βιομηχανικά προϊόντα που παράγει η επιχείρησή σας.

α) Εξαγορά ανταγωνιστών

β) Σημαντικές επενδύσεις

γ) Απόφαση εγκατάλειψη, απόσυρση, υποστήριξης ή πώληση του προϊόντος

δ) Άλλη

.....

6. Εάν η απάντησή σας στην παραπάνω ερώτηση είναι "Σκυλιά", επιλέξτε ποιά από τις στρατηγικές ακολουθείτε για τα βιομηχανικά προϊόντα που παράγει η επιχείρησή σας. Αν όχι, παρακαλώ πηγαίνατε στην επόμενη ερώτηση.

α) Συγκομιδή με απόσυρση υποστήριξης στο προϊόν

β) Αποεπένδυση με πώληση του προϊόντος

γ) Εγκατάλειψη του προϊόντος στην τύχη του

δ) Άλλη

.....

2. Πιστεύετε ότι με την κατάλληλη εφαρμογή του στρατηγικού βιομηχανικού μάρκετινγκ θα καλυτερεύσει η πορεία της επιχείρησης που εργάζεστε? Αν ναι, γιατί?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Οι αποφάσεις του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ εμπίπτουν στις παρακάτω ελεγχόμενες κατηγορίες:

(Σημειώστε με αριθμούς από 1-4 με βάση κατάταξης από τον σημαντικότερο στον λιγότερο σημαντικό.)

- Προϊόν
- Τιμολογιακή πολιτική
- Προώθηση

- Διανομή

4. Τα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ είναι τα εξής:

(Σημειώστε με αριθμούς από 1-6 με βάση κατάταξης από τον σημαντικότερο στον λιγότερο σημαντικό.)

- Η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης

- Ο καθορισμός των στόχων Μάρκετινγκ

- Η ανάλυση των εναλλακτικών στρατηγικών Μάρκετινγκ

- Ο καθορισμός των στρατηγικών Μάρκετινγκ

- Η ανάπτυξη προγραμμάτων Μάρκετινγκ

- Ο έλεγχος Μάρκετινγκ

Ενότητα III: Επιχειρησιακές λειτουργίες

Η ενότητα αυτή εξετάζει των επιχειρησιακές λειτουργίες που χρησιμοποιεί η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε και τις διαφορές ανάμεσα στην διεθνή και Ελληνική αγορά.

1. Επιλέξτε ποιές από τις βασικότερες επιχειρησιακές λειτουργίες χρησιμοποιείτε?

α) λειτουργία των προμηθειών

β) λειτουργία παραγωγής

γ) λειτουργία του μάρκετινγκ

δ) λειτουργία των χρηματοοικονομικών

ε) λειτουργία ανθρωπίνων πόρων

2. Ποιές διαφορές παρατηρείτε στις επιχειρησιακές λειτουργίες της Διεθνούς αγοράς σε σχέση με την Ελληνική αγορά?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Ενότητα IV: Τάσεις και καινοτομία

Η ενότητα αυτή εξετάζει το επίπεδο των τάσεων, των καινοτομιών και την ελκυστικότητα των επιχειρήσεων που βρίσκονται στον κλάδο σας.

1. Σημειώστε την απάντησή σας με ένα οποιοδήποτε σύμβολο.

Δηλώσεις	Διαφωνώ ριζικά	Διαφωνώ	Αβέβαιος	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η καινοτομία είναι σημαντική στον επιχειρηματικό κλάδο					
Το Ελληνικό κράτος βοηθά και παροτρύνει τις Ελληνικές επιχειρήσεις να καινοτομήσουν					
Χρειάζεται να γίνουν αλλαγές έτσι ώστε να αναπτυχθεί η καινοτομία					

2. Σε τι επίπεδο θεωρείτε ότι βρίσκεται η ελκυστικότητα (ρυθμός ανάπτυξης) στον κλάδο σας? (Κυκλώστε το επίπεδο όπου πιστεύετε ότι βρίσκεται η ελκυστικότητα στον κλάδο σας)

Πολύ υψηλή

Πολύ χαμηλή

5	4	3	2	1
----------	----------	----------	----------	----------

3. Ποιές διαφορές διακρίνετε ανάμεσα στις τάσεις του Διεθνή χώρου με τις τάσεις του Ελλαδικού χώρου?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Ενότητα V: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Η ενότητα αυτή αφορά στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων.

1. Τι ηλικία έχετε?

(Σημειώστε σε ποιά κατηγορία βρίσκεστε ηλικιακά από τις παρακάτω κατηγορίες)

20-25
40-45

25-30
45-50

30-35
50-55

35-40
55 +

2. Πόσα χρόνια αριθμεί η επαγγελματική σας κατάρτιση?

(Σημειώστε την κατηγορία που ανήκετε)

0-5

5-10

10-15

15 +

3. Τι θέση κατέχετε στην εταιρία που εργάζεστε τώρα?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Σας ευχαριστούμε πολύ για την συνεργασία και το χρόνο σας.

Κεφάλαιο 8

Ανάλυση Στοιχείων και Αποτελέσματα Έρευνας

8.1 Αποτελέσματα έρευνας

Απαντήσεις Ερωτηματολόγιου

Πίνακας 1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά υπάλληλων

Επιχείρηση	Απαντήσεις	Αντικείμενο	Ηλικία ερωτηθέντος	Επαγγελματική εμπειρία
A	Marketing Director	Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε., Βιομηχανία Μπισκότων και Ειδών Διατροφής	45-50	15+
B	Προϊστάμενος Εκπαίδευσης	Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε.	45-50	15+
Γ	Υπεύθυνος Μάρκετινγκ	Φίλης Πλαστικά ΑΒΕΕ, Βιομηχανία Πλαστικών	40-45	15+
Δ	Γενικός Διευθυντής	Βιεμετάλ Α.Ε., Εμπορεία-Επεξεργασία Σιδήρου	45-50	15+
Ε	Βοηθός του τμήματος Μάρκετινγκ	ΑΦΟΙ Ε. Βασιλοπούλου & ΣΙΑ Α.Ε., Εμπόριο Ξυλείας	30-35	5-10

ΕΝΟΤΗΤΑ 1 : ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η ενότητα αυτή διερευνά το επίπεδο των τεχνικών του βιομηχανικού marketing που χρησιμοποιεί η επιχείρηση στην οποία εργάζονται οι ερωτηθέντες και οι υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου.

Πίνακας 2. Η χρήση του βιομηχανικού marketing στην κάθε επιχείρηση

Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε.	Πάρα πολύ
Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε.	Πάρα πολύ
Φίλης Πλαστικά ΑΒΕΕ	Πάρα πολύ
Βιεμετάλ Α.Ε	Λίγο
ΑΦΟΙ Ε. Βασιλοπούλου & ΣΙΑ Α.Ε.	Ούτε πολύ Ούτε λίγο

Πίνακας 3. Η απόδοση των τεχνικών για την επιχείρηση.

Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε.	Πάρα πολύ
Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε.	Πάρα πολύ
Φίλης Πλαστικά ΑΒΕΕ	Πάρα πολύ

Βιεμετάλ Α.Ε.	Λίγο
ΑΦΟΙ Ε. Βασιλοπούλου & ΣΙΑ Α.Ε.	Ούτε πολύ Ούτε λίγο

Πίνακας 4. Η χρησιμοποίηση των τεχνικών από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου

Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε.	Πόλυ
Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε	Πάρα πολύ
Φίλης Πλαστικά ΑΒΕΕ	Ούτε πολύ ούτε λίγο
Βιεμετάλ Α.Ε.	Λίγο
ΑΦΟΙ Ε. Βασιλοπούλου & ΣΙΑ Α.Ε.	Ούτε πολύ Ούτε λίγο

ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ MARKETING

Η ενότητα αυτή διερευνά ποιες στρατηγικές Βιομηχανικού Μάρκετινγκ χρησιμοποιεί η επιχείρηση και ποια είναι η πορεία της με την κατάλληλη εφαρμογή τους.

Πίνακας 5. Ποια ανταγωνιστική στρατηγική χρησιμοποιούνε και το κριτήριο απόφασης.

Ε.Ι. Παπαδόπουλος	Στρατηγική ηγεσία κόστους και στρατηγική
-------------------	--

A.E.	<p>διαφοροποίησης.</p> <p>Κριτήριο: Την κατηγορία και το τμήμα της αγοράς, ανάλογα με το ίδιο το προϊόν και την θέση που επιθυμούμε να το τοποθετήσουμε.</p>
Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε.	<p>Στρατηγική ηγεσία κόστους και στρατηγική διαφοροποίησης.</p> <p>Κριτήριο:</p>
Φίλης Πλαστικά ΑΒΕΕ	<p>Στρατηγική ηγεσία κόστους.</p> <p>Κριτήριο: Λόγο της οικονομικής κρίσης οι πελάτες μας αναζητούν συνεχώς όλο και περισσότερο προϊόντα σε χαμηλές τιμές με ικανοποιητική ποιότητα.</p>
Βιεμετάλ Α.Ε.	<p>Στρατηγική ηγεσία κόστους.</p> <p>Κριτήριο: Λόγο της αυξημένης παραγωγής μα και την απαίτηση των πελατών μας για φθηνές τιμές.</p>
ΑΦΟΙ Βασιλοπούλου & ΣΙΑ Α.Ε.	<p>Στρατηγική ηγεσία κόστους.</p> <p>Κριτήριο: Λόγο της απαίτησης των πελατών μας για φθηνές τιμές.</p>

Πίνακας 6. Κατηγορία προϊόντων και στρατηγικές που ακολουθούνται

Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε.	<p>Αγελάδες (σημαντικές επενδύσεις), αστέρια (επιδίωξη απόκτησης νέων χριστών των προϊόντων), ερωτηματικά (απόφαση εγκατάλειψης, απόσυρσης, υποστήριξης ή πώλησης του προϊόντος), σκυλιά (συγκομιδή με απόσυρση υποστήριξης στο προϊόν)</p>
Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε.	<p>Αγελάδες (σημαντικές επενδύσεις, άλλη: ποιότητα (υψηλή) -χαμηλό κόστος)</p>

Φίλης Πλαστικά ΑΒΕΕ	Ερωτηματικά (σημαντικές επενδύσεις)
Βιεμετάλ Α.Ε.	Αγελάδες (σημαντικές επενδύσεις)
ΑΦΟΙ Ε. Βασιλοπούλου & ΣΙΑ Α.Ε.	Αγελάδες (σημαντικές επενδύσεις)

Πίνακας 7: Η επιρροή του Στρατηγικού Βιομηχανικού Μάρκετινγκ στην εξέλιξη της επιχείρησης

Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε.	Το Στρατηγικό Μάρκετινγκ είναι μονόδρομος για οποιαδήποτε εταιρία. Εφόσον γνωρίζει το περιβάλλον στο οποίο δρα, εκτιμά τις ανάγκες των καταναλωτών της και δημιουργεί προϊόντα με αυξημένη αξία και λογική τιμή προκειμένου να κερδίσει τα μερίδια που της αξίζουν.
Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε.	Ναι, γιατί με την εφαρμογή εντοπίζονται οι κατηγορίες πελατών στους οποίους μπορεί να επενδύσει η εταιρεία
Φίλης Πλαστικά ΑΒΕΕ	Θεωρώ πως η κατάλληλη εφαρμογή στρατηγικών του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ συνδράμει στην καλή εικόνα της επιχειρήσεις γιατί μπορούμε εύκολα να πετύχουμε τους στόχους σύμφωνα με την υλοποίηση ενός σχεδίου. Επίσης είναι και ένας ακόμα καλός τρόπος να ανταποκριθούμε στις δυσκολίες της οικονομικής κρίσης.
Βιεμετάλ Α.Ε.	Πιστεύω ότι η εφαρμογή του Στρατηγικού Βιομηχανικού Μάρκετινγκ βοηθάει την επιχείρηση γιατί μας δίνει την δυνατότητα να μην παρεκκλίνουμε από τους στόχους.
ΑΦΟΙ Ε. Βασιλοπούλου & ΣΙΑ Α.Ε.	Ναι, γιατί μας επιτρέπει να χαράξουμε μια πορεία με βάση τα τμήματα της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των προϊόντων.

Πίνακας 8: Οι προτεραιότητες που δίνουν οι επιχειρήσεις στις κατηγορίες των 4P

E.I. Παπαδόπουλος A.E.	3: διανομή, προώθηση, τιμολογιακή πολιτική, 4: προϊόν
Αθηναϊκή Ζυθοποιία A.E.	1: προώθηση 2: προϊόν 3: διανομή 4: τιμολογιακή πολιτική
Φίλης Πλαστικά ABEE	1: τιμολογιακή πολιτική 2: διανομή 3: προϊόν 4: προώθηση
Βιεμετάλ A.E.	1: προϊόν 2: διανομή 3: τιμολογιακή πολιτική 4: προώθηση
ΑΦΟΙ E. Βασιλοπούλου & ΣΙΑ A.E.	1: προϊόν 2: διανομή 3: τιμολογιακή πολιτική 4: προώθηση

Πίνακας 9: Η προτεραιότητες που δίνουν στα στάδια του στρατηγικού σχεδίου

E.I. Παπαδόπουλος A.E.	4: η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, 5: η ανάλυση των εναλλακτικών στρατηγικών Μάρκετινγκ, η ανάπτυξη προγραμμάτων Μάρκετινγκ, ο έλεγχος Μάρκετινγκ, 6: ο καθορισμός των στόχων Μάρκετινγκ, ο καθορισμός των στρατηγικών Μάρκετινγκ
Αθηναϊκή Ζυθοποιία A.E.	1: ο καθορισμός των στόχων Μάρκετινγκ 2: η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης 3: ο καθορισμός των στρατηγικών Μάρκετινγκ 4: η ανάλυση των εναλλακτικών στρατηγικών Μάρκετινγκ 5: η ανάπτυξη προγραμμάτων Μάρκετινγκ 6: ο έλεγχος Μάρκετινγκ
Φίλης Πλαστικά ABEE	1: ο καθορισμός των στόχων Μάρκετινγκ 2: ο καθορισμός των στρατηγικών Μάρκετινγκ 3: η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης 4: η ανάλυση των εναλλακτικών στρατηγικών Μάρκετινγκ 5: η ανάπτυξη προγραμμάτων Μάρκετινγκ 6: ο έλεγχος Μάρκετινγκ

Βιεμετάλ Α.Ε.	1: η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης 2: ο καθορισμός των στόχων Μάρκετινγκ 3: ο καθορισμός των στρατηγικών Μάρκετινγκ 4: η ανάλυση των εναλλακτικών στρατηγικών Μάρκετινγκ 5: η ανάπτυξη προγραμμάτων Μάρκετινγκ 6: ο έλεγχος Μάρκετινγκ
ΑΦΟΙ Βασιλοπούλου & ΣΙΑ Α.Ε.	1: ο καθορισμός των στόχων Μάρκετινγκ 2: η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης 3: ο καθορισμός των στρατηγικών Μάρκετινγκ 4: ο έλεγχος Μάρκετινγκ 5: η ανάπτυξη προγραμμάτων Μάρκετινγκ 6: η ανάλυση των εναλλακτικών στρατηγικών Μάρκετινγκ

ΕΝΟΤΗΤΑ 3: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Η ενότητα αυτή εξετάζει τις επιχειρησιακές λειτουργίες που χρησιμοποιεί η επιχείρηση και τις διαφορές ανάμεσα στην διεθνή και Ελληνική αγορά.

Πίνακας 10: Οι επιχειρησιακές λειτουργίες που ακολουθεί η επιχείρηση

Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε.	Λειτουργία των προμηθειών, λειτουργία παραγωγής, λειτουργία του Μάρκετινγκ, λειτουργία των χρηματοοικονομικών, λειτουργία ανθρώπινων πόρων
Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε.	Λειτουργία των προμηθειών, λειτουργία παραγωγής, λειτουργία του Μάρκετινγκ, λειτουργία των χρηματοοικονομικών, λειτουργία ανθρώπινων πόρων.
Φίλης Πλαστικά ΑΒΕΕ	Λειτουργία των προμηθειών, λειτουργία παραγωγής, λειτουργία του Μάρκετινγκ.
Βιεμετάλ Α.Ε.	Λειτουργία των προμηθειών
ΑΦΟΙ Βασιλοπούλου &	Λειτουργία των προμηθειών, λειτουργία παραγωγής

ΣΙΑ Α.Ε.	
----------	--

Πίνακας 11: Οι διαφορές στις Επιχειρησιακές Λειτουργίες σχετικά με τη Διεθνή αγορά

Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε.	Οι λειτουργίες είναι οι ίδιες είτε αφορά την Ελληνική αγορά είτε τη Διεθνή.
Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε.	-
Φίλης Πλαστικά ΑΒΕΕ	Οι περισσότερες ξένες επιχειρήσεις έχουν ανεπτυγμένες κι άλλες επιχειρησιακές λειτουργίες όπως το νομικό τμήμα, τμήμα πληροφορικής κ.λπ.
Βιεμετάλ Α.Ε.	Διαφέρουν για τους εξής λόγους: η δομή της επιχείρησης, το μέγεθος της αγοράς
ΑΦΟΙ Βασιλοπούλου ΣΙΑ Α.Ε.	Ε. Οι ξένες επιχειρήσεις έχουν περισσότερες λειτουργίες λόγω της καλύτερης τεχνογνωσίας.

ΕΝΟΤΗΤΑ 4: ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η ενότητα αυτή εξετάζει το επίπεδο των τάσεων, των καινοτομιών και την ελκυστικότητα των επιχειρήσεων που βρίσκονται στον κλάδο σας.

Πίνακας 12:

Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε.	Η καινοτομία είναι σημαντική στον επιχειρηματικό κλάδο: Συμφωνώ απόλυτα Το Ελληνικό κράτος βοηθά και παροτρύνει τις Ελληνικές
------------------------	--

		<p>επιχειρήσεις: Διαφωνώ ριζικά</p> <p>Χρειάζεται να γίνουν αλλαγές έτσι ώστε να αναπτυχθεί η καινοτομία: Συμφωνώ απόλυτα</p>
Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε.		<p>Η καινοτομία είναι σημαντική στον επιχειρηματικό κλάδο : Συμφωνώ απόλυτα</p> <p>Το Ελληνικό κράτος βοηθά και παροτρύνει τις Ελληνικές επιχειρήσεις: Διαφωνώ ριζικά</p> <p>Χρειάζεται να γίνουν αλλαγές έτσι ώστε να αναπτυχθεί η καινοτομία: Συμφωνώ απόλυτα</p>
Φίλης Πλαστικά ΑΒΕΕ		<p>Η καινοτομία είναι σημαντική στον επιχειρηματικό κλάδο : Συμφωνώ απόλυτα</p> <p>Το Ελληνικό κράτος βοηθά και παροτρύνει τις Ελληνικές επιχειρήσεις: Διαφωνώ ριζικά</p> <p>Χρειάζεται να γίνουν αλλαγές έτσι ώστε να αναπτυχθεί η καινοτομία: Συμφωνώ απόλυτα</p>
Βιεμετάλ Α.Ε.		<p>Η καινοτομία είναι σημαντική στον επιχειρηματικό κλάδο : Συμφωνώ</p> <p>Το Ελληνικό κράτος βοηθά και παροτρύνει τις Ελληνικές επιχειρήσεις: Συμφωνώ</p> <p>Χρειάζεται να γίνουν αλλαγές έτσι ώστε να αναπτυχθεί η καινοτομία: Συμφωνώ</p>
ΑΦΟΙ Βασιλοπούλου ΣΙΑ Α.Ε.	Ε. &	<p>Η καινοτομία είναι σημαντική στον επιχειρηματικό κλάδο : Διαφωνώ</p> <p>Το Ελληνικό κράτος βοηθά και παροτρύνει τις Ελληνικές επιχειρήσεις: Συμφωνώ</p> <p>Χρειάζεται να γίνουν αλλαγές έτσι ώστε να αναπτυχθεί η</p>

	καινοτομία: Συμφωνώ
--	---------------------

Πίνακας 13: Το επίπεδο ελκυστικότητας στον κλάδο της κάθε επιχείρησης

Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε.	3
Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε.	2
Φίλης Πλαστικά ΑΒΕΕ	4
Βιεμετάλ Α.Ε.	3
ΑΦΟΙ Ε. Βασιλοπούλου & ΣΙΑ Α.Ε.	2

Πίνακας 14: Οι διαφορές στις τάσεις σχετικά με τις Διεθνείς αγορές

Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε.	Από άποψη καταναλωτή δεν υπάρχει διαφορά. Υπάρχει μεγάλη διαφορά λόγω του περιβάλλοντος που δεν ευνοεί την επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα (Μη ξεκάθαρο πλαίσιο νομοθετικό, φορολογικό κ.τ.λ.)
Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε.	Η επιστήμη του Μάρκετινγκ προέρχεται από τις μεγάλες αγορές των Η.Π.Α., Δυτική Ευρώπη κ.λπ. θα μπορούσε να εφαρμοστεί στις ιδιαιτερότητες της Ελληνικής αγοράς.
Φίλης Πλαστικά ΑΒΕΕ	Η βασική διαφορά είναι ότι ενώ υπάρχει διάθεση για καινοτομία δεν χρησιμοποιούνται τα κατάλληλα μέσα και δεν γίνονται επιδοτήσεις.

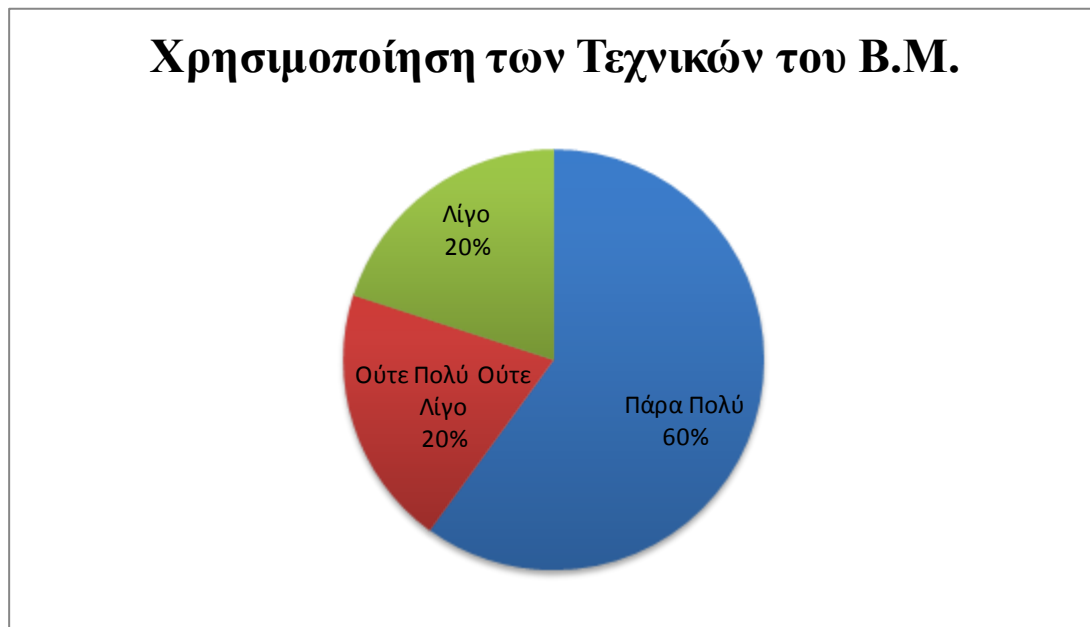
Βιεμετάλ Α.Ε.	Η βασική διαφορά μεταξύ των τάσεων είναι ότι στην Ελλάδα η καινοτομία δεν ευνοείται σε αντίθεση με άλλες χώρες (γραφειοκρατία, φορολογία κλπ)
ΑΦΟΙ Βασιλοπούλου & ΣΙΑ Α.Ε.	Οι ξένες επιχειρήσεις δίνουν μεγαλύτερη βάση στην πράσινη επιχειρηματικότητα ενώ στην Ελλάδα είναι σε πολύ μικρότερο βαθμό και δεν στηρίζονται ιδιαίτερα από το κράτος.

Αποτελέσματα Έρευνας

Πριν αναφέρουμε τα αποτελέσματα της έρευνας από τις απαντήσεις των ερωτώμενων, θα αναφέρουμε κάποια από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων. Το δείγμα των πέντε επιχειρήσεων αποτελείται από τρεις βιομηχανίες και δύο εταιρείες εμπορίας και επεξεργασίας πρώτων υλών. Η πρώτη επιχείρηση είναι η Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε. πρόκειται για μια εταιρεία που δημιουργήθηκε το 1916, εμπορεύεται τέσσερις μεγάλες κατηγορίες προϊόντων: α) μπισκότα, β) αρτοσκευάσματα, γ) συσκευασίες κατάλληλες για αυτόματα πωλητές και δ) επαγγελματικές συσκευασίες και είναι μια από τους ηγέτες της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται. Η δεύτερη επιχείρηση είναι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. ιδρύθηκε το 1963 αποτελεί και αυτή ηγήτη στην βιομηχανία ζύθου στο χώρο της Ελλάδας και τα περισσότερα προϊόντα που παράγει είναι μύρες. Η Φίλης Πλαστικά ΑΒΕΕ δραστηριοποιείται στο τομέα των πλαστικών και παράγει προϊόντα όπως πλαστικές τάπες, ροδάκια κ.α.. Η τέταρτη επιχείρηση είναι η Βιεμετάλ Α.Ε. ιδρύθηκε το 1993 και δραστηριοποιείται στην επεξεργασία και εμπορεία μετάλλων όπως τραπεζοειδή ελάσματα, τεγίδες κ.α.. Η τελευταία επιχείρηση είναι η ΑΦΟΙ Ε. Βασιλοπούλου & ΣΙΑ Α.Ε., ιδρύθηκε το 1950 και εμπορεύεται προϊόντα σχετικά με το ξύλο όπως δοκοί, επιφάνειες ξύλου, ξυλεπενδύσεις, ξύλινα δάπεδα, τρικόλλητα παραθύρων, εμποτισμένη ξυλιά. Οι ερωτώμενοι αποτελούνταν από τα τμήματα Μάρκετινγκ της κάθε επιχείρησης και στο μεγαλύτερο ποσοστό τους (80%) είχαν πάνω από δεκαπέντε χρόνια εμπειρίας στο χώρο. Επίσης οι πέντε επιχειρήσεις διέφεραν και σε μέγεθος, αλλά και στους κλάδους που δραστηριοποιούνταν με σκοπό να δοθεί όσο καλύτερη εικόνα για την

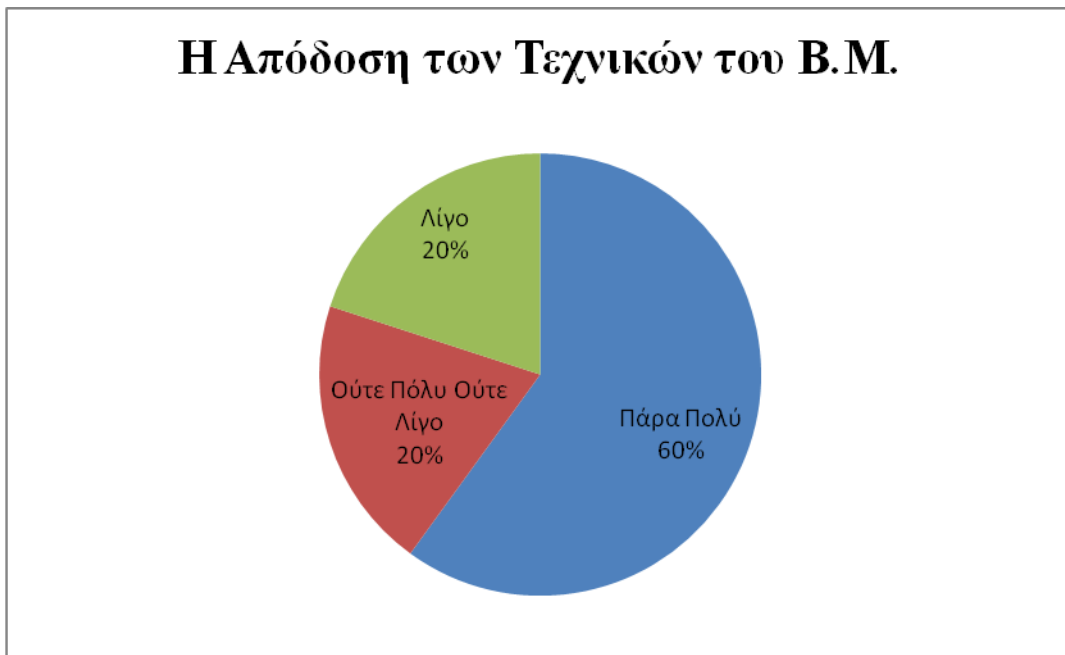
κατάσταση του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ στις Ελληνικές επιχειρήσεις, ενώ διαθέτουν και σύγχρονες βιομηχανικές εγκαταστάσεις.

Διάγραμμα1



Σύμφωνα με την πρώτη ερώτηση όπως βλέπουμε και από το διάγραμμα 1 η πλειοψηφία των βιομηχανικών επιχειρήσεων Σε ποσοστό 60% μας απάντησαν ότι χρησιμοποιούν τις τεχνικές του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ. Επίσης σύμφωνα και με την δεύτερη απάντηση της ερώτησης του ερωτηματολόγιου σχετικά με την συμβολή των τεχνικών στην πορεία της επιχείρησης, οι περισσότερες επιχειρήσεις σε ποσοστό 60% μας απάντησαν και σε αυτήν πάρα πολύ όπως και μπορούμε να διαπιστώσουμε από το διάγραμμα 2.

Διάγραμμα2



Παρόλο αυτά αν και η πλειοψηφία του δείγματος των βιομηχανικών επιχειρήσεων μας απάντησε ότι χρησιμοποιούν τις τεχνικές του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ δεν συμβαίνει και το ίδιο με την επιχειρήσεις του κλάδου. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των ερωτηθέντων το επίπεδο της χρησιμοποίησης των τεχνικών του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις είναι πολύ μικρό μιας και οι περισσότερες από αυτές απάντησαν Ούτε Πολύ Ούτε Λίγο. (Διάγραμμα 3)

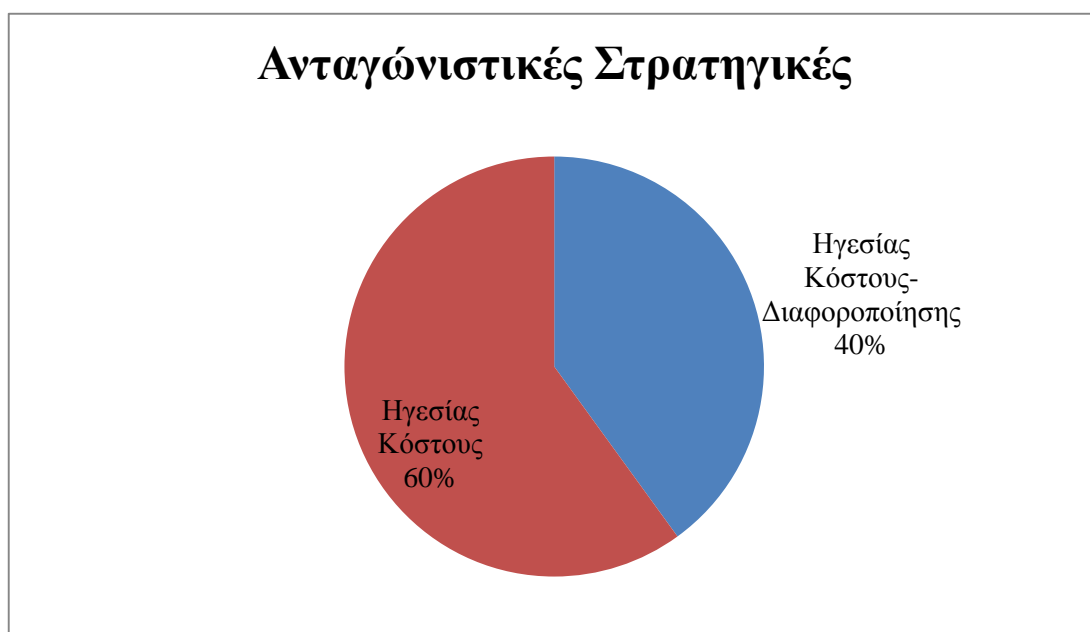
Διάγραμμα3



Στη συνέχεια στην δεύτερη ενότητα οι ερωτώμενοι απάντησαν ερωτήσεις σχετικά με στρατηγικές που ακολουθεί η επιχείρηση.

Στην πρώτη ερώτηση διερευνήσαμε την ανταγωνιστική στρατηγική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις με τους περισσότερους ερωτώμενους σε ποσοστό 60% να μας έχουν απαντήσει την ανταγωνιστική στρατηγική της ηγεσίας κόστους και το 40% τις δύο ανταγωνιστικές στρατηγικές ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης (Διάγραμμα 4).

Διάγραμμα4



Για να κατανοήσουμε καλύτερα την επιλογή των ανταγωνιστικών στρατηγικών ρωτήσαμε το κριτήριο εκείνο που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να επιλέξουν τις ανταγωνιστικές τους στρατηγικές.

Μία από τις επιχειρήσεις που μας απάντησε και τις δύο στρατηγικές είναι η Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε.. Σύμφωνα λοιπόν με την συγκεκριμένη βιομηχανική επιχείρηση το κριτήριο επιλογής είναι ανάλογα με την κατηγορία και το μερίδιο της αγοράς, ανάλογα με το ίδιο το προϊόν και την θέση που επιθυμεί να το τοποθετήσει το προϊόν στην αγορά.

Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις που απάντησαν ότι χρησιμοποιούν την ηγεσία κόστους συμφώνησαν ότι διαμορφώνουν τις τιμές τους ανάλογα με τις απαιτήσεις των πελατών τους που αναζητούν προϊόντα σε χαμηλές τιμές. Ενώ σύμφωνα με την Βιεμετάλ Α.Ε. άλλο ένα κριτήριο είναι λόγω της αυξημένης παραγωγής. Ακόμα σύμφωνα με την Φίλης Πλαστικά ΑΒΕΕ η απαίτηση των πελατών για χαμηλές τιμές έχει αυξηθεί λόγω της οικονομικής κρίσης.

Στη συνέχεια οι επόμενες ερωτήσεις έχουν ως στόχο να τεκμηριώσουν τις στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις σύμφωνα με την κατηγορία των προϊόντων που διαθέτουν οι επιχειρήσεις.

Οι τέσσερις από τις πέντε επιχειρήσεις μας απάντησαν ότι διαθέτουν προϊόντα Αγελάδες, ενώ η Φίλης Πλαστικά ΑΒΕΕ μας απάντησε ότι διαθέτει προϊόντα Ερωτηματικά. Επίσης η Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε. μας απάντησε ότι διαθέτει και προϊόντα της κατηγορίας Αστεριών, Ερωτηματικών και Σκυλιών.

Επομένως σύμφωνα με την κατηγορία των προϊόντων οι επιχειρήσεις που έχουν προϊόντα Αγελάδες ακολουθούν όλες τις σημαντικές επενδύσεις, ενώ η Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. εκτός από την στρατηγική σημαντικών επενδύσεων ακολουθεί και την στρατηγική διάθεσης προϊόντων με χαμηλές τιμές και υψηλή ποιότητα.

Οι επιχειρήσεις που έχουν Ερωτηματικά για προϊόντα οι στρατηγικές διαφοροποιούνται ανάλογα με την επιχείρηση. Η Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε. χρησιμοποιεί την στρατηγική της απόφαση εγκατάλειψης, απόσυρσης, υποστήριξης ή πώλησης του προϊόντος και η Φίλης Πλαστικά ΑΒΕΕ τη στρατηγική των σημαντικών επενδύσεων.

Όσο αφορά τα άλλα προϊόντα της Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε., για τα προϊόντα Αστέρια χρησιμοποιούν την στρατηγική της επιδίωξης απόκτησης νέων χριστών των προϊόντων και για τα προϊόντα Σκυλιά την στρατηγική της συγκομιδής με απόσυρση, υποστήριξης στο προϊόν.

Η επόμενη ερώτηση που μας απάντησαν οι ερωτώμενοι μας δίνει απαντήσεις σχετικά με την συμβολή του Στρατηγικού Βιομηχανικού Μάρκετινγκ της εφαρμογής. Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις (σε ποσοστό 60%) μας απάντησαν ότι η εφαρμογή του Στρατηγικού Βιομηχανικού Μάρκετινγκ βοηθάει καλύτερα την επιχείρηση να εξυπηρετήσει τους πελάτες στο μερίδιο αγοράς που στοχεύει

δημιουργώντας προϊόντα με αξία. Επίσης άλλα αποτελέσματα της έρευνας ήταν ότι ο Στρατηγικός Βιομηχανικός Σχεδιασμός συνδράμει στην καλύτερη και πιο μεθοδική επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και είναι ένα πολύτιμο εργαλείο στην καταπολέμηση των δυσκολιών της οικονομικής κρίσης.

Στη συγκεκριμένη ενότητα οι δύο επόμενες ερωτήσεις μας έδωσαν αποτελέσματα σχετικά με την προτεραιότητα και τη βαρύτητα που δίνουν οι βιομηχανικές επιχειρήσεις σχετικά με τα 4P και τα βήματα του στρατηγικού σχεδιασμού στο Βιομηχανικό Μάρκετινγκ.

Όσο αφορά τα 4P οι επιχειρήσεις απάντησαν, ότι περισσότερη βαρύτητα δίνουν στο προϊόν με ποσοστό 60% (οι υπόλοιπες απαντήσεις ήταν 20% η τιμολογιακή πολιτική και 20% η προώθηση), ως δεύτερη επιλογή με ποσοστό 80% η διανομή των προϊόντων (οι υπόλοιπες απαντήσεις ήταν 40% το προϊόν, 20% η τιμολογιακή πολιτική, 20% η προώθηση), σε αυτό το σημείο θα θέλαμε να σημειώσουμε ότι η Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε. θεωρεί το ίδιο σημαντικά την διανομή, την τιμολογιακή πολιτική και την προώθηση. Στη συνέχεια ως τρίτη επιλογή οι επιχειρήσεις ταξινόμησαν με ποσοστό 50% την τιμολογιακή πολιτική (οι υπόλοιπες απαντήσεις 20% διανομή, 20% προϊόν) και τέλος ως τελευταία προτεραιότητα με ποσοστό 75% την προώθηση (οι υπόλοιπες 25% το τιμολογιακή πολιτική).

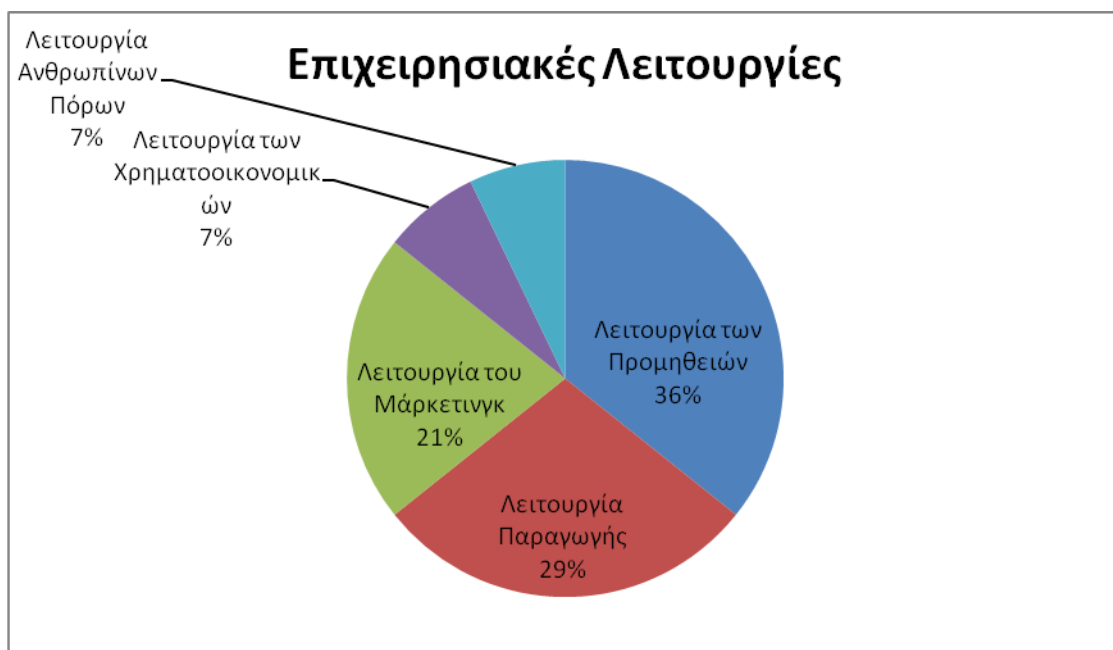
Όσο αφορά τα βήματα του στρατηγικού σχεδιασμού στο Βιομηχανικό Μάρκετινγκ, πριν παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα θα θέλαμε να επισημάνουμε πως η Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε. θεώρησε πως στην ίδια κατηγορία είναι τα βήματα της ανάλυση των εναλλακτικών στρατηγικών Μάρκετινγκ, της ανάπτυξη προγραμμάτων Μάρκετινγκ, του έλεγχος Μάρκετινγκ και σε άλλη κατηγορία ο καθορισμός των στόχων Μάρκετινγκ και ο καθορισμός των στρατηγικών Μάρκετινγκ.

Οι επιχειρήσεις ως πρώτη επιλογή απάντησαν με ποσοστό 60% ο καθορισμός των στόχων Μάρκετινγκ (οι υπόλοιπες απαντήσεις ήταν 40% η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης), ως δεύτερη επιλογή μας απάντησαν το 40% το καθορισμό των στρατηγικών Μάρκετινγκ (οι υπόλοιπες απαντήσεις 20% ο καθορισμός των στόχων Μάρκετινγκ, 20% η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, 20 % ο έλεγχος, η ανάπτυξη προγραμμάτων Μάρκετινγκ, η ανάλυση των εναλλακτικών στρατηγικών Μάρκετινγκ), ως τρίτη επιλογή με ποσοστό 40%

την ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης (οι υπόλοιπες απαντήσεις 20% ο καθορισμός των στόχων Μάρκετινγκ, 20% ο καθορισμός των στρατηγικών Μάρκετινγκ και 20% η ανάλυση εναλλακτικών στρατηγικών Μάρκετινγκ), ως τέταρτη επιλογή με ποσοστό 75% η ανάλυση εναλλακτικών στρατηγικών Μάρκετινγκ (οι υπόλοιπες απαντήσεις με ποσοστό 25% ο έλεγχος Μάρκετινγκ), ως πέμπτη επιλογή με ποσοστό 75% η ανάπτυξη προγραμμάτων Μάρκετινγκ (οι υπόλοιπες απαντήσεις με ποσοστό 25% ανάλυση εναλλακτικών στρατηγικών), ως έκτη επιλογή πιο σημαντικό θεωρούνε τον έλεγχο του στρατηγικού σχεδιασμού με ποσοστό 75%.

Η πρώτη ερώτηση της τρίτης ενότητας του ερωτηματολογίου μας έδωσε αποτελέσματα σχετικά με το πια επιχειρησιακή λειτουργία ακολουθούν περισσότερο οι επιχειρήσεις. Ύστερα από την συγκέντρωση των απαντήσεων η πιο διαδεδομένη επιχειρησιακή λειτουργία είναι εκείνη των προμηθειών με ποσοστό 36%, με την λειτουργία της παραγωγής δεύτερη με ποσοστό 29% και τρίτη την λειτουργία του Μάρκετινγκ με ποσοστό 21%, όπως μας δείχνει και το διάγραμμα 5.

Διάγραμμα 5



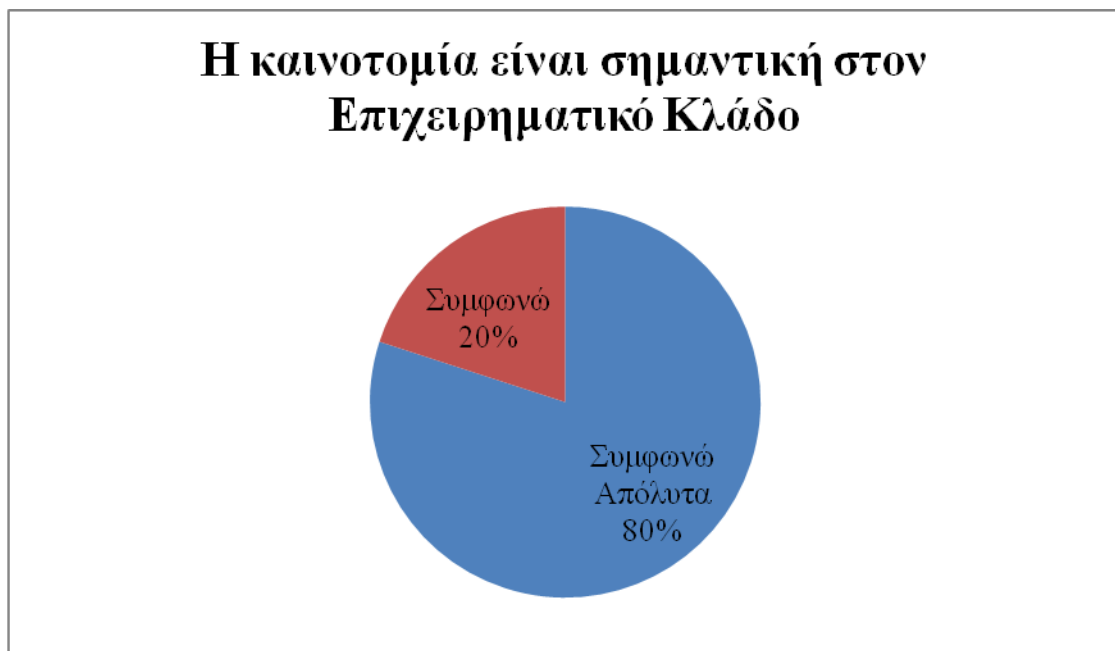
Η δεύτερη ερώτηση της ενότητας αυτής είχε ως στόχο να μας δώσει ένα αποτέλεσμα σχετικά με τις διαφορές των επιχειρησιακών λειτουργιών που χρησιμοποιούν οι ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις και οι ξένες.

Οι απαντήσεις των ερωτώμενων διαφέρουν ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Έτσι η Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε. μας απάντησε ότι δεν υπάρχουν διαφορές ενώ οι Φίλης Πλαστικά ΑΒΕΕ, Βιεμετάλ Α.Ε., ΑΦΟΙ Ε. Βασιλοπούλου & ΣΙΑ Α.Ε. μας απάντησαν ότι υπάρχουν διαφορές στην τεχνογνωσία, στην δομή των επιχειρήσεων, στο μέγεθος της αγοράς που στοχεύουν με αποτέλεσμα να υπάρχουν και άλλες λειτουργίες όπως το νομικό τμήμα, τμήμα πληροφορικής.

Η τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου εξετάζει θέματα σχετικά την καινοτομία και τις τάσεις των επιχειρήσεων και την κατάσταση που επικρατεί.

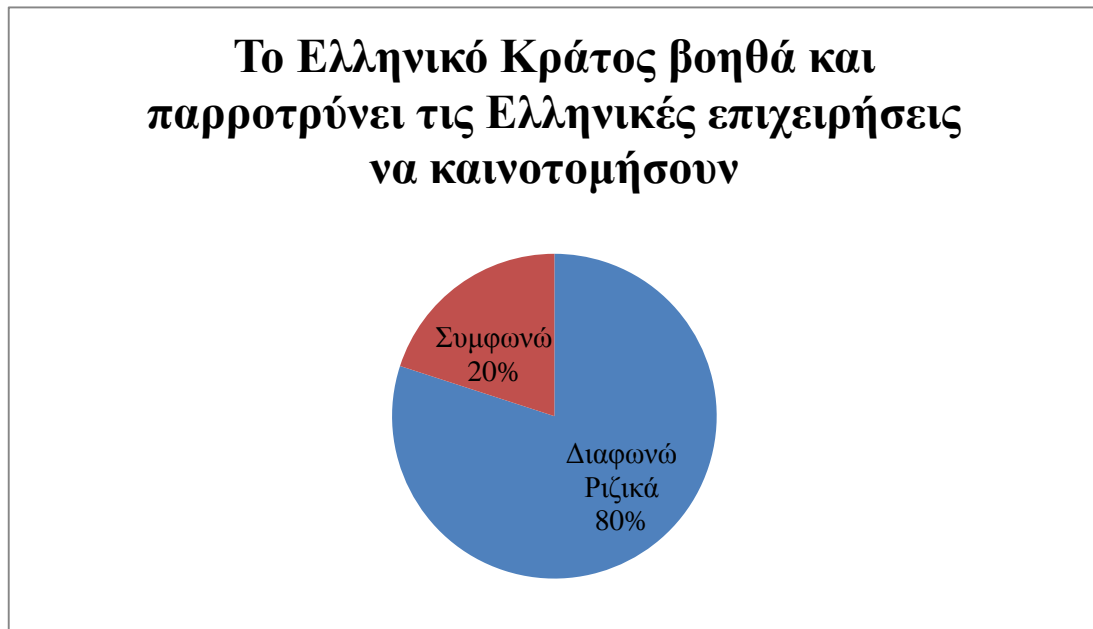
Σύμφωνα με τις πρώτες ερωτήσεις για το πόσο σημαντική είναι η καινοτομία για τις επιχειρήσεις οι ερωτηθέντες μας απάντησαν σε ποσοστό 80% ότι συμφωνούν απόλυτα με για τον καταλυτικό ρόλο της καινοτομίας στην επιχείρηση (Διάγραμμα 6).

Διάγραμμα 6



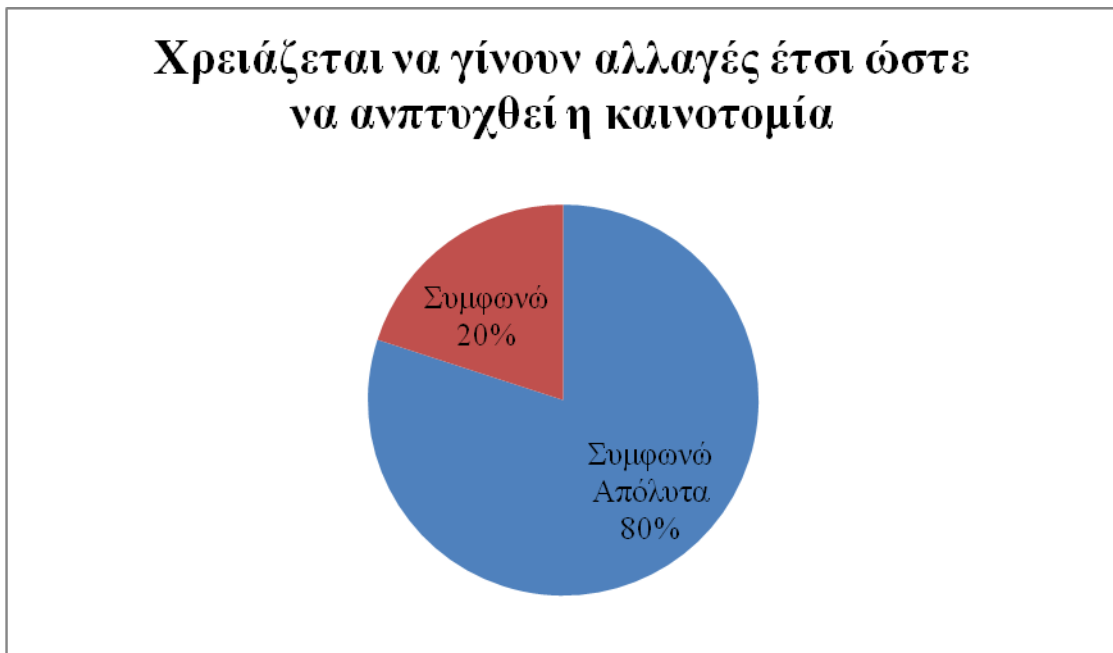
Όσο αφορά τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στο ερώτημα για το αν το Ελληνικό κράτος παροτρύνει και βοηθά τις Ελληνικές επιχειρήσεις να καινοτομήσουν τα αποτελέσματα δείχνουν ότι διαφωνούν ριζικά με ποσοστό 80% (Διάγραμμα 7) .

Διάγραμμα7



Τέλος, στο ερώτημα αν θα πρέπει να γίνουν αλλαγές έτσι ώστε να αναπτυχθεί η καινοτομία, οι ερωτώμενοι απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα με ποσοστό 80% (Διάγραμμα 8).

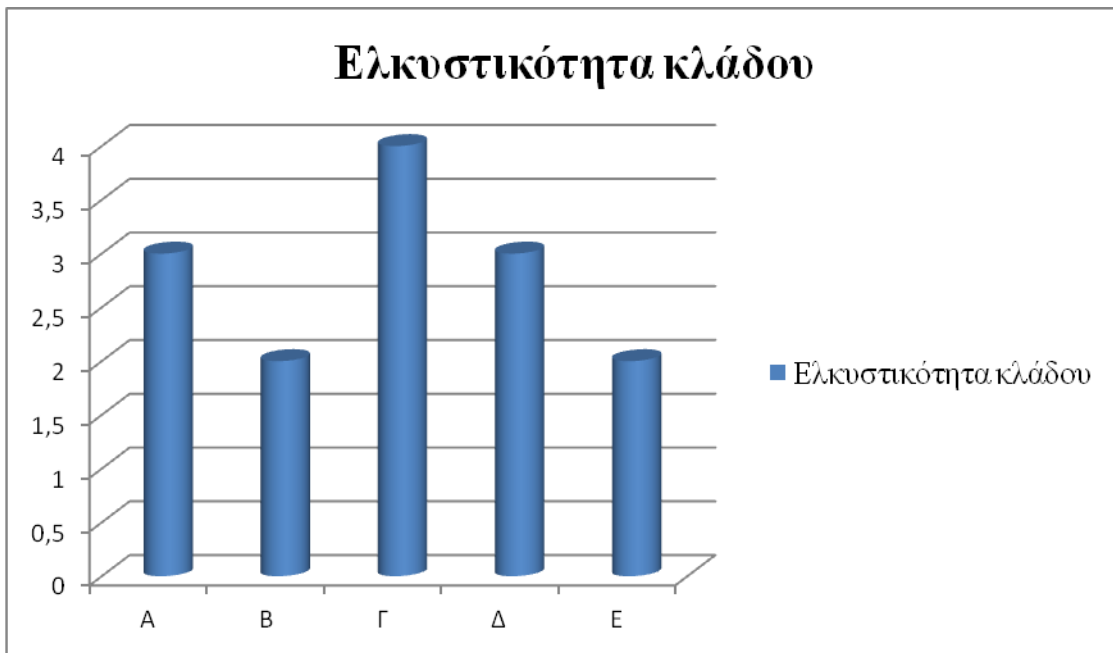
Διάγραμμα8



Οι τελευταίες δύο ερωτήσεις της ενότητας αυτής μας ενημερώνουν σχετικά με την ελκυστικότητα των κλάδων και τις διαφορές των καταστάσεων όσο αναφορά τις τάσεις.

Όσο αφορά την πρώτη ερώτηση για την ελκυστικότητα του κλάδου, οι ερωτώμενοι μας απάντησαν σε κλίμακα από το 1 (πολύ χαμηλή) μέχρι το 5 (πολύ υψηλή) με ποσοστό 40% χαμηλή, με ποσοστό το 40% μέτρια και με 20% υψηλή. (Διάγραμμα 9).

Διάγραμμα9



Η τελευταία ερώτηση που αφορά τις διαφορές ανάμεσα στις τάσεις στον Ελληνικό και Διεθνή χώρο. Σύμφωνα με τις περισσότερες επιχειρήσεις με ποσοστό 80% το Ελληνικό κράτος δεν παροτρύνει της επιχειρήσεις να καινοτομήσουν, για παράδειγμα ο αριθμός των επιδοτήσεων. Επίσης οι βιομηχανικές επιχειρήσεις που καινοτομούν αντιμετωπίζουν προβλήματα σχετικά με τους νόμους, τους φόρους και την γραφειοκρατία. Άλλες απαντήσεις είναι ότι οι Ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν την πράσινη επιχειρηματικότητα όπως συμβαίνει στον Διεθνή χώρο.

8.2 Συμπεράσματα έρευνας

Συμπέρασμα 1

Σύμφωνα με την παρούσα έρευνα το μεγαλύτερο ποσοστό (60%) χρησιμοποιεί τις τεχνικές του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ και με βάση τα λεγόμενα των ερωτώμενων έχουν συμβάλει πάρα πολύ στην πορεία και στην εξέλιξη των επιχειρήσεων.

Εξάλλου όπως έχουμε ήδη αναφέρει και στο θεωρητικό μέρος η χρησιμοποίηση των τεχνικών του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ είναι πολύ σημαντικές για τη βιωσιμότητα και την απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.

Παρόλο αυτά αν και το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος χρησιμοποιεί τις τεχνικές του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ δεν συμβαίνει το ίδιο με τις υπόλοιπες Ελληνικές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των ερωτώμενων (Διάγραμμα 3) οι υπόλοιπες βιομηχανικές επιχειρήσεις, δεν χρησιμοποιούν τις τεχνικές όσο θα έπρεπε. Επίσης άλλο ένα στοιχείο που συνδράμει σε αυτό το συμπέρασμα είναι ότι η λειτουργία του Μάρκετινγκ έρχεται με ποσοστό 21% τρίτη σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρηματικές λειτουργίες σε απάντηση των ερωτώμενων για λειτουργία θεωρούν πιο σημαντική.

Κατά την γνώμη μας αν οι Ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις δεν καταφέρουν να εντάξουν στις λειτουργίες τους τις τεχνικές του Μάρκετινγκ ή δεν δώσουν μεγαλύτερη σημασία σε αυτό δεν θα μπορέσουν να επιβιώσουν στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις του περιβάλλοντος. Για παράδειγμα οι επιχειρήσεις δεν θα μπορούν να εστιάσουν στα μερίδια αγοράς που θα έχουν την μεγαλύτερη απόδοση, με αποτέλεσμα να σπαταλούν πολύτιμους πόρους χωρίς κανένα αντίκρισμα. Ειδικά στην περίοδο της οικονομικής κρίσης και της παγκοσμιοποίησης που διανύουμε οι πιέσεις που δέχονται οι Ελληνικές επιχειρήσεις είναι μεγαλύτερες όσο ποτέ. Επομένως μια καλή λύση για την αντιμετώπιση των προβλημάτων είναι ανάπτυξη των τεχνικών Μάρκετινγκ σε συνδυασμό πάντα και με τις υπόλοιπες λειτουργίες.

Συμπέρασμα 2

Ένας άλλος στόχος της παρούσας έρευνας ήταν να μελετήσουμε τις στρατηγικές και σε ποια στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού δίνουν μεγαλύτερη έμφαση οι βιομηχανικές επιχειρήσεις του δείγματος.

Πριν όμως αναλύσουμε τις στρατηγικές Μάρκετινγκ που ακολουθούν οι πέντε επιχειρήσεις θα αναπτύξουμε τις ανταγωνιστικές στρατηγικές, μιας και οι στρατηγικές του Μάρκετινγκ θα πρέπει να συμβαδίζουν με αυτές. Με τα

αποτελέσματα της έρευνας να δείχνουν ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την ηγεσία κόστους (Διάγραμμα 4), με σκοπό να αντιμετωπίσουν τις νέες αλλαγές της αγοράς που ζητούν όλο και φθηνότερα προϊόντα. Βέβαια σημαντικό ρόλο στην επιλογή της συγκεκριμένης στρατηγικής εκτός από την επιδίωξη των χαμηλών τιμών είναι και ο αριθμός των ειδών του προϊόντος και οι πελάτες στους οποίους στοχεύουν οι επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε. και Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. οι οποίοι χρησιμοποιούν και τις δυο στρατηγικές αναλόγως στο μερίδιο της αγοράς που στοχεύουν και το είδος του προϊόντος.

Με την ηγεσία κόστους λοιπόν σύμφωνα με τα πλεονεκτήματα που έχουμε αναφέρει στο θεωρητικό κομμάτι αλλά και από τις απαντήσεις των ερωτώμενων σχετικά με τα κριτήρια απόφασης της ανταγωνιστικής στρατηγικής μπορούν να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας και το μεγάλο όγκο παραγωγής.

Επομένως από τις απαντήσεις των ερωτώμενων και την εμπειρία που έχουμε αποκτήσει από την μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας οι απαιτήσεις των πελατών έχουν τείνουν περισσότερο σε χαμηλά προϊόντα με μια όμως ικανοποιητική ποιότητα. Αυτά τα δύο χαρακτηριστικά μπορούν να προσφέρουν στην επιχείρηση το απαραίτητο στοιχείο για να καταφέρει να επιβιώσει και να αναπτυχθεί.

Συμπέρασμα 3

Στη συνέχεια προσπαθήσαμε να προσδιορίσουμε τις στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις ανάλογα με την κατηγορία του προϊόντος που διαθέτουν. Οι περισσότερες επιχειρήσεις του δείγματος διαθέτουν προϊόντα Αγελάδες και χρησιμοποιούν για στρατηγική τις σημαντικές επενδύσεις. Από ότι καταλαβαίνουμε με την συγκεκριμένη επιλογή οι επιχειρήσεις προσπαθούν να εκμεταλλευτούν τα κέρδη που αποκτούν από τα προϊόντα τους είτε για να συγκρατήσουν το μερίδιο της αγοράς τους είτε να αναπτυχθούν σε νέες αγορές.

Επίσης ενδιαφέροντα συμπεράσματα μας δείχνει η σύγκριση της Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε. και της Φύλης Πλαστικά ΑΒΕΕ που έχουν και οι δύο προϊόντα ερωτηματικά. Με την πρώτη επιχείρηση να ακολουθεί πιο αμυντική

στρατηγική και την δεύτερη να ακολουθεί πιο επιθετική στρατηγική. Από ότι συμπεραίνουμε λοιπόν από τις δύο αυτές στρατηγικές η πρώτη επιχείρηση θέλει να εξοικονομήσει πόρους για την χρησιμοποίηση τους σε διαφορετικά προϊόντα, ενώ η δεύτερη επιχείρηση βρίσκει τα συγκεκριμένα προϊόντα ως ευκαιρία για ανάπτυξη.

Εκτός όμως από το προϊόν και την στάση της επιχείρησης για να σχηματιστεί μια στρατηγική που θα αντικατοπτρίζει την κανονική κατάσταση της επιχείρησης θα πρέπει να συμπληρωθούν και άλλοι παράγοντες, όπως οι επιμέρους στόχοι και στα υπόλοιπα από τα 4P του Μάρκετινγκ, οι ικανότητες και οι πόροι της επιχείρησης, η κατάσταση του περιβάλλοντος κ.α..

Όσο αφορά την προτεραιότητα των στόχων και των λειτουργιών των 4P οι ερωτώμενοι μας απάντησαν πως πρώτη επιλογή με ποσοστό 60% είναι το προϊόν, δεύτερη επιλογή με ποσοστό 80% είναι η διανομή, τρίτη επιλογή με ποσοστό 50% την τιμολογιακή πολιτική και τέταρτη επιλογή με ποσοστό 75% η προώθηση. Οι απαντήσεις σε αυτήν την ερώτηση εκτός από την προτεραιότητα των στόχων μας επιβεβαιώνουν και την αναφορά που έχουμε κάνει στο θεωρητικό μέρος σχετικά με το πόσο σημαντική είναι η διανομή και πόσο λίγη προσοχή δίνουν οι βιομηχανικές επιχειρήσεις στην προώθηση.

Ένα άλλο στοιχείο που μας παρέχει η συγκεκριμένη έρευνα σχετικά με τις στρατηγικές του Μάρκετινγκ είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός και πια βήματα θεωρούν περισσότερο σημαντικά. Στο κεφάλαιο 3 του θεωρητικού μέρους αναλύσαμε τα βήματα του στρατηγικού σχεδιασμού που πρέπει να ακολουθήσει μια βιομηχανική επιχείρηση: α) η ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης, β) ο καθορισμός των στόχων Μάρκετινγκ, γ) η ανάλυση των εναλλακτικών στρατηγικών Μάρκετινγκ, δ) ο καθορισμός των στρατηγικών Μάρκετινγκ, ε) η ανάπτυξη προγραμμάτων Μάρκετινγκ, στ) ο έλεγχος του σχεδιασμού. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων ως πρώτη επιλογή απάντησαν με ποσοστό 60% ο καθορισμός των στόχων Μάρκετινγκ, ως δεύτερη επιλογή μας απάντησαν το 40% το καθορισμό των στρατηγικών Μάρκετινγκ, ως τρίτη επιλογή με ποσοστό 40% την ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, ως τέταρτη επιλογή με ποσοστό 75% η ανάλυση εναλλακτικών στρατηγικών Μάρκετινγκ, ως πέμπτη επιλογή με ποσοστό

75% η ανάπτυξη προγραμμάτων Μάρκετινγκ και ως έκτη επιλογή τον έλεγχο του στρατηγικού σχεδιασμού με ποσοστό 75%.

Επομένως από τα αποτελέσματα της έρευνας εκτός από το μερίδιο της αγοράς στο οποίο στοχεύουν οι επιχειρήσεις και τις απαιτήσεις των πελατών καθοριστικό ρόλο στην απόφαση των στρατηγικών έχει και η γενική φιλοσοφία και κατάσταση της επιχείρησης, δηλαδή εάν θέλει να συγκρατήσει μια πιο αμυντική ή πιο επιθετική στάση, πως αντιλαμβάνεται το περιβάλλον, την κοινωνική και περιβαλλοντική της ευαισθησία κ.α..

Επομένως μετά από τα αποτελέσματα της έρευνας στο Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ αποτελεί μια απαραίτητη λειτουργία για την επίτευξη των στόχων που όπως είδαμε είναι πολύ σημαντική προτεραιότητα για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις. Με τις στρατηγικές Μάρκετινγκ οι επιχειρήσεις μπορούν πιο εύκολα να μην παρεκκλίνουν από τον αρχικό σκοπό τον οποίο έχουν θέσει. Εκτός από το μερίδιο της αγοράς και τις απαιτήσεις των πελατών καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση των στρατηγικών έχει και η φιλοσοφία της επιχείρησης (αμυντική ή επιθετική) που διαμορφώνεται από την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Συμπέρασμα 4

Από ότι συμπεραίνουμε η διαφοροποίηση των επιχειρησιακών λειτουργιών των Ελληνικών επιχειρήσεων σε σχέση με εκείνων του διεθνή χώρου διαφέρουν σχετικά με την δομή, το μέγεθος της αγοράς που στοχεύουν οι επιχειρήσεις, την καλύτερη τεχνογνωσία. Όσο περισσότερο και ευδιάκριτα κατανεμημένες είναι οι επιχειρησιακές λειτουργίες σε μια βιομηχανική επιχείρηση τόσο ευκολότερα μπορεί η επιχείρηση αυτή να πάρει αποφάσεις και να ανταπεξέλθει στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Συμπέρασμα 5

Από ότι συμπεραίνουμε από την πέμπτη ενότητα του ερωτηματολογίου και οι πέντε επιχειρήσεις συμφωνούν ότι η καινοτομία είναι απαραίτητη για την λειτουργία και την ανάπτυξη της βιομηχανικής επιχείρησης (Διάγραμμα 6).

Παρόλα αυτά το Ελληνικό κράτος δεν βοηθάει τις επιχειρήσεις και θα πρέπει να πραγματοποιήσει αρκετές αλλαγές (Διάγραμμα 7,8). Εξάλλου οι διαφορές που αντιμετωπίζουν οι ερωτώμενοι σχετικά με τις τάσεις στον Ελλαδικό και Παγκόσμιο χώρο είναι ότι υπάρχουν δυσκολίες στο φορολογικό, νομικό, σύστημα του ελληνικού κράτους, στην γραφειοκρατία.

Εκτός από τα παραπάνω προβλήματα άλλο ένα πρόβλημα που έχει επιδεινωθεί τα τελευταία χρόνια λόγω της οικονομικής κρίσης είναι ότι η ελκυστικότητα των βιομηχανικών κλάδων (αναφερόμαστε στους βιομηχανικούς κλάδους που ανήκουν οι επιχειρήσεις του δείγματος) που είναι χαμηλή και δεν ευνοεί τις επενδύσεις (Διάγραμμα 9).

Κατά την γνώμη μας τόσο από την μελέτη της βιβλιογραφίας αλλά και των αποτελεσμάτων της έρευνας οι έξυπνες ιδέες και η καινοτομία ίσως αποτελούν μονόδρομο για την ανάπτυξη και την βιωσιμότητα της επιχείρησης. Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι σε θέση να μπορούν να αφογκράζονται τις ευκαιρίες που δημιουργούνται και να διαφοροποιούνται σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Για παράδειγμα λόγω της κρίσης έχει δημιουργηθεί ένας νέου τύπου καταναλωτή που νιώθει αβεβαιότητα για το περιβάλλον και έχει περιορίσει τις αγορές του στα απολύτως απαραίτητα προϊόντα επιβίωσης.

8.3 Περιορισμοί

Η παρούσα έρευνα όπως έχουμε προαναφέρει πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα από της 01 Αυγούστου έως 30 Αυγούστου. Μια αρκετά δύσκολη περίοδο μιας και οι περισσότερες επιχειρήσεις από της 10 έως 20 Αυγούστου υπολειτουργούσαν, λόγω των καλοκαιρινών διακοπών, με αποτέλεσμα να αδυνατούν να μας απαντήσουν το ερωτηματολόγιο. Επίσης οι περισσότερες από τις μικρές βιομηχανίες που επικοινωνήσαμε μαζί τους δεν θέλησαν να μας

απαντήσουν είτε γιατί δεν είχαν την κατάλληλη γνώση για το Μάρκετινγκ, είτε γιατί δεν είχαν καθόλου τμήμα Μάρκετινγκ.

Αυτοί οι δύο παράμετροι ήταν οι μεγαλύτερες δυσκολίες που αντιμετωπίσαμε κατά την περάτωση της έρευνας.

8.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Όπως αναφέραμε οι στόχοι της παρούσας έρευνας ήταν δοθεί ένα αποτέλεσμα σχετικά με: α) την χρησιμοποίηση των τεχνικών του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ από τις επιχειρήσεις, β) τις στρατηγικές Μάρκετινγκ που ακολουθούνται και την προτεραιότητα που δίνουν οι επιχειρήσεις στις τεχνικές του Στρατηγικού Βιομηχανικού Μάρκετινγκ και την συμβολή του στην επιχείρηση, γ) τις επικρατέστερες επιχειρησιακές λειτουργίες σε μια Βιομηχανική Επιχείρηση και τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στον Ελλαδικό και Διεθνή χώρο και δ) την κατάσταση της καινοτομίας στην Ελλάδα, των νέων τάσεων και τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στον Διεθνή και Ελλαδικό χώρο.

Σύμφωνα λοιπόν με αυτά τα αποτελέσματα κάποιες ενδιαφέρουσες προτάσεις για μελλοντική έρευνα είναι: α) η εύρεση του ποσοστού που χρησιμοποιούν τις τεχνικές του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ και κατά πόσο μπορούν να ακολουθούν τις νέες τάσεις οι Ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις, β) μετά την περάτωση της οικονομικής κρίσης πόσες από τις επιχειρήσεις που επιβίωσαν χρησιμοποίησαν καινοτομικές ιδέες, σε πιο τομέα καινοτόμησαν, πόσες από αυτές χρησιμοποίησαν τις τεχνικές του Στρατηγικού Βιομηχανικού Μάρκετινγκ και γ) ο ρόλος της οργανωτικής δομής και των επιχειρησιακών λειτουργιών στις Ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις.

Βιβλιογραφία

A. Ελληνόγλωσση

- Αυλωνίτης Γ., 1988, *Εισαγωγή στο Βιομηχανικό Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Α. Σταμούλης Α.Ε., Πειραιάς
- Αυλωνίτης Γ., 1990, *Εισαγωγή στο Βιομηχανικό Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Α. Σταμούλης Α.Ε., Πειραιάς
- *Εγκυκλοπαίδεια Δομή*, Εκδόσεις Δομή Α.Ε., Τόμος 26, Αθήνα ISBN 960-8177-78-2
- *ΙΣΤΟΡΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΘΝΟΥΣ*, Εκδοτική Αθηνών Α.Ε., Τόμος Β- Αρχαϊκός Ελληνισμός, Αθήνα
- Παπαδάκης Β., 2007, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Τόμος Α, Αθήνα
- Πατρινός Δ., 2009, *Βιομηχανικό Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα
- Πάτσης Χ., *Εγκυκλοπαίδεια 21^{ος} Αιώνας*, Εκδόσεις Χάρης Πάτσης, Τόμος 11, Αθήνα
- Πετράκης Μ., 2006, *ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ Η Ερευνητική Μεθοδολογία*, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα
- Πετρώφ Γ., Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., 2002, *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ Η Ελληνική Προσέγγιση*, Εκδόσεις Rosill, Αθήνα
- Σιωμικός Γ., 2004, *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα
- Σιωμικός Γ., 2002, *Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα
- Τομάρας Π., 2009, *Βιομηχανικό Μάρκετινγκ B2B Marketing*, Εκδόσεις Τομάρας Πέτρος, Αθήνα
- Τσαελαγκάνος Α., 2005, *Βασικές Αρχές Του Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Αδελφών Κυριακίδη Ο.Ε., Τόμος Β, Θεσσαλονίκη
- Gary Armstrong & Philip Kotler, 2009, *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Επίκεντρο Α.Ε., Αθήνα

Β Διαδίκτυο

- http://www.image-com.gr/%CF%84%CE%B9_%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9_%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%B9%CE%BA%CE%AC__%CF%84%CE%BF_marketing.html
- <http://greece.blog.alexponce.com/2011/12/29/%CF%84%CE%BF-%CE%BC%CE%AC%CF%81%CE%BA%CE%B5%CF%84%CE%B9%CE%BD%CE%B3%CE%BA-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%B5%CF%85%CE%B1%CE%B3%CE%B3%CE%B5%CE%BB%CE%B9%CF%83%CF%84%CF%8E%CE%BD-%CF%80%CE%B5%CE%BB%CE%B1%CF%84/>
- <http://www.marketingconsultant.gr/blog/files/1841b17c1f30e26abd323afcbbed5218-12.html>
- http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/index_el.htm
- <http://www.trainmor-knowmore.eu/A226F023.el.aspx>
- http://tutor2u.net/business/strategy/bcg_box.htm/
- <http://www.e-grammes.gr/article.php?id=4887>
- <http://www.investingreece.gov.gr/default.asp?pid=21&la=2>
- http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_66.htm
- <http://www.spiral.com.gr/MngtEpixeirisaikonLeitoyrgion.pdf>
- http://dspace.aua.gr/xmlui/bitstream/handle/10329/1976/Aggelopoulos_N.pdf?sequence=1
- <http://www.bms-sa.gr/kainotomia-orismos.aspx>
- [http://el.wikibooks.org/wiki
/%CE%9F_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82_%CF%83%CF%](http://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82_%CF%83%CF%)

84%CE%BF_%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF
%CE%BD%CE%BF_management

- <http://www.startup-book.com/2012/03/31/prophet-of-innovation-joseph-schumpeter-and-creative-destruction>
- <http://grc.sika.com/el/group/Aboutus/SikaProfile/market-potential-and-strategy.html>
- http://grc.sika.com/el/solutions_products/01.html
- <http://www.elliniki-gnomi.eu/archives/34409>
- <http://www.reporter.gr/%CE%91%CF%80%CF%8C%CF%88%CE%B5%CE%B9%CF%82/%CE%98%CE%AD%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1/item/198854-IOBE-Epibradynsh-sth-biomhchanikh-paragwgh-trofimwn-kai-potwn-gia-to-2011>
- <http://www.naftemporiki.gr/finance/story?id=2211734>
- <http://www.mfa.gr/exoteriki-politiki/i-ellada-stin-ee/esoteriki-agora-tomeakes-politikes.html?page=4>
- <http://www.capital.gr/News.asp?id=1595146>
- http://www.ecofinder.gr/article/%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%B7%CE%B8%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BA%CE%B1%CE%B9_%CF%80%CF%81%CE%AC%CF%83%CE%B9%CE%BD%CE%B7_%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7
- http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=5600
- <http://www.industry2020.gr/docs/%CE%A3%CE%A5%CE%9C%CE%A0%CE%95%CE%A1%CE%91%CE%A3%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%91%20%CE%A3%CE%A5%CE%9D%CE%95%CE%94%CE%A1%CE%99%CE%9F%CE%A5%20%CE%92%CE%99%CE%9F%CE%9C%CE%97%CE%A7%CE%91%CE%9D%CE%99%CE%91%CE%A3%202020.pdf>

- <http://www.papadopoulou.gr/>
- <http://www.athenianbrewery.gr/>
- <http://www.viemetal.gr/Gr/index.htm>
- <http://www.vassilopoulos.gr/static/index.php>