

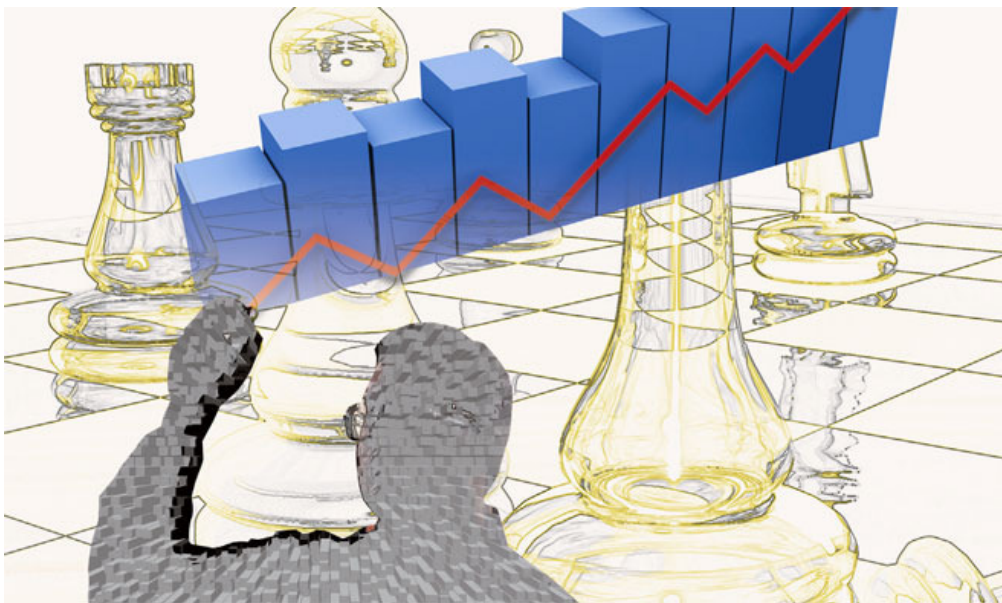


ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ-SWOT ANALYSIS»



ΦΟΙΤΗΤΕΣ: ΑΡΒΑΝΙΤΗ ΚΑΡΟΛΙΝ (7318)
ΒΕΡΤΣΕΤΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ (7326)

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΚΟΤΤΑΝΕΛΗ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

ΠΑΤΡΑ
ΜΑΡΤΙΟΣ 2011

ΑΡΒΑΝΙΤΗ ΚΑΡΟΛΙΝ
ΒΕΡΤΣΕΤΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ-
SWOT ANALYSIS

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία έχει τίτλο: «Πρόβλεψη πωλήσεων - SWOT ανάλυση». Θα αναφερθούμε σε όρους και έννοιες οικονομικής και διοικητικής ορολογίας και πρακτικής, οι οποίες στο σύνολό τους θα διαμορφώσουν το πλαίσιο της συγκεκριμένης εργασίας μας.

Στα κεφάλαια 2, 3 και 4 έγινε η δευτερογενής έρευνα με τη συλλογή στοιχείων από τη βιβλιογραφία. Στα κεφάλαια αυτά γίνεται μια θεωρητική επισκόπηση των λειτουργιών της επιχείρησης. Εξηγείται η έννοια του marketing, καθώς και ποιος είναι ο ρόλος της διοίκησης πωλήσεων. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η σημασία της πρόβλεψης πωλήσεων, θέματα που αφορούν τη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων, και η ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων με αριθμοδείκτες. Τέλος, εξηγούνται τα βήματα για το σχεδιασμό ενός στρατηγικού προγράμματος marketing.

Στα κεφάλαια 5 και 6, περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας και ακολουθεί η πρωτογενής έρευνά μας, η οποία έγινε με τη βοήθεια 12 επιχειρήσεων διαφόρων κλάδων, με την τεχνική του ερωτηματολογίου. Παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής με τη βοήθεια του προγράμματος Microsoft Office Excel, καθώς και η ανάλυσή τους και ο σχολιασμός τους.

Το τελευταίο κεφάλαιο είναι μια ανασκόπηση της εργασίας αυτής, πλαισιωμένη από κάποια δικά μας συμπεράσματα (βάσει της πρωτογενούς μας έρευνας και βάσει της δευτερογενούς έρευνάς μας- βιβλιογραφική επισκόπηση κ.ο.κ.).

OVERVIEW

This project is titled “Sales Forecast - SWOT Analysis”. We will be referring to terminology and concepts of economics and administration which are the main parts within the frame of reference of such the project of ours.

The chapters numbered two, three and four are comprised of secondary research collected from the bibliography. These chapters are a theoretical review of the company’s operation. They refer to the meaning of marketing, as well as the role of sales management e.t.c.. Furthermore, we will present the importance of sales forecast, the issues raised from financing the company, and the analysis of financial circumstances using various ratios. Finally, we will explain step by step how to create a strategic marketing plan.

Chapter five describes the methodology process followed in our research. Chapter six focuses on the research of our own to 12 various companies and through scientific processed questionnaires. The results gathered (from such the research), are presented using Microsoft Office Excel and are accompanied by reference analysis and commentary.

The final chapter is a review of our project with the conclusion based on our analysis (primary and secondary search).

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελ.
Περίληψη	I
Περίληψη (αγγλική μετάφραση)	II
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο - Εισαγωγή	
1.1 Σύντομη παρουσίαση γενικών ιδεών εργασίας	1
1.2 Λόγοι επιλογής θέματος	3
1.3 Σκοπός και στόχοι εργασίας	3
1.4 Σύντομη παρουσίαση κεφαλαίων εργασίας	4
1.5 Σχεδιάγραμμα πτυχιακής εργασίας	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο - Μάρκετινγκ σε σχέση με τη διοίκηση πωλήσεων	
2.1 Εισαγωγή	6
2.2 Τι είναι μάρκετινγκ;	6
2.2.1 Η εξέλιξη της Διοίκησης Μάρκετινγκ	7
2.3 Σχέση μάρκετινγκ με πωλήσεις	7
2.3.1 Διαδικασία της Πώλησης	8
2.3.2 Νευρομάρκετινγκ	10
2.3.2.1 Η χρήση του νευρομάρκετινγκ	10
2.4 Διοίκηση Πωλήσεων και Στρατηγική Μάρκετινγκ	11
2.4.1 Στόχοι επιχείρησης	11
2.4.2 Στόχοι μάρκετινγκ	12
2.4.3 Στρατηγική μάρκετινγκ	14
2.4.4 Οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων	14
2.4.5 Σπουδαιότητα διοίκησης πωλήσεων σε σχέση με τα άλλα τμήματα μιας επιχείρησης	15
2.4.6 Ευθύνες, ρόλος και ικανότητες του Διευθυντή Πωλήσεων	15
2.4.7 Επιλογή και Πρόσληψη Πωλητών	16
2.4.7.1 Ικανότητες Πωλητών	16
2.4.7.2 Συναισθηματική νοημοσύνη	17
2.4.7.3 Η σημασία του χαμόγελου	18

2.4.8 Εκπαίδευση	18
2.4.8.1 Στάδια προγράμματος εκπαίδευσης	19
2.4.8.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης	19
2.4.8.3 Σύστημα πωλήσεων Sandler	20
2.4.9 Υποκίνηση	22
2.4.9.1 Βασικές θεωρίες υποκίνησης	22
2.4.9.2 Μέθοδοι παρακίνησης	24
2.4.10 Ηγεσία και επίβλεψη	24
2.4.11 Πρόβλεψη πωλήσεων	25
2.5 Επίλογος	25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο - Πρόβλεψη πωλήσεων-Χρηματοδότηση επιχειρήσεων

3.1 Εισαγωγή	26
3.2 Βασικές έννοιες	26
3.3 Η σημασία της πρόβλεψης πωλήσεων	27
3.3.1 Δυσκολία πρόβλεψης πωλήσεων	27
3.3.2 Χρήσεις πρόβλεψης πωλήσεων	28
3.4 Ζήτηση	29
3.5 Μέθοδοι πρόβλεψης πωλήσεων	30
3.6 Πρόβλεψη αναγκών σε κεφάλαια	33
3.7 Περιουσία και κεφάλαιο επιχείρησης	34
3.7.1 Ίδιο κεφάλαιο	35
3.7.2 Ξένο κεφάλαιο	35
3.8 Αρχές χρηματοδότησης επιχειρήσεων	35
3.9 Πηγές χρηματοδότησης	36
3.9.1 Εσωτερική χρηματοδότηση των επιχειρήσεων	36
3.9.1.1 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα εσωτερικής χρηματοδότησης	37
3.9.2 Εξωτερική χρηματοδότηση των επιχειρήσεων	37
3.9.2.1 Βραχυπρόθεσμη χρηματοδότηση	38
3.9.2.2 Μεσοπρόθεσμη χρηματοδότηση	38
3.9.2.3 Μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση	38
3.9.2.4 Καινοτομικό ή επιχειρηματικό κεφάλαιο	39
3.9.2.5 Χρηματιστήριο	39
3.10 Φάσεις εξέλιξης μιας επιχείρησης και χρηματοδότηση	40

3.11 Αριθμοδείκτες	41
3.11.1 Δείκτες ρευστότητας	41
3.11.2 Δείκτες δραστηριότητας	42
3.11.3 Δείκτες κεφαλαιακής διάρθρωσης	43
3.11.4 Δείκτες αποδοτικότητας	44
3.11.5 Χρηματιστηριακοί δείκτες	44
3.12 Επίλογος	45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο - Στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ

4.1 Εισαγωγή	47
4.2 Σχεδιασμός marketing	48
4.2.1 Η αποστολή της επιχείρησης	48
4.2.2 Στόχος και στρατηγικές επιχείρησης	48
4.2.3 Έλεγχος marketing	49
4.2.3.1 Εξωτερικό περιβάλλον (Ευκαιρίες και απειλές)	50
4.2.3.2 Εσωτερικό περιβάλλον (Δυνάμεις και αδυναμίες)	56
4.2.4 Στόχοι και στρατηγικές του marketing	63
4.2.4.1 Στόχοι marketing σύμφωνα με τη μήτρα του Ansoff	63
4.2.4.2 Στρατηγικές marketing σε σχέση με το μίγμα marketing (4P)	65
4.3 Επίλογος	66

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο - Η μεθοδολογία της έρευνας

5.1 Εισαγωγή	67
5.2 Δευτερογενής έρευνα	67
5.2.1 Πηγές δευτερογενών στοιχείων	68
5.2.1.1 Εσωτερικές πηγές	68
5.2.1.2 Εξωτερικές πηγές	68
5.3 Πρωτογενής έρευνα	69
5.3.1 Ποιοτική έρευνα	69
5.3.2 Ποσοτική έρευνα	70
5.4 Επιλογή των εξεταζόμενων επιχειρήσεων της έρευνας	71
5.5 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου	72
5.6 Τρόπος έρευνας	73
5.7 Ανάλυση δεδομένων στο Excel	73

5.8 Επίλογος	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο - Στατιστική ανάλυση-Ποιοτικός σχολιασμός επί των απαντήσεων έρευνας	
6.1 Εισαγωγή	75
6.2 Γενικές ερωτήσεις για την εικόνα της επιχείρησης (Τομέας 1)	75
6.3 Οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων (Τομέας 2)	76
6.4 Στρατηγικός σχεδιασμός marketing (Τομέας 3)	80
6.5 Πρόβλεψη πωλήσεων – Χρηματοδότηση επιχειρήσεων (Τομέας 4)	87
6.6 Επίλογος	94
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο - Διαπιστώσεις-Συμπεράσματα	
7.1 Εισαγωγή	95
7.2 Διαπιστώσεις - Συμπεράσματα εργασίας	95
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α' - Ερωτηματολόγιο	102
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	108

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Σύντομη παρουσίαση γενικών ιδεών εργασίας

Η εργασία αυτή πραγματεύεται κυρίως την έννοια του μάρκετινγκ και τη σημασία της δημιουργίας ενός στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ ασχολείται με την εντόπιση, πρόβλεψη και ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή, με ταυτόχρονη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης που είναι συνήθως το κέρδος. Για να σχεδιαστεί ένα αποτελεσματικό στρατηγικό πρόγραμμα, θα πρέπει τα ανώτατα στελέχη να εναρμονίσουν τους στόχους με τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση. Αυτό θα επιτευχθεί μόνο αν εντοπιστούν ποια είναι τα δυνατά και ποια είναι τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης καθώς και να εκτιμηθούν οι ευκαιρίες και οι απειλές που υπάρχουν στο περιβάλλον. Ένας χρήσιμος τρόπος για να πραγματοποιηθεί αυτό είναι με τη χρήση της μεθόδου SWOT (Strengths=δυνάμεις, Weaknesses=αδυναμίες, Opportunities=ευκαιρίες, Threats=απειλές), μια μέθοδος εκτίμησης της ετοιμότητας της επιχείρησης.

Η ανάλυση των ευκαιριών και των απειλών πραγματοποιείται με τη βοήθεια της PEST-DG. Το ακρωνύμιο αυτό προέρχεται από τις λέξεις Political = πολιτικό-νομικό, Economic = οικονομικό, Social = κοινωνικό-πολιτιστικό, Technological = τεχνολογικό, Demographic = δημογραφικό και Global = παγκόσμιο περιβάλλον, που όλα μαζί αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Επίσης, σημαντικά στοιχεία αποτελούν η ανάλυση και η μελέτη των αναγκών της αγοράς που ενδιαφέρει την επιχείρηση και τέλος η ανάλυση ανταγωνισμού με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Michael Porter, που προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Μέσα από την επεξεργασία των στοιχείων αυτών η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της και να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος.

Όσο αφορά το εσωτερικό περιβάλλον, για να εντοπιστούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες, γίνεται ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης και του χαρτοφυλακίου, που αποτελεί το σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και των προϊόντων, τα οποία απαρτίζουν την εταιρία. Με την ανάλυση αυτή η εταιρία αποφασίζει σε ποιες

δραστηριότητες πρέπει να κάνει περισσότερες, λιγότερες ή καθόλου επενδύσεις, και να καταρτίσει στρατηγικές ανάπτυξης για την προσθήκη νέων προϊόντων ή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο χαρτοφυλάκιό της. Αυτό υλοποιείται με τη χρήση των μεθόδων Boston Consulting Group (B.C.G.) και General Electric (G.E.). Η μέθοδος της B.C.G. μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως οδηγός για τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης αλλά και για προβλέψεις σχετικά με τη θέση που θα έχουν τα προϊόντα της επιχείρησης στην αγορά στο μέλλον και λαμβάνει υπόψη της δυο παραμέτρους: 1) το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, που αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό για τα ποσά που πρέπει να επενδυθούν σε κάθε προϊόν και 2) το σχετικό μερίδιο της αγοράς, δηλαδή το μερίδιο της αγοράς που κατέχει η επιχείρηση σε σχέση με το μεγαλύτερο ανταγωνιστή της. Τέλος, με τη μέθοδο της G.E., οι επιχειρηματικές δραστηριότητες ή προϊόντα ταξινομούνται ανάλογα με την ελκυστικότητα του κλάδου/αγοράς (εποχικότητα, ένταση του ανταγωνισμού, ρυθμό τεχνολογικής εξέλιξης) και των δυνάμεων της επιχείρησης (ποιότητα του προϊόντος, φήμη του σήματος του προϊόντος, ανταγωνιστικότητα της τιμής).

Μετά την ολοκλήρωση του ελέγχου αυτού γίνεται χρήση της τεχνικής του Ansoff, με την οποία δίνεται το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα αναπτυχθούν οι στόχοι της επιχείρησης που αφορούν προϊόντα (τι πωλείται) και αγορές (σε ποιον πωλείται) και κατ' επέκταση οι στρατηγικές μάρκετινγκ, που αποτελούν τα μέσα με τα οποία επιτυγχάνονται οι στόχοι και σχετίζονται με τα τέσσερα βασικά στοιχεία του μίγματος marketing (4Ps).

Επίσης, γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στη διοίκηση πωλήσεων η οποία είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή των στρατηγικών μάρκετινγκ της επιχείρησης. Οι πωλήσεις αποτελούν βασικό οικονομικό πόρο της επιχείρησης, δηλαδή έσοδα που θα διαχειριστεί το οικονομικό τμήμα της επιχείρησης για να χρησιμοποιηθούν στην διαδικασία παραγωγής του προϊόντος και στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Για να υπάρξει μια αποτελεσματική διοίκηση πωλήσεων παίζουν ρόλο διάφοροι παράγοντες, όπως η σωστή επιλογή και πρόσληψη των πωλητών, η εκπαίδευση των πωλητών, η υποκίνηση που θα έχουν στο χώρο εργασίας, οι ευθύνες και οι ικανότητες του Διευθυντή Πωλήσεων, η ηγεσία και επίβλεψη των πωλητών και τέλος σημαντικός παράγοντας είναι η σωστή πρόβλεψη πωλήσεων. Η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των στελεχών μάρκετινγκ να κάνουν μια καλή πρόβλεψη πωλήσεων, δηλαδή να είναι σε θέση να προσδιορίσουν το ύψος των μελλοντικών πωλήσεων της επιχείρησης. Μια κακή πρόβλεψη πωλήσεων μπορεί

να οδηγήσει σε πολύ μεγάλα αποθέματα, σε δαπανηρές μειώσεις τιμών ή σε απώλεια πωλήσεων, οφειλόμενη σε έλλειψη αποθεμάτων. Τέλος, μια επιχείρηση πολλές φορές χρειάζεται τη κατάλληλη χρηματοδότηση είτε από εξωτερικούς πόρους είτε από εσωτερικούς πόρους.

Ανακεφαλαιώνοντας, μπορούμε να πούμε, ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από το βαθμό ικανοποίησης μιας συγκεκριμένης ανάγκης των καταναλωτών και για να επιτευχθεί αυτό, η επιχείρηση πρέπει να συμβουλευεται συνεχώς το περιβάλλον της και να προσαρμόζεται σε αυτό.

1.2 Λόγοι επιλογής θέματος

Στο Ανώτατο Εκπαιδευτικό Τεχνολογικό Ίδρυμα Πάτρας, η διαδικασία επιλογής θέματος της πτυχιακής εργασίας, γίνεται με ηλεκτρονική κλήρωση. Έχοντας στη διάθεσή μας τη λίστα των θεμάτων νωρίτερα από τη κλήρωση προτιμήσαμε κάποια θέματα έναντι άλλων, και ένα από αυτά ήταν και αυτό για το οποίο κληρωθήκαμε. Το θέμα «Πρόβλεψη πωλήσεων - SWOT ανάλυση» μας κέντρισε το ενδιαφέρον για δύο λόγους. Αρχικά, διότι η πρόβλεψη πωλήσεων, κατά τη διάρκεια των σπουδών μας, αναλύθηκε σχετικά περιορισμένα (στο πλαίσιο του Ωρολόγιου Προγράμματος Σπουδών) και βάσει του τίτλου της πτυχιακής που αναλάβαμε, είχαμε τη δυνατότητα να επεκτείνουμε την έρευνά μας στον τομέα αυτό. Δεύτερον, διότι η S.W.O.T. ανάλυση αποτελεί ένα τμήμα του μάρκετινγκ το οποίο μας προκαλούσε πάντα το ενδιαφέρον.

1.3 Σκοπός και στόχοι εργασίας

Η εργασία αυτή αποτελεί δείγμα των γνώσεων που αποκομίσαμε κατά τη διάρκεια της φοίτησής μας στη Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Α.Τ.Ε.Ι. Πάτρας. Η κατεύθυνση που ακολουθήσαμε στη σχολή μας είναι «Μάρκετινγκ-Πωλήσεις» και για αυτό το λόγο το θέμα της συγκεκριμένης εργασίας μας καλύπτει απόλυτα.

Σκοπός της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας είναι η ανάλυση, η παρουσίαση και η γνωστοποίηση εννοιών που αφορούν τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ και η εφαρμογή αυτών στη σύγχρονη οικονομία. Είναι σημαντικό ο αναγνώστης της εργασίας να κατανοήσει τη σπουδαιότητα και την αξία που έχει για κάθε επιχείρηση η Στρατηγική Μάρκετινγκ, η Διοίκηση Πωλήσεων και η Χρηματοδότηση.

Στόχος μας είναι η εργασία αυτή να αποτελέσει βοήθημα για όσους αναζητούν πληροφορίες πάνω στα θέματα που διαπραγματευόμαστε, και μέσω της έρευνάς μας, πρωτογενούς και δευτερογενούς, να διεξαχθούν συμπεράσματα και να δοθούν προτάσεις και λύσεις για την πορεία και το μέλλον των επιχειρήσεων.

1.4 Σύντομη παρουσίαση κεφαλαίων εργασίας

Στη συνέχεια παρουσιάζονται εν συντομία τα κεφάλαια που απαρτίζουν αυτήν την εργασία.

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί μια εισαγωγή των εννοιών και των κεφαλαίων που θα αναλυθούν στη συνέχεια. Επίσης, αναφέρονται οι λόγοι επιλογής του θέματος, καθώς και ο σκοπός και οι στόχοι της εργασίας.

Κεφάλαιο 2: Μάρκετινγκ σε σχέση με τη διοίκηση πωλήσεων

Το κεφάλαιο αυτό ξεκινά με την επεξήγηση μιας πολύ σημαντικής έννοιας αυτή του μάρκετινγκ, και ποια η σχέση του μέσα στην επιχείρηση με τις πωλήσεις. Περιγράφονται οι στόχοι και οι στρατηγικές της επιχείρησης καθώς και η σπουδαιότητα της διοίκησης πωλήσεων.

Κεφάλαιο 3: Πρόβλεψη πωλήσεων - Χρηματοδότηση επιχειρήσεων

Στο κεφάλαιο αυτό εξηγείται αρχικά η σπουδαιότητα της πρόβλεψης πωλήσεων για τη σωστή λειτουργία του συνόλου της επιχείρησης. Περιγράφεται η ζήτηση ως ένας παράγοντας που επηρεάζει την πρόβλεψη και οι μέθοδοι πρόβλεψης των πωλήσεων. Τέλος, παρουσιάζονται οι πηγές χρηματοδότησης και η ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων με αριθμοδείκτες.

Κεφάλαιο 4: Στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ

Σε αυτό το κεφάλαιο, εξηγείται ο στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ που ξεκινά με την αποστολή της επιχείρησης, τους στόχους και τις στρατηγικές της, στη συνέχεια την ανάλυση τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντός της (SWOT ανάλυσης) και τέλος οι στόχοι και στρατηγικές μάρκετινγκ.

Κεφάλαιο 5: Η μεθοδολογία της έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφονται οι πηγές της πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας καθώς και πώς διεξήχθη η δικής μας πρωτογενής έρευνα.

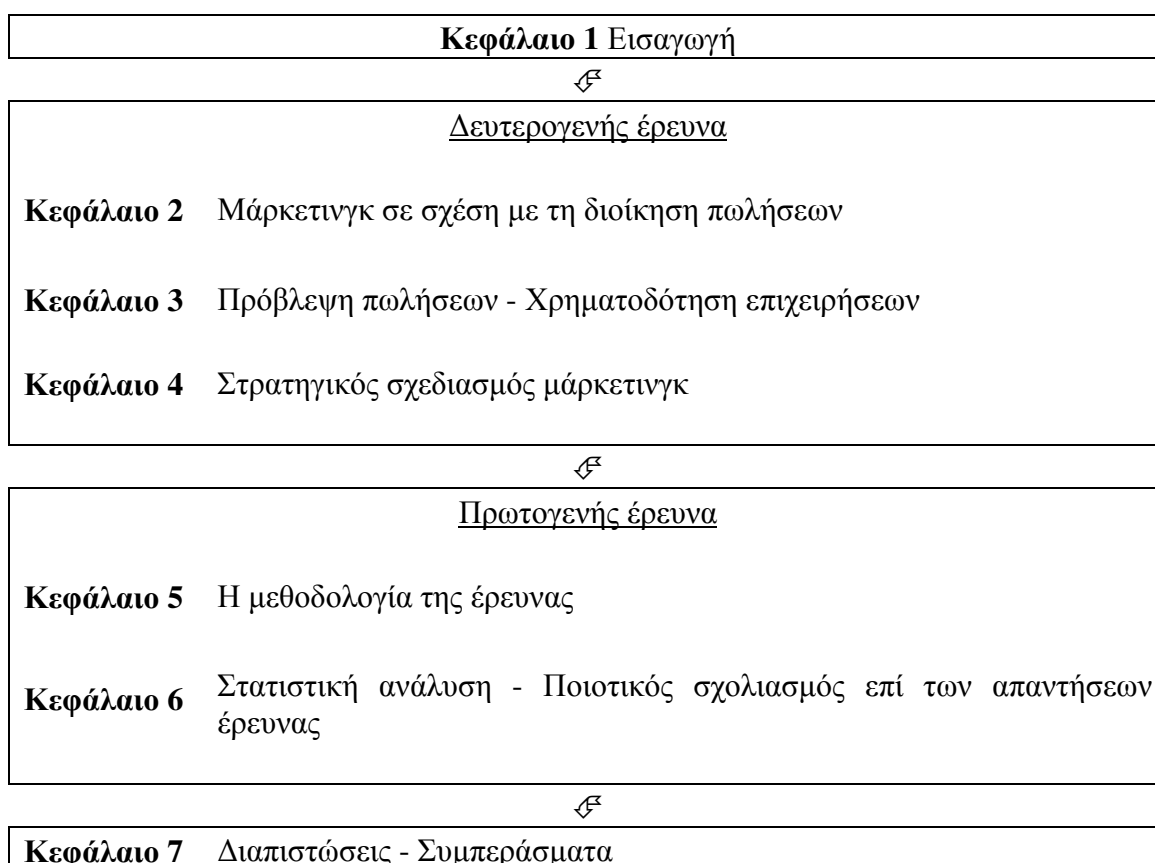
Κεφάλαιο 6: Στατιστική ανάλυση - Ποιοτικός σχολιασμός επί των απαντήσεων έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται η ανάλυση και ο σχολιασμός των απαντήσεων από τη δική μας πρωτογενή έρευνα.

Κεφάλαιο 7: Διαπιστώσεις - Συμπεράσματα

Στο τελευταίο κεφάλαιο, γίνεται μια ανασκόπηση της εργασίας και διατυπώνονται κάποια δικά μας συμπεράσματα.

1.5 Σχεδιάγραμμα πτυχιακής εργασίας



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

2.1 Εισαγωγή

Η διοίκηση πωλήσεων παίζει σημαντικό ρόλο στο στρατηγικό σχεδιασμό μάρκετινγκ μιας επιχείρησης, αφού είναι η εκτελεστική σχεδίαση, κατεύθυνση, συντονισμός και παρακολούθηση του προσωπικού που απασχολείται στη διεργασία των πωλήσεων (Sandhusen 1993). Ο βαθμός αποτελεσματικής διοίκησης του δικτύου πωλήσεων προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό και την επιτυχία της επιχείρησης, μια και οι πωλητές είναι αυτοί που φέρνουν τα έσοδα στην επιχείρηση και η πώληση είναι η μόνη δραστηριότητα άμεσης παραγωγής κερδών.

Πολλές επιχειρήσεις στηρίζονται στους σύγχρονους επαγγελματίες πωλητές, οι οποίοι οφείλουν να έχουν τις ικανότητες να ανταποκρίνονται στην πολυπλοκότητα των προϊόντων αλλά ταυτόχρονα να δημιουργούν και να διατηρούν διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες. Το πρόγραμμα πωλήσεων δε λειτουργεί αυτόνομα και ανεξάρτητα αλλά είναι ένα μέρος του στρατηγικού προγράμματος μάρκετινγκ που έχει προσδιορίσει η επιχείρηση για την πραγματοποίηση των στόχων της. (Αυλωνίτης, Σταθακόπουλος 2008)

2.2 Τι είναι μάρκετινγκ;

Ο όρος μάρκετινγκ περιλαμβάνει τις ενέργειες και δραστηριότητες μιας επιχείρησης, που αποβλέπουν στην επισήμανση και έγκαιρη αναγνώριση των αναγκών και επιθυμιών του καταναλωτή/πελάτη, στη συνέχεια στη δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές και τέλος στην προώθηση και πώληση με κάποιο όφελος των προϊόντων και υπηρεσιών αυτών. (Πατρινός 2002)

Σύμφωνα με τον Ph. Kotler: «Οι πωλήσεις της επιχείρησης, προέρχονται από δύο ομάδες: τους καινούριους πελάτες και τους παλιούς πελάτες. Κοστίζει πάντα περισσότερο η προσέλκυση καινούριων πελατών, παρά η διατήρηση των παλιών πελατών. Το μυστικό για τη διατήρηση των πελατών είναι να μένουν ικανοποιημένοι, διότι ένας ικανοποιημένος πελάτης αγοράζει ξανά, λέει καλά λόγια στους άλλους για

το προϊόν, δίνει λιγότερη σημασία στις ανταγωνιστικές μάρκες και τη διαφήμιση και τέλος αγοράζει και άλλα προϊόντα από την ίδια επιχείρηση». (Πετρώφ, Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη 2002)

2.2.1 Η εξέλιξη της Διοίκησης Μάρκετινγκ

Για να συνειδητοποιήσει μια επιχείρηση τα συνολικά οφέλη του μάρκετινγκ, πρέπει να γίνει συντονισμός όλων των διαδικασιών μάρκετινγκ. Αυτή είναι η δουλειά του διευθυντή μάρκετινγκ, ο οποίος οργανώνει, προγραμματίζει και ενοποιεί το σύνολο των ενεργειών που εκδηλώνονται στην επιχείρηση. Το σύνολο αυτής της διαδικασίας συντονισμού, ονομάζεται διοίκηση μάρκετινγκ.

Από τη Βιομηχανική Επανάσταση μέχρι σήμερα, η διοίκηση μάρκετινγκ έχει περάσει μέσα από διάφορα στάδια. Αρχικά, οι επιχειρήσεις ήταν επικεντρωμένες στην παραγωγική διαδικασία. Στη συνέχεια, έχοντας δεδομένη την παραγωγή προϊόντων, στράφηκαν στις πωλήσεις και στο πώς θα κατάφερναν να τις αυξήσουν. Σε αυτήν την εποχή όμως, λόγω των εσφαλμένων τεχνικών που χρησιμοποιήθηκαν, η διαδικασία της πώλησης απέκτησε κακή φήμη. Κατά το τρίτο στάδιο η προσοχή στράφηκε στο μάρκετινγκ, με στόχους την ικανοποίηση των πελατών και την αύξηση του όγκου των πωλήσεων. Τα τελευταία χρόνια ξεδιπλώνεται ένα καινούριο στάδιο, προσανατολισμένο τώρα στο χτίσιμο σχέσεων (relationship marketing). Ο πωλητής και ο πελάτης συνάπτουν μακροχρόνιες σχέσεις προς αμοιβαίο όφελος, βασισμένες στην εμπιστοσύνη. Ο πωλητής γίνεται σύμβουλος του πελάτη. (Stanton, Spiro 1999)

2.3 Σχέση μάρκετινγκ με πωλήσεις

Το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις είναι δύο έννοιες στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους, με τη διαφορά ότι η διαδικασία του μάρκετινγκ αρχίζει πολύ πριν παραχθεί το προϊόν. Γίνεται πρώτα διερεύνηση των αναγκών σε μια αγορά και στη συνέχεια αναπτύσσεται το προϊόν που θα καλύψει την ανάγκη αυτή. Ενώ η διαδικασία της πώλησης αρχίζει μετά την παραγωγή του προϊόντος όταν η επιχείρηση προσπαθεί να πείσει τον καταναλωτή να αγοράσει το προϊόν. (Πετρώφ, Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη 2002)

2.3.1 Διαδικασία της Πώλησης

Η διαδικασία της πώλησης διακατέχεται από κάποιες δραστηριότητες οι οποίες αλληλεξαρτώνται και πρέπει να τις εκτελέσει ένας πωλητής έτσι ώστε να πραγματοποιήσει αποτελεσματικές πωλήσεις. Οι δραστηριότητες αυτές είναι οι εξής:

Ο εντοπισμός των υποψήφιων πελατών (prospecting)

Είναι η συνεχής διαδικασία εξεύρεσης δυνητικών πελατών, εκτός από την περίπτωση που ήδη υπάρχουν. Ένας πωλητής πρέπει πρώτα να καθορίσει εάν το προϊόν του, προσφέρει οφέλη τα οποία μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του δυνητικού πελάτη, ύστερα να προσδιορίσει αν έχει τη χρηματική δυνατότητα να αγοράσει το προϊόν, αν έχει την εξουσία να πάρει την απόφαση για την αγορά του προϊόντος, να ελέγξει αν ο πελάτης έχει νόμιμο δικαίωμα για οποιαδήποτε συναλλαγή με τον πωλητή και τέλος ο πωλητής πρέπει να εξετάσει αν η πώληση με το δυνητικό πελάτη θα αποφέρει κέρδος για την επιχείρηση αλλά και για τον ίδιο. (Αυλωνίτης, Σταθακόπουλος 2008 - Sandhusen 1993)

Προετοιμασία (preapproach)

Η προετοιμασία του πωλητή είναι ένα από τα σημαντικότερα στάδια της διαδικασίας πώλησης, ιδίως για τον πιθανό πελάτη που μόλις έχει εντοπίσει, αλλά και για σταθερούς πελάτες, γιατί τίποτα δεν βλάπτει περισσότερο τη πώληση ή τη φήμη μιας εταιρείας από τους απροετοίμαστους πωλητές.

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για τους οποίους ένας πωλητής πρέπει να είναι σωστά προετοιμασμένος αλλά οι τέσσερις βασικοί είναι οι εξής:

- Αντανακλά επαγγελματισμό.
- Δημιουργεί κλίμα καλής θέλησης.
- Δημιουργεί αυτοπεποίθηση στον πωλητή.
- Αυξάνει την αποδοτικότητα του πωλητή και τις πιθανότητες πώλησης.

(Αυλωνίτης, Σταθακόπουλος 2008 - Hishich, Jackson 1994)

Προσέγγιση (approach)

Η προσέγγιση αποτελεί τη πρώτη επαφή του πωλητή με τον πελάτη, είναι μια κρίσιμη περίοδος και θα πρέπει να έχει σα στόχο τη μείωση της έντασης του υποψήφιου πελάτη, την ανάπτυξη συναισθημάτων συμπάθειας και εμπιστοσύνης για

τον πωλητή και το ξεκίνημα κάποιων συναισθημάτων ενθουσιασμού για το προϊόν. (Sandhusen 1993 - Hishich, Jackson 1994)

Παρουσίαση (presentation)

Η παρουσίαση αποτελεί το βασικό στάδιο της διαδικασίας πώλησης και στη φάση αυτή ο πωλητής έχει σαν βασικό στόχο να πείσει τον υποψήφιο πελάτη να αγοράσει το προϊόν. Για να είναι αποτελεσματική η παρουσίαση, ο πωλητής θα πρέπει να δείξει στον υποψήφιο πελάτη πως το προϊόν θα ικανοποιήσει τις ανάγκες του και ποια θα είναι τα οφέλη από τη χρήση του. (Αυλωνίτης, Σταθακόπουλος 2008)

Αντιμετώπιση των αντιρρήσεων (meeting objections)

Οι αντιρρήσεις που διατυπώνουν οι πελάτες πρέπει να είναι ευπρόσδεκτες και καλοδεχούμενες από τους πωλητές αφού υποδηλώνουν ενδιαφέρον για το προϊόν, δείχνει ότι ο υποψήφιος αγοραστής ακούει προσεκτικά αυτά που λέγονται από τον πωλητή και αποκαλύπτουν τις σκέψεις και προβληματισμούς που τον διακατέχουν. (Αυλωνίτης, Σταθακόπουλος 2008 - Sandhusen 1993)

Κλείσιμο της πώλησης (close)

Το κλείσιμο της πώλησης είναι η διαδικασία κατά την οποία ο πωλητής ζητά την παραγγελία από τον υποψήφιο πελάτη. Η πώληση ενισχύει την καλή εικόνα της επιχείρησης που πούλησε το προϊόν, ανταμείβει τον πωλητή που έκανε την πώληση και παρέχει τη λύση για ένα πρόβλημα που αντιμετώπιζε ο αγοραστής. (Αυλωνίτης, Σταθακόπουλος 2008 - Sandhusen 1993)

Παρακολούθηση μετά την πώληση (follow-up)

Η μετέπειτα παρακολούθηση αναφέρεται στη συνέχιση της επικοινωνίας με έναν πελάτη για διάφορα θέματα όπως για την επιβεβαίωση της παράδοσης του προϊόντος, για να δοθούν επιπρόσθετες πληροφορίες σχετικά με το προϊόν, για να μπορεί ο πωλητής να χειριστεί τυχόν προβλήματα και για να εκδηλώσει την εκτίμησή του. Αυτό αποτελεί απόδειξη ότι ο πωλητής ενδιαφέρεται πραγματικά για τον πελάτη, δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης και εξασφαλίζει ικανοποιημένους πελάτες, δημιουργώντας έτσι καλή φήμη για την εταιρία του. (Αυλωνίτης, Σταθακόπουλος 2008 - Sandhusen 1993)

2.3.2 Νευρομάρκετινγκ

Τα τελευταία χρόνια γίνονται έρευνες προκειμένου να διεισδύσουν στο μυαλό των καταναλωτών! Αναζητούν μια βιολογική απόδειξη στην προτίμησή τους για συγκεκριμένα προϊόντα καθώς οι άνθρωποι δε χρησιμοποιούν μόνο το λογικό μέρος του εγκεφάλου για τη λήψη αποφάσεων, αλλά και το συναισθηματικό. Η προσπάθεια αυτή είναι κάτι καινούριο στο χώρο του μάρκετινγκ και των πωλήσεων και ονομάζεται Νευρομάρκετινγκ (neuromarketing). Στόχος της μεθόδου αυτής είναι να «μαντέψει» με όσο το δυνατό μεγαλύτερη ακρίβεια, τι πραγματικά θέλουν οι καταναλωτές, αποκωδικοποιώντας τον τρόπο σκέψης τους. Έτσι το νευρομάρκετινγκ θα δώσει «σίγουρες» απαντήσεις για την ανταπόκριση των καταναλωτών προκειμένου να βοηθήσει στην καλύτερη προώθηση των εταιρειών και των προϊόντων τους. (Λαλίνα Φαφούτη, ΤΟ ΒΗΜΑ, 15 Απριλίου 2007)

2.3.2.1 Η χρήση του νευρομάρκετινγκ

Ένα ισχυρό και πάγιο εύρημα στη θεωρία του Μάρκετινγκ είναι ότι, όταν οι άνθρωποι βρίσκονται αντιμέτωποι με δύο επιλογές (απόρριψης - επιλογής), η εισαγωγή και μιας τρίτης επιλογής (κανονιστικά άσχετη) μπορεί να επηρεάσει την τελική απόφαση. Όταν ο καταναλωτής έχει να επιλέξει ανάμεσα σε δύο προϊόντα, όπως έδειξε και η Λειτουργική Μαγνητική Τομογραφία, ενοχλείται λόγω της διαδικασίας της επιλογής. Η προσθήκη όμως ενός τρίτου λιγότερου ελκυστικού προϊόντος κάνει τη διαδικασία πιο ευχάριστη.

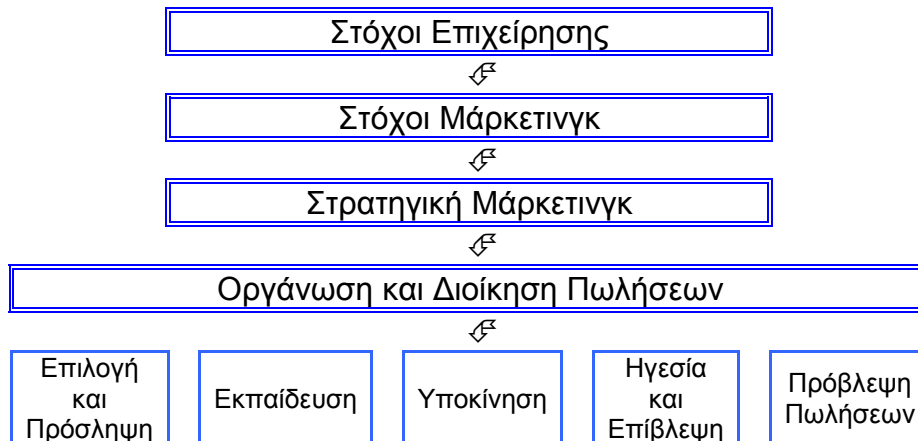
Όταν η εταιρία θέλει να αυξήσει τις πωλήσεις ενός συγκεκριμένου προϊόντος, τότε ο πωλητής θα προσφέρει στον πελάτη, εκτός των δύο προϊόντων, ένα τρίτο παρόμοιο, αλλά κατώτερο προϊόν, περίπου στην ίδια τιμή. Τα πειράματα που έχουν γίνει, δείχνουν ότι η τρίτη επιλογή, κάνει τις δύο αρχικές πιο ελκυστικές και αυξάνει τις πωλήσεις του προϊόντος που ήθελε αρχικά να προωθήσει η εταιρία. Αυτό είναι το μάρκετινγκ του δολώματος. Αυτό σημαίνει ότι η ύπαρξη ενός «δολώματος» απλοποιεί την εγκεφαλική διαδικασία αξιολόγησης. Όταν χρησιμοποιείται σωστά, γιατί θέλει μεγάλη προσοχή, από τους ανθρώπους του μάρκετινγκ και από τους πωλητές, ένα προϊόν δόλωμα μπορεί να αυξήσει τη συνολική αξία κάποιου άλλου προϊόντος. (Φώτης Φιλιππόπουλος, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, τεύχος 58, Μάρτιος 2009)

2.4 Διοίκηση Πωλήσεων και Στρατηγική Μάρκετινγκ

Η επιχείρηση για να κατορθώσει να επιτύχει τους στόχους της, καθορίζει μια γενική στρατηγική, ένα στρατηγικό πρόγραμμα μάρκετινγκ.

Σε αυτό το πρόγραμμα καθορίζονται αρχικά οι στόχοι της επιχείρησης, μέσω αυτών προσδιορίζονται οι στόχοι του μάρκετινγκ και στη συνέχεια επιλέγεται η κατάλληλη στρατηγική μάρκετινγκ και ο σχεδιασμός του μείγματος μάρκετινγκ, το λεγόμενο marketing mix, το οποίο αποτελείται από τα 4P: το προϊόν (product), τη τιμή (price), τη προώθηση (promotion) και τη διανομή (place). Στις δραστηριότητες που συνιστούν το περιεχόμενο του προωθητικού μείγματος περιλαμβάνονται: η διαφήμιση, η προώθηση των πωλήσεων, οι προσωπικές πωλήσεις, οι εκθέσεις και οι δημόσιες σχέσεις. Στην προσωπική πώληση εντάσσεται η οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων, η οποία περιλαμβάνει τις ευθύνες, το ρόλο και τις ικανότητες του Διευθυντή Πωλήσεων, την επιλογή και πρόσληψη των πωλητών, την εκπαίδευση, την υποκίνηση, την ηγεσία και επίβλεψη των πωλητών και την πρόβλεψη πωλήσεων.

Σχεδιάγραμμα 2.1: Πωλήσεις και Στρατηγική Μάρκετινγκ



2.4.1 Στόχοι επιχείρησης

Αρχικά καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, δηλαδή το αποτέλεσμα που επιθυμεί να πετύχει. Υπάρχουν διάφορα είδη στόχων που θέτει μια επιχείρηση, όπως είναι οι μακροχρόνιοι και οι βραχυχρόνιοι. Συγκεκριμένα, οι μακροχρόνιοι στόχοι δεν αναφέρονται σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο και μπορεί να μην είναι ποσοτικοποιημένοι, όπως για παράδειγμα η επιχείρηση να μεριμνά για την ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού της, που θα φέρει σαν αποτέλεσμα τη

βελτίωση της απόδοσης. Αντίθετα, οι βραχυχρόνιοι στόχοι, πρέπει να είναι σαφείς και να καθορίζονται ποσοτικά και χρονικά. Για παράδειγμα, αύξηση του μεριδίου αγοράς κατά ένα ποσοστό στα επόμενα δύο χρόνια. Είναι λάθος λοιπόν να θεωρείται ότι οι στόχοι αφορούν πάντα και μόνο την επίτευξη κερδών. (Αυλωνίτης 2008)

Οι στόχοι πρέπει να είναι ξεκάθαροι, να γνωστοποιούνται και να γίνονται κατανοητοί από όσους εμπλέκονται στη διαδικασία εκτέλεσής τους. (Πετρώφ, Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη 2002)

2.4.2 Στόχοι μάρκετινγκ

Οι στόχοι του μάρκετινγκ πρέπει να βρίσκονται σε αρμονία με τους γενικούς και ειδικούς στόχους της επιχείρησης. Μερικοί γενικοί στόχοι είναι οι εξής:

Πωλήσεις:

- Εξασφάλιση νέων πελατών εισχωρώντας σε νέες αγορές.
- Αύξηση μεριδίου αγοράς.
- Αύξηση παραγγελιών.

Διαφήμιση:

- Η βελτίωση ή διατήρηση της καλής εταιρικής εικόνας.
- Η υψηλή αναγνωρισιμότητα των προϊόντων της εταιρίας.
- Ενημέρωση για το λανσάρισμα νέων προϊόντων.
- Υπενθύμιση του προϊόντος στους καταναλωτές.

Τιμή:

- Μεγιστοποίηση κέρδους.
- Αύξηση των πωλήσεων «αδύναμων» προϊόντων.
- Αντιμετώπιση ανταγωνισμού.

Διανομή:

- Βελτίωση των σχέσεων με τα μέλη του καναλιού διανομής.
- Μείωση των δαπανών διανομής.

Εξυπηρέτηση πελατών:

- Δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες.
- Βελτίωση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών.

Εσωτερικοί πόροι:

- Η αξιοποίηση των πόρων της εταιρίας και ιδιαίτερα των ανθρώπινων με εφαρμογή εσωτερικού μάρκετινγκ (εκπαίδευση, κίνητρα κτλ.). (<http://www.specisoft.gr>) , (Αυλωνίτης, Σταθακόπουλος 2008)

Οι ειδικοί στόχοι μιας επιχείρησης πρέπει να ακολουθούν τη μέθοδο του S.M.A.R.T, δηλαδή:

- **Specific:** Οι στόχοι μιας επιχείρησης πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, λεπτομερείς, καθορισμένοι και να εστιάζονται στο σκοπό της επιχείρησης, στο τι θέλει η επιχείρηση να πετύχει και στις ανάγκες της αγοράς που εξυπηρετούν. Ο συγκεκριμένος στόχος βοηθάει στον ορθό προγραμματισμό ενεργειών marketing, έχοντας αυξημένες πιθανότητες επιτυχίας. (Πατρινός 2002)

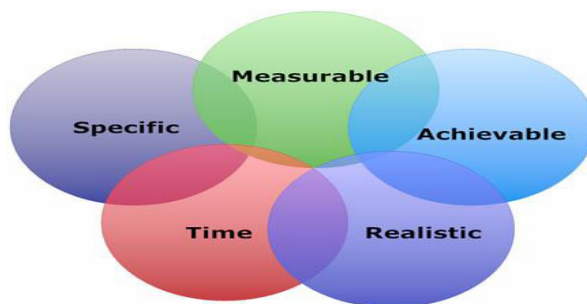
- **Measurable:** Οι στόχοι πρέπει να είναι ποσοτικά μετρήσιμοι και ποιοτικά αξιολογήσιμοι. Αυτό βοηθάει την επιχείρηση να εντοπίσει τα αποτελέσματα των πράξεων της, να κάνει συγκρίσεις και να μετρήσει την πρόοδο που έκανε για την επίτευξη των στόχων της.

- **Attainable:** Οι στόχοι πρέπει να είναι εφικτοί, πραγματοποιήσιμοι και όχι πολύ μακροπρόθεσμοι αλλιώς η αποτυχία θα είναι σίγουρη.

- **Realistic-Relevant:** Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και σχετικοί με την αποστολή της επιχείρησης. Οι στόχοι που έχουν επιλεγεί πρέπει να μπορούν να επιτευχθούν με τα μέσα, τους πόρους και το προσωπικό που διαθέτει η επιχείρηση. Στόχοι που βασίζονται σε εξωπραγματικούς υπολογισμούς, σχετικά με την επιτυχία τους, αποτελούν απραγματοποίητους πόθους για τα στελέχη της επιχείρησης.

- **Time bound:** Οι στόχοι πρέπει να πραγματοποιούνται μέσα σε ορισμένα χρονικά πλαίσια. Όταν δεν τίθενται χρονικά όρια μειώνεται το κίνητρο και η επιτακτικότητα για την ολοκλήρωση της αποστολής και του έργου που έχει τεθεί.

Εικόνα 2.1: S.M.A.R.T.



Πηγή: <http://www.learnmarketing.net/smart.htm>

Για παράδειγμα η αύξηση του μεριδίου αγοράς κατά 10% μέσα στο 2009 έως 2011 ή αύξηση των πωλήσεων κατά 5 % για το επόμενο εξάμηνο, αποτελούν στόχοι που πληρούν τις παραπάνω προϋποθέσεις και δεν είναι γενικοί. (Πετρώφ, Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη 2002),(www.thepracticeofleadership.net/2006/03/11/setting-smart-objectives)

2.4.3 Στρατηγική μάρκετινγκ

Η στρατηγική του μάρκετινγκ σχετίζεται με τον προγραμματισμό των διαδικασιών και των μεθόδων που πρέπει να ακολουθηθούν για την πραγματοποίηση των στόχων του τμήματος μάρκετινγκ της επιχείρησης. Βέβαια, η στρατηγική που θα ακολουθηθεί πρέπει να γίνεται με βάση τις ανάγκες και το μέγεθος των καταναλωτών στους οποίους θα απευθυνθεί η επιχείρηση, δηλαδή με βάση την αγορά-στόχο (target market).

Κατά τον Michael E. Porter υπάρχουν τρεις γενικοί τύποι στρατηγικών, όπου με την εφαρμογή τους μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτές είναι οι εξής:

- **Στρατηγική κόστους:** Με αυτήν τη στρατηγική η επιχείρηση στοχεύει στη μείωση του κόστους παραγωγής και διανομής, ώστε να πωλεί τα προϊόντα της σε χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές της και να αυξήσει το μερίδιό της στην αγορά.

- **Στρατηγική της διαφοροποίησης:** Η στρατηγική αυτή έχει σαν στόχο η επιχείρηση να προσφέρει στη αγορά ένα διαφορετικό προϊόν ή υπηρεσία σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

- **Στρατηγική της εστίασης:** Με τη στρατηγική αυτή, η επιχείρηση εστιάζει την προσοχή της σε ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς, αντί να προσπαθήσει να κατακτήσει ολόκληρη την αγορά. Η επιχείρηση με αυτόν τον τρόπο επιδιώκει να καλύψει ένα κενό που υπάρχει στην αγορά και να ασχοληθεί με την κατασκευή ενός συγκεκριμένου προϊόντος με το οποίο δεν ασχολούνται άλλες επιχειρήσεις. (Αυλωνίτης, Σταθακόπουλος 2008 - Πετρώφ, Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη 2002)

2.4.4 Οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων

Σήμερα οι επιχειρήσεις, λόγω του έντονου ανταγωνισμού που επικρατεί, προσπαθούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους σε κάθε στάδιο της λειτουργίας τους. Σχετικά με τα προϊόντα, οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται να αναπτύξουν

ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, αφού συχνά αντιγράφονται από τους ανταγωνιστές. Αυτό που κάνουν λοιπόν είναι να προσθέτουν άλλα χαρακτηριστικά στο προϊόν, όπως η εξυπηρέτηση και η πληροφόρηση, τα οποία αποτελούν την υπεραξία των προϊόντων. Στόχος των πωλητών είναι να καταλαβαίνουν τις ανάγκες των πελατών και να τους βοηθούν να λύνουν τα προβλήματά τους, δημιουργώντας σχέσεις εμπιστοσύνης, αφοσίωσης, συνεργασίας και ανταλλαγής πληροφοριών. Το σύνολο της διαδικασίας αυτής, ονομάζεται relationship marketing (μάρκετινγκ σχέσεων). Τα χαρακτηριστικά του relationship marketing είναι ότι γίνεται προσπάθεια να διατηρούνται οι ήδη υπάρχοντες πελάτες, δημιουργώντας μακροχρόνιες σχέσεις που θα αποφέρουν μακροχρόνια κέρδη. Όσον αφορά τον παραδοσιακό τρόπο συναλλαγής, ο πωλητής πολλές φορές αναγκάζεται να μειώσει τις τιμές των προϊόντων για να κλείσει την πώληση και χαρακτηριστικό είναι ότι δεν προσεγγίζει τους ήδη υπάρχοντες πελάτες. (Stanton, Spiro 1999)

2.4.5 Σπουδαιότητα διοίκησης πωλήσεων σε σχέση με τα άλλα τμήματα μιας επιχείρησης

Η διοίκηση πωλήσεων αντιμετωπίζεται ως ξεχωριστό τμήμα μέσα στη επιχείρηση σε σχέση με τα υπόλοιπα.

Οι λόγοι για την διάκριση αυτή, είναι οι εξής:

- Το τμήμα διοίκησης πωλήσεων είναι υπεύθυνο για την εφαρμογή των στρατηγικών μάρκετινγκ της επιχείρησης. Επιπλέον, οι πωλήσεις αποτελούν το βασικό οικονομικό πόρο της επιχείρησης.

- Οι πωλητές αποτελούν την εικόνα της επιχείρησης, τον εκπρόσωπό της στους πελάτες αλλά και στην κοινωνία γενικότερα.

- Από την άλλη μεριά, οι πωλητές εκπροσωπούν τους πελάτες στην επιχείρηση. Μόνο αυτοί μπορούν να μάθουν τις ανάγκες και τα προβλήματα των πελατών και να τα μεταδώσουν στην επιχείρηση, η οποία με την σειρά της θα δημιουργήσει και θα διαμορφώσει τα προϊόντα της έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στα «θέλω» των πελατών. (Stanton, Spiro 1999)

2.4.6 Ευθύνες, ρόλος και ικανότητες του Διευθυντή Πωλήσεων

Σήμερα η διοίκηση πωλήσεων έχει πάρει μεγάλες διαστάσεις. Περιλαμβάνει τον στρατηγικό σχεδιασμό, την πρόβλεψη πωλήσεων, την κατάρτιση

προϋπολογισμών, την έρευνα αγοράς και την ανάλυση πωλήσεων και κόστους. Αυτά αποτελούν κομμάτια ενός παζλ, του παζλ της διοίκησης πωλήσεων. Είναι αλληλένδετα και αν κάποιο κομμάτι υπολειτουργεί, τότε επηρεάζονται αρνητικά και όλα τα άλλα μέρη. Όμως και το ίδιο το τμήμα πωλήσεων είναι συνδεδεμένο με τα τμήματα παραγωγής, διαφήμισης και διανομής.

Ο ρόλος του διευθυντή πωλήσεων είναι σημαντικός, γιατί δεν πρέπει να αναλαμβάνει μόνο το έργο του προπονητή αλλά πρέπει να παρέχει υποστήριξη. Όπως οι νέες γενιές πωλητές στρέφονται πλέον στο relationship marketing, έτσι και οι διευθυντές πρέπει να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα, να υιοθετήσουν νέες στρατηγικές. Δεν χάνεται ο ρόλος του διευθυντή, αλλά ενισχύεται ο ρόλος του καθοδηγητή, του συμβούλου, του οδηγού μιας ομάδας. Ο διευθυντής συνεργάζεται με τους πωλητές αλλά και με τα άλλα τμήματα της επιχείρησης, με σκοπό την ικανοποίηση των πελατών αλλά και τη δημιουργία κέρδους. Γενικότερα, ο διευθυντής πρέπει να έχει την ικανότητα να επικοινωνεί με τον κάθε πωλητή καταλαβαίνοντας τις διαφορετικές δυνατότητες και ανάγκες καθενός και να δημιουργεί ένα μαθησιακό δυναμικό περιβάλλον που να ενισχύει την ομαδικότητα. (Stanton, Spiro 1999)

2.4.7 Επιλογή και Πρόσληψη Πωλητών

Στόχος του τμήματος της Διοίκησης Πωλήσεων είναι να βρει τους κατάλληλους ανθρώπους ανάλογα με τις στρατηγικές που έχει επιλέξει να ακολουθήσει, αφού το δυναμικό των πωλητών είναι άμεσα συνδεδεμένο με την εφαρμογή των στρατηγικών μάρκετινγκ της επιχείρησης. (Stanton, Spiro 1999)

2.4.7.1 Ικανότητες Πωλητών

Κάθε επιχείρηση αναπτύσσει το δικό της σύνολο κριτηρίων που αφορούν τις ικανότητες των πωλητών. Παρ' όλα αυτά υπάρχουν κάποια που είναι αποδεκτά από όλους και αυτά αφορούν:

- Πνευματικές και διανοητικές ικανότητες (οργάνωση και δυνατότητα λύσης προβλημάτων).
- Φυσικά χαρακτηριστικά (εμφάνιση, νοικοκυροσύνη).
- Εμπειρία.
- Μόρφωση (πτυχίο, μεταπτυχιακό, κ.ο.κ).
- Προσωπικότητα.

- Άλλες ικανότητες (επικοινωνία, γνώσεις πάνω στην τεχνολογία).
- Κοινωνικοί παράγοντες (ενδιαφέροντα, δραστηριότητες). (Stanton, Spiro 1999)

2.4.7.2 Συναισθηματική νοημοσύνη

Για αρκετά χρόνια η νοημοσύνη σχετιζόταν με τον παραδοσιακό ορισμό της ευφυΐας και μετριοταν με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Το γνωστό σε όλους μας δείκτη νοημοσύνης (IQ). Όμως μελέτες και έρευνες απέδειξαν ότι υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες εκτός της ευφυΐας που επηρεάζουν αλλά και συμβάλλουν σημαντικά στην πορεία τόσο της επαγγελματικής όσο και της προσωπικής ζωής των ανθρώπων. Οι παράγοντες αυτοί αποτελούν τη λεγόμενη συναισθηματική νοημοσύνη.

Με τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη νοείται η ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα δικά του συναισθήματα, να τα κατανοεί και να τα ελέγχει. Είναι επίσης η ικανότητα να αναγνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματα των ανθρώπων γύρω του και να μπορεί να χειρίζεται αποτελεσματικά τόσο τα δικά του συναισθήματα του όσο και τις διαπροσωπικές του σχέσεις.

Η διανοητική νοημοσύνη (IQ) και η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) είναι δύο διακριτές και ξεχωριστές ικανότητες του ανθρώπου. Ωστόσο, συνδέονται μεταξύ τους καθώς η μία συμπληρώνει την άλλη.

Η συναισθηματική νοημοσύνη καθορίζει τον βαθμό στον οποίο ένα άτομο:

- Προσαρμόζεται εύκολα στο περιβάλλον.
- Κατανοεί τα συναισθήματα και τα κίνητρα των άλλων.
- Μπορεί να εργάζεται κάτω από πίεση.
- Δεν τα παρατάει όταν αντιμετωπίζει δυσκολίες.
- Μπορεί να εμπνέει και να ηγείται.
- Έχει ισχυρά κίνητρα.
- Κάνει σωστή ιεράρχηση στόχων και αναγκών.
- Εστιάζει την προσοχή του.
- Είναι ικανό στην επικοινωνία και στη δημιουργία δεσμών.

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει πολύ μεγάλη σημασία όσον αφορά στη δυναμική των ομάδων εργασίας. Αποτελεί μια σημαντική ικανότητα, η οποία πρέπει να αναζητείται από τις επιχειρήσεις στους υποψήφιους πωλητές καθώς αποτελεί

παράγοντα που καθορίζει την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας πωλητών. (D. Goleman 1998)

2.4.7.3 Η σημασία του χαμόγελου

Σύμφωνα με ψυχολόγους – μελετητές της συμπεριφοράς, όσο περισσότερο χαμογελάμε, τόσο περισσότερο πουλάμε!

Μια εταιρία ερευνών αγοράς στο Σικάγο παρακολούθησε τις αντιδράσεις 340 ατόμων απέναντι στο χαμόγελο! Η έρευνα έδειξε ότι οι πιθανότητες να δεχθεί ο υποψήφιος αγοραστής να μιλήσει μ' έναν πωλητή αυξάνονται από 8 σε 33 όταν ο πωλητής χαμογελάει! Σε ποσοστό 80% οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν ότι είναι πολύ πιο πιθανό να αισθανθούν θετικά για μια εταιρεία, ή για το προϊόν της, όταν οι εκπρόσωποί της χαμογελούν. (<http://www.managementtips.gr/blog/?p=74>)

Η έρευνα αυτή δείχνει ότι η φυσική παρουσία του πωλητή, παίζει πολύ σημαντικό ρόλο όταν βρίσκεται με τον πελάτη, αφού ένας ευδιάθετος, αισιόδοξος και χαρούμενος πωλητής αποπνέει περισσότερη εμπιστοσύνη.

2.4.8 Εκπαίδευση

Το πρόγραμμα εκπαίδευσης αποτελεί το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στην πρόσληψη των πωλητών και τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού τμήματος πωλήσεων. Τα προγράμματα αυτά πρέπει να είναι ορθά δομημένα για να μη γίνεται άσκοπη σπατάλη χρημάτων. Σε μια έρευνα, όπου ερωτήθηκαν πωλητές ποια χαρακτηριστικά οδηγούν στην επιτυχία, κατέταξαν την κατάλληλη εκπαίδευση ως το δεύτερο σημαντικότερο στοιχείο, το πρώτο ήταν η θετική στάση και νοοτροπία.

Οι στρατηγικές μάρκετινγκ της επιχείρησης αποτελούν τη βάση για την κατάρτιση των προγραμμάτων εκπαίδευσης. Το αντικείμενο δηλαδή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων πρέπει να είναι σύμφωνο με τους στόχους και το αντικείμενο του μάρκετινγκ. (Stanton, Spiro 1999). Οι πωλητές εργάζονται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με τη δημιουργία νέων προϊόντων, την εμφάνιση νέων ανταγωνιστών και ανταγωνιστικών προϊόντων, και την εξέλιξη της τεχνολογίας. Επομένως, πρέπει να γίνεται επανεκπαίδευσή τους ανά τακτά χρονικά διαστήματα για να μπορούν να ανταπεξέρχονται στις νέες κάθε φορά συνθήκες.

Τέλος, δεν πρέπει να παραλείπεται ότι το εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να περιλαμβάνει και την ενίσχυση των πωλητών στο ζήτημα των διαπροσωπικών σχέσεων.

2.4.8.1 Στάδια προγράμματος εκπαίδευσης

Ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης διακρίνεται από 4 στάδια:

1. Προσδιορισμός εκπαιδευτικού προγράμματος, δηλαδή ποιοι θα εκπαιδευτούν, για πόσο χρονικό διάστημα και ποιοι είναι οι στόχοι του προγράμματος.

2. Σχεδιασμός προγράμματος: Στο στάδιο αυτό καθορίζεται ποιος θα είναι ο εκπαιδευτής, οι μέθοδοι εκπαίδευσης αλλά και το περιεχόμενο της εκπαίδευσης. Ένα ζήτημα που απασχολεί έντονα μια επιχείρηση είναι το πότε θα πραγματοποιηθεί η εκπαίδευση. Εδώ οι απόψεις διίστανται καθώς κάποιοι πιστεύουν ότι πρώτα πρέπει να γίνει η εκπαίδευση των πωλητών προκειμένου να μάθουν για το προϊόν, την εταιρία και τις τεχνικές πωλήσεων και στη συνέχεια να βγουν στην αγορά. Από την άλλη μεριά, είναι πολλών άποψη ότι ο πωλητής πρέπει πρώτα να αποκτήσει κάποια εμπειρία, αφού μέσω αυτής, η εκπαίδευση θα είναι πιο ουσιαστικής και αποτελεσματικής. Πάντως όποια άποψη και αν ακολουθείται, η εκπαίδευση δεν πρέπει να τελειώνει εκεί καθώς είναι μια συνεχής λειτουργία, που δε σταματάει ποτέ, μόνο αλλάζει μορφή.

3. Ενίσχυση – Ενδυνάμωση: Μετά από έρευνα που έκανε η εταιρία XEROX, διαπίστωσε ότι ένα μήνα μετά το τέλος ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, οι πωλητές συγκρατούν μόνο το 13% των γνώσεων που αποκόμισαν, εκτός αν γίνει κάποιου είδους ενίσχυση. Διαπιστώνεται λοιπόν ότι η συνεχής εκπαίδευση και η ενδυνάμωση από μέρους της επιχείρησης μόνο θετικά αποτελέσματα μπορεί να έχει.

4. Αξιολόγηση εκπαιδευτικού προγράμματος: Στο τελευταίο αυτό στάδιο, αξιολογείται η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων, σε σχέση με τους στόχους που είχαν αρχικά τεθεί. (Stanton, Spiro 1999)

2.4.8.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Για να είναι επιτυχής η εκπαίδευση των πωλητών μιας επιχείρησης σημαντικό ρόλο παίζει η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου. Οι κυριότερες είναι:

- **Εκπαίδευση στον τόπο εργασίας (on the job training):** Στην περίπτωση αυτή, κάποιος υπεύθυνος αναλαμβάνει να δείξει στον εκπαιδευόμενο τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται μια συγκεκριμένη εργασία και, στη συνέχεια, να παρακολουθήσει την εκτέλεσή της από τον εκπαιδευόμενο. Δεν υπάρχει πιο αποτελεσματικός τρόπος για να μάθει κανείς μια δουλειά από το να εξασκείται σε πραγματικές περιπτώσεις. (Χυτήρης 2001)

- **Διαλέξεις:** Στη μέθοδο αυτή οι εκπαιδευόμενοι κυρίως παρακολουθούν και ακούν, είναι δηλαδή μια παθητική και όχι ενεργητική συμμετοχή. Είναι μια οικονομική μέθοδος, και ένας πρακτικός τρόπος εκπαίδευσης, αλλά θεωρείται μια λιγότερο αποτελεσματική μέθοδος, γιατί ο εκπαιδευόμενος μπορεί να ανακαλέσει στη μνήμη του λιγότερο από το 10% απ' αυτά που άκουσε σε μια διάλεξη.

- **Επιδείξεις-παρουσιάσεις:** Οι επιδείξεις είναι κατάλληλες για τη μετάδοση πληροφοριών σε θέματα που αφορούν νέα προϊόντα και τεχνικές πωλήσεων.

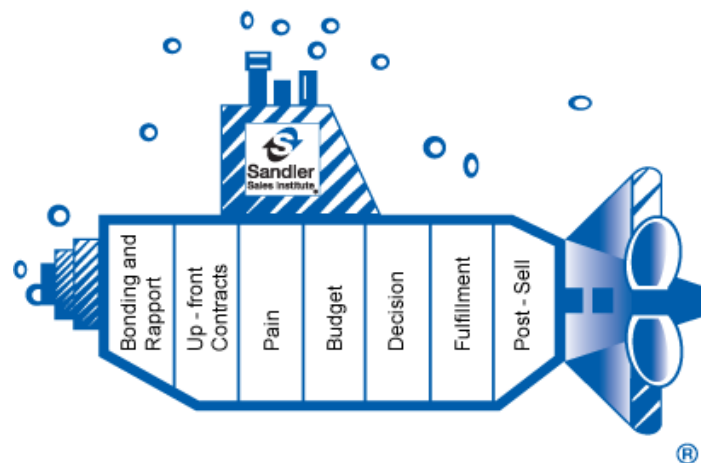
- **Ανάληψη ρόλου (role playing):** Στη μέθοδο αυτή υπάρχει ένας εκπαιδευτής που περιγράφει μια κατάσταση και τις προσωπικότητες που αναμειγνύονται σ' ένα ρόλο που θα παίξουν οι εκπαιδευόμενοι και αυτός ο ρόλος είναι κυρίως του αγοραστή και του πωλητή.

- **Συζητήσεις πραγματικών περιπτώσεων (case discussions):** Με τη μέθοδο αυτή προβλήματα που παρουσιάστηκαν σε πραγματικές περιπτώσεις γίνονται αντικείμενο ομαδικής συζήτησης.

- **Συζητήσεις στρογγυλής τραπέζης:** Ο εκπαιδευτής ξεκινάει με μια μικρή προφορική παρουσίαση ενός από τα καθημερινά προβλήματα και ακολουθεί διαλογική συζήτηση. (Αυλωνίτης, Σταθακόπουλος 2008)

2.4.8.3 Σύστημα πωλήσεων Sandler

Σχήμα 2.1: Το υποβρύχιο του Sandler



Πηγή: Sandler D. (2002). *Κανένα παιδί δεν μαθαίνει ποδήλατο σε σεμινάριο.*

Σύμφωνα με τον D. H. Sandler δεν υπάρχει δύσκολος πελάτης, αλλά απροετοίμαστος πωλητής. Έτσι δημιούργησε ένα σύστημα πωλήσεων το οποίο

απεικονίζεται σε 7 βήματα και παρομοιάζεται με ένα υποβρύχιο, εξελίσσεται σταθερά, μεθοδικά, χωρίς να το αντιλαμβάνεται ο πελάτης και απαιτεί αυτοσυγκέντρωση. Είναι ανάγκη μάλιστα ο πωλητής να «στεγανοποιήσει» το προηγούμενο βήμα προτού προβεί στο επόμενο, όπως και με τα επιμέρους τμήματα ενός υποβρυχίου, γιατί διαφορετικά θα το ξανασυναντήσει μπροστά του και η συμφωνία τίθεται σε κίνδυνο.

Πρώτο βήμα είναι η δημιουργία της κατάλληλης σχέσης με τον πελάτη, προκειμένου για τη διευκόλυνση της προσπάθειας για πώληση (bonding & rapport = ψυχοσυναισθηματική επαφή). Στη συνέχεια, ο πωλητής επιδιώκει τη σύναψη μιας προκαταρκτικής συμφωνίας, η οποία διασφαλίζει σε σημαντικό βαθμό την επίτευξη της τελικής συμφωνίας (up-front contracts = προκαταρκτική συμφωνία). Αυτό είναι βασικό βήμα, γιατί θέτει μια κοινή πλατφόρμα επικοινωνίας και δέσμευσης μεταξύ πωλητή και αγοραστή. Κατόπιν ο πωλητής πρέπει να εργαστεί λίγο πολύ ως ψυχολόγος, διερευνώντας ενδελεχώς τους πραγματικούς λόγους για τους οποίους ο πελάτης επιθυμεί να επιλύσει το πρόβλημα (rain = πόνος), μετατρέποντας τα ενδεχόμενα προβλήματα σε μετρήσιμα αποτελέσματα. Όλοι οι άνθρωποι πραγματοποιούμε τις αγορές μας συναισθηματικά και στη συνέχεια προσπαθούμε να τις αιτιολογήσουμε λογικά, κι έτσι ο πωλητής καλείται να έλθει πιο κοντά στον πελάτη, ανιχνεύοντας τι πραγματικά τον απασχολεί το οποίο σχετίζεται με τη συγκεκριμένη αγορά. Στη συνέχεια ο πωλητής επιβεβαιώνει την επιθυμία αλλά και τη δυνατότητα του πελάτη να δαπανήσει ένα συγκεκριμένο ποσό για την επίλυση του προβλήματος (budget = χρήμα) και αποκαλύπτει τη διαδικασία απόφασης του πελάτη, αποφασίζοντας κατά πόσο θα πρέπει να συνεχίσει με κάποια πρόταση ή αν θα πρέπει να απορρίψει τον πελάτη (decision = απόφαση). Αφού έχει αποσαφηνιστεί και αυτό, ο πωλητής είναι έτοιμος να παρουσιάσει μια αποδεκτή πρόταση στον πελάτη του, εκπληρώνοντας το σκοπό της συναλλαγής (fulfillment = ολοκλήρωση). Έβδομο και τελευταίο βήμα στη μέθοδο Sandler είναι η φροντίδα μετά την πώληση (post-sell = ενέργειες μετά την πώληση). Τελική φροντίδα του πωλητή είναι η διασφάλιση της πώλησης μέσα από την κάλυψη όλων των ανησυχιών και ανασφαλειών του πελάτη. Πρέπει με λίγα λόγια να αντιμετωπίσει και να εξαλείψει οποιαδήποτε αμφιβολία μπορεί να έχει ο πελάτης, μετά την αγορά. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγει τα όποια παράπονα μπορεί να προκύψουν μετά την ολοκλήρωση της πώλησης. (Sandler 2002)

2.4.9 Υποκίνηση

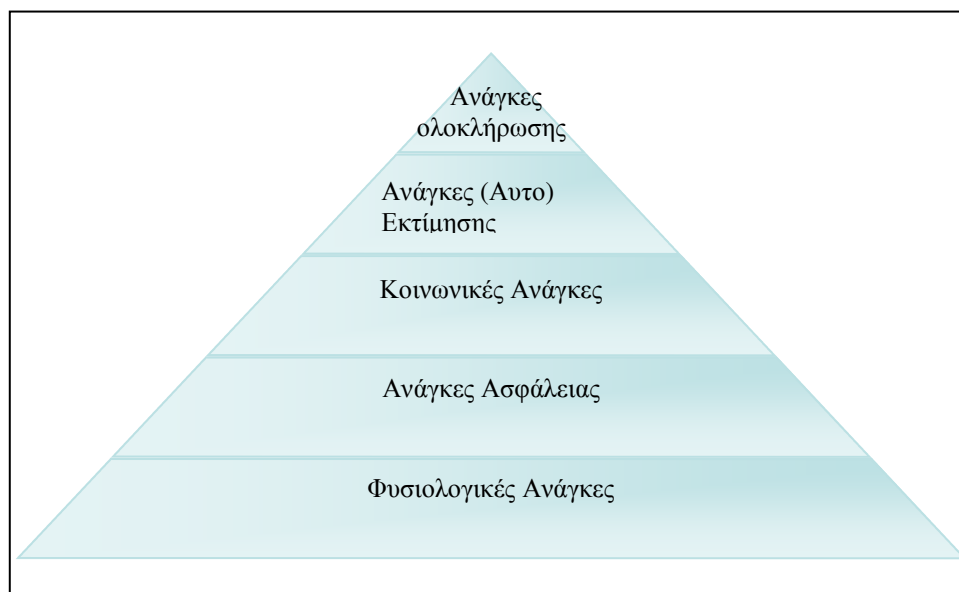
Η υλοποίηση του έργου και η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης εξαρτώνται κυρίως από τους ανθρώπους. Η υποκίνηση των πωλητών έχει στόχο να αναλάβουν ευθύνες, να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους, να υλοποιούν έργο, να πετυχαίνουν στόχους και γενικά να αποδίδουν στην εργασία τους. Γι' αυτό το λόγο πρέπει να δημιουργούνται τα κατάλληλα κίνητρα από τη μεριά της επιχείρησης προκειμένου να εξασφαλίζει, αφενός τη διάθεση των πωλητών για υψηλότερη προσπάθεια και απόδοση, και αφετέρου την ποιότητα και τον ενθουσιασμό με τον οποίο οι πωλητές προσεγγίζουν τον πελάτη. (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου, Ρεκλείτης 1999)

Οι επιχειρήσεις δημιουργούν προγράμματα παρακίνησης που πολλές φορές όμως αποτυγχάνουν. Ο λόγος είναι ότι κάθε άνθρωπος έχει διαφορετικές ανάγκες, τις οποίες δεν κατόρθωσε να κατανοήσει ο προϊστάμενος. Υπάρχουν δύο βασικές θεωρίες υποκίνησης, του Maslow και του Herzberg, με τη βοήθεια των οποίων ένας διευθυντής μπορεί να αναγνωρίσει και να καταλάβει τα διαφορετικά είδη αναγκών.

2.4.9.1 Βασικές θεωρίες υποκίνησης

A) Η θεωρία των αναγκών του A. Maslow

Σχήμα 2.2: Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow.



Πηγή: Αυλωνίτης, Γ. & Σταθακόπουλος, Β. Μ. (2008). *Αποτελεσματική Οργάνωση & Διοίκηση Πωλήσεων*.

Η θεωρία του Maslow στηρίζεται στην ικανοποίηση των αναγκών. Σύμφωνα με αυτή, οι άνθρωποι εργάζονται ή αναπτύσσουν οποιαδήποτε άλλη δράση, για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Οι επιχειρήσεις για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, πρέπει να γνωρίζουν τις ανάγκες τους και να συνδέουν την υλοποίηση του έργου ή την απόδοση των εργαζομένων με την ικανοποίηση των αναγκών τους. Σύμφωνα με τον Maslow οι ανάγκες για τις οποίες ο άνθρωπος εργάζεται, ταξινομούνται ως εξής:

1. **Φυσιολογικές ανάγκες:** Είναι οι πρώτες ανάγκες που ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει ώστε να επιβιώσει. Αυτές οι ανάγκες καλύπτονται με ικανοποιητικές χρηματικές αμοιβές.

2. **Ανάγκες ασφάλειας:** Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να αισθάνεται σιγουριά και ασφαλής απέναντι στους κινδύνους του περιβάλλοντος (ανεργία, ατυχήματα στο χώρο εργασίας κτλ.).

3. **Κοινωνικές ανάγκες:** Σε αυτήν την κατηγορία εντάσσονται οι ανάγκες του ανθρώπου να ανήκει σε μία ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες, να γίνεται αποδεκτός από αυτές και να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις. Επομένως αναζητά την ομαδική εργασία, για να νιώθει ότι ανήκει ανάμεσα σε καταξιωμένους πωλητές.

4. **Ανάγκες εκτίμησης – αναγνώρισης:** Οι άνθρωποι έχουν ανάγκη για αναγνώριση και σεβασμό από τους άλλους, αλλά και για επιτυχία και (αυτό)εκτίμηση. Επομένως η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει προγράμματα αναγνώρισης και να επιβραβεύει ανάλογα τους εργαζομένους της.

5. **Ανάγκες ολοκλήρωσης:** Πρόκειται για τις ανάγκες που έχει ο άνθρωπος για αυτοικανοποίηση και υλοποίηση των δυνατοτήτων του, και αυτό επιτυγχάνεται με την ανάθεση σε αυτόν καθηκόντων που απαιτούν καινοτομικότητα, υπευθυνότητα και δημιουργικότητα. (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου, Ρεκλείτης 1999)

B) Η θεωρία του Herzberg - υποκίνηση, υγιεινή.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg, υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων οι οποίοι προσδιορίζουν τη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση.

Στη πρώτη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες υγιεινής, οι οποίοι αφορούν το περιβάλλον της εργασίας και όταν υπάρχουν εξασφαλίζουν τη μη δυσαρέσκεια στους εργαζομένους, αλλά δε δημιουργούν καμία υποκίνηση για υψηλότερη απόδοση. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι συνθήκες εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η αμοιβή,

ο τρόπος εποπτείας από τον προϊστάμενο, η σιγουριά που αισθάνεται ο εργαζόμενος στη δουλειά του.

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες που ονομάζονται υποκίνηση ή κίνητρα, οι οποίοι προκαλούν αισθήματα ευχαρίστησης παρακίνησης στους εργαζομένους για όσο το δυνατόν υψηλότερη απόδοση. Τέτοιοι παράγοντες είναι η αναγνώριση των προσπαθειών του εργαζομένου, οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης, η ανάπτυξη των γνώσεων, της προσωπικότητας και των ικανοτήτων του εργαζομένου μέσω της εργασίας του. (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου, Ρεκλείτης 1999)

Όπως βλέπουμε λοιπόν από μόνοι τους οι παράγοντες υγιεινής δεν υποκινούν, είναι απαραίτητοι όμως για να μπορέσουν να λειτουργήσουν οι παράγοντες υποκίνησης. (Αυλωνίτης, Σταθακόπουλος 2008)

2.4.9.2 Μέθοδοι παρακίνησης

Βασικές μέθοδοι παρακίνησης είναι οι επιβραβεύσεις και τα κίνητρα. Είναι σημαντικό να συνειδητοποιεί ο διευθυντής, όμως, ότι οι επιβραβεύσεις αξιολογούνται διαφορετικά από τον κάθε άνθρωπο. Όσο καλύτερα μπορέσει να συσχετίσει την ανατεθείσα εργασία με την εκάστοτε επιβράβευση, τόσο πιο αποτελεσματική θα είναι η παρακίνηση. (Stanton, Spiro 1999)

Υπάρχουν δύο είδη εργαλείων παρακίνησης, τα χρηματικά (όπως bonus και συμμετοχή στα κέρδη της εταιρίας) και τα μη χρηματικά έπαθλα (όπως έπαινοι, βραβεία και κοινωνικές δραστηριότητες), το κλειδί είναι να προκαλούν πάντα ενθουσιασμό. (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου, Ρεκλείτης 1999)

2.4.10 Ηγεσία και επίβλεψη

Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη βασίζεται σε έναν συνδυασμό προσωπικών χαρακτηριστικών, όπως η αυτοπεποίθηση και η λήψη πρωτοβουλιών, και ηγετικών ικανοτήτων, όπως η επικοινωνία, η πειθώ και η ικανότητα λύσης προβλημάτων. Το σύνολο αυτών των στοιχείων διαμορφώνει τον τρόπο που προσεγγίζει ένας ηγέτης την παρακίνηση. Ο ρόλος του ηγέτη είναι να καθοδηγεί μια ομάδα ανθρώπων με τέτοιο τρόπο ώστε να αντιλαμβάνονται τις πραγματικές ανάγκες των πελατών.

Ο ηγέτης είναι επίσης υπεύθυνος για την επίβλεψη των πωλητών. Είναι μια άμεση σχέση που ενώνει ηγέτη και πωλητή. Υπάρχει όμως και η έμμεση επίβλεψη,

με τον έλεγχο της παραγωγής των πωλητών, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους. (Stanton, Spiro 1999)

2.4.11 Πρόβλεψη πωλήσεων

Η Πρόβλεψη Πωλήσεων αποτελεί ένα σπουδαίο “εργαλείο” για κάθε επιχείρηση. Πρόκειται για την ανάλυση των ευκαιριών της αγοράς, προκειμένου να καθοριστεί το αναμενόμενο ύψος των πωλήσεων. (Αυλωνίτης, Σταθακόπουλος 2008). Βοηθάει στον ακριβή σχεδιασμό του μέλλοντος της επιχείρησης, στον προσδιορισμό των προβλημάτων και στην ανακάλυψη νέων ευκαιριών και στην αποτελεσματικότερη διοίκηση της επιχείρησης.

Όλα τα τμήματα της επιχείρησης όπως, παραγωγής, πωλήσεων, προσωπικού οικονομικό κ.ο.κ. προγραμματίζουν και καθορίζουν τις ανάγκες τους για την επερχόμενη περίοδο βασιζόμενη στη πρόβλεψη πωλήσεων. (Stanton, Spiro 1999)

2.5 Επίλογος

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε ξεκάθαρη η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο μάρκετινγκ και στη διοίκηση πωλήσεων. Η υλοποίηση του στόχου μάρκετινγκ συνδέεται και έχει εξαρτώμενη σχέση με όλα τα στάδια της διοίκησης πωλήσεων. Η σωστή συνεργασία των δυο τμημάτων μπορεί να οδηγήσει στην εκπλήρωση του απώτερου σκοπού τους που είναι η ικανοποίηση των πελατών, σε ότι αφορά την εύρεση και την κάλυψη των αναγκών τους, αλλά και στη δημιουργία σχέσεων και μακροχρόνιων συνεργασιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ – ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3.1 Εισαγωγή

Η πρόβλεψη πωλήσεων είναι μια τέχνη παρά μια επιστήμη, η οποία επιτρέπει στους αναλυτές να προβλέψουν τα προσεχή στάδια της πώλησης οποιασδήποτε επιχείρησης ή οργάνωσης. Είναι μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες για τη λήψη κάθε κρίσιμης απόφασης, όπως το ύψος των αποθεμάτων, ο σχεδιασμός νέων προϊόντων, η πρόσληψη προσωπικού, ο όγκος παραγωγής, ο έλεγχος του κόστους αλλά και σχετικά με την πορεία της επιχείρησης μέσω της χρηματοδότησης. Με γνώμονα την πρόβλεψη, θα κινηθεί αυτό το κεφάλαιο.

3.2 Βασικές έννοιες

Για να γίνει πιο κατανοητή η διαδικασία της πρόβλεψης πωλήσεων, θα επεξηγηθούν οι βασικές έννοιες που έχουν άμεση σχέση με αυτή και που συχνά παρερμηνεύονται.

- Δυνητική αγορά (market potential): Είναι οι μέγιστες πιθανές πωλήσεις ενός συγκεκριμένου προϊόντος (σε μονάδες ή σε αξία), σε συγκεκριμένη αγορά και σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
- Δυνητικές πωλήσεις (sales potential): Είναι το μέγιστο δυνατό μερίδιο της δυνητικής αγοράς που μπορεί να αποκτήσει μια μεμονωμένη επιχείρηση, σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
- Πρόβλεψη αγοράς (market forecast): Είναι οι προσδοκώμενες πωλήσεις ενός προϊόντος από όλες τις παραγωγικές μονάδες του κλάδου, σε μια συγκεκριμένη αγορά και σε καθορισμένο χρονικό διάστημα, σύμφωνα με τα προγράμματα μάρκετινγκ που έχει σχεδιάσει κάθε επιχείρηση ξεχωριστά.
- Πρόβλεψη πωλήσεων (sales forecast): Είναι μια εκτίμηση πωλήσεων που προσμένει να κατορθώσει μια συγκεκριμένη επιχείρηση κατά τη διάρκεια ορισμένης χρονικής περιόδου σε καθορισμένη αγορά, ακολουθώντας το πρόγραμμα μάρκετινγκ που έχει δημιουργήσει.

Με τη πρώτη ματιά, οι έννοιες αυτές μπορεί να φαίνονται παρόμοιες, αλλά η έννοια της δυνητικής αγοράς ή των δυνητικών πωλήσεων σχετίζεται με το συνολικό ύψος των πωλήσεων που θα μπορούσε να επιτευχθεί κάτω από ιδανικές συνθήκες, δηλαδή αν όλοι οι δυνητικοί αγοραστές αγόραζαν το προϊόν. Ενώ η έννοια της πρόβλεψης αφορά τις αναμενόμενες πωλήσεις για το προϊόν με δεδομένη συγκεκριμένη στρατηγική μάρκετινγκ. Επίσης, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι εκτιμήσεις για την πρόβλεψη αγοράς και δυνητικής αγοράς προηγούνται των εκτιμήσεων για τις δυνητικές πωλήσεις και την πρόβλεψη των πωλήσεων. (Αυλωνίτης 2008 - Stanton, Spiro 1999)

3.3 Η σημασία της πρόβλεψης πωλήσεων

Αφού καθορισθούν η δυνητική αγορά και οι δυνητικές πωλήσεις, η διοίκηση της επιχείρησης προχωρά στο επόμενο βήμα που είναι η πρόβλεψη πωλήσεων. Η πρόβλεψη πωλήσεων παίζει πολύ σημαντικό ρόλο καθώς όλα τα τμήματα της επιχείρησης προσδιορίζουν τις απαιτήσεις τους για την επερχόμενη περίοδο βασισόμενη σε αυτή.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τις πωλήσεις, η πρόβλεψη παίζει καθοριστικό ρόλο στο σχεδιασμό, στην υλοποίηση και την αξιολόγηση του στρατηγικού προγράμματος μιας επιχείρησης.

Κατά την πρόβλεψη πωλήσεων, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι αλλαγές που έχουν συμβεί ή πρόκειται να πραγματοποιηθούν και μπορούν να επηρεάσουν τις πωλήσεις. Αυτές οι αλλαγές μπορούν να εντοπιστούν στη τιμή του προϊόντος, στη διανομή, στις προωθητικές ενέργειες και στο ίδιο το προϊόν, σε εσωτερικές πολιτικές μάρκετινγκ αλλά και στη γενικότερη κατάσταση της οικονομίας. Σύμφωνα με τους W. Stanton και R. Spiro, η πρόβλεψη πωλήσεων είναι απλά μια αντανάκλαση της οικονομίας της επερχόμενης περιόδου. (Αυλωνίτης 2008 - Stanton, Spiro 1999)

3.3.1 Δυσκολία πρόβλεψης πωλήσεων

Όλες οι στρατηγικές αποφάσεις μιας εταιρίας όπως επενδύσεις, εξαγορές, συνεργασίες, αύξηση ή μείωση του προσωπικού, αγορές εμπορευμάτων, στηρίζονται πάνω στην πρόβλεψη των πωλήσεων και όταν η πρόβλεψη αυτή δεν είναι πραγματοποιήσιμη, τότε δημιουργούνται δυσμενείς επιπτώσεις στην εταιρία.

Η δυσκολία στην ανάπτυξη μιας ακριβούς πρόβλεψης ποικίλει ανάλογα με την περίπτωση. Όταν οι πωλήσεις ενός προϊόντος είναι σταθερές η πρόβλεψη είναι μια εύκολη διαδικασία σε αντίθεση με την περίπτωση όπου οι πωλήσεις του προϊόντος αυξομειώνονται δραματικά ανά περίοδο. Επίσης, όταν η πρόβλεψη αφορά ένα προϋπάρχον προϊόν μπορούν να ληφθούν υπόψη δεδομένα από παλιότερες πωλήσεις, ενώ σε ένα καινούριο προϊόν, υπάρχει έλλειψη αντίστοιχων πληροφοριών. (Stanton, Spiro 1999)

Τέλος, η μη σωστή πρόβλεψη μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρηση. Όταν η πρόβλεψη των πωλήσεων είναι υψηλή και υπερβολικά αισιόδοξη, θα οδηγήσει την επιχείρηση σε αδικαιολόγητη παραγωγή όπου θα προκαλέσει τη συγκέντρωση μεγάλων αποθεμάτων εμπορευμάτων (stock) τα οποία δεν θα μπορούν να πουληθούν με συνέπεια να μειωθούν οι τιμές, να οδηγηθούν σε αχρηστία οι εργοστασιακές εγκαταστάσεις και να απολυθούν εργαζόμενοι. Στην αντίθετη περίπτωση, όταν η πρόβλεψη είναι χαμηλή και απαισιόδοξη, θα χαθούν πελάτες αφού δεν αρκούν τα προϊόντα για να καλύψουν τις ανάγκες της αγοράς, με αποτέλεσμα να υπάρξει μείωση κερδών, να χαθεί μερίδιο αγοράς και η επιχείρηση έρχεται σε μειονεκτική θέση έναντι των ανταγωνιστών. (Αυλωνίτης 2008)

3.3.2 Χρήσεις πρόβλεψης πωλήσεων

Η διαδικασία του προϋπολογισμού μιας επιχείρησης ξεκινά με την πρόβλεψη πωλήσεων. Ο προϋπολογισμός αφορά τα έσοδα, τις διοικητικές δαπάνες και δαπάνες πωλήσεων, και την παραγωγή, η οποία περιλαμβάνει τις πρώτες ύλες, τις μισθολογικές δαπάνες και τα γενικά έξοδα.

Επομένως όλα τα τμήματα της επιχείρησης, χρησιμοποιούν τη πρόβλεψη, προκειμένου να λειτουργήσουν.

- Το χρηματοοικονομικό τμήμα κάνει χρήση της πρόβλεψης πωλήσεων για να εξασφαλίσει τα απαιτούμενα κεφάλαια ώστε να πραγματοποιηθούν οι απαραίτητες επενδύσεις.
- Το τμήμα παραγωγής χρησιμοποιεί την πρόβλεψη πωλήσεων για να καθορίσει τον όγκο παραγωγής, τον προγραμματισμό της παραγωγής, το ύψος των αποθεμάτων και την αγορά πρώτων υλών σε ευνοϊκές τιμές.

- Το τμήμα προσωπικού, κάνει χρήση της πρόβλεψης για να καθορίσει τις ανάγκες σε υπαλληλικό προσωπικό και να ακολουθήσουν οι απαραίτητες προσλήψεις.

- Το τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων, χρησιμοποιεί την πρόβλεψη για να σχεδιάσει τη στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης, να προγραμματίσει τις δαπάνες διαφήμισης και προώθησης του προϊόντος και να καθορίσει τους στόχους και τις αμοιβές των πωλητών. Ακόμα, όσον αφορά τις πωλήσεις, καθορίζονται οι βάσεις για την πραγματοποίηση της αξιολόγησης και του ελέγχου των πωλήσεων. (Αυλωνίτης 2008)

3.4 Ζήτηση

Ένας από τους σπουδαιότερους παράγοντες για μια επιχείρηση που επιδιώκει το κέρδος, είναι η ζήτηση του προϊόντος. Η ζήτηση πρέπει να μελετάται από την επιχείρηση, έτσι ώστε να μπορεί να αναγνωρίζει και να υπολογίζει τις δυνάμεις που την προσδιορίζουν και μπορούν να τη μεταβάλλουν, και στη συνέχεια να είναι σε θέση να κάνει προβλέψεις για την πορεία των πωλήσεών της.

Ζήτηση λοιπόν, καλείται ο αριθμός των μονάδων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, που επιθυμούν τα άτομα να αγοράσουν σε μια ορισμένη χρονική περίοδο και κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις (Κιόχος 1996). Η συνάρτηση της ζήτησης του προϊόντος είναι η εξής:

$$D_x = f (P_x, Y, P_s, P_c, \Delta, \Pi_r, \Pi_\delta, \Pi_\lambda, E)$$

όπου:

D_x = η συνολική ζητούμενη ποσότητα του προϊόντος χ

P_x = η τιμή του προϊόντος χ

Y = το εισόδημα των καταναλωτών

P_s = η τιμή του υποκατάστατου προϊόντος

P_c = η τιμή του συμπληρωματικού προϊόντος

Δ = οι δαπάνες διαφήμισης της επιχείρησης

Π_r = οι προτιμήσεις των καταναλωτών

Π_δ = οι προσδοκίες των καταναλωτών για μεταβολή των τιμών και του

εισοδήματος

Π_λ = ο πληθυσμός

E = το είδος του προϊόντος

Στη συνάρτηση αυτή φαίνονται οι προϋποθέσεις ή αλλιώς οι παράγοντες της ζήτησης που επηρεάζουν το ύψος και τη μεταβολή της ζητούμενης ποσότητας του προϊόντος. Οι μεταβλητές που μπορούν να ελεγχθούν από την επιχείρηση, είναι οι τιμές, οι δαπάνες διαφήμισης και η ποιότητα του προϊόντος. Οι υπόλοιπες μεταβλητές όπως το εισόδημα και ο πληθυσμός που δεν μπορούν να υπολογιστούν με ακρίβεια, είναι χρήσιμο να προσδιορίζονται ώστε να μειώνεται η αβεβαιότητα κατά τη λήψη των αποφάσεων. (Κιόχος 1996)

Οι προτιμήσεις των καταναλωτών μεταβάλλονται συνεχώς λόγω της προόδου του πολιτισμού, της εξέλιξης της τεχνολογίας και της ανόδου του βιοτικού επιπέδου. Τα προϊόντα τα οποία αποτελούσαν πολυτέλεια στο παρελθόν είναι είδη πρώτης ανάγκης σήμερα. Οι ανάγκες και οι συνήθειες των ανθρώπων συνεχώς μεταβάλλονται και τα προϊόντα ευρείας κατανάλωσης εκτοπίζονται από νέα προϊόντα. Κάθε επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί την εξέλιξη αυτή και να προβλέπει κάθε μεταβολή που επέρχεται στις προτιμήσεις των καταναλωτών προκειμένου να λαμβάνει έγκαιρα μέτρα για την προσαρμογή της παραγωγής προς τη ζήτηση. (Αρτίκης 2003)

3.5 Μέθοδοι πρόβλεψης πωλήσεων

Οι μέθοδοι πρόβλεψης των πωλήσεων μπορούν να χωριστούν σε δύο βασικές κατηγορίες οι οποίες είναι οι ποιοτικές και οι ποσοτικές.

Οι ποιοτικές μέθοδοι πρόβλεψης πωλήσεων, στηρίζονται κυρίως σε κρίσεις ή γνώμες και είναι οι εξής:

- **Διευθυντικές εκτιμήσεις:** Έχει σαν βάση τη συγκέντρωση των απόψεων των ανώτατων διοικητικών στελεχών διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης σε σχέση με το ύψος των μελλοντικών πωλήσεων. Εξετάζουν όλα τα διαθέσιμα στοιχεία και σύμφωνα με την εμπειρία τους καταλήγουν σε κάποια εκτίμηση για το ύψος των πωλήσεων για το επόμενο χρόνο. Είναι μια μέθοδος γρήγορη, εύκολη, οικονομική και είναι κατάλληλη όταν υπάρχει έλλειψη απαραίτητων στοιχείων.

- **Μέθοδος των Δελφών:** Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή απαιτείται η επιλογή μιας ομάδας εμπειρογνομόνων, στους οποίους ζητείται, ο καθένας χωριστά, να κάνουν μια πρόβλεψη σχετικά με τις μελλοντικές πωλήσεις. Αυτές οι προβλέψεις αναλύονται από τον συντονιστή, όπου ετοιμάζει μια ανώνυμη περίληψη η οποία στέλνεται σε κάθε εμπειρογνώμονα ώστε να κάνουν μια καινούργια πρόβλεψη, με

βάση τις πληροφορίες που προέρχονται από τη περίληψη. Η καινούργια πρόβλεψη των εμπειρογνομώνων ξαναστέλνεται στον συντονιστή, ο οποίος ετοιμάζει μια νέα ανώνυμη περίληψη και αυτή η διαδικασία συνεχίζεται μέχρι να δημιουργηθεί ομοφωνία. Τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι η διαδικασία είναι χρονοβόρα και δαπανηρή.

- **Εκτιμήσεις πωλητών:** Η μέθοδος αυτή απαιτεί από κάθε πωλητή να εκτιμήσει το ύψος των μελλοντικών πωλήσεων για την περιοχή του. Οι εκτιμήσεις αυτές εξετάζονται και αναλύονται από ανώτερα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης και δίνεται μια συνολική πρόβλεψη για το ύψος των μελλοντικών πωλήσεων. Με τις εκτιμήσεις των πωλητών χρησιμοποιείται η εξειδικευμένη γνώση τους ώστε να κατανοηθεί καλύτερα η αγορά και συνήθως οι προβλέψεις χαρακτηρίζονται από ακρίβεια και αξιοπιστία.

- **Προθέσεις πελατών:** Η μέθοδος αυτή στηρίζεται σε πληροφορίες από πελάτες, κυρίως βιομηχανικούς πελάτες, σχετικά με τις αγορές των προϊόντων που προγραμματίζουν να κάνουν κατά τη διάρκεια ορισμένης χρονικής περιόδου. Η πρόβλεψη βασίζεται στις προθέσεις των ατόμων που θα πραγματοποιήσουν τις αγορές και είναι χρήσιμη όταν υπάρχει έλλειψη ιστορικών στοιχείων για πωλήσεις παρελθουσών χρονικών περιόδων.

Οι ποσοτικές μέθοδοι βασίζονται σε στατιστικά στοιχεία και πωλήσεις παρελθουσών χρονικών περιόδων και παρουσιάζονται παρακάτω:

- **Δοκιμή της αγοράς:** Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως για την πρόβλεψη των μελλοντικών πωλήσεων νέων καταναλωτικών προϊόντων. Οι επιχειρήσεις θέλοντας να προωθήσουν ένα νέο προϊόν, με συγκεκριμένο πρόγραμμα μάρκετινγκ, επιλέγουν έναν περιορισμένο αριθμό πόλεων όπου με βάση το ύψος των πωλήσεων του προϊόντος στις συγκεκριμένες πόλεις, μπορεί να προβλεφθούν οι μελλοντικές πωλήσεις όταν το προϊόν διατεθεί σε όλη την επικράτεια. Η μέθοδος αυτή έχει πολύ καλά πλεονεκτήματα γιατί βασίζεται σε δεδομένα πραγματικών πωλήσεων, είναι ακριβής, αξιόπιστη και είναι χρήσιμη για νέα και καινοτομικά προϊόντα. Βέβαια, υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα γιατί η μέθοδος αυτή είναι δαπανηρή σε ότι αφορά τα έξοδα σχεδιασμού της έρευνας, του προγράμματος μάρκετινγκ και τα έξοδα παραγωγής του νέου προϊόντος, είναι χρονοβόρα γιατί απαιτείται σημαντικός χρόνος (1 χρόνο περίπου) για τα πρώτα αξιόπιστα αποτελέσματα της μεθόδου και τέλος με τη μέθοδο αυτή η επιχείρηση αποκαλύπτει

στους ανταγωνιστές της τα μελλοντικά της σχέδια, με αποτέλεσμα να προβούν σε διάφορες ενέργειες οι ανταγωνιστές ώστε να αλλοιωθούν τα αποτελέσματα της πρόβλεψης π.χ. να λανσάρουν ένα παρόμοιο προϊόν στην αγορά ή να μειώσουν τις τιμές στα δικά τους προϊόντα . (Αυλωνίτης 2008)

• **Ανάλυση χρονολογικών σειρών:** Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην ανάλυση των διαφόρων πωλήσεων που έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν, ώστε να γίνει εκτίμηση των προβλέψεων για το μέλλον. Όταν γίνεται χρήση αυτής της μεθόδου, πρέπει να αναλυθούν τέσσερις βασικές συνιστώσες, οι οποίες είναι:

- ♦ Μακροχρόνια τάση, είναι η τάση βαθμιαίας αύξησης ή ελάττωσης της κατανάλωσης συγκεκριμένου είδους η οποία οφείλεται σε αύξηση ή ελάττωση του πληθυσμού, την εξέλιξη της τεχνολογίας, την άνοδο του βιοτικού επιπέδου, τη μεταβολή των προτιμήσεων και συνηθειών των καταναλωτών και σε άλλους ομοειδείς παράγοντες.
- ♦ Κυκλικότητα, είναι οι εναλλαγές τάσεων αύξησης και μείωσης του όγκου των πωλήσεων που διαρκεί από δύο έως πέντε χρόνια και οφείλεται σε скаμπανεβάσματα της γενικής οικονομικής κατάστασης.
- ♦ Εποχικότητα, είναι η ετήσια διακύμανση του όγκου των πωλήσεων που οφείλεται στις καιρικές συνθήκες και τις εποχιακές μεταβολές της ζήτησης (π.χ. αύξηση της ζήτησης ηλεκτρικών ψυγείων το καλοκαίρι, θερμαντικών συσκευών το χειμώνα).
- ♦ Απρόβλεπτα γεγονότα, είναι γεγονότα τα οποία είναι εξ ορισμού τυχαία και πολύ δύσκολα να προβλεφθούν, όπως απεργίες, σεισμοί, πόλεμοι, πυρκαγιές, μόδες τα οποία προκαλούν προσωρινή διακοπή, μείωση ή μερικές φορές αύξηση των εργασιών της επιχείρησης.

Η ανάλυση των χρονολογικών σειρών μπορεί να επιτευχθεί με διάφορες τεχνικές αλλά οι δυο πιο γνωστές περιγράφονται παρακάτω.

Η πρώτη είναι ο κινητός μέσος όρος, η οποία συνίσταται στον υπολογισμό μέσων όρων που στηρίζεται στις πωλήσεις παρελθουσών περιόδων. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται εξομάλυνση στις μεταβολές των πωλήσεων που οφείλονται σε αλλαγές διαφόρων επιχειρησιακών παραγόντων, όπως τιμές και διαφήμιση. Η διαδικασία δίνεται από την εξίσωση:

$$\text{Sales}_{t+1} = \text{Sales}_t + \text{Sales}_{t-1} + \dots + \text{Sales}_{t-n+1} / n$$

όπου:

Sales_{t+1} = πρόβλεψη πωλήσεων για την επόμενη περίοδο $t+1$.

$Sales_t =$ πωλήσεις στην τρέχουσα περίοδο t .

$Sales_{t-1} =$ πωλήσεις στην προηγούμενη περίοδο $t-1$.

$n =$ αριθμός περιόδων στον κινητό μέσο όρο.

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των δεδομένων τόσο καλύτερη η εξομάλυνση. Αν δεν υπάρχουν σημαντικές αλλαγές στις πωλήσεις από περίοδο σε περίοδο, προτείνεται η χρησιμοποίηση μεγαλύτερων περιόδων όταν υπολογίζεται ο κινητός μέσος όρος. Στην περίπτωση που υπάρχουν συνεχώς αυξανόμενες πωλήσεις η τεχνική αυτή δίνει πάντα μια συντηρητική πρόβλεψη, δηλαδή πρόβλεψη μικρότερη των πραγματικών πωλήσεων.

Η δεύτερη τεχνική ονομάζεται εκθετική εξομάλυνση και παρουσιάζει ομοιότητες με την προηγούμενη, η διαφορά είναι όμως ότι αυτή η τεχνική δίνει μεγαλύτερη έμφαση στις πωλήσεις των πιο πρόσφατων περιόδων και λιγότερο βάρος στις πωλήσεις των πιο παρελθουσών περιόδων. Η εξίσωση που χρησιμοποιείται είναι:

$$Sales_{t+1} = (L) \text{ Actual Sales}_t + (1-L) \text{ Forecasted Sales}_t$$

όπου:

$Sales_{t+1} =$ πρόβλεψη πωλήσεων για την επόμενη περίοδο $t+1$.

$L =$ συντελεστής εξομάλυνσης, $0 \leq L \leq 1$.

$\text{Actual Sales}_t =$ πωλήσεις στην τρέχουσα περίοδο t .

$\text{Forecasted Sales}_t =$ προβλεπόμενες πωλήσεις στην τρέχουσα περίοδο t .

Η τεχνική αυτή λαμβάνει υπόψη τις πωλήσεις των παρελθουσών περιόδων και δίνει μεγαλύτερο βάρος στις πωλήσεις της αμέσως προηγούμενης περιόδου απ' ότι στο μέσο όρο των πωλήσεων προηγούμενων περιόδων. Οι τιμές που μπορεί να πάρει ο συντελεστής L κυμαίνονται ανάμεσα στο 0 και το 1. Αν οι πωλήσεις των παρελθουσών περιόδων είναι σχετικά σταθερές, χωρίς μεγάλες διακυμάνσεις, η τιμή του συντελεστή πρέπει να είναι σχετικά μικρή. Αν οι πωλήσεις παρελθουσών περιόδων παρουσιάζουν μεγάλες διακυμάνσεις, τότε η τιμή του συντελεστή πρέπει να είναι μεγάλη. (Αυλωνίτης 2008 – Αρτίκης 2003 – Stanton, Spiro 1999)

3.6 Πρόβλεψη αναγκών σε κεφάλαια

Η πρόβλεψη των αναγκών σε κεφάλαια, συνδέεται στενά με τη χρηματοοικονομική ισορροπία της επιχείρησης, διότι στην περίπτωση μη κάλυψης των αναγκών θα προκύψει ταμειακό πρόβλημα. Όλα τα υποδείγματα πρόβλεψης των

επενδυτικών αναγκών στηρίζονται στις δύο βασικές μεθόδους, αυτή του ποσοστού των πωλήσεων και της γραμμικής παλινδρόμησης.

Η μέθοδος του ποσοστού των πωλήσεων δίνει το συνολικό ύψος των αναγκών σε κεφάλαια, ορίζει το μέρος που θα καλυφθεί από τα κέρδη (αυτοχρηματοδότηση) και ιδιαίτερα γνωστοποιεί εγκαίρως τα ποσά που πρέπει να εξευρεθούν από εξωτερικές πηγές. Το μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι δεν ορίζει τη χρονική στιγμή των εισροών και των εκροών. Σύμφωνα με τη μέθοδο του ποσοστού των πωλήσεων, οι χρηματοδοτικές ανάγκες της επιχείρησης εκφράζονται ως ποσοστό των ετήσιων πωλήσεων, που έχουν επενδυθεί σε κάθε στοιχείο του ισολογισμού. Η μέθοδος του ποσοστού των πωλήσεων, είναι η πιο κατάλληλη για την πρόβλεψη σχετικά βραχυπροθέσμων μεταβολών στις ανάγκες χρηματοδότησης. (Παπούλιας 2000)

Στην περίπτωση προβλέψεων για μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα, χρησιμοποιείται η μέθοδος της γραμμικής παλινδρόμησης, η οποία είναι πιο γενική, επειδή υπολογίζει μέσους όρους σχέσης. Για παράδειγμα, για να υπολογιστεί η πρόβλεψη των αποθεμάτων (μεταβλητή y) με βάση τις πωλήσεις (μεταβλητή x), θα χρησιμοποιηθεί η εξής εξίσωση:

$$Y = a + bx$$

όπου:

Y = αποθέματα

x = πωλήσεις

a = σταθερό μέγεθος αποθεμάτων

b = μεταβολή που θα επέλθει στα αποθέματα από τη μεταβολή μιας μονάδας πωλήσεων. (Κιόχος 1996)

3.7 Περιουσία και κεφάλαιο επιχείρησης

Περιουσία είναι το σύνολο των συγκεκριμένων αγαθών τα οποία έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση. Τα αγαθά αυτά είναι οι εγκαταστάσεις, τα μηχανήματα, τα κτίρια, τα εμπορεύματα, οι εφευρέσεις, τα χρήματα, οι καταθέσεις στις τράπεζες, οι απαιτήσεις σε βάρος τρίτων. Όλα αυτά τα στοιχεία που αποτελούν την περιουσία της επιχείρησης, τοποθετούνται στις εξής βασικές ομάδες: Αυτά που αποτελούν την πάγια περιουσία ή πάγιο ενεργητικό και αυτά που αποτελούν το κυκλοφορούν ενεργητικό ή την κυκλοφορούσα περιουσία.

Κεφάλαιο είναι το από κάθε προέλευση αποταμιευτικό κεφάλαιο που είναι επενδυμένο σε διάφορα περιουσιακά στοιχεία τα οποία η επιχείρηση έχει στη διάθεσή της για την εκπλήρωση των επιδιωκόμενων σκοπών. Ανάλογα με την πηγή προέλευσής του, διακρίνεται σε ίδιο και σε ξένο κεφάλαιο. (Κιόχος 1996)

3.7.1 Ίδιο κεφάλαιο

Ίδιο κεφάλαιο είναι αυτό που συνεισφέρεται στην επιχείρηση από τον ίδιο τον επιχειρηματία, όταν η επιχείρηση είναι ατομική, ή από τους μετόχους όταν η επιχείρηση είναι εταιρική. Σε αυτό στηρίζεται η σύσταση της επιχείρησης και δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να αρχίσει η επιχειρηματική δραστηριότητα. Επίσης, αποτελεί το στήριγμα για την αποκατάσταση ενδεχόμενων ζημιών. (Κιόχος 1996)

3.7.2 Ξένο κεφάλαιο

Ξένο ή πιστωτικό κεφάλαιο της επιχείρησης είναι το κεφάλαιο εκείνο που προέρχεται από κάθε μορφής δανεισμό. Το ξένο κεφάλαιο προστίθεται στο ίδιο κεφάλαιο της επιχείρησης και συντελεί στη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και δραστηριότητα της επιχείρησης.

3.8 Αρχές χρηματοδότησης επιχειρήσεων

Το ιδεώδες σε μια επιχείρηση, όσο αφορά τη χρηματοδοτική διάρθρωση, θα ήταν αν τα περιουσιακά στοιχεία καλύπτονταν με κεφάλαια ίσης ή μεγαλύτερης χρονικής διάρκειας. Η σχέση αυτή δύσκολα διατηρείται, αλλά είναι απαραίτητο να τηρούνται ορισμένες θεμελιώδεις προϋποθέσεις χρηματοδοτικής ισορροπίας.

Έχουν διατυπωθεί τρεις βασικές αρχές χρηματοδότησης, οι οποίες είναι οι εξής:

- Χρηματοδότηση περιουσιακών στοιχείων μεγάλης διάρκειας: Βασική αρχή της Χρηματοοικονομικής Διοίκησης είναι ότι τα μεγάλης διάρκειας περιουσιακά στοιχεία πρέπει να καλύπτονται από κεφάλαια μεγάλης διάρκειας, η σχέση δηλαδή μεταξύ περιουσιακών στοιχείων και κεφαλαίων να είναι ανάλογη.
- Χρηματοδότηση κυκλοφορούντος ενεργητικού: Το κυκλοφορούν ενεργητικό είναι αυτό που παίζει το σημαντικότερο ρόλο στην πραγματοποίηση των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης, επομένως δεν μπορεί να χρηματοδοτείται αποκλειστικά και μόνο από βραχυπρόθεσμα κεφάλαια. Η δεύτερη αρχή της

χρηματοδότησης, λοιπόν, αναφέρει ότι μέρος του κυκλοφορούντος ενεργητικού πρέπει να χρηματοδοτείται και με κεφάλαια μεγάλης διάρκειας.

- Προέλευση κεφαλαίων μεγάλης διάρκειας: Η τρίτη αρχή αφορά το γεγονός ότι η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει ίδια κεφάλαια που να καλύπτουν τουλάχιστον την αξία των πάγιων και λοιπών ενεργητικών στοιχείων μεγάλης διάρκειας. Στη περίπτωση όμως, που τα κεφάλαια αυτά δεν επαρκούν για να καλύψουν την αξία των περιουσιακών στοιχείων μεγάλης διάρκειας, τότε μπορεί να καταφύγει στην ξένη μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση. Η ξένη χρηματοδότηση, όμως, χρειάζεται προσοχή, καθώς μπορεί να επηρεάσει τη μελλοντική ρευστότητα (λόγω της καταβολής τόκων για την εξόφληση του δανείου), την αποδοτικότητα των ίδιων κεφαλαίων (αφού οι τόκοι πρέπει να αντισταθμίζονται, για παράδειγμα, με αύξηση των πωλήσεων), την πιστοληπτική ικανότητα (καθώς όσο μεγαλύτερη είναι η δανειακή επιβάρυνση, τόσο μικρότερη είναι η πιστοληπτική ικανότητα), και την ικανότητα εξυπηρέτησης δανείων. (Αρτίκης 2002)

3.9 Πηγές χρηματοδότησης

Οι πηγές χρηματοδότησης της επιχείρησης διακρίνονται σε εσωτερικές και εξωτερικές και αναλύονται στη συνέχεια.

3.9.1 Εσωτερική χρηματοδότηση των επιχειρήσεων

Με τον όρο εσωτερική χρηματοδότηση νοείται κάθε μορφή χρηματοδότησης που αναφέρεται στο ίδιο κεφάλαιο της επιχείρησης, στα αποθεματικά και στις αποσβέσεις πάγιων περιουσιακών στοιχείων.

Πηγές εσωτερικής χρηματοδότησης είναι οι εξής:

- Αύξηση του αρχικού κεφαλαίου της επιχείρησης με μεταγενέστερες εισφορές επιχειρηματιών. Στις ανώνυμες εταιρίες αυτό γίνεται με την έκδοση νέων μετοχών μετά από απόφαση των γενικών συνελεύσεων.

- Δανειακή ενίσχυση της επιχείρησης από τους επιχειρηματίες. Αυτό γίνεται όταν δεν είναι δυνατή η εύρεση ξένων κεφαλαίων ή όταν αποφεύγεται ο ξένος δανεισμός.

- Η εκποίηση περιουσιακών στοιχείων.

- Οι φορολογικές διευκολύνσεις. Δηλαδή το κράτος, για να διευκολύνει τις επιχειρήσεις φορολογικά, δίνει τη δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν προσωρινά τα

κέρδη στην επιχείρησή τους. Με αυτόν τον τρόπο, σχηματίζονται προσωρινά μεγάλα αποθεματικά και ανακουφίζονται οι επιχειρήσεις στο πρόβλημα της ρευστότητας.

- Η μετατροπή των πιστωτών σε μετόχους.
- Η γνήσια αυτοχρηματοδότηση προέρχεται από την κεφαλαιοποίηση των πραγματοποιηθέντων κερδών (αποθεματικά). Τα αποθεματικά είναι αυτά που συμβάλλουν στην εξασφάλιση της οικονομικής σταθερότητας της επιχείρησης και ειδικά στην περίπτωση ζημιών. (Κιόχος 1996)

3.9.1.1 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα εσωτερικής χρηματοδότησης

Το καλύτερο είδος χρηματοδότησης της επιχείρησης είναι η εσωτερική χρηματοδότηση με όποια μορφή και αν γίνεται. Ο λόγος είναι ότι, με αυτόν τον τρόπο δεν είναι αναγκασμένη η επιχείρηση να προσφύγει σε ξένα κεφάλαια, όταν για παράδειγμα θελήσει να επεκτείνει τις εγκαταστάσεις της. Έτσι, αποφεύγει επιβαρύνσεις από τόκους και επωφελείται της καλής φορολογικής μεταχείρισης, όπως συμβαίνει συνήθως στα αποθεματικά.

Από την άλλη μεριά, η εσωτερική χρηματοδότηση έχει και μερικά μειονεκτήματα, τα οποία αφορούν κυρίως την πλευρά των μετόχων. Ο σχηματισμός αποθεματικών προκαλεί μείωση του μερίσματος, αντί δηλαδή τα κέρδη να μοιραστούν σαν μέρισμα, γίνεται αποθεματοποίηση αυτών, δυσαρεστώντας τους μετόχους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα πολλές φορές η επιχείρηση να προβεί σε υπερβολικές επενδυτικές δαπάνες που να είναι άστοχες.

Το κυριότερο και σημαντικότερο γνώρισμα της εσωτερικής χρηματοδότησης είναι ότι μπορεί να γίνεται απεριόριστα, πράγμα που δεν γίνεται στην εξωτερική χρηματοδότηση. (Κιόχος 1996)

3.9.2 Εξωτερική χρηματοδότηση των επιχειρήσεων

Οι ανάγκες της σύγχρονης επιχείρησης δεν μπορούν να καλυφθούν μόνο με την εσωτερική χρηματοδότηση, έτσι προβαίνει και σε εξωτερική χρηματοδότηση.

Η εξωτερική χρηματοδότηση, είναι το κεφάλαιο που περιέρχεται στην επιχείρηση με παροχή κάθε μορφής πιστώσεων, και, προστιθέμενο στο ίδιο κεφάλαιο, συμβάλλει στην ανάπτυξη μεγαλύτερης δραστηριότητας και αποδοτικότητας του επιχειρηματικού κεφαλαίου. (Κιόχος 1996)

3.9.2.1 Βραχυπρόθεσμη χρηματοδότηση

Όταν μια επιχείρηση καταφεύγει σε βραχυπρόθεσμη χρηματοδότηση, για ένα χρέος δηλαδή που πρέπει να εξοφληθεί μέσα σε ένα έτος, απευθύνεται προς τα έξω για να βελτιώσει την κατάσταση ρευστότητας που αντιμετωπίζει. (Αποστολόπουλος 1997)

Οι κυριότεροι τρόποι είναι:

- Τα τραπεζικά δάνεια (βραχυπρόθεσμα), τα οποία αποτελούν μια από τις σπουδαιότερες πηγές βραχυπρόθεσμης χρηματοδότησης.
- Οι εμπορικές πιστώσεις μεταξύ επιχειρήσεων, οι οποίες δίνουν στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να αποκτήσουν εμπορεύματα ή υπηρεσίες τώρα και να πληρώσουν αργότερα. (Αρτίκης 2002)

3.9.2.2 Μεσοπρόθεσμη χρηματοδότηση

Η μεσοπρόθεσμη χρηματοδότηση της επιχείρησης, αφορά χρέος που πρέπει να εξοφληθεί σε χρονικό διάστημα μεταξύ 1-5 χρόνια. Ο συνηθέστερος τρόπος μεσοπρόθεσμης χρηματοδότησης είναι η χρηματοδοτική μίσθωση (leasing). (Αποστολόπουλος 1997)

Το leasing, ο δανεισμός δηλαδή του παραγωγικού ενεργητικού, απαιτεί συνήθως μια κατ' αρχάς πληρωμή και μετά πληρωμή ετήσιου ενοικίου, που είναι η αμοιβή για τη μίσθωση, το leasing. (Καρβούνης 2006)

Ο τρόπος αυτός είναι κατάλληλος για επιχειρηματίες που αναζητούν τον εκσυγχρονισμό ή και επέκταση των παραγωγικών εγκαταστάσεών τους, χωρίς να απαιτείται η διάθεση ιδίων κεφαλαίων ή η προσφυγή σε δανεισμό. (Αποστολόπουλος 1997)

3.9.2.3 Μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση

Μερικές πηγές μακροπρόθεσμων χρηματοδοτήσεων στις οποίες καταφεύγουν οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα, είναι οι εξής:

- Τράπεζες επενδύσεων. Δημιουργήθηκαν για να καλύψουν τις απαιτήσεις των επιχειρήσεων για μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση, ασκώντας συγχρόνως αναπτυξιακή πολιτική και συμμετοχική δραστηριότητα. Αυτές είναι η Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Αναπτύξεως (ΕΤΒΑ) και η Εθνική Τράπεζα Επενδύσεων Βιομηχανικής Αναπτύξεως (ΕΤΕΒΑ).

- Εμπορικές Τράπεζες, ελληνικές και ξένες, οι οποίες αποτελούν τον κύριο κορμό του τραπεζικού συστήματος.

- Ειδικοί Πιστωτικοί Οργανισμοί, δηλαδή οργανισμοί που καλύπτουν πιστωτικές ανάγκες ή άλλες ανάγκες του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.

- Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (EIB) (Global Loan Scheme). Λειτουργεί τόσο ως τράπεζα αλλά και ως Κοινοτικός Οργανισμός. Προσφέρει δάνεια για επενδύσεις που ενθαρρύνουν την εξισορροπημένη ανάπτυξη των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Κοινότητας και αντλεί χαμηλού κόστους κεφάλαια δανειζόμενη από τις διεθνείς κεφαλαιαγορές, λόγω της ισχυρής πιστοληπτικής της θέσης. Η EIB λειτουργεί συνήθως μέσω των Συνολικών Δανείων (global loans), τα οποία στοχεύουν κατά κύριο λόγο στην ενίσχυση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

- Εταιρίες Αμοιβαίων Εγγυήσεων (EAE). Οι EAE αποβλέπουν στην εξασφάλιση πρόσβασης των μελών τους στο χρηματοπιστωτικό σύστημα, με την παροχή εγγύησης υπέρ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων-μελών τους για την χρηματοδότησή τους από τις τράπεζες. (Αποστολόπουλος 1997)

3.9.2.4 Καινοτομικό ή επιχειρηματικό κεφάλαιο

Καινοτομικά κεφάλαια, ονομάζονται διεθνώς τα μακροπρόθεσμα κεφάλαια τα οποία επενδύονται σε καινούριες ή νέες επιχειρήσεις, από ειδικές επενδυτικές εταιρίες, αλλά και από ιδιώτες. Συγκεκριμένα, η ειδική επενδυτική εταιρία, προσφέρει κεφάλαια συμμετέχοντας στο μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης, συγχρόνως όμως η εταιρία καινοτομικού κεφαλαίου αναλαμβάνει την υποχρέωση να παράσχει συμβουλές στην επιχείρηση σε θέματα τεχνικά, οργανωτικά, εμπορικά και χρηματοδοτικά. Με το καινοτομικό κεφάλαιο, ο επενδυτής συμμετέχει στον κίνδυνο, σε αντίθεση με τη δανειακή χρηματοδότηση, και αποβλέπει στην πραγματοποίηση κερδών ή σε μορφή μερισμάτων ή σε μακροχρόνιες αποδόσεις επί του κεφαλαίου σε μορφή κερδών από την ανατίμηση των μετοχών. (Αποστολόπουλος 1997)

3.9.2.5 Χρηματιστήριο

Το Χρηματιστήριο αποτελεί μια οργανωμένη κεφαλαιαγορά τόσο αρχικής χρηματοδότησης, επένδυσης επιχειρήσεων, με την έκδοση μετοχών, όσο και μεταγενέστερης χρηματοδότησης, με τη ρευστοποίηση των χρηματιστηριακών τίτλων

που έχουν στην κατοχή τους οι επιχειρήσεις. Στο χρηματιστήριο διαπραγματεύονται κυρίως μετοχές και ομολογίες. (Κιόχος 1996)

3.10 Φάσεις εξέλιξης μιας επιχείρησης και χρηματοδότηση

Τυπικά μια επιχείρηση έχει πέντε φάσεις εξέλιξης και υπάρχει ένας κύκλος χρηματοδότησης που ξεκινά στην αρχή κάθε φάσης.

Οι δύο πρώτες φάσεις μπορούν να ονομαστούν και φάση διαμόρφωσης. Πρώτα λοιπόν, είναι η φάση ανάπτυξης και εισόδου του προϊόντος της επιχείρησης. Μιλάμε δηλαδή, για νεοσύστατες εταιρίες οι οποίες έχουν ανάγκη κεφαλαίων για να αναπτυχθούν. Πολλές φορές, τα αρχικά κεφάλαια αποδεικνύονται ανεπαρκή για να καλύψουν τις ζημιές των πρώτων ετών λειτουργίας της επιχείρησης, οπότε χρειάζεται ο λεγόμενος δεύτερος ή και τρίτος γύρος χρηματοδότησης. Στη συνέχεια, είναι η φάση της κατασκευής. Εδώ, η επιχείρηση κατασκευάζει και οργανώνει την παραγωγή της, εγκαθιστά το δίκτυο προώθησης και διάθεσης του προϊόντος της και έτσι εισέρχεται η επιχείρηση στην αγορά.

Ακολουθεί η φάση της επέκτασης, όπου η επιχείρηση επεκτείνει το μερίδιό της στην αγορά επιτυγχάνοντας γρήγορη ανάπτυξη. Μετά είναι η φάση της ωριμότητας, όπου η επιχείρηση διαπιστώνει ότι ο ρυθμός αύξησης των πωλήσεων αρχίζει να επιβραδύνεται. Η ανάπτυξη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη ζήτηση αντικατάστασης. Εάν η διοίκηση της επιχείρησης έχει ανεπαρκή ικανότητα πρόβλεψης των εξελίξεων και δεν είναι σε θέση να λάβει δραστήρια μέτρα, τότε θα ακολουθήσει η φάση της παρακμής. (Αποστολόπουλος 1997)

Οι πηγές χρηματοδότησης κατά τις φάσεις εξέλιξης μιας επιχείρησης εμφανίζονται στον επόμενο πίνακα:

Πίνακας 3.1: Πηγές χρηματοδότησης μιας επιχείρησης κατά τις φάσεις εξέλιξής της

Φάσεις εξέλιξης της επιχείρησης	Πηγές χρηματοδότησης
1η και 2η Φάση (Διαμόρφωση)	♦ Από προσωπικές αποταμιεύσεις, εμπορικές πιστώσεις, κρατικές επιχορηγήσεις, καινοτομικά κεφάλαια.
3η Φάση (Γρήγορη Ανάπτυξη)	♦ Από εσωτερική χρηματοδότηση, εμπορικές πιστώσεις, κρατικές επιχορηγήσεις, τραπεζικές πιστώσεις, καινοτομικά κεφάλαια.
4η Φάση (Από την ανάπτυξη στην ωριμότητα)	♦ Προσφορά μετοχών στο κοινό, χρηματαγορές, κεφαλαιαγορές και σε ορισμένες περιπτώσεις καινοτομικά κεφάλαια.
5η Φάση (Ωριμότητα και παρακμή του κλάδου)	♦ Εσωτερική χρηματοδότηση, επαναγορά μετοχών, απόσχιση τμήματος ή τμημάτων επιχείρησης, συγχωνεύσεις, εξαγορά και ανόρθωση ζημιολόγου επιχείρησης.

Πηγή: Αποστολόπουλος 1997

3.11 Αριθμοδείκτες

Η ανάλυση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων με αριθμοδείκτες είναι η περισσότερο χρησιμοποιούμενη μέθοδος έρευνας, για πρόβλεψη βραχυπρόθεσμης διάρκειας. Ανάλογα με την πληροφορία που αναζητείται, επιλέγεται ο κατάλληλος δείκτης και γίνεται διπλή σύγκριση, τόσο σε σχέση με το χρόνο (παρελθόν ή μέλλον), όσο και σε σχέση με τις ομοειδείς επιχειρήσεις ή τον κλάδο.

Όταν η σύγκριση των αριθμοδεικτών στο χρόνο αναφέρεται στο παρελθόν, δείχνει αν έχει επέλθει βελτίωση ή χειροτέρευση της οικονομικής κατάστασης. Αν η σύγκριση γίνει με προβλέψεις του μέλλοντος, τότε συμπεραίνεται η πιθανή μεταβολή που θα ακολουθήσει.

Ανάλογα με το αντικείμενο της έρευνας και της σχέσης που δίνει η ανάλυση, οι χρηματοοικονομικοί δείκτες έχουν διαιρεθεί σε κατηγορίες με βάση αυτό στο οποίο αναφέρονται και μετρούν. (Παπούλιας 2000)

3.11.1 Δείκτες ρευστότητας

Ρευστότητα είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να αντιμετωπίζει τις παρουσιαζόμενες υποχρεώσεις της, χωρίς να προσφεύγει σε έκτακτα μέτρα, όπως είναι η αναγκαστική ρευστοποίηση περιουσιακών στοιχείων.

- Δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας: Ο δείκτης αυτός μετρά την ικανότητα της επιχείρησης να ανταπεξέλθει στις τρέχουσες (βραχυπρόθεσμες) υποχρεώσεις της.

$$\text{Δείκτης Κυκλοφοριακής Ρευστότητας} = \frac{\text{Κυκλοφορούν ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$$

- Δείκτης άμεσης ρευστότητας: Τα ενεργητικά που περιλαμβάνονται στην κατηγορία του κυκλοφορούντος ενεργητικού είναι διαφορετικού βαθμού ρευστότητας. Επομένως, για να υπολογιστεί η άμεση ρευστότητα θα αφαιρεθούν από το κυκλοφορούν τα λιγότερο ρευστοποιήσιμα κονδύλια. Ουσιαστικά αποτελεί μια πιο αυστηρή μέτρηση της ικανότητας της επιχείρησης να ανταποκριθεί στις τρέχουσες υποχρεώσεις της.

$$\text{Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας} = \frac{\text{Κυκλοφορούν ενεργητικό-Αποθέματα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$$

- Δείκτης ταμιακής ρευστότητας: Προσδιορίζει την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις της με τα διαθέσιμά της, δηλαδή με μετρητά.

$$\text{Δείκτης Ταμιακής Ρευστότητας} = \frac{\text{Ταμιακά διαθέσιμα}}{\text{Ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$$

(Κιόχος 1996)

3.11.2 Δείκτες δραστηριότητας

- Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων (σε ημέρες): Ο δείκτης αυτός δείχνει το διάστημα που απαιτείται για την είσπραξη/ρευστοποίηση των υπόλοιπων του λογαριασμού «απαιτήσεις».

$$\text{Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Απαιτήσεων} = \frac{365 * \text{μέσο υπόλοιπο απαιτήσεων}}{\text{Πωλήσεις}}$$

- Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων (σε ημέρες): Δείχνει πόσο διάστημα απαιτείται για τη ρευστοποίηση των αποθεμάτων. Χρησιμεύει στην αξιολόγηση της απόδοσης της πολιτικής πωλήσεων και διαχείρισης αποθεμάτων της επιχείρησης.

$$\text{Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Αποθεμάτων} = \frac{365 * \text{μέσο όρο αποθεμάτων}}{\text{Κόστος πωληθέντων}}$$

- Δείκτης κυκλοφορίας ενεργητικού: Με τον δείκτη αυτό εκτιμάται η εντατικότητα με την οποία χρησιμοποιεί και εκμεταλλεύεται η επιχείρηση τα περιουσιακά της στοιχεία προς επίτευξη πωλήσεων.

$$\text{Δείκτης Κυκλοφορίας Ενεργητικού} = \frac{\text{Καθαρές πωλήσεις}}{\text{Σύνολο ενεργητικού}}$$

(Κάντζος 1997)

3.11.3 Δείκτες κεφαλαιακής διάρθρωσης

Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας αναφέρονται στην ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται άμεσα στις υποχρεώσεις της, δηλαδή στη βραχυπρόθεσμη ρευστότητά της. Όσον αφορά όμως τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά της επιχείρησης, σημαντικός συντελεστής της είναι η κεφαλαιακή δομή της.

- Δείκτης υπερχρέωσης: Αποτελεί άμεση ένδειξη της υπερχρέωσης της επιχείρησης με ξένα κεφάλαια και έτσι εκτιμάται από τους δανειστές ο βαθμός ασφάλειας που τους εξασφαλίζουν τα ίδια κεφάλαια.

$$\text{Δείκτης υπερχρέωσης} = \frac{\text{Υποχρεώσεις}}{\text{Ίδια κεφάλαια}}$$

- Δείκτης δανειακής επιβάρυνσης: Ο δείκτης αυτός δείχνει τη σχέση δανείων προς το σύνολο κεφαλαίων που είναι επενδυμένα ή χρησιμοποιούνται καθ' οποιονδήποτε τρόπο από την επιχείρηση.

$$\text{Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης} = \frac{\text{Σύνολο δανείων}}{\text{Σύνολο παθητικού}}$$

- Δείκτης κάλυψης τόκων: Με αυτόν το δείκτη εκτιμάται η δυνατότητα της επιχείρησης να δημιουργεί αρκετά έσοδα για να μπορεί να πληρώνει έξοδα τα οποία έχουν νομική ή ουσιαστική προτεραιότητα, όπως μισθοί και πρώτες ύλες.

$$\text{Δείκτης Κάλυψης Τόκων} = \frac{\text{Καθαρά αποτελέσματα} + \text{Χρεωστικοί τόκοι}}{\text{Χρεωστικοί τόκοι}}$$

- Δείκτης χρηματοδότησης παγίων: Χρησιμοποιείται στον προσδιορισμό του τρόπου χρηματοδότησης των πάγιων της επιχείρησης, σε τι βαθμό δηλαδή έχουν χρησιμοποιηθεί ίδια κεφάλαια.

$$\text{Δείκτης Χρηματοδότησης Παγίων} = \frac{\text{Ίδια κεφάλαια}}{\text{Αξία παγίων}}$$

(Κάντζος 1997)

3.11.4 Δείκτες αποδοτικότητας

Οι δείκτες αποδοτικότητας είναι τα τελικά κριτήρια, για την αποτελεσματικότητα της διοίκησης της επιχείρησης, όπως αυτή εμφανίζεται από την απόδοση που αποφέρουν οι πωλήσεις και οι επενδύσεις.

- Δείκτης περιθωρίου μικτού κέρδους:

$$\text{Περιθώριο Μικτού Κέρδους} = \frac{\text{Μικτά κέρδη (Καθαρά έσοδα πωλήσεων-κόστος πωληθέντων)}}{\text{Καθαρά έσοδα πωλήσεων}}$$

- Δείκτης περιθωρίου καθαρού κέρδους:

$$\text{Περιθώριο Καθαρού Κέρδους} = \frac{\text{Καθαρά κέρδη}}{\text{Καθαρά έσοδα πωλήσεων}}$$

- Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων:

$$\text{Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων} = \frac{\text{Καθαρά κέρδη μετά από φόρους}}{\text{Ίδια κεφάλαια}}$$

• Δείκτης αποδοτικότητας επενδυμένων κεφαλαίων: Αυτός ο δείκτης είναι σημαντικός γιατί αποτελεί το τελικό κριτήριο της αποδοτικότητας της επιχείρησης, αφού μια επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει αν δεν είναι σε θέση να καλύψει τα χρηματοοικονομικά έξοδα των δανειακών κεφαλαίων.

$$\text{Αποδοτικότητα Επενδυμένων Κεφαλαίων} = \frac{\text{Καθαρά κέρδη μετά από φόρους}}{\text{Σύνολο επενδυμένων κεφαλαίων}}$$

(Κιόχος 1996)

3.11.5 Χρηματιστηριακοί δείκτες

Οι αριθμοδείκτες που παρουσιάστηκαν μέχρι τώρα υπολογίζονται με βάση λογιστικές καταστάσεις, ενώ στους χρηματιστηριακούς τα μεγέθη μετρώνται κατευθείαν από το χρηματιστήριο, το οποίο όμως χρησιμοποιεί αρκετά στοιχεία από τις λογιστικές καταστάσεις. Το χρηματιστήριο, ουσιαστικά αποτελεί ένα άλλο σύστημα μέτρησης των επιδόσεων της επιχείρησης.

- Σχέση τιμής μετοχής και κερδών (P/E): Χρησιμοποιείται για την πρόβλεψη της εξέλιξης της τιμής μιας μετοχής αφού ένας χαμηλός τέτοιος δείκτης αφήνει περιθώρια για αύξηση της χρηματιστηριακής της τιμής.

$$P/E = \frac{\text{Τιμή μετοχής}}{\text{Κέρδη κατά μετοχή}}$$

- Δείκτης χρηματιστηριακής τιμής προς λογιστική αξία μετοχής:

$$\frac{\text{Χρηματιστηριακή τιμή μετοχής}}{\text{Εσωτερική (λογιστική) αξία μετοχής}}$$

- Δείκτης μερισματικής απόδοσης μετοχής: Ο δείκτης αυτός δείχνει την απόδοση σε μέρισμα της μετοχής της επιχείρησης.

$$\text{Δείκτης Μερισματικής Απόδοσης} = \frac{\text{Μέρισμα ανά μετοχή}}{\text{Χρηματιστηριακή τιμή μετοχής}}$$

- Δείκτης εμπορευσιμότητας μετοχής: Χρησιμοποιείται στην εκτίμηση της εμπορευσιμότητας μιας μετοχής στο χρηματιστήριο και σε σχέση με τον ίδιο δείκτη άλλων μετοχών.

$$\text{Δείκτης Εμπορευσιμότητας Μετοχής} = \frac{\text{Αριθμός μετοχών που διακινήθηκαν σε μια περίοδο}}{\text{Σύνολο μετοχών σε κυκλοφορία}}$$

- Δείκτης κερδών κατά μετοχή: Χρησιμεύει στη διαχρονική ανάλυση της κατά μετοχή πορείας των κερδών της επιχείρησης.

$$\text{Δείκτης Κερδών κατά Μετοχή} = \frac{\text{Καθαρά κέρδη χρήσεως}}{\text{Αριθμός μετοχών σε κυκλοφορία}}$$

(Κάντζος 1997)

3.12 Επίλογος

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε κατανοητό ότι η πρόβλεψη πωλήσεων είναι μια δύσκολη διαδικασία που μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την πορεία της επιχείρησης, καθώς από αυτή εξαρτώνται πολλές δραστηριότητές της. Επομένως, για να είναι η πρόβλεψη όσο το δυνατό πιο σωστή και ακριβής στα αποτελέσματά της, απαιτείται εμπειρία, γνώση και θα πρέπει να γίνεται χρήση πολλών μεθόδων. Καμία πρόβλεψη δεν είναι τέλεια καθώς περιλαμβάνει το στοιχείο της αβεβαιότητας και χωρίς αυτήν κάθε απόφαση θα λαμβανόταν στην τύχη με καταστροφικές συνέπειες για την επιχείρηση.

Σημαντική είναι επίσης η χρηματοδότηση της επιχείρησης, εσωτερική και εξωτερική, ανάλογα σε ποιο στάδιο εξέλιξης βρίσκεται. Καλύτερη πηγή χρηματοδότησης, όμως, αποτελεί η εσωτερική, καθώς μπορεί να γίνεται απεριόριστα και έχει μικρότερο οικονομικό κόστος για την επιχείρηση.

Τέλος, με τη χρήση των αριθμοδεικτών και τη σύγκρισή τους είτε με άλλες χρονικές περιόδους, είτε με τον κλάδο γίνεται μια συνοπτική αξιολόγηση της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

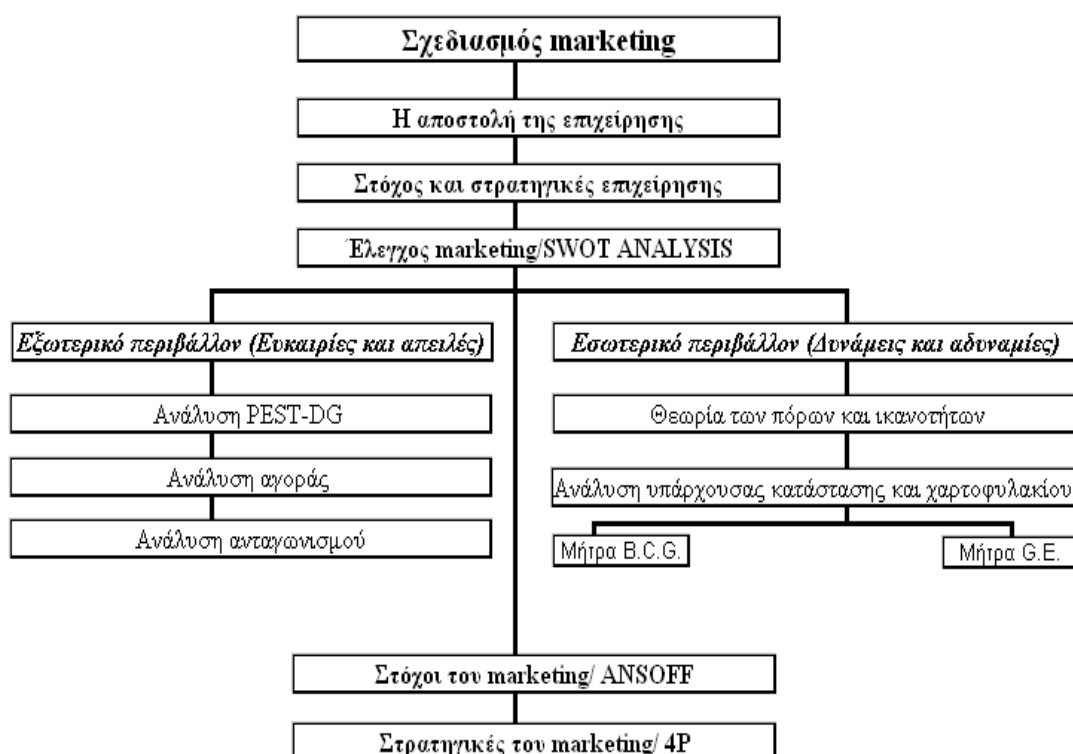
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ MARKETING

4.1 Εισαγωγή

Όλες οι εταιρίες πρέπει να έχουν στρατηγική για να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες αγορές. Το marketing παίζει σημαντικό ρόλο στο στρατηγικό σχεδιασμό, παρέχοντας σημαντικές πληροφορίες. Το στρατηγικό σχέδιο καθοδηγεί το τμήμα marketing, το οποίο πρέπει να συνεργαστεί με άλλα τμήματα του οργανισμού για να πετύχει τους στρατηγικούς στόχους. (Kotler, Armstrong, Saunders, Wong 2001)

Στο σχήμα 4.1 που ακολουθεί, περιγράφονται οι ενότητες που απαρτίζουν αυτό το κεφάλαιο, για να διευκολυνθεί η κατανόησή τους.

Σχήμα 4.1: Σχεδιασμός marketing



4.2 Σχεδιασμός marketing

Σκοπός του σχεδιασμού marketing είναι ο εντοπισμός και η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο σχεδιασμός marketing είναι μια λογική αλληλουχία και μια σειρά δραστηριοτήτων που οδηγούν στον καθορισμό στόχων του marketing και στη διαμόρφωση σχεδίων για την επίτευξή τους. Ο σχεδιασμός αυτός είναι απαραίτητος λόγω της περιβαλλοντικής πολυπλοκότητας, του έντονου ανταγωνισμού, της ταχύτητας των τεχνολογικών αλλαγών αλλά και της μεγάλης ανάγκης για πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων που θέτουν οι επιχειρήσεις: μεγιστοποίηση των εσόδων, μεγιστοποίηση των κερδών, μεγιστοποίηση των αποδόσεων από επενδύσεις και ελαχιστοποίηση του κόστους. (McDonald 1999)

4.2.1 Η αποστολή της επιχείρησης

Ο σχεδιασμός marketing ξεκινά με τη δήλωση εταιρικής αποστολής. Μια δήλωση αποστολής είναι μια δήλωση του σκοπού του οργανισμού, η οποία λειτουργεί ως «αόρατο χέρι» το οποίο καθοδηγεί τα στελέχη του οργανισμού, έτσι ώστε να μπορούν να εργάζονται ανεξάρτητα και ταυτόχρονα συλλογικά προς την επίτευξη των γενικών στόχων του οργανισμού.

Για να είναι αποτελεσματική η αποστολή πρέπει να παρέχει πληροφόρηση, να είναι συγκεκριμένη και ρεαλιστική, να εμπνέει τους εργαζομένους, να βασίζεται σε πραγματικές ανάγκες των πελατών και να θέτει ένα στόχο στο χρόνο. (Πετρόφ, Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη 2002)

4.2.2 Στόχος και στρατηγικές επιχείρησης

Το δεύτερο βήμα του σχεδιασμού είναι ο καθορισμός του στόχου της επιχείρησης, δηλαδή αυτό που θέλει να πετύχει, το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνεται ο στόχος ονομάζεται στρατηγική. Συχνά ο στόχος εκφράζεται σε σχέση με το κέρδος, άρα η δημιουργία μιας νέας εικόνας, η αύξηση του μεριδίου αγοράς ή των πωλήσεων είναι οι στρατηγικές που ακολουθεί η εταιρία. Επομένως, οι στρατηγικές της επιχείρησης ορίζουν πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι της μέσω της χρησιμοποίησης των πόρων της.

4.2.3 Έλεγχος marketing

Το επόμενο βήμα είναι ο έλεγχος marketing. Ο έλεγχος είναι ο τρόπος με τον οποίο μια εταιρία μπορεί να καταλάβει τη σχέση της με το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί. Ο έλεγχος διαχωρίζεται σε δύο επίπεδα:

- Εξωτερικός έλεγχος: Αφορά τις μη ελεγχόμενες μεταβλητές. Αρχίζει με την εξέταση πληροφοριών σχετικά με τη γενική οικονομία και συνεχίζεται με τις προοπτικές υγείας και ανάπτυξης των αγορών που εξυπηρετούνται από την εταιρία.
- Εσωτερικός έλεγχος: Αφορά τις ελεγχόμενες μεταβλητές. Σκοπός είναι να αξιολογήσει τους πόρους της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον και έναντι των πόρων των ανταγωνιστών.

Είναι σημαντικό να δίνεται έμφαση στην ανάλυση που καθορίζει ποιες τάσεις και εξελίξεις θα επηρεάσουν πράγματι την εταιρία. Ένας χρήσιμος τρόπος για να γίνει αυτό είναι η ανάλυση SWOT. Η ανάλυση δηλαδή και ο έλεγχος του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις). Αντιθέτως οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών). (Πετρώφ, Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη 2002)

Σχήμα 4.2: Ανάλυση SWOT

SWOT ANALYSIS



Πηγή: <http://www.projecttools.org/?tag=swot>

4.2.3.1 Εξωτερικό περιβάλλον (Ευκαιρίες και απειλές)

Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται σε επιχειρηματικό και οικονομικό περιβάλλον, ανάλυση αγοράς και ανάλυση ανταγωνισμού.

Επιχειρηματικό και οικονομικό περιβάλλον

Ιδιαίτερα αποτελεσματική είναι η ανάλυση PEST-DG (προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Political, Economic, Social, Technological, Demographic και Global). Μελετάται δηλαδή, α) το πολιτικό-νομικό περιβάλλον, β) το οικονομικό περιβάλλον, γ) το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον, δ) το τεχνολογικό περιβάλλον, ε) το δημογραφικό περιβάλλον και στ) το παγκόσμιο περιβάλλον. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της και να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος. (Παπαδάκης 2007)

A) Πολιτικό-νομικό περιβάλλον

Το πολιτικό αλλά και το νομικό περιβάλλον κάθε χώρας είναι μοναδικό, αφού εκφράζει ιστορικές, κοινωνικές, πολιτιστικές, οικονομικές και γεωγραφικές ιδιαιτερότητες της χώρας. Η μελέτη αυτού αναφέρεται στις νομοθεσίες και τις ρυθμίσεις που επηρεάζουν τη διακίνηση προϊόντων, υπηρεσιών, χρηματικών πόρων, τεχνολογιών και ανθρώπινου δυναμικού. Για παράδειγμα, εξετάζεται η φορολογία, η νομοθεσία κατά των μονοπωλίων, οι νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος, η κυβερνητική σταθερότητα μιας χώρας, οι νόμοι για τις προσλήψεις και τις προαγωγές, οι κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου. Ιδιαίτερα σημαντική είναι αυτή η ανάλυση για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια χώρες και λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες. Πρέπει να είναι συνεχώς ενήμερες για τις διεθνείς πολιτικές εξελίξεις και να υιοθετούν μια συνετή και ευέλικτη στρατηγική. (Πανηγυράκης 1999 - Παπαδάκης 2007)

B) Οικονομικό περιβάλλον

Εδώ μελετάται η οικονομική κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση καθώς και οι γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία της (ακαθάριστο εθνικό προϊόν, επιτόκια, πληθωρισμός, ανεργία, διαθέσιμο εισόδημα). (Παπαδάκης 2007)

Γ) Κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον

Οι σημαντικότεροι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση, συνδέονται με διάφορους θεσμούς, όπως είναι η σημασία του θεσμού της οικογένειας, η θέση της γυναίκας στη δεδομένη κοινωνία, ο ρόλος της μητέρας σε αυτή, οι αλλαγές στον τρόπο ζωής (lifestyle trends), η σημασία της θρησκείας, ο ρόλος και η σημασία που αποδίδεται στις τέχνες, στον αθλητισμό, οι αισθητικές αντιλήψεις, όπως η αισθητική ή συμβολική σημασία που αποδίδεται σε καθένα από τα χρώματα, τα γλωσσικά εμπόδια, οι πολιτιστικές παραδόσεις και τα ταμπού. Αποτελούν ουσιαστικά μια πολιτιστική κληρονομιά, η οποία οφείλεται να αναλύεται από το στέλεχος marketing από μια ανθρωπολογική σκοπιά. (Πανηγυράκης 1999)

Δ) Τεχνολογικό περιβάλλον

Οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι δυνατόν να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι εξελίξεις αυτές μπορεί να αποτελέσουν ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους, αφού η σωστή διαχείριση της μετάβασης από την υφιστάμενη στη νέα τεχνολογία είναι συνήθως κρίσιμης σημασίας για την επιβίωσή της. Ωστόσο, είναι δυνατό να αποτελέσουν και απειλή για τις επιχειρήσεις που δεν έχουν την ευελιξία να προσαρμοστούν στη νέα τεχνολογία και δεν παρακολουθούν τις τεχνολογικές εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον, χωρίς αυτό απαραίτητα να σημαίνει ότι θα αντιμετωπίσουν το φάσμα της εξαφάνισης. Συχνά οι πωλήσεις της παλαιάς τεχνολογίας εξακολουθούν να υπάρχουν στην αγορά για μια σημαντική περίοδο, διότι οι επιχειρήσεις την στηρίζουν και την βελτιώνουν συνεχώς.

Ε) Δημογραφικό περιβάλλον

Παράγοντες που επηρεάζουν τη δημογραφική διάσταση του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι το μέγεθος του πληθυσμού, η γεωγραφική κατανομή, η ηλικιακή δομή, η διανομή του εισοδήματος καθώς και οι δημογραφικές τάσεις που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια, η παγκόσμια πληθυσμιακή έκρηξη, η υπογεννητικότητα στις οικονομικά αναπτυγμένες χώρες και η μετακίνηση από τις μαζικές στις μικρο-αγορές.

Στ) Παγκόσμιο περιβάλλον

Σε μια εποχή έντονης παγκοσμιοποίησης, μια επιχείρηση πρέπει να μελετά τις αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο όπως τις νέες αγορές διεθνώς, τις ήδη υπάρχουσες αγορές που αλλάζουν, τα διεθνή πολιτικά και πολιτιστικά δρώμενα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε αγοράς. (Παπαδάκης 2007)

Η ανάλυση αυτή, βοηθά την επιχείρηση όχι μόνο να κατανοήσει τις αλλαγές που συμβαίνουν ή ενδέχεται να συμβούν αλλά και να εκτιμήσει τις επιδράσεις αυτές στον κλάδο της.

Ανάλυση αγοράς

Η ανάλυση της αγοράς περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του μεγέθους της αγοράς καθώς επίσης τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών (δημογραφικές αλλαγές,

ψυχογραφίες και αγοραστική συμπεριφορά). Την πρόβλεψη της ζήτησης για ολόκληρη την αγορά καθώς και κατά περιοχές, τον προσδιορισμό του μεριδίου αγοράς που κατέχει η επιχείρηση και ποιες θα είναι οι μελλοντικές τάσεις στην αγορά ως προς αυτό. Επίσης, περιλαμβάνει τη μελέτη και ανάλυση της αγοράς ως προς τα ανταγωνιστικά προϊόντα και αν υπάρχει ανάγκη για νέα προϊόντα στην αγορά και ποια μπορεί να είναι αυτά. (Πετρόφ, Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη 2002)

Ανάλυση ανταγωνισμού

Η ανάλυση αυτή γίνεται με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Michael Porter (ή δομική ανάλυση κλάδου), όπου οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Οι πέντε δυνάμεις είναι οι εξής:

1) Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων: Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών και των νέων επιχειρήσεων και είναι εύλογο μια παλιά επιχείρηση σε ένα κλάδο να επιδιώκει να θέσει εμπόδια εισόδου σε νέους ανταγωνιστές. Μερικά εμπόδια εισόδου είναι:

- Απαιτήσεις σε κεφάλαια: Η είσοδος μιας επιχείρησης σε έναν νέο γι' αυτήν κλάδο απαιτεί την πραγματοποίηση μεγάλων επενδύσεων, όπως την κατασκευή εγκαταστάσεων, αγορά εξοπλισμού, ανάπτυξη της δραστηριότητας marketing κ.α.
- Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος: Επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται μακροχρόνια σε κάποιο κλάδο, έχουν το πλεονέκτημα του "know-how", σε σχέση με τις νεοεισαχθείσες επιχειρήσεις, σε θέματα παραγωγής του προϊόντος, την πρόσβαση σε πρώτες ύλες και στη γενικότερη γνώση του κλάδου.
- Νομικοί περιορισμοί: Σε ορισμένους κλάδους η είσοδος νέων επιχειρήσεων περιορίζεται από εθνικούς ή διεθνείς κανονισμούς και νόμους.

2) Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών της επιχείρησης: Σε πολλούς κλάδους τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι

προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Μερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την δύναμη των προμηθευτών είναι:

- Αριθμός των προμηθευτών: Όσο λιγότεροι προμηθευτές υπάρχουν τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν και τόσο πιο εξαρτημένες από αυτούς είναι οι επιχειρήσεις του κλάδου.
- Μέγεθος και σημασία του αγοραστή: Όταν ο αγοραστής είναι μεγάλος και σημαντικός τότε μειώνεται η δύναμη των προμηθευτών.
- Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών: Αν υπάρχουν υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών, τότε οι αγοραστές έχουν περισσότερες εναλλακτικές πηγές προμηθειών και έτσι η επιρροή των προμηθευτών περιορίζεται.

3) Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών της επιχείρησης: Οι πελάτες μιας εταιρίας μπορούν να την αναγκάσουν να μειώσει τις τιμές ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών έχουν ομοιότητες με των προμηθευτών, έχουν όμως επιπλέον:

- Πληροφορίες για το κόστος της εταιρίας: Όταν οι πελάτες γνωρίζουν το κόστος παραγωγής ενός προϊόντος, τότε ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για τη διαμόρφωση των τιμών.
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος: Αν το προϊόν της επιχείρησης είναι διαφοροποιημένο και σημαντικό για τους πελάτες της, τότε αυτοί δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, γιατί είναι άμεσα εξαρτημένοι από την επιχείρηση.

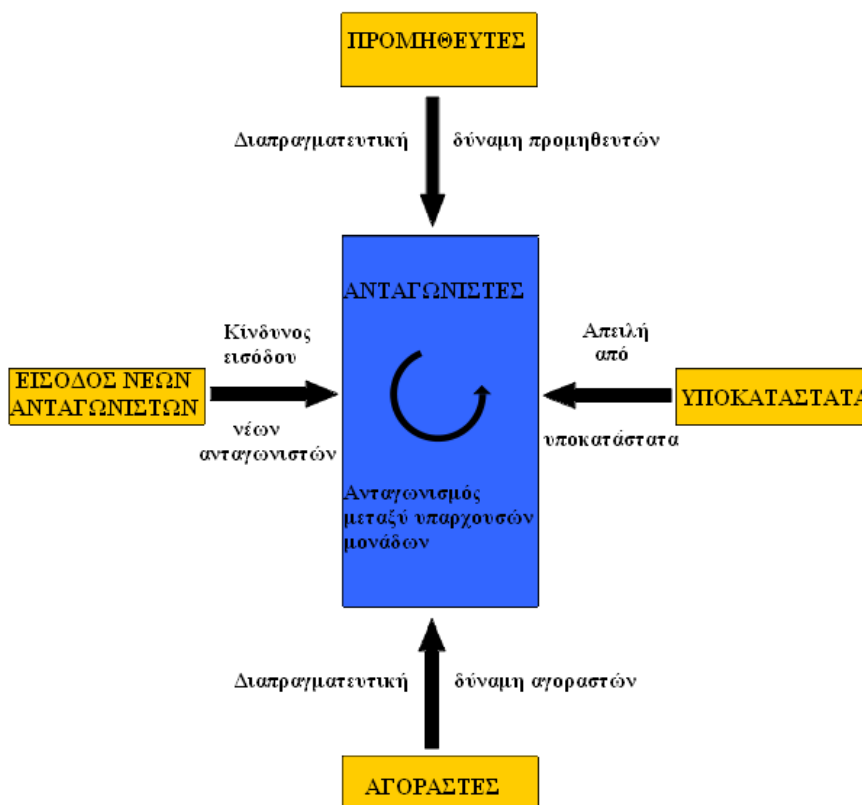
4) Απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα: Δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι υποκατάστατα, όταν το ένα μπορεί να υποκαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης και συνήθως οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα ανταγωνίζονται η μία την άλλη σε θέματα ποιότητας, απόδοσης και τιμών.

5) Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου: Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Συνήθως, κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μια επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα κάποια αντίδραση από τις άλλες επιχειρήσεις. Ο

τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο. Για τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού συνήθως εξετάζονται οι εξής παράγοντες:

- Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς: Σε μια αγορά στην οποία αυξάνεται γρήγορα ο αριθμός των νέων καταναλωτών, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να αυξήσουν τις πωλήσεις τους προσελκύοντας το μεγαλύτερο δυνατό μέρος των νέων καταναλωτών, χωρίς να είναι απαραίτητη η προσέλκυση πελατών άλλων επιχειρήσεων. Όταν όμως η ανάπτυξη της αγοράς επιβραδύνεται, τότε ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος, καθώς η αύξηση του μεριδίου αγοράς μιας επιχείρησης αναγκαστικά πραγματοποιείται σε βάρος των μεριδίων αγοράς των ανταγωνιστών, με αποτέλεσμα πολλές επιχειρήσεις να μειώνουν τις τιμές, οι οποίες είναι επωφελείς για τους πελάτες αλλά καταστροφικές για τις επιχειρήσεις.
- Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών: Όταν σε κάποιο κλάδο υπάρχουν επιχειρήσεις με ίση δυναμικότητα και μέγεθος, τότε ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι συνήθως έντονος. Επίσης, η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει όσο αυξάνεται και ο αριθμός των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων.
- Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς: Στην ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις, συμβάλλει η επιθυμία μιας επιχείρησης να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς της. Για να το επιτύχουν συνήθως αυξάνουν τη διαφήμιση και τις άλλες προωθητικές τους ενέργειες, εισάγουν νέα προϊόντα, αρχίζουν πόλεμο τιμών ή προσπαθούν να εξαγοράσουν άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.
- Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα: Όταν ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων μιας επιχείρησης δεν είναι υψηλός, εύκολα οι πελάτες μπορούν να υποκαταστήσουν το προϊόν της επιχείρησης με προϊόντα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

Σχήμα 4.3: Οι 5 δυνάμεις του M. Porter



Πηγή: Βασίλης Μ. Παπαδάκης (2007). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*

Τελευταία υποστηρίζεται πως το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης μπορεί να προσδιορίζεται και από μια έκτη δύναμη: τα συμπληρωματικά προϊόντα. Δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι συμπληρωματικά όταν το ένα χρειάζεται το άλλο για να λειτουργήσει ή απλώς να λειτουργήσει καλύτερα.

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στον κλάδο, ή διαφορετικά τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου, αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει η επιχείρηση. Η μελέτη ανταγωνισμού είναι μια συνεχής διαδικασία όπου οι επιχειρήσεις συνεχώς συλλέγουν πληροφόρηση ώστε όχι μόνο να μπορούν να αποκωδικοποιούν τις κινήσεις των ανταγωνιστών, αλλά ιδανικά για να είναι σε θέση να τις προβλέψουν και να τις αντιμετωπίσουν. (Παπαδάκης 2007)

4.2.3.2 Εσωτερικό περιβάλλον (Δυνάμεις και αδυναμίες)

Εκτός από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και τη συνεχή προσαρμογή της στο εξελισσόμενο περιβάλλον της, ιδιαίτερη σημασία έχει

και η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος. Αυτή γίνεται με τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων, η οποία δεν παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά βασίζεται κυρίως στο εσωτερικό. Υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Ειδικότερα, οι πόροι και οι ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές, μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια σε επικράτηση έναντι των ανταγωνιστών.

Η θεωρία αυτή βασίζεται στο γεγονός ότι σε μια περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης (όπως οι πόροι και οι ικανότητες), συνθέτουν μια περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής.

Οι πόροι της επιχείρησης διακρίνονται σε υλικούς πόρους (π.χ. μηχανολογικός εξοπλισμός), σε ανθρώπινους πόρους, σε συστήματα (π.χ. συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου παραγωγής) και σε άυλους (π.χ. φήμη). Οι πόροι από μόνοι τους δεν μπορούν να οδηγήσουν στην επιτυχία, πρέπει να συνδυαστούν με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργήσουν ικανότητες. Αυτές διακρίνονται σε οριακές (είτε τις διαθέτουν ήδη οι ανταγωνιστές, είτε μπορούν να τις μιμηθούν) και σε θεμελιώδεις (δεν μπορούν να τις μιμηθούν εύκολα οι ανταγωνιστές, όπως η επιχειρησιακή κουλτούρα). Οι ικανότητες αυτές μπορούν να δώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο θα οδηγήσει σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα. (Παπαδάκης 2007)

Επίσης, σημαντική είναι η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, όπου πρέπει να απαντηθεί το ερώτημα: «Πού βρίσκεται τώρα η επιχείρηση;» Η απάντηση θα δοθεί με τον προσδιορισμό του χαρτοφυλακίου και σε ποια κατάσταση αυτό βρίσκεται. Το χαρτοφυλάκιο είναι το σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και των προϊόντων τα οποία απαρτίζουν την εταιρία. Η εταιρία αναλύοντας το τρέχον χαρτοφυλάκιο της, αποφασίζει σε ποιες δραστηριότητες πρέπει να κάνει περισσότερες, λιγότερες ή καθόλου επενδύσεις, και να καταρτίσει στρατηγικές ανάπτυξης για την προσθήκη νέων προϊόντων ή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο χαρτοφυλάκιο της. Το καλύτερο χαρτοφυλάκιο είναι εκείνο το οποίο συνδυάζει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της εταιρίας με τις ευκαιρίες οι οποίες παρουσιάζονται στο περιβάλλον.

Υπάρχουν δύο βασικές μέθοδοι οι οποίες βοηθούν τα στελέχη να αξιολογήσουν το χαρτοφυλάκιο των δραστηριοτήτων ή των προϊόντων, η μέθοδος της εταιρίας Boston Consulting Group (B.C.G.) και η μέθοδος της General Electric (GE). (Πετρώφ, Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη 2002 - Kotler, Armstrong, Saunders, Wong 2001)

Η μήτρα ανάπτυξης – μεριδίου της εταιρίας Boston Consulting Group (B.C.G.)

Η μέθοδος αυτή δίνει έμφαση στα χαρτοφυλάκια των προϊόντων/υπηρεσιών και αναλύει τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ τους. Πήρε το όνομα του από την εταιρία συμβούλων επιχειρήσεων Boston Consulting Group (B.C.G.).

Η μέθοδος της B.C.G. διακρίνει τα προϊόντα της με βάσει δυο παραμέτρους:

α) Το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, το οποίο βρίσκεται στον κατακόρυφο άξονα του σχήματος 4.4 και μας δείχνει τις απαιτούμενες ποσότητες ρευστού που πρέπει να επενδυθούν σε κάθε προϊόν /υπηρεσία για την επίτευξη του στόχου κάθε εταιρίας. Συγκεκριμένα , ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, κυμαίνεται από 0 έως 20% και αν υπερβαίνει το 10% θεωρείται υψηλός.

β) Το σχετικό μερίδιο της αγοράς, το οποίο βρίσκεται στον οριζόντιο άξονα του σχήματος 4.4 και μετράει τη δύναμη την οποία έχει η εταιρία στην αγορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, δηλαδή το μερίδιο της εταιρίας σε σχέση με το μερίδιο αγοράς του μεγαλύτερου ανταγωνιστή, στη συγκεκριμένη αγορά. Ένα σχετικό μερίδιο αγοράς 0,1x σημαίνει ότι οι πωλήσεις του προϊόντος της επιχείρησης είναι μόνο 10% των αντίστοιχων πωλήσεων του μεγαλύτερου ανταγωνιστή, αν έχει 1x σημαίνει ότι έχει τόσες πωλήσεις όσες και ο πρώτος ανταγωνιστής της επιχείρησης στην αγορά και τέλος αν πετύχει 7x ή και 10x τότε έχει επταπλάσιες ή δεκαπλάσιες πωλήσεις από τον ανταγωνιστή και θεωρείται ηγέτης της αγοράς.

Στο σχήμα 4.4 οι έξι κύκλοι αντιπροσωπεύουν το μέγεθος και τη θέση έξι προϊόντων μιας υποθετικής επιχείρησης. Το εμβαδόν του κύκλου είναι ανάλογο με την αξία των πωλήσεων που πραγματοποίησε η επιχείρηση από το αντίστοιχο προϊόν.

Σύμφωνα με τη μέθοδο της B.C.G. τα προϊόντα της επιχείρησης ταξινομούνται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες. Κάθε κατηγορία προϊόντων τοποθετείται και στο ανάλογο τεταρτημόριο της μήτρας, δηλαδή έχουμε 1. Ερωτηματικά, 2. Αστέρια, 3. Αγελάδες, 4. Σκύλοι.

1. Ερωτηματικά (προβληματικά παιδιά): Είναι η κατηγορία εκείνων των προϊόντων που δεν έχει ακόμα καταφέρει να αποκτήσει μια κυρίαρχη θέση στην

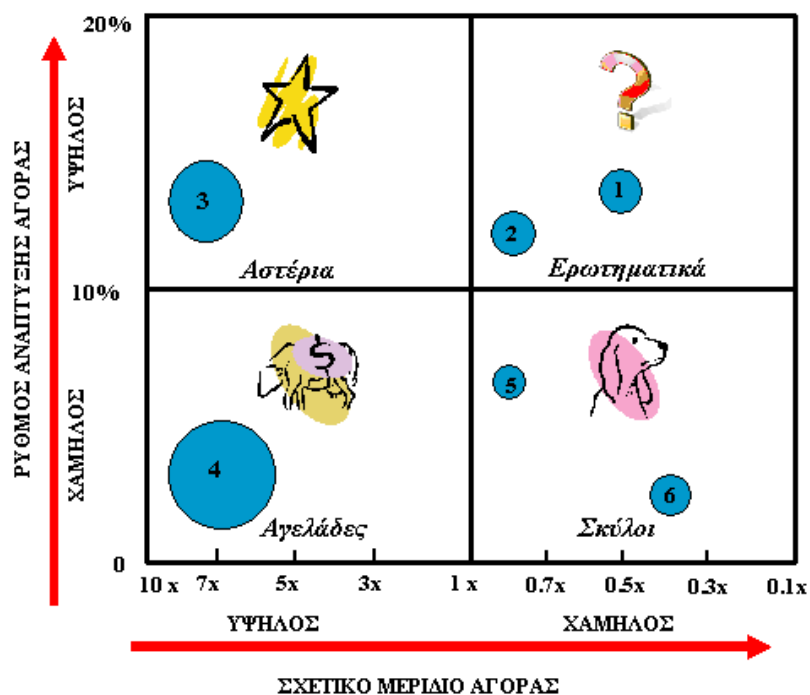
αγορά, αλλά έχει υψηλό ρυθμό ανάπτυξης. Αυτό συνεπάγεται τη διάθεση μεγάλων χρηματικών ποσών για να διατηρήσουν το μερίδιο τους αλλά και για να το αυξήσουν. Τα προϊόντα αυτά βρίσκονται στο στάδιο της εισαγωγής του κύκλου ζωής.

2. Αστέρια: Είναι τα προϊόντα ή επιχειρηματικές δραστηριότητες με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης και έχουν αποκτήσει ένα μεγάλο μερίδιο στην αγορά. Συχνά χρειάζονται σημαντικότερες επενδύσεις για να χρηματοδοτηθεί η γρήγορη ανάπτυξη τους. Τα αστέρια είναι τα προϊόντα που εξελίσσονται σε αγελάδες (χρυσωρυχεία) για την επιχείρηση και βρίσκονται στο στάδιο της ανάπτυξης του κύκλου ζωής.

3. Αγελάδες: Είναι τα προϊόντα-αρχηγοί σε μια αγορά, η οποία χαρακτηρίζεται από μικρούς ρυθμούς ανάπτυξης αλλά και από μεγάλη σταθερότητα. Τα προϊόντα αυτά δημιουργούν μεγάλα έσοδα, χωρίς να απαιτούν μεγάλες δαπάνες και επενδύσεις για την υποστήριξη τους. Έτσι, η κατηγορία αυτή των προϊόντων αποτελεί χρυσωρυχείο για την επιχείρηση και συμβάλλει στην ανάπτυξη των προϊόντων της επιχείρησης που ανήκουν στις υπόλοιπες κατηγορίες. Τα προϊόντα αγελάδες βρίσκονται στο στάδιο της ωρίμανσης του κύκλου ζωής.

4. Σκύλοι: Τα προϊόντα αυτής της κατηγορίας καταλαμβάνουν ένα μικρό μερίδιο μιας αγοράς με χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Είναι δύσκολο να αυξήσουν το μερίδιο τους στην αγορά λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού που αντιμετωπίζουν. Αποτελούν δε παγίδες για όσους επιμένουν, για συναισθηματικούς λόγους, να επενδύουν χρόνο και χρήματα σε αυτά. Τα προϊόντα-σκύλοι βρίσκονται στο στάδιο της παρακμής.

Σχήμα 4.4: Η μέθοδος της εταιρίας Boston Consulting Group



Πηγή: Αυλωνίτης, Γ. (2001). *Στρατηγικό Βιομηχανικό Marketing*.

Με βάση αυτά τα δεδομένα, η επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει τους αντικειμενικούς στόχους της για κάθε κατηγορία προϊόντων και θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα παρακάτω σημεία:

- Η διαχείριση του χαρτοφυλακίου της επιχείρησης θα πρέπει να γίνει με τέτοιο τρόπο, ώστε τα χρηματικά ποσά που έχουν δημιουργηθεί από τις αγελάδες, οι μοναδικές πηγές χρηματικών πόρων, να επενδυθούν στα αστερία, καθώς και σε ένα αριθμό επιλεγμένων προϊόντων από την κατηγορία των ερωτηματικών.
- Η κατηγορία των ερωτηματικών για να επενδυθούν, θα πρέπει να υπάρχουν καλές προοπτικές γι' αυτά, δηλαδή να μπορούν να μεταπηδήσουν στην κατηγορία των αστεριών.
- Επίσης, για να γίνει μια περαιτέρω επένδυση στην κατηγορία των αστεριών, θα πρέπει να υπάρχουν καλές ενδείξεις ότι γρήγορα θα περάσουν στην κατηγορία των αγελάδων.
- Δεν πρέπει να γίνονται επενδύσεις στην κατηγορία των αγελάδων, εάν αυτό δεν είναι αναγκαίο.
- Να μη γίνονται επενδύσεις στην κατηγορία των σκύλων, γιατί είναι χάσιμο χρόνου και χρημάτων.

Η μέθοδος της B.C.G. χρησιμοποιείται περισσότερο για διαγνωστικούς σκοπούς, παρόλα αυτά μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως οδηγός για τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης αλλά και για προβλέψεις σχετικά με τη θέση που θα έχουν τα προϊόντα της επιχείρησης στην αγορά στο μέλλον. (Πατρινός 2002-Αυλωνίτης 2001 - Πετρώφ, Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη 2002 - Kotler, Armstrong 2001)

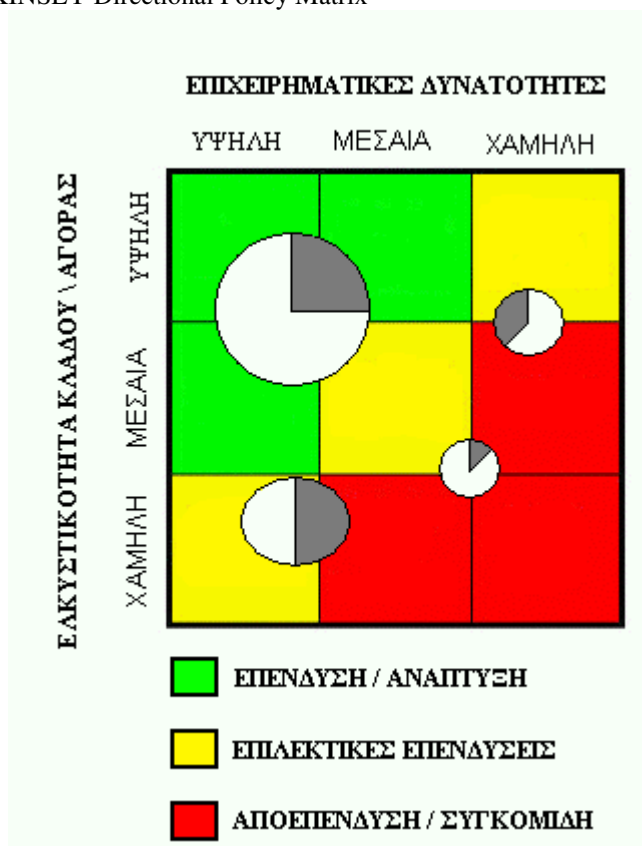
Η μήτρα χαρτοφυλακίου της General Electric (G.E.)

Μια άλλη προσέγγιση αξιολόγησης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων ή προϊόντων είναι η μήτρα χαρτοφυλακίου που ανέπτυξε η General Electric (G.E.) σε συνεργασία με την εταιρία συμβούλων επιχειρήσεων Mckinsey & Company. Η προσέγγιση αυτή αναπτύχθηκε κυρίως για να βελτιώσει τη μήτρα B.C.G., η οποία στηρίζεται σε μία μόνο άποψη της αγοράς (ρυθμός ανάπτυξης) που συχνά δεν αντιπροσωπεύει τη συνολική ελκυστικότητα της αγοράς και σε μία μόνο άποψη των δυνατοτήτων και της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης (μερίδιο αγοράς). Στη μήτρα χαρτοφυλακίου της G.E. ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς αντικαθίσταται με την ελκυστικότητα του κλάδου/αγοράς και το μερίδιο αγοράς με τις επιχειρηματικές δυνατότητες. Η λογική της προσέγγισης αυτής στηρίζεται στην ανάγκη ταιριάσματος των ελκυστικών ευκαιριών με τις δυνάμεις της επιχείρησης. Έτσι, σύμφωνα με την μήτρα της G.E., οι επιχειρηματικές δραστηριότητες ή προϊόντα ταξινομούνται σε μία από εννέα κατηγορίες ανάλογα με την ελκυστικότητα του κλάδου/αγοράς και των δυνάμεων της επιχείρησης όπως φαίνεται στο σχήμα 4.5.

Οι παράγοντες που συνθέτουν την ελκυστικότητα του κλάδου/αγοράς περιλαμβάνουν το μέγεθος της αγοράς, το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, την εποχικότητα, τα περιθώρια κέρδους, την ένταση του ανταγωνισμού, το ρυθμό τεχνολογικής εξέλιξης, καθώς και άλλους παράγοντες που συνδέονται με το οικονομικό, τεχνολογικό, πολιτικό, κοινωνικό και νομικό περιβάλλον.

Από την άλλη πλευρά, οι παράγοντες που συνδέονται με τις επιχειρηματικές δυνατότητες περιλαμβάνουν το μερίδιο της αγοράς, το ρυθμό ανάπτυξης του μεριδίου, την ποιότητα του προϊόντος, τη φήμη του σήματος του προϊόντος, το δίκτυο διανομής, την αποτελεσματικότητα της προώθησης των πωλήσεων, την παραγωγική δυνατότητα και αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα της τιμής, το κατά μονάδα κόστος, την απόδοση του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης, τα γεωγραφικά πλεονεκτήματα και την κατοχή σημαντικών θεμελιωδών ικανοτήτων.

Σχήμα 4.5: GE-McKINSEY Directional Policy Matrix



Πηγή: Αυλωνίτης, Γ. (2001). *Στρατηγικό Βιομηχανικό Marketing*.

Η τοποθέτηση των επιχειρηματικών προϊόντων στη μήτρα μπορεί να γίνει με κύκλους που αντιπροσωπεύουν την κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα. Η σκιαγραφημένη περιοχή αντιπροσωπεύει το μερίδιο αγοράς που κατέχει το επιχειρηματικό προϊόν στις διάφορες αγορές, ενώ το μέγεθος (εμβαδόν) του κύκλου εκφράζει το μέγεθος της αγοράς.

Η μήτρα χαρτοφυλακίου της G.E. προτείνει τις στρατηγικές που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση ανάλογα με τη θέση που καταλαμβάνει η επιχειρηματική δραστηριότητα ή το προϊόν στη μήτρα.

Γενικά, η μήτρα χωρίζεται σε τρεις ζώνες. Τα τρία κουτάκια στην πάνω αριστερή γωνία της μήτρας περιλαμβάνουν ευκαιρίες στις οποίες θα πρέπει να επενδύσει πόρους η επιχείρηση με προοπτική τη μακροχρόνια ανάπτυξή της. Τα τρία διαγώνια κουτάκια αντιπροσωπεύουν μια μεσαία κατάσταση από πλευράς ελκυστικότητας και συνεπώς προτεραιότητας για επενδύσεις. Η κατάλληλη στρατηγική είναι η διατήρηση της θέσης (μεριδίου αγοράς) και οι επιλεκτικές επενδύσεις εκεί όπου η επιχείρηση είναι σχετικά ικανή και έχει πείρα. Τέλος, τα τρία υπόλοιπα κουτάκια στην κάτω δεξιά γωνία της μήτρας αντιπροσωπεύουν προϊόντα τα

οποία ανήκουν σε μια αγορά/κλάδος που δεν είναι ελκυστική και η επιχείρηση δεν έχει τις δυνατότητες να εκμεταλλευτεί τις όποιες ευκαιρίες υπάρχουν στην αγορά. Στις περιπτώσεις αυτές, η επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει τη στρατηγική της αποεπένδυσης ή της συγκομιδής. (Αυλωνίτης 2001 - Kotler, Armstrong 2001)

4.2.4 Στόχοι και στρατηγικές του marketing

Το επόμενο και σημαντικότερο βήμα όλης της διαδικασίας είναι η καταγραφή των στόχων και των στρατηγικών marketing. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι στόχοι marketing αφορούν μόνο προϊόντα και αγορές και σύμφωνα με τον Ansoff συνοψίζονται σε 4 περιπτώσεις:

- Πώληση υπαρχόντων προϊόντων σε υπάρχοντα τμήματα της αγοράς.
- Επέκταση των υπαρχόντων προϊόντων σε νέα τμήματα της αγοράς.
- Δημιουργία νέων προϊόντων για υπάρχοντα τμήματα της αγοράς.
- Δημιουργία νέων προϊόντων για νέα τμήματα της αγοράς.

Οι τέσσερις αυτές περιπτώσεις αποτελούν τις πιθανές πορείες δράσης για την επιχείρηση και αναλύονται παρακάτω με τη βοήθεια της μήτρας του Ansoff.

4.2.4.1 Στόχοι marketing σύμφωνα με τη μήτρα του Ansoff

Το 1988 ο H. I. Ansoff ανέπτυξε μια τεχνική, η οποία είναι γνωστή ως μήτρα του Ansoff, και αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για να ορίσουμε τους στόχους του marketing. Ουσιαστικά, η μήτρα αυτή δίνει το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα διαμορφωθούν οι στόχοι και κατ' επέκταση οι στρατηγικές marketing.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η ανταγωνιστική κατάσταση μιας εταιρίας μπορεί να απλοποιηθεί σε δύο μόνο διαστάσεις: προϊόντα (τί πωλείται) και αγορές (σε ποιον πωλείται). Σύμφωνα με τη μήτρα του Ansoff, μια επιχείρηση έχει τέσσερις κατηγορίες ευκαιριών και ανάπτυξης:

1. Στρατηγική διεύθυνσης στην αγορά: Εξετάζει αν μπορεί μια επιχείρηση να κερδίσει μεγαλύτερο μερίδιο της υπάρχουσας αγοράς, για τα προϊόντα που ήδη παράγει, δηλαδή να αυξήσει τις πωλήσεις της στους πελάτες που ήδη έχει, χωρίς να αλλάξει τα προϊόντα της. Αυτό μπορεί να το επιτύχει με την αύξηση της διαφημιστικής δαπάνης, με την προσφορά χαμηλότερων τιμών, με την αύξηση των σημείων πώλησης των προϊόντων στην ήδη υπάρχουσα αγορά κ.α. Η συγκεκριμένη στρατηγική ενδείκνυται όταν οι παρούσες αγορές

δεν είναι κορεσμένες, υπάρχουν εμπόδια εισόδων νέων ανταγωνιστών και τέλος όταν ο κλάδος δεν είναι αντικείμενο τεχνολογικών καινοτομιών.

2. Στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς: Η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει τα υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές. Αυτό μπορεί να γίνει με την ανάπτυξη επιπλέον γεωγραφικών αγορών, δηλαδή την επέκταση της επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη περιοχή είτε σε εθνικό είτε σε διεθνές επίπεδο.
3. Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος: Εξετάζει αν μπορεί να βελτιώσει τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα, ή να δημιουργήσει νέα προϊόντα για τις ήδη υπάρχουσες αγορές. Η στρατηγική αυτή μπορεί να επιτευχθεί όταν η επιχείρηση αναπτύσσει νέα χαρακτηριστικά των προϊόντων (χρώμα, μέγεθος, σχήμα, γεύση) και όταν αναπτύσσει ποιοτικές παραλλαγές του προϊόντος.
4. Διαφοροποιημένη στρατηγική: Η επιχείρηση εξετάζει αν μπορεί να δημιουργήσει νέα προϊόντα σε νέες αγορές. Σε αυτή τη περίπτωση η επιχείρηση είτε αναπτύσσει ένα νέο προϊόν με τα δικά της μέσα, είτε αγοράζει μια άλλη εταιρία που ήδη παράγει αυτό το προϊόν, για να μπει σε νέες αγορές. Οι ευκαιρίες αυτής της κατηγορίας συνήθως βρίσκονται έξω από το βασικό πεδίο δραστηριότητας της επιχείρησης και είναι πολύ δαπανηρές. Αποτελεί, λοιπόν, την πιο παρακινδυνευμένη στρατηγική επειδή πρέπει να βρεθούν νέοι πόροι και να αναπτυχθούν νέες διοικητικές τεχνικές.

Η επιδίωξη των ευκαιριών πρέπει να γίνεται με τη σειρά που αναφέρεται ώστε να υπάρχει μια σταθερή και ασφαλής ανάπτυξη της επιχείρησης. Μια επιχείρηση πριν αποφασίσει να στραφεί σε νέες αγορές και να αναπτύξει νέα προϊόντα, θα πρέπει πρώτα να πουλήσει τα προϊόντα που ήδη έχει, στις ήδη υπάρχουσες αγορές και αφού ικανοποιηθούν οι υπάρχοντες πελάτες, τότε η επιχείρηση μπορεί να ψάξει για διαφορετικούς πελάτες και νέα προϊόντα. (Πετρώφ, Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη 2002 – Παπαδάκης 2007)

Σχήμα 4.6: Η μήτρα του Ansoff

		ΠΡΟΪΟΝΤΑ	
		ΥΠΑΡΧΟΝΤΑ	ΝΕΑ
ΑΓΟΡΕΣ	ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΞΕΛΙΞΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ
	ΝΕΕΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Πηγή: Βασίλης Μ. Παπαδάκης (2007). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*.

4.2.4.2 Στρατηγικές marketing σε σχέση με το μίγμα marketing (4P)

Αυτό που θέλει να πετύχει μια επιχείρηση, σχετικά με το μερίδιο της αγοράς και τον όγκο των πωλήσεων, είναι οι στόχοι marketing. Συνεπώς οι στρατηγικές του marketing είναι τα μέσα με τα οποία επιτυγχάνονται οι στόχοι και γενικά σχετίζονται με τα τέσσερα βασικά στοιχεία του μίγματος marketing (4Ps).

Αυτά είναι τα εξής:

- Προϊόν (Product): Οι γενικές πολιτικές για τον καθορισμό της ονομασίας προϊόντος, την τοποθέτηση στην αγορά, τις καταργήσεις, τις τροποποιήσεις (αλλαγή σε απόδοση, ποιότητα ή χαρακτηριστικά), τις προσθήκες, το σχεδιασμό, τη συσκευασία.
- Τιμή (Price): Οι γενικές πολιτικές καθορισμού των τιμών που ακολουθούνται για τις ομάδες των προϊόντων στα διάφορα τμήματα της αγοράς.
- Τόπος (Place): Οι γενικές πολιτικές για τα κανάλια διανομής και τα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών.
- Προώθηση (Promotion): Οι γενικές πολιτικές για την επικοινωνία με τους πελάτες στους τομείς της διαφήμισης, των προσωπικών πωλήσεων, της προώθησης πωλήσεων, των δημοσίων σχέσεων και των εκθέσεων.

Η διαμόρφωση των στρατηγικών του marketing είναι ένα από τα πιο κρίσιμα και δύσκολα μέρη της συνολικής διαδικασίας του marketing. Καθορίζει το όριο της

επιτυχίας. Από τη στιγμή που γνωστοποιείται σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης, υποδεικνύει ποιες δυνάμεις πρέπει να αναπτυχθούν, ποιες αδυναμίες πρέπει να ξεπεραστούν και με ποιο τρόπο. (McDonald 1999)

4.3 Επίλογος

Ένα στρατηγικό σχέδιο περιγράφει πως μια επιχείρηση θα προσαρμόζεται για να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες μέσα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της, διατηρώντας έτσι μια στρατηγική συμβατότητα ανάμεσα στους στόχους και τις δυνατότητες της επιχείρησης αφενός και τις μεταβαλλόμενες ευκαιρίες της αγοράς αφετέρου. Στο κεφάλαιο αυτό τονίστηκε η ανάγκη για τον καθορισμό σαφών και οριστικών στόχων για όλες τις πλευρές του marketing καθώς και ότι οι στόχοι του marketing πρέπει να προκύπτουν από τους στόχους της επιχείρησης. (Kotler, Armstrong, Saunders, Wong 2001 - McDonald 1999)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο αναπτύσσονται οι μέθοδοι και οι τεχνικές με τις οποίες μπορεί να πραγματοποιηθεί μια έρευνα. Για την διεξαγωγή της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ποσοτικής έρευνας με τη βοήθεια ερωτηματολογίου, όπου η συλλογή των στοιχείων αφορούν το θεωρητικό υπόβαθρο της συγκεκριμένης εργασίας. Το ερωτηματολόγιο που συντάξαμε μας έδωσε σπουδαία στοιχεία που αφορούσαν την εκπαίδευση του προσωπικού, τους στόχους και στρατηγικές marketing που ακολουθούν οι επιχειρήσεις που επιλέξαμε και συλλέξαμε σημαντικές πληροφορίες για τον τρόπο πρόβλεψης μελλοντικών πωλήσεων και χρηματοδότησης για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Πρέπει να σημειωθεί πως τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν σε μια εποχή όπου οι οικονομικές δυσκολίες συνεχώς αυξάνονται και οι συνθήκες ανταγωνισμού στην αγορά γίνονται όλο και πιο απαιτητικές.

5.2 Δευτερογενής έρευνα

Η δευτερογενής έρευνα βασίζεται στη συλλογή στοιχείων που υπάρχουν ήδη εντός και εκτός της επιχείρησης και στις περισσότερες περιπτώσεις έχουν ήδη συγκεντρωθεί για κάποιο άλλο σκοπό.

Τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα της δευτερογενούς έρευνας παρουσιάζονται παρακάτω:

- Χαμηλό κόστος συλλογής στοιχείων, αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι δαπάνες έχουν ήδη πραγματοποιηθεί από τον αρχικό συλλέκτη των πληροφοριών αυτών.
- Το ερευνητικό πρόγραμμα για τη συλλογή των στοιχείων είναι δυνατόν να ολοκληρωθεί σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα.
- Εύκολος τρόπος έρευνας, δεν απαιτούνται οι υπηρεσίες εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού.

Τα δευτερογενή στοιχεία παρουσιάζουν και κάποια βασικά μειονεκτήματα όπως:

- Σε πολλές περιπτώσεις οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται δεν ανταποκρίνονται ή δεν ταιριάζουν στο πρόβλημα που μελετάται.
- Η πιθανότητα να συγκεντρωθούν ανεπίκαιρα στοιχεία, για παράδειγμα εξαιτίας της παρόδου του χρόνου όπου οι πληροφορίες δεν ανταποκρίνονται πλέον στη σύγχρονη πραγματικότητα.

5.2.1 Πηγές δευτερογενών στοιχείων

Οι πηγές δευτερογενών στοιχείων χωρίζονται σε εσωτερικές και εξωτερικές πηγές.

5.2.1.1 Εσωτερικές πηγές

Στοιχεία που βρίσκονται ήδη μέσα στην επιχείρηση προέρχονται από τα λογιστικά αρχεία, το τμήμα πωλήσεων, το τμήμα προμηθειών, πληροφορίες από αναφορές πωλητών κ.α. Σημαντικό έγγραφο είναι το τιμολόγιο όπου υπάρχουν χρήσιμες πληροφορίες όπως στοιχεία του πελάτη, μέθοδοι πληρωμών, όγκος και αξία πωληθέντων προϊόντων, επιστροφές προϊόντων, προσφορές που έγιναν κ.α. Αυτά αποτελούν πολύ χρήσιμα δεδομένα για διάφορα προβλήματα, όπως για την αξιολόγηση της στρατηγικής της επιχείρησης ή την ανταγωνιστική της θέση στην αγορά και στον κλάδο.

5.2.1.2 Εξωτερικές πηγές

Οι εξωτερικές πηγές δευτερογενών στοιχείων παρέχουν πληροφορίες και στοιχεία που έχουν ήδη δημοσιευθεί σε διάφορες μελέτες ή παρέχονται επί πληρωμή από εταιρίες ερευνών αγοράς. Παρακάτω αναφέρονται ορισμένες κατηγορίες εξωτερικών πηγών:

- Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος.
- Ειδικές ή Κλαδικές Μελέτες και Δημοσιεύσεις Υπουργείων, Οργανισμών, Ινστιτούτων:
 - ♦ Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών.
 - ♦ Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού.
 - ♦ Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης.
 - ♦ Ινστιτούτο Καταναλωτών.
- Τράπεζες:

- ♦ Τράπεζα της Ελλάδος.
- ♦ Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος.
- ♦ Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος.
- Κλαδικές Στατιστικές Μελέτες Επιμελητηρίων, Συνδέσμων, Συλλόγων και Ενώσεων:
 - ♦ Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών.
 - ♦ Ινστιτούτο Εργασίας της Γ.Σ.Ε.Ε.
- Βιβλία και Περιοδικά
- Γραφεία Ερευνών:
 - ♦ ICAP Hellas
 - ♦ ALCO

5.3 Πρωτογενής έρευνα

Για τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων μια επιχείρηση στρέφεται στην ίδια την αγορά. Τα στοιχεία αυτά είναι πρωτότυπα και συγκεντρώνονται ειδικά για τη λύση κάποιου συγκεκριμένου προβλήματος. Συνήθως διεξάγεται από ειδικευμένους ερευνητικούς οργανισμούς με εντολή των πελατών τους αντί κάποιας συμφωνημένης αμοιβής.

Η πρωτογενής έρευνα διακρίνεται σε ποιοτική και ποσοτική έρευνα.

5.3.1 Ποιοτική έρευνα

Η πιο συνηθισμένη προσέγγιση για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τη συμπεριφορά, τη στάση, τη γνώμη και τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών είναι με την ερώτηση άμεσου τρόπου. Οι κύριοι μέθοδοι συλλογής ποιοτικών στοιχείων είναι οι παρακάτω:

- Συνεντεύξεις σε βάθος: Ο ερευνητής πραγματοποιεί μια πρόσωπο με πρόσωπο συνέντευξη με τον ερωτώμενο, διαρκεί συνήθως 30-45 λεπτά και πραγματοποιείται σε κάποιο οικείο χώρο των ατόμων του δείγματος. Χρησιμοποιείται μια λίστα θεμάτων προς συζήτηση όπου ο ερευνητής έχει την ελευθερία να δημιουργήσει ερωτήσεις, να ζητήσει διευκρινήσεις για συγκεκριμένες απαντήσεις και γενικώς προσπαθεί να συλλέξει τις καλύτερες δυνατές πληροφορίες για τις ερευνητικές ανάγκες.

- Focus group (ομάδα εστίασης ενδιαφέροντος): Στη μέθοδο αυτή ένας μικρός αριθμός ατόμων συγκεντρώνεται σε ένα ειδικά διαμορφωμένο χώρο με διάφορα οπτικοακουστικά μέσα και συζητάνε για το θέμα που ενδιαφέρει τον ερευνητή και διαρκεί 1-3 ώρες. Η μέθοδος αυτή είναι χρήσιμη για τη γέννηση ιδεών για ανάπτυξη και αξιολόγηση νέων προϊόντων, για την ανάπτυξη της επικοινωνιακής και διαφημιστικής στρατηγικής ενός προϊόντος.

- Μέθοδος της παρατήρησης: Αναφέρεται στην παρακολούθηση της αγοραστικής συμπεριφοράς των καταναλωτών και μπορεί να είναι οπτική ή ακουστική και να γίνεται με τη χρήση ανάλογων συσκευών (π.χ. κρυφές κάμερες). Αποτελεί μια ιδιαίτερα οικονομική μέθοδο απόκτησης πρόσθετης γνώσης σχετικά με τη συμπεριφορά της αγοράς και άντλησης πληροφοριών σχετικά με τις τιμές, ειδικές προσφορές, τεχνικές πωλήσεων και την ποιότητα των προϊόντων των ανταγωνιστών.

5.3.2 Ποσοτική έρευνα

Στηρίζεται στη συλλογή ποσοτικών στοιχείων από μεγάλα δείγματα του πληθυσμού, η οποία γίνεται με τη δημοσκόπηση. Δημοσκόπηση είναι η συστηματική συλλογή πληροφοριών από ερωτώμενους με σκοπό την κατανόηση ή την πρόβλεψη της συμπεριφοράς του τμήματος που ενδιαφέρει την επιχείρηση με τη βοήθεια κάποιας μορφής ερωτηματολογίου.

Οι σημαντικότεροι τρόποι επικοινωνίας με το κοινό μέσω ερωτηματολογίου είναι οι εξής:

- Η προσωπική συνέντευξη: Απαιτεί τις περισσότερες φορές τη χρήση ανθρώπων ειδικευμένων στο είδος αυτό των συνεντεύξεων. Οι άνθρωποι αυτοί πλησιάζουν αποκλειστικά τον πληθυσμό που βρίσκεται υπό έρευνα και υποβάλλουν ερωτήσεις με βάση ένα δομημένο ερωτηματολόγιο. Η προσωπική συνέντευξη θεωρείται ως η πλέον ολοκληρωμένη και περιεκτική μέθοδος επικοινωνίας με το κοινό.

- Η ταχυδρομική συνέντευξη: Ο ερευνητής αποστέλλει το ερωτηματολόγιο ταχυδρομικά στους ερωτώμενους μαζί με ένα συνοδευτικό γράμμα όπου εξηγεί το σκοπό της μελέτης. Αφού ο ερωτώμενος συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο, το αποστέλλει ταχυδρομικά στον ερευνητή. Είναι χρήσιμο στις περιπτώσεις όπου υπάρχουν υπόνοιες ότι οι απαντήσεις που θα δίνονταν σε μια προσωπική συνέντευξη

δεν θα ανταποκρίνονταν στην πραγματικότητα από υπαιτιότητα του λήπτη της συνέντευξης ή λόγω του «ευαίσθητου» περιεχομένου των ερωτήσεων.

- Η τηλεφωνική συνέντευξη: Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου γίνεται τηλεφωνικά. Οι τηλεφωνητές θα πρέπει να είναι επαρκώς εκπαιδευμένοι ώστε να πλησιάσουν το επιλεγμένο δείγμα με την καταλληλότερη τεχνική. Οι συνεντεύξεις αυτού του είδους πρέπει να είναι σχετικά σύντομες και να μην εξετάζουν ιδιαίτερα προσωπικά ζητήματα.

- Η συνέντευξη μέσω internet: Η τεράστια εξάπλωση του internet τα τελευταία χρόνια είχε σαν αποτέλεσμα την αξιοποίησή του στη συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, το ερωτηματολόγιο αποστέλλεται με e-mail στον ερωτώμενο ή τοποθετείται σε κάποια ιστοσελίδα για τον ερωτώμενο να το διαβάσει και να το συμπληρώσει. (Χρήστου 1999- Σταθακόπουλος 2005)

Στον πίνακα 5.1 συνοψίζονται τα θετικά και τα αρνητικά σημεία κάθε μεθόδου.

Πίνακας 5.1: Κριτήρια επιλογής μεθόδου συμπλήρωσης ερωτηματολογίου

Κριτήρια	ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ	ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΗ	ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΗ	INTERNET
Χρόνος / Ταχύτητα	Μέτριος	Μεγάλος	Μικρός	Μικρός
Πολυπλοκότητα ερωτηματολογίου	Μεγάλη	Μικρή	Μέτρια	Μικρή
Αξιοπιστία πληροφοριών	Μικρή	Μεγάλη	Μέτρια	Μεγάλη
Όγκος στοιχείων	Μεγάλος	Μικρός	Μικρός έως μέτριος	Μικρός
Αντιπροσωπευτικό δείγμα	Μέτριο	Μικρό έως μέτριο	Μέτριο έως μεγάλο	Μικρό
Ακρίβεια απαντήσεων σε ευαίσθητες ερωτήσεις	Μικρή	Μέτρια έως μεγάλη	Μέτρια	Μέτρια έως μεγάλη
Κόστος	Μεγάλο	Μικρό έως μέτριο	Μικρό έως μέτριο	Μικρό

Πηγή: Σταθακόπουλος Β. (2005). *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*

5.4 Επιλογή των εξεταζόμενων επιχειρήσεων της έρευνας

Η πρωτογενής έρευνα που κάναμε για την πτυχιακή εργασία, αφορά μελέτη περιπτώσεων δώδεκα (12) επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον Ελλαδικό χώρο. Στο κεφάλαιο 6 αναφέρονται οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα μας και μας απάντησαν με προθυμία και με ειλικρίνεια στις ερωτήσεις που είχαμε θέσει

στο ερωτηματολόγιο, σχετικά με τα θέματα που έχουμε αναλύσει σε θεωρητικό επίπεδο στην εργασία μας. Οι επιχειρήσεις αυτές δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους μεταξύ τους και βρίσκονται σε διαφορετική οικονομική κλίμακα.

5.5 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου

Ο σχεδιασμός των ερωτήσεων αποτελεί την πρώτη ύλη των ερωτηματολογίων και από τις ερωτήσεις εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η ποιότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας. Οι αποτελεσματικές ερωτήσεις επηρεάζονται από μια σειρά παραγόντων τους οποίους προσπαθήσαμε να ακολουθήσουμε.

Οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν με εύκολες, κατανοητές και περιορισμένες λέξεις έτσι ώστε αυτές να είναι αντιληπτές και κατανοητές. Σε ορισμένες περιπτώσεις έχουμε διευκρινίσει κάποιους όρους ώστε να μην δημιουργείται σύγχυση στα άτομα του δείγματος. Οι ερωτήσεις είναι συγκεκριμένες και στοχεύουν άμεσα στην άντληση των πληροφοριών που ζητούνται από την έρευνα.

Τα κύρια είδη ερωτήσεων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε ένα ερωτηματολόγιο είναι οι ανοικτές και οι κλειστές.

Οι ανοικτές ερωτήσεις επιτρέπουν τον ερωτηθέντα να απαντήσει χρησιμοποιώντας δικά του λόγια και να εκφράσει την άποψη του. Παρακάτω παρουσιάζονται τα είδη ανοικτών ερωτήσεων.

- Πλήρως μη δομημένη: Ερώτηση που μπορεί να απαντηθεί με σχεδόν απεριόριστο αριθμό τρόπων.
- Συνειρμός λέξεων: Παρουσιάζεται ένας αριθμός λέξεων και οι ερωτηθέντες πρέπει να αναφέρουν την πρώτη λέξη που έρχεται στο μυαλό τους.
- Συμπλήρωση πρότασης ή ιστορίας: Ο ερωτώμενος ζητείται να ολοκληρώσει μια ημιτελής φράση ή ιστορία.
- Συμπλήρωση εικόνας: Παρουσιάζεται μια εικόνα με κάποια άτομα που εκφέρουν μια γνώμη και ο ερωτώμενος πρέπει να συμπληρώσει την απάντηση ή σκέψη του άλλου ατόμου.
- Τεστ θεματικής αντίληψης: Παρουσιάζεται μια εικόνα στον ερωτώμενο και του ζητείται να φτιάξει μια ιστορία σύμφωνα με αυτά που βλέπει.

Στις κλειστές ερωτήσεις παρέχεται στον ερωτώμενο η δυνατότητα να επιλέξει την απάντηση του από μια λίστα προκαθορισμένων εναλλακτικών απαντήσεων.

Μερικά είδη κλειστών ερωτήσεων είναι:

- Απλή εναλλακτική: Προσφέρονται δυο δυνατές απαντήσεις, συνήθως «ΝΑΙ» και «ΟΧΙ».
- Πολλαπλής επιλογής: Προσφέρονται τρεις ή περισσότερες πιθανές απαντήσεις.
- Κλίμακα Likert: Ο ερωτώμενος διαβαθμίζει την απάντηση του ως προς το κατά πόσον συμφωνεί ή διαφωνεί.
- Διαφορικής σημαντικότητας: Είναι ερωτήσεις που περιέχουν μια κλίμακα συνήθως επτά σημείων η οποία διαβαθμίζεται μεταξύ δυο αντίθετων λέξεων.
- Κλίμακα σπουδαιότητας: Οι ερωτήσεις αυτές περιέχουν συνήθως μια κλίμακα πέντε σημείων η οποία σταθμίζει τη σπουδαιότητα μιας συγκεκριμένης ιδιότητας ή χαρακτηριστικών του υπό διεύρυνση μεγέθους π.χ. «υπερβολικά σημαντικό» έως «καθόλου σημαντικό».

(Χρήστου 1999- Σταθακόπουλος 2005)

Το ερωτηματολόγιο που συντάξαμε χωρίζεται σε τέσσερις τομείς και αποτελείται από δεκαέξι (16) ερωτήσεις . Ο 1^{ος} τομέας αφορά γενικές ερωτήσεις για την εικόνα της επιχείρησης, ο 2^{ος} τομέας έχει σχέση με την οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων, ο 3^{ος} τομέας αφορά το στρατηγικό σχεδιασμό marketing και ο 4^{ος} τομέας αναφέρεται στην πρόβλεψη πωλήσεων και χρηματοδότηση επιχειρήσεων. Οι ερωτήσεις είναι κυρίως κλειστού τύπου, όπου χρησιμοποιήθηκαν 10 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, 2 ερωτήσεις απλής εναλλακτικής και 2 διαφορικής σημαντικότητας. Οι 2 πρώτες γενικές ερωτήσεις είναι ανοιχτού τύπου.

5.6 Τρόπος έρευνας

Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν με διάφορους τρόπους και με πολύ ενθουσιασμό από τη μεριά των ερωτώμενων. Χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της προσωπικής συνέντευξης και στάλθηκαν ερωτηματολόγια μέσω internet και fax.

5.7 Ανάλυση δεδομένων στο Excel

Η ανάλυση των δεδομένων, που συλλέξαμε από τα ερωτηματολόγια, πραγματοποιήθηκε με το πρόγραμμα Microsoft Office Excel. Με τη βοήθεια του

προγράμματος, παρουσιάζονται στο κεφάλαιο 6 όλες οι απαντήσεις των κλειστών ερωτήσεων σε μορφή πινάκων και απεικονίζονται τα αποτελέσματα σε διαγράμματα, έτσι ώστε να υπάρχει μια παραστατική εικόνα της πρωτογενούς έρευνας.

5.8 Επίλογος

Διαπιστώσαμε στο κεφάλαιο αυτό πως η έρευνα αποτελεί το σπουδαιότερο εργαλείο συλλογής και αξιολόγησης πληροφοριών. Αναφερθήκαμε στις μεθόδους με τις οποίες πραγματοποιείται μια έρευνα, στους τρόπους που δημιουργείται ένα ερωτηματολόγιο και τα μέσα που ακολουθήσαμε στην πραγματοποίηση της πρωτογενούς έρευνας της πτυχιακής μας εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ – ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε τις απαντήσεις από τα ερωτηματολόγια που δόθηκαν σε ορισμένες επιχειρήσεις της επιλογής μας. Η ανάλυση και ο σχολιασμός των απαντήσεων θα γίνει με παρουσίαση πινάκων και γραφημάτων τα οποία έγιναν με τη βοήθεια του προγράμματος Excel.

6.2 Γενικές ερωτήσεις για την εικόνα της επιχείρησης (Τομέας 1)

Οι πρώτες τρεις (3) ερωτήσεις του ερωτηματολογίου μας ήταν πολύ γενικές και αφορούσαν το προφίλ της επιχείρησης. Στις ερωτήσεις αυτές ζητήσαμε την επωνυμία της επιχείρησης, το αντικείμενο δραστηριότητάς της και τη νομική μορφή της επιχείρησης, έτσι ώστε να έχουμε μια γενική εικόνα των επιχειρήσεων που θα αναλύσουμε. Παρακάτω αναφέρονται οι δώδεκα (12) επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα μας μαζί με τα στοιχεία που αναφέραμε προηγουμένως:

- FORTHNET A.E. (Τηλεπικοινωνίες και internet).
- ΑΧΑΪΚΟ ΕΝΤΕΛΒΑΪΣ Α.Β.Ε.Ε. (Βιομηχανία ειδών ζαχαροπλαστικής και παγωτού).
- ΑΧΑΪΚΗ ΠΛΑΚΟΠΟΑΪΙΑ Α.Β.Ε.Ε. (Παραγωγή πλακών και δομικών υλικών).
- MULTIRAMA A.E.B.E. (Δίκτυο καταστημάτων πληροφορικής).
- ΕΥΡΥΠΙΔΗΣ ΜΕΝΤΑΣ Α.Ε. (Εμπορία αυτοκινήτων-Ανταλλακτικά-Service).
- Θ. ΦΙΛΟΠΟΥΛΟΣ-Κ. ΠΑΡΘΕΝΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. (Ναυτικό πρακτορείο-Τουριστικό γραφείο).
- ΚΟΥΛΗΣ ΠΕΤΡΟΣ Α.Β.Ε.Ε. (Γραφικές τέχνες)
- Π. ΛΑΪΝΑΣ & ΣΙΑ Ε.Π.Ε. (Παραγωγή και εμπορία φυτών-Εμπορία αγροχημικών).
- UNITYPE - ΒΑΣΙΛΗΣ & ΜΑΡΙΝΟΣ ΣΟΥΒΑΛΙΩΤΗΣ Ο.Ε. (Γραφικές τέχνες και ψηφιακές εκτυπώσεις).

- ΒΥΤΟΠΟΥΛΟΣ Μ.ΝΙΚΟΛΑΟΣ (Εμπορία και κατασκευή κοσμημάτων)
- ΜΑΡΙΝΟΣ Δ. ΣΠΥΡΙΔΩΝ (Συντονισμός ασφαλιστικών συμβούλων)
- SIGNALTECH - ΧΡΗΣΤΟΣ ΓΚΟΥΡΝΕΛΟΣ (Προϊόντα ψηφιακής τεχνολογίας - συναγερμούς, θυροτηλεοράσεις, κεντρικές και δορυφορικές κεραιές, συστήματα πυρανίχνευσης, κλειδαριές με κάρτες σε ξενοδοχειακές μονάδες).

6.3 Οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων (Τομέας 2)

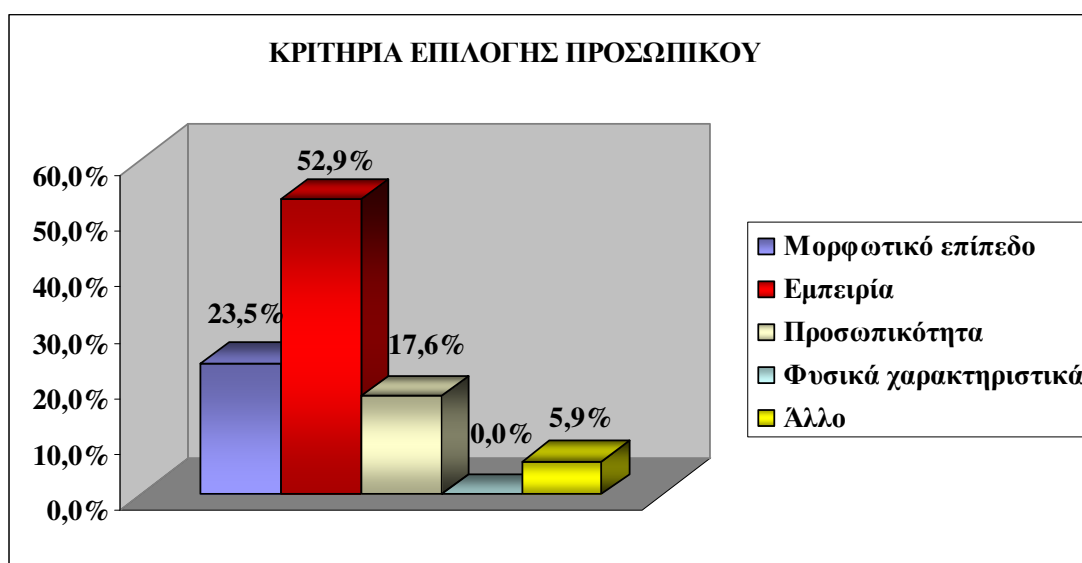
Ο δεύτερος τομέας του ερωτηματολογίου αποτελείται από τέσσερις (4) ερωτήσεις και αφορούν το προσωπικό. Παρακάτω παρουσιάζονται οι ερωτήσεις μαζί με τις απαντήσεις, τα διαγράμματα και το σχολιασμό:

Ερώτηση 4. Ποιο είναι το βασικότερο κριτήριο με το οποίο επιλέγετε το προσωπικό σας;

Πίνακας 6.1

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ		
Μορφωτικό επίπεδο	4	23,5%
Εμπειρία	9	52,9%
Προσωπικότητα	3	17,6%
Φυσικά χαρακτηριστικά	0	0,0%
Άλλο	1	5,9%
Σύνολο	17	100,0%

Διάγραμμα 6.1



Η πρώτη ερώτηση που αφορά το προσωπικό έχει να κάνει με τα κριτήρια επιλογής του. Ένα σημαντικό ποσοστό των επιχειρήσεων απάντησε πως η εμπειρία είναι το βασικότερο κριτήριο, στη συνέχεια το μορφωτικό επίπεδο, η προσωπικότητα, και προστέθηκε από μια επιχείρηση η διάθεση για εργασία. Είναι ευχάριστο το γεγονός ότι καμία επιχείρηση δεν βασίζεται σε φυσικά χαρακτηριστικά, στην εξωτερική εμφάνιση, για την επιλογή του προσωπικού.

Είναι λογικό η εμπειρία να αποτέλεσε την πρώτη επιλογή καθώς δεν συμφέρει την επιχείρηση να προσλαμβάνει άπειρους εργαζόμενους. Όταν προσλαμβάνεται ένας νέος υπάλληλος, απαιτείται χρόνος και χρήμα για την εκπαίδευσή του ώστε να φτάσει σε ικανοποιητικό για την επιχείρηση επίπεδο. Η μεταβατική αυτή περίοδος είναι οικονομικά ασύμφορη, σε αντίθεση με κάποιον που διαθέτει ήδη την εμπειρία και από την πρώτη μέρα μπαίνει στην παραγωγική διαδικασία.

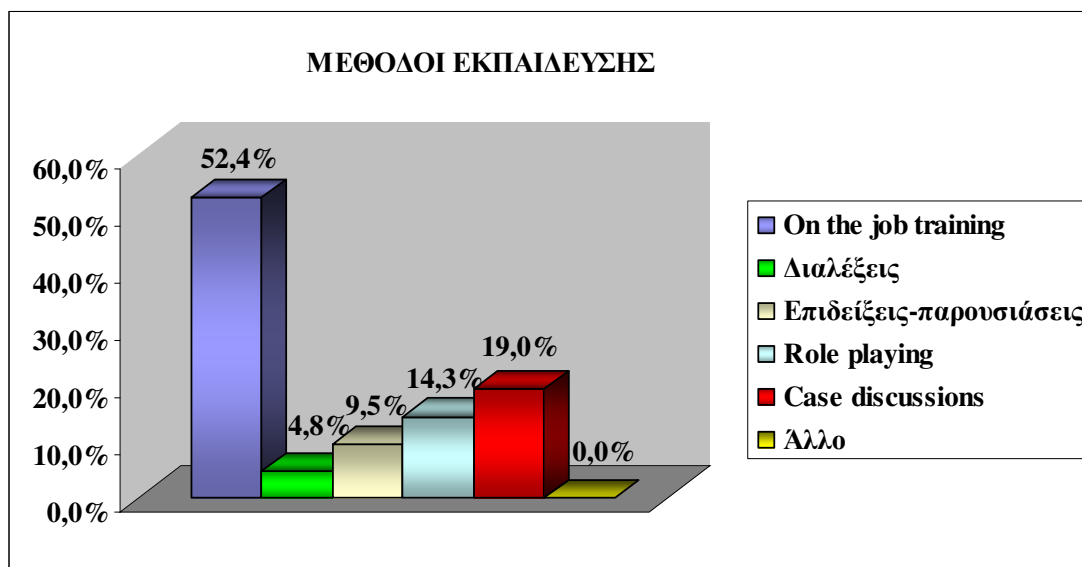
Το κριτήριο αυτό επιλογής προσωπικού, δημιουργεί πρόβλημα στους νέους, δίχως εμπειρία, πτυχιούχους που αναζητούν μία θέση στην αγορά εργασίας. Πλεονέκτημα όμως των σπουδαστών των Ανώτατων Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων, είναι η υποχρεωτική εξάμηνη πρακτική άσκηση, που δημιουργεί τις βάσεις για την μετέπειτα επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

Ερώτηση 5. Ποια μέθοδο εκπαίδευσης χρησιμοποιείτε στην επιχείρησή σας;

Πίνακας 6.2

ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ		
Εκπαίδευση στον τόπο εργασίας (On the job training)	11	52,4%
Διαλέξεις	1	4,8%
Επιδείξεις-παρουσιάσεις	2	9,5%
Ανάληψη ρόλου (Role playing)	3	14,3%
Συζητήσεις πραγματικών περιπτώσεων (Case discussions)	4	19,0%
Άλλο	0	0,0%
Σύνολο	21	100,0%

Διάγραμμα 6.2



Όσο αφορά τις μεθόδους εκπαίδευσης του προσωπικού, κυριάρχησε η απάντηση, εκπαίδευση στον τόπο εργασίας (on the job training) και πολύ λιγότερο οι συζητήσεις πραγματικών περιπτώσεων, η ανάληψη ρόλου, οι επιδείξεις – παρουσιάσεις και τέλος οι διαλέξεις.

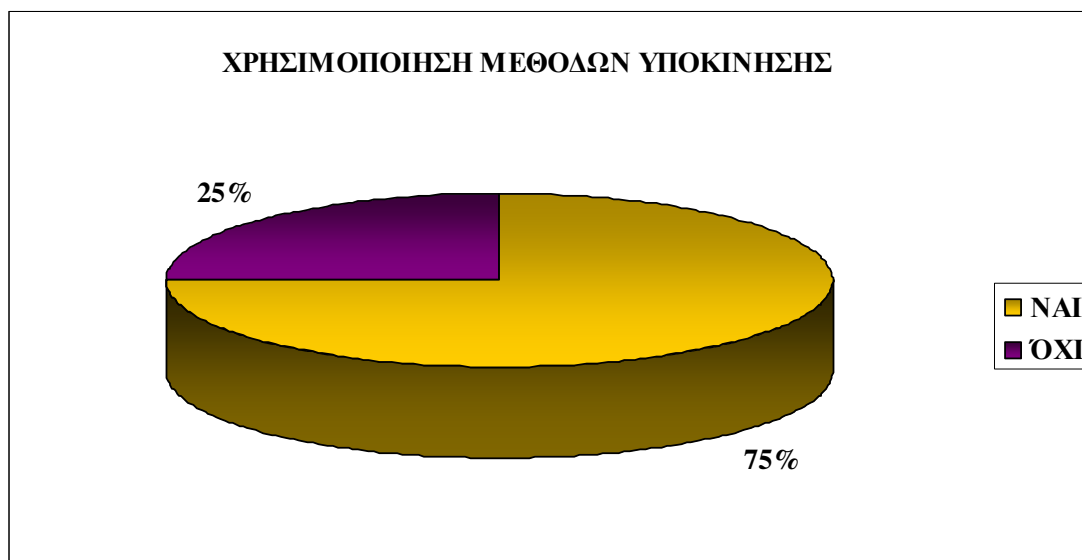
Η εκπαίδευση στον τόπο εργασίας αναμφισβήτητα αποτελεί τον πιο αποτελεσματικό τρόπο εκπαίδευσης, καθώς δίνει το απαραίτητο πλαίσιο δεξιοτήτων που απαιτεί μια συγκεκριμένη εργασία. Όμως δεν πρέπει να παραβλέπεται και το θεωρητικό κομμάτι, όπως οι διαλέξεις και οι επιδείξεις – παρουσιάσεις. Το ιδανικό για την ολοκληρωμένη εκπαίδευση του προσωπικού είναι να γίνεται ένας συνδυασμός θεωρητικού και πρακτικού τμήματος.

Ερώτηση 6. Εφαρμόζετε κάποια μέθοδο υποκίνησης στους υπαλλήλους σας ώστε να αποδίδουν καλύτερα στην εργασία τους;

Πίνακας 6.3

ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ		
ΝΑΙ	9	75,0%
ΌΧΙ	3	25,0%
Σύνολο	12	100,0%

Διάγραμμα 6.3



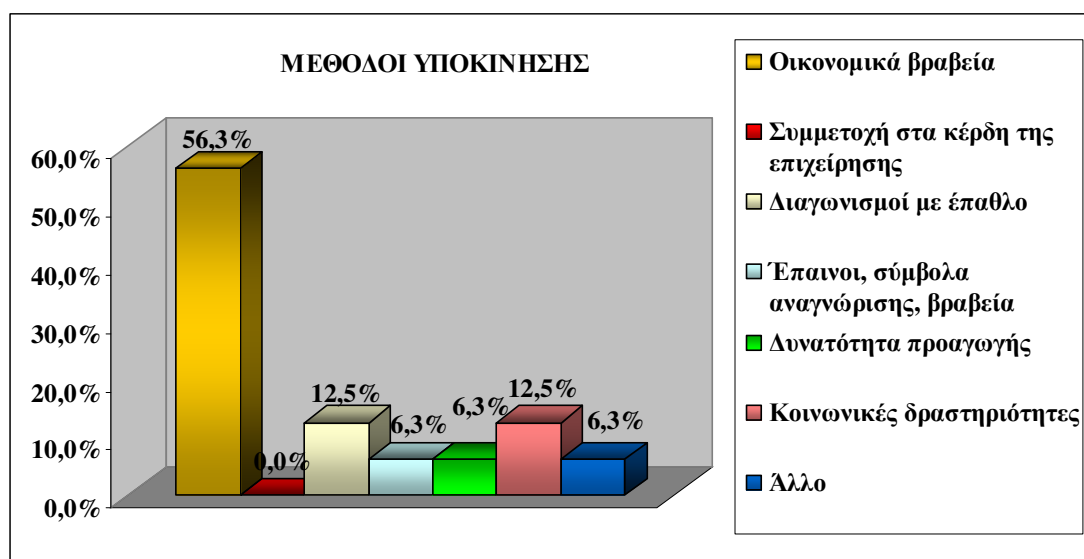
Στην ερώτηση αν χρησιμοποιούνται μέθοδοι υποκίνησης το 75% των επιχειρήσεων απάντησε θετικά. Είναι σαφές ότι στη σύγχρονη οικονομία, η πλειονότητα των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί μεθόδους υποκίνησης για την αύξηση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων. Η κίνηση αυτή είναι αμφίδρομη, αφενός αυξάνεται η παραγωγικότητα και αφετέρου αυξάνονται τα έσοδα των υπαλλήλων.

Ερώτηση 7. Ποια μέθοδο υποκίνησης εφαρμόζετε;

Πίνακας 6.4

ΜΕΘΟΔΟΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ		
Οικονομικά βραβεία	9	56,3%
Συμμετοχή στα κέρδη της επιχείρησης	0	0,0%
Διαγωνισμοί με έπαθλο	2	12,5%
Έπαινοι, σύμβολα αναγνώρισης, βραβεία	1	6,3%
Δυνατότητα προαγωγής	1	6,3%
Κοινωνικές δραστηριότητες	2	12,5%
Άλλο	1	6,3%
Σύνολο	16	100,0%

Διάγραμμα 6.4



Η ερώτηση αυτή είναι συνέχεια της προηγούμενης και εδώ παρουσιάζεται ποιο τρόπο επιλέγουν οι επιχειρήσεις για να υποκινήσουν τους υπαλλήλους τους. Κυρίως χρησιμοποιούνται τα οικονομικά βραβεία, και στη συνέχεια οι διαγωνισμοί με έπαθλο, οι κοινωνικές δραστηριότητες, οι έπαινοι, η δυνατότητα προαγωγής και τέλος από κάποιες επιχειρήσεις δίνονται κινητά τηλέφωνα.

Κατά κύριο λόγο, τα κίνητρα έχουν οικονομικό χαρακτήρα, καθώς υπάρχει οικονομική σχέση μεταξύ υπαλλήλου και εταιρίας. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι οι οικονομικές επιβραβεύσεις αποτελούν τεράστια φορολογική ελάφρυνση της επιχείρησης.

6.4 Στρατηγικός σχεδιασμός marketing (Τομέας 3)

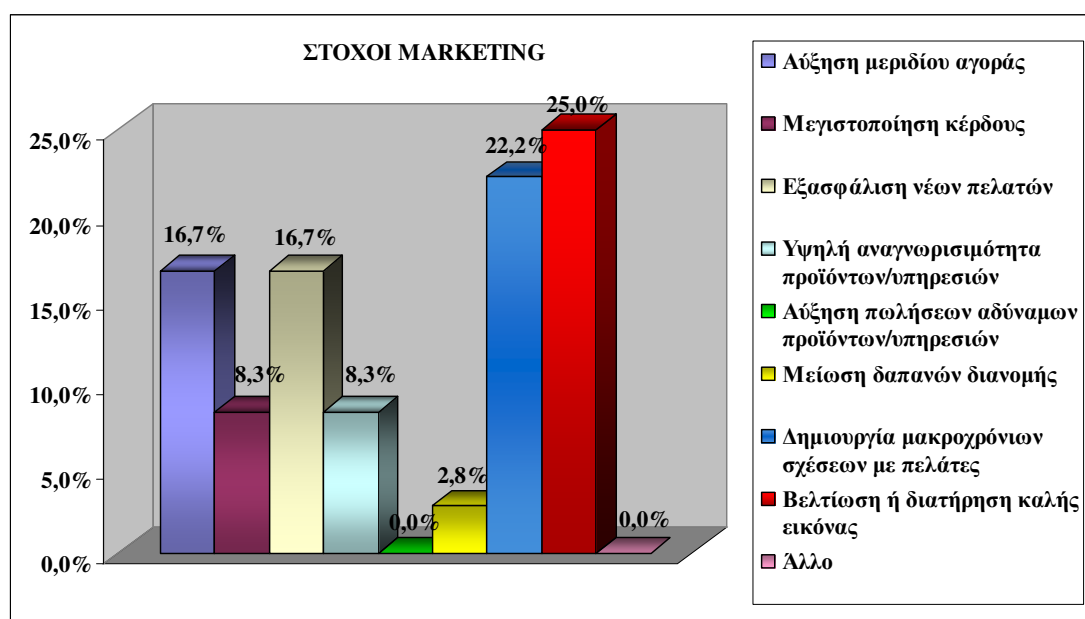
Ο τρίτος τομέας του ερωτηματολογίου αποτελείται από πέντε (5) ερωτήσεις και αφορούν κυρίως στόχους και στρατηγικές marketing. Παρακάτω παρουσιάζονται οι ερωτήσεις μαζί με τις απαντήσεις, τα διαγράμματα και το σχολιασμό:

Ερώτηση 8. Παρακάτω αναφέρονται μερικοί στόχοι marketing. Ποιοι στόχοι αντιπροσωπεύουν την επιχείρησή σας;

Πίνακας 6.5

ΣΤΟΧΟΙ MARKETING		
Αύξηση μεριδίου αγοράς	6	16,7%
Μεγιστοποίηση κέρδους	3	8,3%
Εξασφάλιση νέων πελατών	6	16,7%
Υψηλή αναγνωρισιμότητα προϊόντων/υπηρεσιών	3	8,3%
Αύξηση πωλήσεων αδύναμων προϊόντων/υπηρεσιών	0	0,0%
Μείωση δαπανών διανομής	1	2,8%
Δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με πελάτες	8	22,2%
Βελτίωση ή διατήρηση καλής εικόνας	9	25,0%
Άλλο	0	0,0%
Σύνολο	36	100,0%

Διάγραμμα 6.5



Ξεκινώντας τον τρίτο τομέα του ερωτηματολογίου, ζητήθηκε από τις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν ποιοι στόχοι marketing τους αντιπροσωπεύουν. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στη βελτίωση ή διατήρηση της καλής εικόνας και στη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες, στη συνέχεια, στην αύξηση μεριδίου αγοράς και στην εξασφάλιση νέων πελατών, και τέλος στη μεγιστοποίηση του κέρδους, στην υψηλή αναγνωρισιμότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών και στη μείωση των δαπανών διανομής.

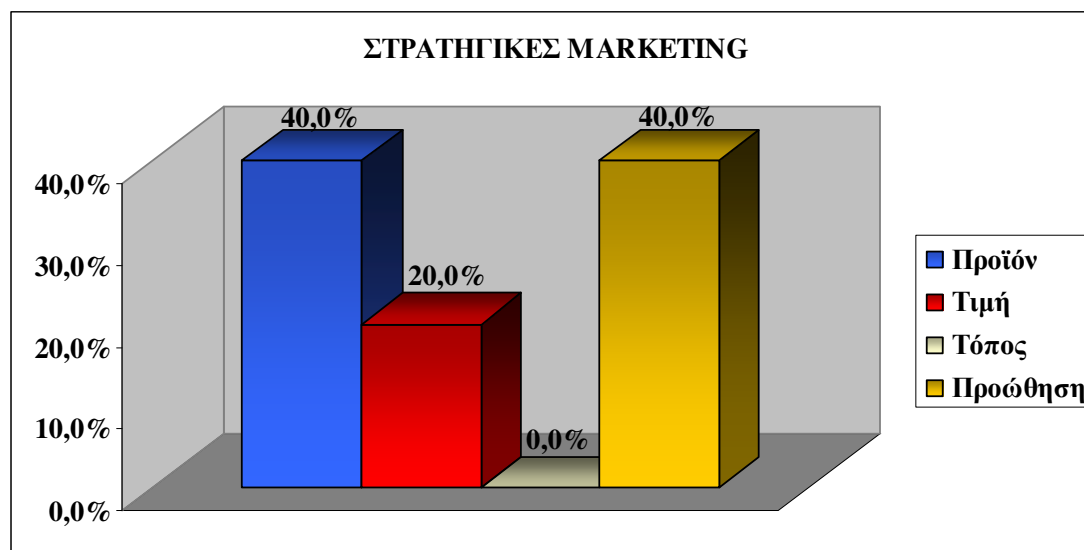
Μας έκανε εντύπωση ότι δίνεται από τις επιχειρήσεις τόση έμφαση στην εικόνα τους και ότι η μεγιστοποίηση του κέρδους αποτελεί στόχο μόλις για το 8,3% των επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν. Αναρωτιόμαστε τελικά, μήπως έχοντας ένα καλό όνομα, μια καλή εικόνα και έχοντας κερδίσει την εμπιστοσύνη των πελατών, με τη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων, οι επιχειρήσεις έχουν το κλειδί της επιβιώσής τους από την οικονομική κρίση;

Ερώτηση 9. Η στρατηγική marketing που ακολουθεί μια επιχείρηση σχετίζεται με τα τέσσερα βασικά στοιχεία του μίγματος marketing (4Ps) τα οποία αναφέρονται παρακάτω. Ποιο θεωρείτε ότι χρειάζεται να αναπτυχθεί για τη βελτίωση της επιχείρησής σας;

Πίνακας 6.6

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ MARKETING		
Προϊόν	6	40,0%
Τιμή	3	20,0%
Τόπος	0	0,0%
Προώθηση	6	40,0%
Σύνολο	15	100,0%

Διάγραμμα 6.6



Σε αυτό το διάγραμμα απεικονίζεται πιο τμήμα του μίγματος marketing θέλουν οι επιχειρήσεις να αναπτύξουν περισσότερο προκειμένου να βελτιωθούν. Οι στρατηγικές που αφορούν το προϊόν και τη προώθηση φαίνεται να ενδιαφέρουν

περισσότερο τις επιχειρήσεις, σε αντίθεση με τη τιμή (20%) και τον τόπο-διανομή (0%).

Το 40% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων θεωρεί ότι πρέπει να στραφεί περισσότερο στη στρατηγική του προϊόντος, καθώς η στρατηγική αυτή αποτελεί και το κλειδί της επιβίωσης και ανάπτυξης μιας επιχείρησης. Εδώ γίνεται ο προγραμματισμός, δηλαδή η ανάπτυξη νέων και επικερδών προϊόντων τα οποία διεισδύουν στην αγορά, και από την άλλη η ανανέωση ή και κατάργηση αυτών από την αγορά. Σε μια επιχείρηση, που διαχειρίζεται μεγάλο αριθμό προϊόντων, είναι σαφές ότι ο προγραμματισμός αυτός παίζει πολύ σημαντικό ρόλο.

Απαραίτητη επίσης θεωρούν οι επιχειρήσεις για τη βελτίωσή τους, τη στρατηγική προώθησης. Όπως μας είπαν κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, για τη προβολή των προϊόντων-υπηρεσιών τους, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κυρίως τη διαφήμιση μέσω των μαζικών μέσων ενημέρωσης, αλλά και τις δημόσιες σχέσεις.

Μόνο το 20% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων θα προέβaine σε ενίσχυση της στρατηγικής τιμολόγησης, δηλαδή σε επανα-υπολογισμό ανάλογα με τη προσφορά και τη ζήτηση, την ελαστικότητα της τιμής αλλά και γενικότερα με βάση τους στρατηγικούς στόχους, τα μέσα της επιχείρησης και το μίγμα marketing.

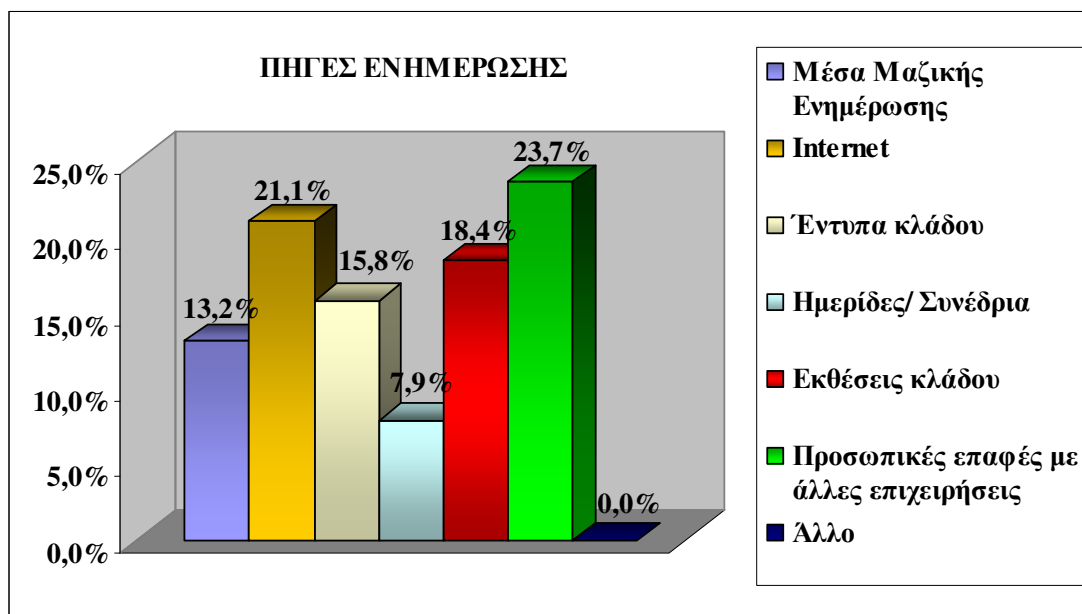
Τέλος, καμία επιχείρηση δεν αναφέρθηκε στη στρατηγική διανομής (τόπου), δηλαδή στην εξασφάλιση ύπαρξης προϊόντων όταν και όπου ζητούνται, στα πλαίσια των πιθανών βελτιωτικών κινήσεων.

Ερώτηση 10. Πως ενημερώνεστε για τις ευρύτερες περιβαλλοντικές εξελίξεις (πολιτικό-νομικές, οικονομικές, κοινωνικό-πολιτιστικές, τεχνολογικές) που επηρεάζουν τον κλάδο σας;

Πίνακας 6.7

ΠΗΓΕΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ		
Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης	5	13,2%
Internet	8	21,1%
Έντυπα κλάδου	6	15,8%
Ημερίδες/ Συνέδρια	3	7,9%
Εκθέσεις κλάδου	7	18,4%
Προσωπικές επαφές με άλλες επιχειρήσεις	9	23,7%
Άλλο	0	0,0%
Σύνολο	38	100,0%

Διάγραμμα 6.7



Οι πολιτικό-νομικές, οικονομικές, κοινωνικό-πολιτιστικές και τεχνολογικές εξελίξεις, μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση και κατά συνέπεια και την ίδια την επιχείρηση. Πηγές ενημέρωσης των ερωτηθέντων για τις εξελίξεις αυτές, αποτελούν κυρίως οι προσωπικές επαφές με άλλες επιχειρήσεις και το internet. Ακολουθούν οι εκθέσεις και τα έντυπα του κλάδου, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και οι ημερίδες/συνέδρια.

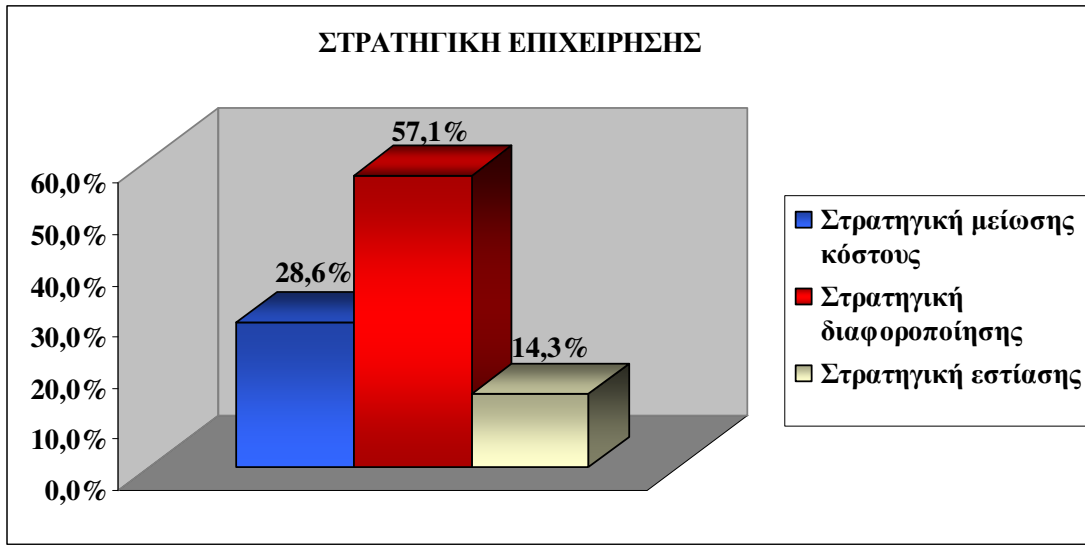
Πιστεύουμε ότι οι προσωπικές επαφές με επιχειρήσεις εγκυμονούν κινδύνους, καθώς οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι ταυτόχρονα και ανταγωνιστές, επομένως τίθεται το ερώτημα κατά πόσο μπορεί να υπάρχει εμπιστοσύνη σε αυτού του είδους τις σχέσεις. Όσο αφορά το internet, είναι βέβαιο ότι έχει εισβάλει στην καθημερινότητα όλων και αποτελεί τεράστια πηγή πληροφοριών, δεν σημαίνει όμως ότι μπορεί να είναι πάντα αξιόπιστη. Αυτό που προτείνεται από εμάς για μια σφαιρική και αξιόπιστη πληροφόρηση, είναι να γίνεται συνδυασμός των πηγών, δίνοντας ίσως μεγαλύτερη βαρύτητα σε εκθέσεις του κλάδου και σε ημερίδες και συνέδρια.

Ερώτηση 11. Ποια στρατηγική ακολουθείτε για να διατηρήσετε ή να αποκτήσετε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

Πίνακας 6.8

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ		
Στρατηγική μείωσης κόστους	4	28,6%
Στρατηγική διαφοροποίησης	8	57,1%
Στρατηγική εστίασης	2	14,3%
Σύνολο	14	100,0%

Διάγραμμα 6.8



Σε μια ανταγωνιστική οικονομία, όπως η σημερινή, η στρατηγική που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση έχει καθοριστική σημασία ώστε να φθάσει στην επίτευξη των στόχων της και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις στρατηγικές των ανταγωνιστών της. Η στρατηγική που ακολουθούν οι περισσότερες επιχειρήσεις της έρευνας μας είναι η στρατηγική διαφοροποίησης, και ακολουθούν η στρατηγική μείωσης κόστους και τέλος η στρατηγική εστίασης.

Με τη στρατηγική διαφοροποίησης, παρατηρούμε ότι οι επιχειρήσεις προτιμούν να εισχωρούν δυναμικά σε μια αγορά με ένα διαφορετικό προϊόν σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους, εστιάζοντας περισσότερο στα οφέλη του προϊόντος, παρά στη τιμή του, αλλά και στις ανάγκες των καταναλωτών. Με αυτό τον τρόπο καταφέρνουν να είναι ένα βήμα πιο μπροστά από τους ανταγωνιστές και έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας στο τομέα τους. Από την άλλη η επιλογή της στρατηγικής μείωσης κόστους ειδικά τη περίοδο που διανύουμε με την οικονομική κρίση είναι απόλυτα λογική, διότι οι επιχειρήσεις προσπαθούν με κάθε τρόπο να μειώσουν το κόστος παραγωγής ώστε να μειωθούν και οι τιμές των προϊόντων σε σχέση με τους ανταγωνιστές, προσπαθώντας να αυξηθεί το μερίδιό τους αλλά και

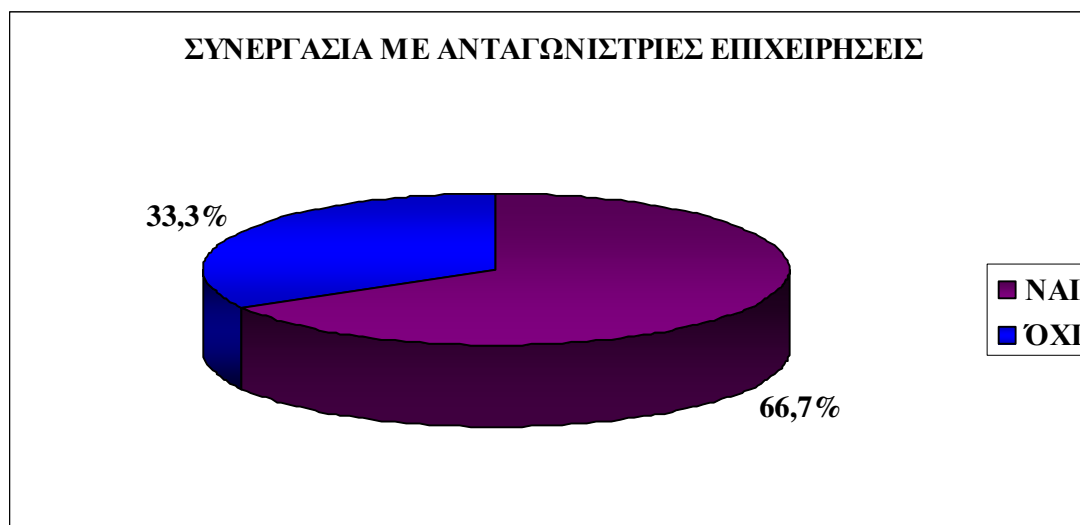
ταυτόχρονα να κινηθεί η αγορά. Η στρατηγική της εστίασης αποτελεί επιλογή για τις επιχειρήσεις όταν θέλουν να εστιάσουν την προσοχή τους σε ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς. Με τη στρατηγική αυτή μια επιχείρηση προσπαθεί να καλύψει ένα κενό που υπάρχει στην αγορά.

Ερώτηση 12. Θα συμφωνούσατε με μια πιθανή συνεργασία με ανταγωνίστριες επιχειρήσεις στα πλαίσια προσπάθειας για ανάπτυξη του κλάδου ή της επιχείρησής σας;

Πίνακας 6.9

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ		
ΝΑΙ	8	66,7%
ΌΧΙ	4	33,3%
Σύνολο	12	100,0%

Διάγραμμα 6.9



Η συνεργασία με ανταγωνίστριες επιχειρήσεις θα μπορούσε να αποτελέσει για το 66,7% των επιχειρήσεων το επόμενο βήμα για την ανάπτυξή τους και για την απόκτηση μιας πιο δυναμικής παρουσίας στην αγορά. Στόχος αυτών των συνεργασιών είναι η απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε κάποια συγκεκριμένη αγορά, καθώς έτσι μια επιχείρηση αυξάνει τα μερίδια αγοράς της και μειώνεται ή εξαλείφεται ο ανταγωνισμός.

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα το 33,3% των επιχειρήσεων δεν θα προχωρούσαν σε μια συνεργασία. Κάποιες επιχειρήσεις θεωρούν κάτι τέτοιο ανώφελο καθώς βρίσκονται σε ένα πολύ ικανοποιητικό στάδιο, ενώ σε κάποιες άλλες υπάρχει ο φόβος ότι μια τέτοια κίνηση θα αποτύγχανε λόγω κακού συντονισμού.

6.5 Πρόβλεψη πωλήσεων – Χρηματοδότηση επιχειρήσεων (Τομέας 4)

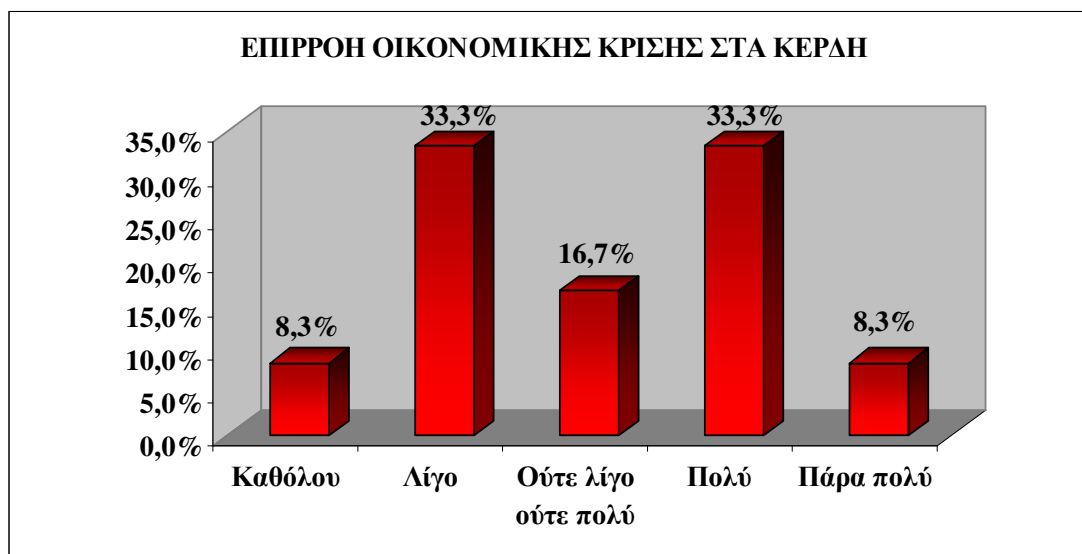
Ο τέταρτος τομέας του ερωτηματολογίου αποτελείται από τέσσερις (4) ερωτήσεις και αφορούν την πρόβλεψη πωλήσεων και τρόπους χρηματοδότησης επιχειρήσεων. Παρακάτω παρουσιάζονται οι ερωτήσεις μαζί με τις απαντήσεις, τα διαγράμματα και το σχολιασμό:

Ερώτηση 13. Η γενικότερη οικονομική κατάσταση μιας χώρας είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Πόσο έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση που διανύει η χώρα μας στην επιχείρησή σας όσο αφορά:

Πίνακας 6.10

ΕΠΙΡΡΟΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΑ ΚΕΡΔΗ		
Καθόλου	1	8,3%
Λίγο	4	33,3%
Ούτε λίγο ούτε πολύ	2	16,7%
Πολύ	4	33,3%
Πάρα πολύ	1	8,3%
Σύνολο	12	100,0%

Διάγραμμα 6.10



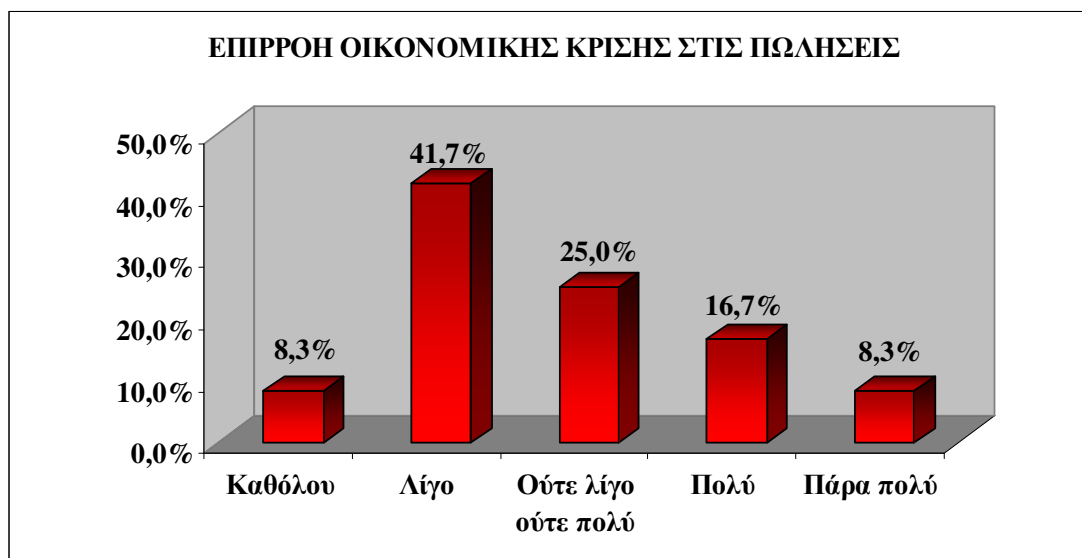
Με αυτήν την ερώτηση, είχαμε σκοπό να διαπιστώσουμε κατά πόσο η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τις επιχειρήσεις στο σύνολο των λειτουργιών τους, και συγκεκριμένα στα κέρδη, τις πωλήσεις και στους απασχολούμενους.

Αρχικά, λοιπόν, όσο αφορά τα κέρδη, το διάγραμμα με τη πρώτη ματιά δημιουργεί απορίες, καθώς οι απαντήσεις «λίγο» και «πολύ» απαντήθηκε από τον ίδιο αριθμό επιχειρήσεων. Για να γίνουν κατανοητά αυτά τα ποσοστά, πρέπει να σημειωθεί ότι οι επιχειρήσεις, στις οποίες η κρίση έχει επηρεάσει πολύ τα κέρδη, είναι επιχειρήσεις που απευθύνονται σε συγκεκριμένες αγορές, σε τοπικές αγορές. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που παρουσιάζουν μικρή επιρροή στα κέρδη είναι εκείνες που, είτε έχουν πελάτες από όλη την Ελλάδα, είτε αποτελούν τμήμα ενός πανελληνίου δικτύου καταστημάτων, το οποίο βέβαια προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα, όπως επωνυμία, διαφήμιση, δίκτυο διανομής, εκπαίδευση προσωπικού, έναντι των μικρών τοπικών επιχειρήσεων.

Πίνακας 6.11

ΕΠΙΡΡΟΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ		
Καθόλου	1	8,3%
Λίγο	5	41,7%
Ούτε λίγο ούτε πολύ	3	25,0%
Πολύ	2	16,7%
Πάρα πολύ	1	8,3%
Σύνολο	12	100,0%

Διάγραμμα 6.11



Σε αυτό το διάγραμμα, το οποίο αποτελεί συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης, φαίνεται η επιρροή της οικονομικής κρίσης στις πωλήσεις. Όπως βλέπουμε σχεδόν το 75% των επιχειρήσεων ουσιαστικά δεν έχει επηρεαστεί από την οικονομική κρίση όσο αφορά τις πωλήσεις, ενώ ένα σχετικά μικρό ποσοστό μόνο φαίνεται να έχει σημαντικές μεταβολές. Όπως φαίνεται, όταν ερωτήθηκαν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις, η οικονομική κρίση δεν είχε επηρεάσει ακόμα τους ανθρώπους σε τέτοιο βαθμό ώστε να έχουν επηρεαστεί σημαντικά οι πωλήσεις αυτών των επιχειρήσεων.

Πίνακας 6.12

ΕΠΙΡΡΟΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΥΣ		
Καθόλου	2	16,7%
Λίγο	5	41,7%
Ούτε λίγο ούτε πολύ	3	25,0%
Πολύ	2	16,7%
Πάρα πολύ	0	0,0%
Σύνολο	12	100,0%

Διάγραμμα 6.12



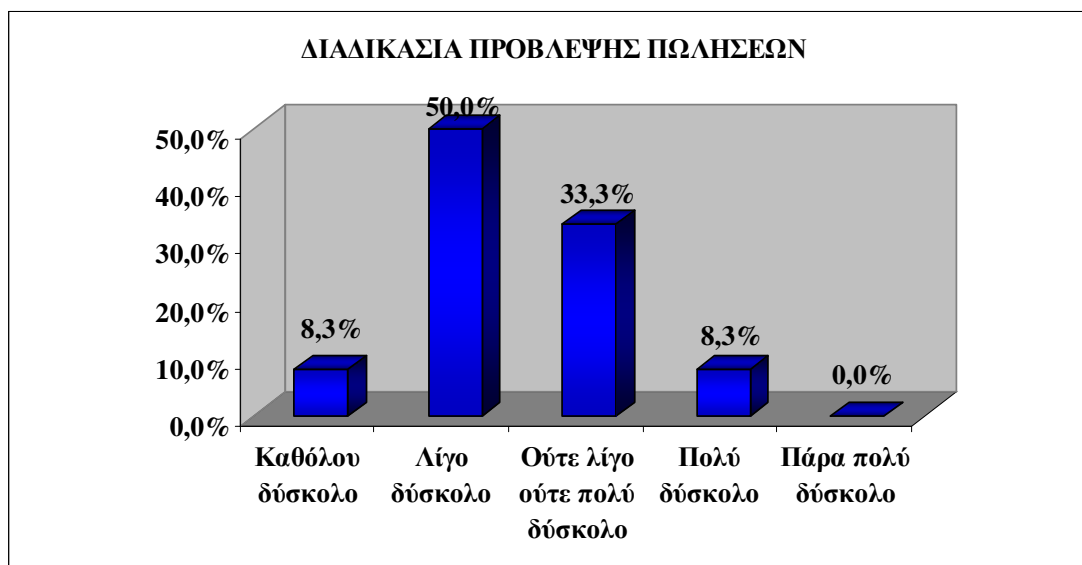
Τέλος, και σε αυτό το διάγραμμα, όπου απεικονίζεται η επιρροή της οικονομικής κρίσης στους απασχολούμενους, φαίνεται ότι δεν είχε υπάρξει σημαντική μεταβολή στις προσλήψεις και απολύσεις των εργαζομένων.

Ερώτηση 14. Πόσο δύσκολο θεωρείτε τη διαδικασία της πρόβλεψης των μελλοντικών πωλήσεων των προϊόντων/ υπηρεσιών της επιχείρησής σας;

Πίνακας 6.13

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ		
Καθόλου δύσκολο	1	8,3%
Λίγο δύσκολο	6	50,0%
Ούτε λίγο ούτε πολύ δύσκολο	4	33,3%
Πολύ δύσκολο	1	8,3%
Πάρα πολύ δύσκολο	0	0,0%
Σύνολο	12	100,0%

Διάγραμμα 6.13



Η διαδικασία της πρόβλεψης των μελλοντικών πωλήσεων των προϊόντων/ υπηρεσιών, όπως απεικονίζεται και στο διάγραμμα, δεν αποτελεί ιδιαίτερο πρόβλημα για τις επιχειρήσεις, αφού το 50% τη θεωρεί λίγο δύσκολη, και το 33,3% ούτε λίγο ούτε πολύ δύσκολη. Και υπάρχει και ένα ποσοστό καθόλου αμελητέο που θεωρεί αυτή τη διαδικασία καθόλου δύσκολη.

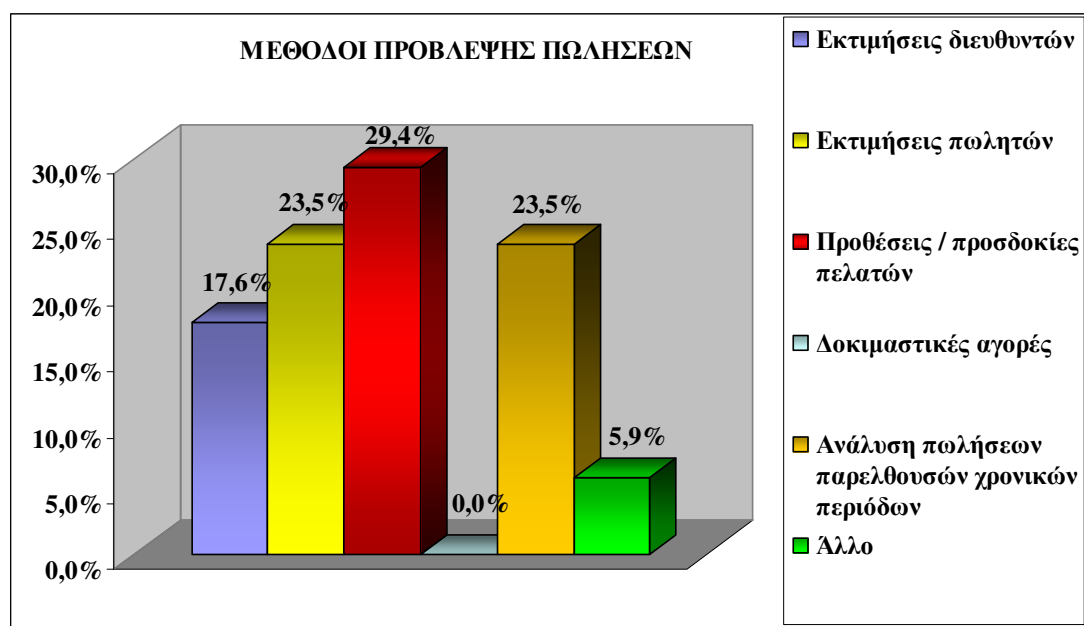
Είναι σαφές ότι μας κάνουν εντύπωση οι απαντήσεις αυτές, καθώς η εικόνα των μελλοντικών πωλήσεων έγκειται σε έναν πολύπλοκο σχεδιασμό και σύνολο ενεργειών, που χρειάζονται μελέτη, χρόνο και χρήμα. Επίσης, απαιτείται μια συνεχής παρακολούθηση των εξελίξεων της αγοράς, ώστε να υπάρχει ανά πάσα στιγμή η δυνατότητα επαναπρογραμματισμού, παρέμβασης και προσαρμογής στα νέα δεδομένα, ανάλογα με τις ανάγκες που υπάρχουν.

Ερώτηση 15. Ποια μέθοδο πρόβλεψης πωλήσεων ακολουθεί η επιχείρησή σας;

Πίνακας 6.14

ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ		
Εκτιμήσεις διευθυντών	3	17,6%
Εκτιμήσεις πωλητών	4	23,5%
Προθέσεις / προσδοκίες πελατών	5	29,4%
Δοκιμαστικές αγορές	0	0,0%
Ανάλυση πωλήσεων παρελθουσών χρονικών περιόδων	4	23,5%
Άλλο	1	5,9%
Σύνολο	17	100,0%

Διάγραμμα 6.14



Οι επιχειρήσεις ρωτήθηκαν ποια μέθοδο πρόβλεψης χρησιμοποιούν, και όπως φαίνεται και στο διάγραμμα, οι εκτιμήσεις διευθυντών, οι εκτιμήσεις πωλητών, οι προθέσεις/ προσδοκίες πελατών και η ανάλυση πωλήσεων παρελθουσών χρονικών περιόδων κυμαίνονται στα ίδια ποσοστά. Η μέθοδος των δοκιμαστικών αγορών δεν χρησιμοποιείται από καμία επιχείρηση καθώς αποτελεί δαπανηρή και χρονοβόρα διαδικασία. Η εναλλακτική απάντηση ουσιαστικά αντιπροσωπεύει τις επιχειρήσεις που κάνουν ένα συνδυασμό των μεθόδων πρόβλεψης.

Θεωρούμε ότι μια συγκεκριμένη έρευνα αγοράς με τεκμηριωμένα αποτελέσματα, μπορεί να δώσει μια σωστή εικόνα και έτσι η επιχείρηση να μπορέσει να διαμορφώσει μια άποψη για το τι θέλει ο πελάτης, για την επόμενη μέρα της αγοράς. Βέβαια, μια τέτοια έρευνα πρέπει να συνδυαστεί με τις γνώσεις και τις εμπειρίες που έχει αποκομίσει η επιχείρηση μέσα στην πορεία και την εξέλιξή της, δηλαδή με τις εκτιμήσεις των διευθυντών και των πωλητών. Όσο αφορά την ανάλυση πωλήσεων παρελθουσών χρονικών περιόδων, δεν πρέπει να δίνεται μεγάλη έμφαση, αφού οι παλαιότερες πωλήσεις συνδέονται με συγκεκριμένα φαινόμενα της εκάστοτε χρονικής περιόδου. Σήμερα, σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη αγορά, λόγω των κοινωνικών, οικονομικών, τεχνολογικών εξελίξεων και αλλαγών, η μελέτη προηγούμενων περιόδων δεν δίνει ουσιαστικές πληροφορίες, πέρα από μια γενική εικόνα και τάση, ώστε να βοηθήσει στην πρόβλεψη του αύριο.

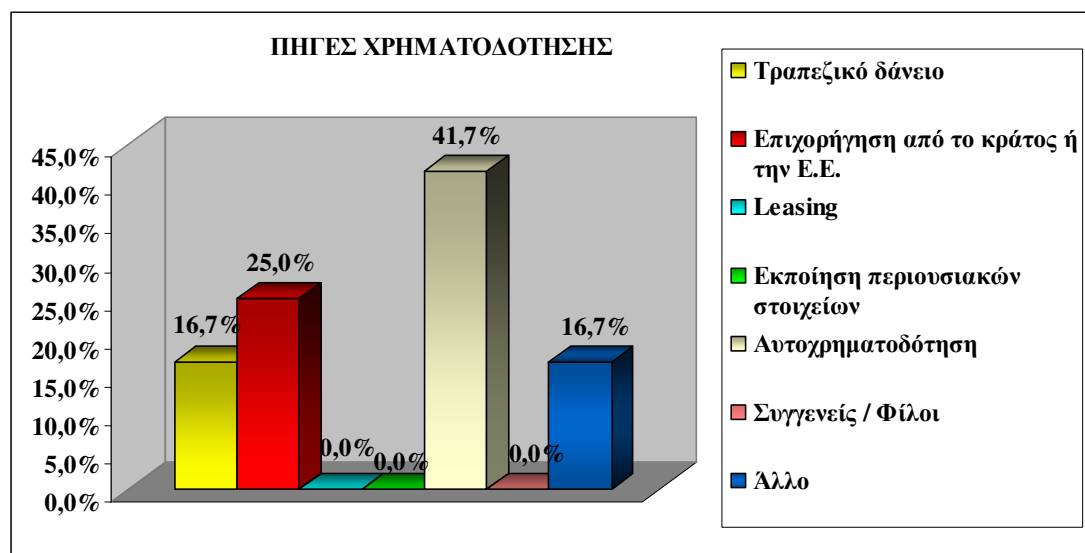
Επομένως, ένας σωστός και επιλεκτικός συνδυασμός των μεθόδων, δίνοντας βαρύτητα κάθε φορά σε κάποιο σκέλος ανάλογα την περίπτωση, αποτελεί κατά τη γνώμη μας το καλύτερο μονοπάτι για να ακούσει μια επιχείρηση τον παλμό της αγοράς και να κάνει μια όσο το δυνατό πιο έγκυρη πρόβλεψη, χωρίς βέβαια να παραβλέπεται η δυσκολία αυτού του εγχειρήματος.

Ερώτηση 16. Με ποιο τρόπο θα χρηματοδοτούσατε, στην εποχή που διανύουμε, την ανάπτυξη της επιχείρησής σας;

Πίνακας 6.15

ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ		
Τραπεζικό δάνειο	2	16,7%
Επιχορήγηση από το κράτος ή την Ε.Ε.	3	25,0%
Leasing	0	0,0%
Εκποίηση περιουσιακών στοιχείων	0	0,0%
Αυτοχρηματοδότηση	5	41,7%
Συγγενείς / Φίλοι	0	0,0%
Άλλο	2	16,7%
Σύνολο	12	100,0%

Διάγραμμα 6.15



Φτάνοντας στην τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου, οι επιχειρήσεις ρωτήθηκαν ποια πηγή χρηματοδότησης θα επέλεγαν, προκειμένου να αναπτυχθούν. Με τεράστια διαφορά από τις υπόλοιπες επιλογές, προτιμάται η αυτοχρηματοδότηση, στη συνέχεια η επιχορήγηση από το κράτος ή την Ευρωπαϊκή Ένωση, το τραπεζικό

δάνειο και τέλος κάποιες επιχειρήσεις απάντησαν ότι θα χρησιμοποιούσαν κεφάλαια του επιχειρηματία ή θα έκαναν αύξηση μετοχικού κεφαλαίου.

Είναι βέβαιο ότι οποιοσδήποτε δανεισμός επιβαρύνει μια επιχείρηση, επομένως είναι λογικό να προτιμάται η αυτοχρηματοδότηση. Η οικονομική κρίση, όμως, ίσως έχει δημιουργήσει μια επιφυλακτικότητα στις κινήσεις των επιχειρήσεων, και γι' αυτό το λόγο, αφενός προτιμούνται τα ίδια κεφάλαια, και αφετέρου τα τραπεζικά δάνεια αποτελούν την τρίτη επιλογή. Μια πολύ καλή κίνηση επίσης, όπως μας είπαν και οι ίδιοι οι επιχειρηματίες, είναι η εκμετάλλευση των επιχορηγήσεων είτε από το κράτος, είτε από την Ευρωπαϊκή Ένωση, προκειμένου να αναπτυχθεί η επιχείρησή τους. Σημαντικό είναι ότι και σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση συμμετέχει στην επένδυση με ίδια κεφάλαια.

6.6 Επίλογος

Στο κεφάλαιο 6 αναλύθηκαν όλα τα στοιχεία που συλλέξαμε από τη πρωτογενή έρευνα. Πρέπει να δοθεί έμφαση στο γεγονός ότι το δείγμα που συλλέξαμε είναι πολύ μικρό και δεν αντιπροσωπεύει το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις της έρευνας μας διαφέρουν πολύ μεταξύ τους όσο αφορά το μέγεθος και την οικονομική δύναμη και γι' αυτό το λόγο οι απαντήσεις που δόθηκαν από τα ερωτηματολόγια ποικίλουν.

Ορισμένα αποτελέσματα απαντήσεων μας κίνησαν το ενδιαφέρον αλλά και τη περιέργεια. Αρχικά, σημαντικό είναι το γεγονός ότι, όπως φαίνεται η οικονομική κρίση δεν έχει επηρεάσει, μέχρι το διάστημα που απαντήθηκαν τα ερωτηματολόγια τουλάχιστον, σε μεγάλο βαθμό τη συνολική λειτουργία των επιχειρήσεων. Επίσης, αξίζει να επισημανθεί ότι για τις περισσότερες επιχειρήσεις, η μέθοδος της πρόβλεψης πωλήσεων δεν θεωρείται δύσκολη διαδικασία, πράγμα που μας βρίσκει αντίθετους, καθώς πιστεύουμε ότι η πρόβλεψη των πωλήσεων, στη πράξη, αποτελεί μια περίπλοκη, χρονοβόρα και δαπανηρή διαδικασία. Τέλος, φαίνεται πως ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων ενημερώνεται για τις ευρύτερες περιβαλλοντικές εξελίξεις από προσωπικές επαφές με άλλες επιχειρήσεις, σε μια εποχή όπου υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων της ελληνικής αγοράς, και όπως αναφέρθηκε παραπάνω, εδώ πρέπει να τίθεται και το θέμα της εμπιστοσύνης ανάμεσα στις επιχειρήσεις και κατά συνέπεια κατά πόσο αυτού τους είδους οι πληροφορίες είναι αξιόπιστες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1 Εισαγωγή

Στο έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο, θα γίνει μια βήμα προς βήμα ανασκόπηση των κεφαλαίων προκειμένου να θυμηθούμε τα ζητήματα που πραγματεύεται η εργασία αυτή.

7.2 Διαπιστώσεις - Συμπεράσματα εργασίας

Το marketing είναι η καρδιά κάθε επιχείρησης, αλλά ποια είναι η ουσιαστική έννοιά του; Marketing είναι η ικανότητα της επιχείρησης να ακούει τα «θέλω» των καταναλωτών, και να δημιουργεί και να προσφέρει αυτά τα προϊόντα ή υπηρεσίες, με το ανάλογο όφελος για την ίδια. Το κλειδί είναι να είναι οι πελάτες πάντα ικανοποιημένοι, έτσι ώστε να χτίζονται μακροχρόνιες σχέσεις με τους πωλητές-διαμεσολαβητές της επιχείρησης. Σε αυτό το σημείο βρίσκεται η σύνδεση μεταξύ marketing και πωλήσεων.

Το στρατηγικό πρόγραμμα marketing αποτελεί το μονοπάτι που θα οδηγήσει την επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της. Η διοίκηση πωλήσεων αποτελεί το εκτελεστικό όργανο στο πρόγραμμα αυτό, καθώς είναι υπεύθυνο για όλο εκείνο το κομμάτι που αφορά τις πωλήσεις, δηλαδή την πηγή εσόδων μιας επιχείρησης. Οι πωλητές είναι το πρόσωπο, η εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω, αλλά αποτελούν επίσης το δίαυλο επικοινωνίας μεταξύ καταναλωτών και επιχείρησης. Επομένως, οι ικανότητες των πωλητών αποτελούν ένα ιδιαίτερα σημαντικό κριτήριο επιλογής τους, αφού ο ρόλος τους είναι τόσο σημαντικός. Ένα καινούριο κριτήριο εκτός από τη προσωπικότητα, την εμπειρία, τη μόρφωση κ.α., που φαίνεται να αποκτά όλο και περισσότερο έδαφος τα τελευταία χρόνια είναι η συναισθηματική νοημοσύνη. Πέρα από τη γνωστή διανοητική νοημοσύνη (IQ), η συναισθηματική νοημοσύνη αφορά την ικανότητα του ανθρώπου να αναγνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων, αλλά και να χειρίζεται τα δικά του. Αυτή η ικανότητα, κατά τη γνώμη μας, είναι ιδιαίτερα σημαντική στη σημερινή κοινωνία, όπου η επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων τείνει να εκλείψει. Η δημιουργία και η διατήρηση διαπροσωπικών

σχέσεων αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη ικανότητα όχι μόνο στην επαγγελματική σταδιοδρομία αλλά και στην προσωπική ζωή κάθε ανθρώπου.

Εκτός από τις ικανότητες, μεγάλη σημασία έχει η συνεχής εκπαίδευση των πωλητών καθώς και η υποκίνησή τους. Χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή από τους προϊσταμένους, καθώς ο κάθε άνθρωπος έχει διαφορετικές ανάγκες, επομένως θέλει προσοχή για να είναι αποτελεσματική η υποκίνηση.

Προχωρώντας στο επόμενο κεφάλαιο, που αποτελεί τον πυρήνα της εργασίας αυτής, παρουσιάστηκε η τέχνη της πρόβλεψης πωλήσεων. Αναφερόμαστε στην πρόβλεψη με τη λέξη τέχνη, γιατί:

- Αποτελεί προϋπόθεση πολλών λειτουργιών της επιχείρησης, όπως ο όγκος παραγωγής, η απασχόληση των εργαζομένων, η τιμολόγηση των προϊόντων, η εύρυθμη λειτουργία των εργοστασιακών εγκαταστάσεων που στο σύνολό τους μπορούν να επηρεάσουν το μερίδιο αγοράς που κατέχει μια επιχείρηση, τα προσδοκώμενα κέρδη και τη διατήρηση ικανοποιημένων πελατών.

- Κατέχει σημαντικό ρόλο στο στρατηγικό προγραμματισμό της επιχείρησης, αφού όπως προαναφέρθηκε, αποτελεί τη βάση για τις μελλοντικές κινήσεις της επιχείρησης.

- Απαιτείται για να γίνει ο προϋπολογισμός σε μια επιχείρηση, να εξασφαλιστούν δηλαδή τα απαιτούμενα κεφάλαια προκειμένου να προχωρήσει στις απαραίτητες επενδύσεις.

- Ουσιαστικά είναι μια αντανάκλαση της οικονομίας της επερχόμενης περιόδου.

Σήμερα, στην ιδιαίτερα ακανθώδη κατάσταση που βρίσκεται η χώρα μας, η πρόβλεψη πωλήσεων αποτελεί μια τεράστια πρόκληση για τις επιχειρήσεις.

Προϋπόθεση όμως της ίδιας της πρόβλεψης, είναι ο υπολογισμός της ζήτησης του προϊόντος. Δηλαδή, ποιες είναι οι δυνάμεις εκείνες που επηρεάζουν τα άτομα να αγοράσουν ένα συγκεκριμένο προϊόν. Οι μεταβλητές αυτές είναι οι τιμές, οι δαπάνες διαφήμισης και η ποιότητα του προϊόντος, οι οποίες μπορούν να υπολογιστούν από την επιχείρηση, και από την άλλη πρέπει να προσδιοριστεί το εισόδημα των καταναλωτών και ο πληθυσμός. Ο υπολογισμός της ζήτησης κρύβει και αυτός παγίδες καθώς οι προτιμήσεις των καταναλωτών αλλάζουν συνεχώς, λόγω της καθημερινότητας, των νέων αναγκών που δημιουργούνται και των αναγκών που

παύουν να υφίστανται. Επομένως, μια επιχείρηση πρέπει να ακούει το σφυγμό της αγοράς και να έχει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Αφού λοιπόν υπολογιστεί η ζήτηση, η επιχείρηση προχωρά στη πρόβλεψη των πωλήσεων, είτε στηριζόμενη σε εκτιμήσεις, γνώμες και κρίσεις διευθυντικών στελεχών, πωλητών αλλά και των ίδιων των πελατών, είτε βασιζόμενη σε στατιστικά στοιχεία και πωλήσεις παρελθουσών χρονικών περιόδων. Βέβαια, ο συνδυασμός των μεθόδων αυτών, θα συντελέσει στη διαμόρφωση μιας έγκυρης πρόβλεψης πωλήσεων η οποία συνδέεται άμεσα με τη χρηματοοικονομική ισορροπία της επιχείρησης. Παράλληλα με τη πρόβλεψη των πωλήσεων δηλαδή, γίνεται και η πρόβλεψη των απαιτούμενων κεφαλαίων, είτε πρόκειται για ίδια(αυτοχρηματοδότηση), είτε για ξένα(με κάποια μορφή δανεισμό) για να συνεχιστεί η λειτουργία της επιχείρησης. Οι πηγές χρηματοδότησης εξαρτώνται από τη φάση εξέλιξης στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση, δηλαδή αν βρίσκεται σε στάδιο εισόδου στην αγορά, αν ακολουθεί επεκτατική πολιτική ή αν έχει φτάσει στη φάση της ωριμότητας όπου αν δεν ληφθούν δραστικά μέτρα θα ακολουθήσει η φάση της παρακμής.

Προκειμένου να γίνει η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε κεφάλαια, χρησιμοποιούνται κάποιοι αριθμοδείκτες οι οποίοι αναλύουν χρηματοοικονομικές καταστάσεις και στη συνέχεια γίνεται διπλή σύγκριση, τόσο σε σχέση με το χρόνο, όσο και σε σχέση με τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Οι αριθμοδείκτες αυτοί έχουν κατηγοριοποιηθεί ανάλογα με το τι υπολογίζουν, έτσι διακρίνονται οι δείκτες ρευστότητας, οι δείκτες δραστηριότητας, οι δείκτες κεφαλαιακής διάρθρωσης, οι δείκτες αποδοτικότητας και οι χρηματιστηριακοί δείκτες.

Κάθε επιχείρηση για να μπορέσει να ανταποκριθεί στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον της, δημιουργεί ένα σχέδιο marketing ώστε να εντοπίσει και να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό το σχέδιο είναι ουσιαστικά μια σειρά βημάτων που οδηγούν στο καθορισμό στόχων και τελικά στην επίτευξή τους. Αφετηρία του σχεδιασμού marketing είναι η δήλωση της αποστολής της επιχείρησης, του σκοπού της, έτσι ώστε όλα τα τμήματα που την απαρτίζουν να κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση. Ακολουθεί ο καθορισμός των γενικών στόχων της επιχείρησης και η στρατηγική που θα ακολουθηθεί για την επίτευξή τους.

Στη συνέχεια γίνεται ο έλεγχος marketing. Ο έλεγχος αυτός ουσιαστικά είναι η κατανόηση της σχέσης της επιχείρησης τόσο με το εξωτερικό, όσο και με το

εσωτερικό της περιβάλλον. Σε αυτό το στάδιο χρησιμοποιείται η μέθοδος SWOT, μια ανάλυση των δυνάμεων (Strengths) και των αδυναμιών (Weaknesses) που βρίσκονται στο εσωτερικό της, και των ευκαιριών (Opportunities) και των απειλών (Threats) που υπάρχουν στο εξωτερικό της περιβάλλον. Συμπερασματικά, με την ανάλυση αυτή, διακρίνονται οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης, γίνεται ανάλυση της κατάστασης στην οποία βρίσκεται «σήμερα» η επιχείρηση, ανάλυση της αγοράς και του ανταγωνισμού, καθώς και του επιχειρηματικού και οικονομικού περιβάλλοντος.

Μετά τον έλεγχο ακολουθεί το κύριο κομμάτι του σχεδιασμού, που είναι ο σχηματισμός των στόχων και στρατηγικών marketing. Ένα χρήσιμο εργαλείο για τον καθορισμό των στόχων είναι η μήτρα του Ansoff. Σύμφωνα με τη μήτρα μια επιχείρηση έχει τέσσερις κατηγορίες ευκαιριών ανάπτυξης, είτε να επιδιώξει να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της, είτε να αναπτυχθεί σε νέες αγορές, είτε να προχωρήσει στην ανάπτυξη του προϊόντος, ή να δημιουργήσει νέα προϊόντα σε νέες αγορές. Οι στόχοι marketing λοιπόν της επιχείρησης αφορούν είτε το μερίδιο αγοράς που κατέχει, είτε τον όγκο των πωλήσεων, και οι στρατηγικές marketing είναι ο τρόπος προκειμένου να φτάσει στους επιθυμητούς στόχους. Οι στρατηγικές σχετίζονται με τα τέσσερα βασικά στοιχεία του μίγματος marketing (4Ps), Προϊόν (Product), Τιμή (Price), Τόπος (Place) και Προώθηση (Promotion).

Μόλις διαμορφωθούν και οι στρατηγικές marketing, που αποτελούν ένα από τα πιο δύσκολα βήματα του σχεδιασμού, όλα τα τμήματα της επιχείρησης γνωρίζουν πλέον ποια πορεία θα ακολουθήσουν και που πρέπει να στρέψουν την προσοχή τους.

Στο πλαίσιο διεξαγωγής αυτής της εργασίας, έγινε τόσο δευτερογενής όσο και πρωτογενής έρευνα. Το πρώτο μέρος της εργασίας αποτελεί τη δευτερογενή έρευνά μας, είναι δηλαδή μια συλλογή στοιχείων και πληροφοριών που υπάρχουν ήδη και αφορούν το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση. Στην πρωτογενή έρευνα, η επιχείρηση στρέφεται στην ίδια την αγορά για να συγκεντρώσει κάποια στοιχεία. Η έρευνα διακρίνεται σε ποιοτική, όταν συλλέγονται με άμεσο τρόπο πληροφορίες που αφορούν τους καταναλωτές και σε ποσοτική, όταν συλλέγονται στοιχεία από μεγάλα δείγματα πληθυσμού μέσω της δημοσκοπήσης.

Η δική μας πρωτογενής έρευνα έγινε με τη μορφή ερωτηματολογίου το οποίο απαντήθηκε από 12 επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα (αναφέρονται στο πρώτο τμήμα του ερωτηματολογίου), που ανήκουν όμως σε

διαφορετικούς κλάδους και οικονομική κλίμακα. Το περιεχόμενο των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου αφορούσε ζητήματα στα οποία αναφερθήκαμε στη δευτερογενή έρευνα σε θεωρητικό επίπεδο, θέλοντας να δούμε πως εφαρμόζονται και πρακτικά από τις επιχειρήσεις.

Πιο συγκεκριμένα, ο δεύτερος τομέας του ερωτηματολογίου αφορά το προσωπικό, τα κριτήρια επιλογής του, τις μεθόδους εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται, αν γίνεται χρήση μεθόδων υποκίνησης και ποιες είναι αυτές. Οι ερωτηθείσες επιχειρήσεις βασίζονται κυρίως στην εμπειρία και στη συνέχεια στο μορφωτικό επίπεδο προκειμένου να προσλάβουν προσωπικό, επιλέγουν να εκπαιδεύουν το προσωπικό στον τόπο εργασίας, που είναι ίσως ο πιο αποτελεσματικός τρόπος εκπαίδευσης, συνδυασμένος όμως και με θεωρητική εκπαίδευση. Όσο αφορά την υποκίνηση του προσωπικού, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί ως κίνητρο τα οικονομικά βραβεία.

Στον τρίτο τομέα οι ερωτήσεις αφορούν τους στόχους marketing που θέτουν οι επιχειρήσεις, τις στρατηγικές marketing που ακολουθούν, οι οποίες σχετίζονται με τα τέσσερα βασικά στοιχεία του μίγματος marketing, πως ενημερώνονται για τις εξελίξεις που επηρεάζουν τον κλάδο τους, ποια στρατηγική ακολουθούν για να διατηρήσουν ή να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αν θα συνεργάζονταν με ανταγωνίστριες επιχειρήσεις.

Μεγάλη εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι βασικοί στόχοι marketing για τις επιχειρήσεις αποτελούν η διατήρηση της καλής εικόνας που έχουν καθώς και η δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες και όχι, για παράδειγμα, η μεγιστοποίηση του κέρδους ή η αύξηση του μεριδίου αγοράς. Πιστεύουμε ότι, λαμβάνοντας και σοβαρά υπόψη τις απαντήσεις των επιχειρήσεων σχετικά με τους στόχους που θέτουν, οι καλές σχέσεις και η εμπιστοσύνη που δημιουργείται μεταξύ επιχείρησης και πελάτη, αποτελούν το κλειδί της επιβίωσης των επιχειρήσεων από την οικονομική κρίση. Στη συνέχεια, οι στρατηγικές marketing που φαίνεται να ακολουθούν οι επιχειρήσεις, αφορούν την ανάπτυξη των προϊόντων, δηλαδή τον σωστό προγραμματισμό που έχει σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη νέων και επικερδών προϊόντων και την ανανέωση ή κατάργηση άλλων, και την ανάπτυξη της προώθησης μέσω των διαφημίσεων και των δημοσίων σχέσεων.

Όσο αφορά τις πολιτικό-νομικές, οικονομικές, κοινωνικό-πολιτιστικές και τεχνολογικές εξελίξεις που διαδραματίζονται στο περιβάλλον των επιχειρήσεων και επηρεάζουν σαφώς τον κλάδο στον οποίο ανήκουν, οι ερωτηθείσες επιχειρήσεις

επιλέγουν να ενημερωθούν μέσω του internet που βεβαίως αποτελεί μια τεράστια πηγή πληροφοριών, μόνο που χρήζει προσοχής καθώς αυτές δεν είναι πάντα αξιόπιστες. Επίσης, μια άλλη πηγή ενημέρωσης γι' αυτές είναι οι προσωπικές επαφές με άλλες επιχειρήσεις, πηγή επίσης αμφισβητούμενη κατά τη γνώμη μας καθώς δεν πρέπει να ξεχνιέται ότι αυτές οι επιχειρήσεις είναι ταυτόχρονα και ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Καθώς οι εξελίξεις και οι αλλαγές στο περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι ραγδαίες και μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά αν δεν υπάρχει σωστή ενημέρωση, πιστεύουμε ότι ο συνδυασμός των πηγών ενημέρωσης αποτελεί τον πιο σωστό και ίσως τον λιγότερο παρακινδυνευμένο τρόπο για μια πλήρη και αξιόπιστη ενημέρωση.

Η στρατηγική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις για να διατηρήσουν ή να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι κυρίως η στρατηγική της διαφοροποίησης, όπου οι επιχειρήσεις θέλοντας να είναι ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές, εισχωρούν στην αγορά δυναμικά με ένα καινοτόμο προϊόν. Η δεύτερη σε σειρά στρατηγική που ακολουθείται είναι αυτή της μείωσης κόστους. Είναι απόλυτα λογικό, την εποχή που διανύουμε, να εφαρμόζεται αυτή η στρατηγική καθώς έτσι η επιχείρηση μειώνει το κόστος παραγωγής ώστε να μειωθούν οι τιμές των προϊόντων έναντι των ανταγωνιστών.

Ένας τρόπος ανάπτυξης για μια επιχείρηση είναι η συνεργασία με κάποια ανταγωνίστρια επιχείρηση. Σε αυτό συμφωνεί ένα μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων καθώς έτσι θα αυξανόταν το μερίδιο αγοράς και θα μειωνόταν ο ανταγωνισμός. Υπάρχει όμως και η αντίθετη άποψη, που υποστηρίζει ότι μια τέτοια κίνηση δεν θα απέφερε καρπούς, αφού απαιτείται τεράστιος προγραμματισμός και συντονισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις, πράγμα δύσκολο όταν υπάρχει διαφορετική νοοτροπία, διαφορετικός τρόπος λειτουργίας.

Ο τέταρτος και τελευταίος τομέας του ερωτηματολογίου, αναφέρεται στο πόσο έχει επηρεάσει τις επιχειρήσεις η οικονομική κρίση, αν θεωρείται δύσκολη διαδικασία η πρόβλεψη των πωλήσεων, ποια μέθοδο πρόβλεψης ακολουθούν, καθώς και στην περίοδο που διανύουμε, ποια πηγή χρηματοδότησης θα επέλεγαν.

Αρχικά λοιπόν, βλέπουμε ότι ενώ η οικονομική κατάσταση μιας χώρας, είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει άμεσα μια επιχείρηση, κάποιες από τις ερωτηθείσες επιχειρήσεις δεν φαίνεται να έχουν επηρεαστεί, όσο αφορά τα κέρδη, αυτό όμως συμβαίνει γιατί είναι επιχειρήσεις μεγάλης οικονομικής κλίμακας που απευθύνονται σε μεγάλη μερίδα πληθυσμού. Αντίθετα, στις μικρότερες, τοπικές επιχειρήσεις τα

κέρδη έχουν επηρεαστεί σημαντικά. Όσο αφορά την επιρροή στις πωλήσεις και στους εργαζομένους, δεν έχουν σημειωθεί ιδιαίτερες αλλαγές, αυτό όμως μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι όταν ρωτήθηκαν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις, η οικονομική κατάσταση της χώρας δεν βρισκόταν σε τόσο άσχημη κατάσταση όπως σήμερα. Πιστεύουμε δηλαδή, ότι αν θέταμε τις ίδιες ερωτήσεις στις ίδιες επιχειρήσεις τώρα, τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματά μας θα ήταν διαφορετικά.

Η πρόβλεψη πωλήσεων, όπως γνωρίζουμε, αποτελεί μια ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία, καθώς πρέπει να λαμβάνεται υπόψη μεγάλος όγκος πληροφοριών και ταυτόχρονα πρέπει τα αποτελέσματά της να πλησιάζουν πολύ την πραγματικότητα, αφού ουσιαστικά η λειτουργία της επιχείρησης εξαρτάται από αυτή. Παρ' όλα αυτά, για τις ερωτηθείσες επιχειρήσεις, η διαδικασία αυτή δεν αποτελεί πρόβλημα, πράγμα που προκαλεί εντύπωση. Όσο αφορά τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται προκειμένου να κάνουν την πρόβλεψη των πωλήσεών τους, βασίζονται στις προθέσεις των πελατών, στις εκτιμήσεις των πωλητών αλλά και στην ανάλυση παρελθουσών χρονικών περιόδων. Επειδή οι εξελίξεις στο περιβάλλον της επιχείρησης είναι συνεχείς και ραγδαίες πρέπει να γίνεται ένα πάντρεμα μεθόδων, να συνδυάζονται δηλαδή εμπειρία, γνώσεις, εκτιμήσεις και το τι θέλουν οι πελάτες.

Τέλος, οι επιχειρήσεις στη περίοδο κρίσης που διανύουμε, θα επέλεγαν σαν πηγή χρηματοδότησης, κυρίως την αυτοχρηματοδότηση και τις επιχορηγήσεις από το κράτος ή την Ευρωπαϊκή Ένωση και λιγότερο τα τραπεζικά δάνεια, αφού οποιασδήποτε μορφής δανεισμός αποτελεί βάρος για την επιχείρηση και συνήθως δεν προτιμάται.

Γενικά μέσα από την εμπειρία της σύνταξης της συγκεκριμένης εργασίας αλλά και ειδικότερα από τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, διαπιστώσαμε πώς η θεωρία γίνεται πράξη στη λειτουργία των επιχειρήσεων αλλά και τη δυσκολία εφαρμογής και ταύτισης της θεωρίας της πρόβλεψης πωλήσεων με την πραγματικότητα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ονομαζόμαστε Αρβανίτη Καρολίν και Βερτσέτης Ιωάννης και είμαστε φοιτητές του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Α.Τ.Ε.Ι.) Πάτρας της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας στο τμήμα Διοίκηση Επιχειρήσεων.

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο αποτελεί τμήμα της πτυχιακής μας εργασίας με θέμα «ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ - SWOT ANALYSIS» με επιβλέπουσα καθηγήτρια την κ. Α. Κοπανέλη. Τα στοιχεία που θα μας δώσετε θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για την ανάλυση της παρούσας πτυχιακής εργασίας.

Ευχαριστούμε για το χρόνο σας και την προσοχή σας.

ΤΟΜΕΑΣ 1: ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΚΟΝΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησης;

.....
.....

2. Ποιο είναι το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης;

.....
.....

3. Ποια είναι η νομική μορφή της επιχείρησης;

3.1 Α.Ε.

3.2 Ο.Ε.

3.3 Ε.Ε.

3.4 Ε.Π.Ε.

3.5 Ατομική

3.6 Άλλο

(Διευκρινίστε).....

ΤΟΜΕΑΣ 2: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

4. Ποιο είναι το βασικότερο κριτήριο με το οποίο επιλέγετε το προσωπικό σας;

4.1 Μορφωτικό επίπεδο

4.2 Εμπειρία

4.3 Προσωπικότητα

4.4 Φυσικά χαρακτηριστικά

4.5 Άλλο

(Διευκρινίστε).....

5. Ποια μέθοδο εκπαίδευσης χρησιμοποιείτε στην επιχείρησή σας;

(Μπορείτε να δώσετε πάνω από 1 απαντήσεις)

5.1 Εκπαίδευση στον τόπο εργασίας (on the job training)

5.2 Διαλέξεις

5.3 Επιδείξεις-παρουσιάσεις

5.4 Ανάλυση ρόλου (role playing)

5.5 Συζητήσεις πραγματικών περιπτώσεων (case discussions)

5.6 Άλλο

(Διευκρινίστε).....

6. Εφαρμόζετε κάποια μέθοδο υποκίνησης στους υπαλλήλους σας ώστε να αποδίδουν καλύτερα στην εργασία τους;

6.1 ΟΧΙ

(Αν ΟΧΙ παρακαλώ προχωρήστε στην ερώτηση 8)

6.2 ΝΑΙ

(Αν ΝΑΙ παρακαλώ προχωρήστε στη ερώτηση 7)

7. Ποια μέθοδο υποκίνησης εφαρμόζετε;

(Μπορείτε να δώσετε πάνω από 1 απαντήσεις)

- 7.1 Οικονομικά βραβεία (bonus)
- 7.2 Συμμετοχή στα κέρδη της επιχείρησης
- 7.3 Διαγωνισμοί με έπαθλο (δώρα, ταξίδια κ.τ.λ.)
- 7.4 Έπαινοι, σύμβολα αναγνώρισης, βραβεία
- 7.5 Δυνατότητα προαγωγής
- 7.6 Κοινωνικές δραστηριότητες
- 7.7 Άλλο

(Διευκρινίστε).....

ΤΟΜΕΑΣ 3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ MARKETING

8. Παρακάτω αναφέρονται μερικοί στόχοι marketing. Ποιοι στόχοι αντιπροσωπεύουν την επιχείρησή σας;

(Μπορείτε να δώσετε μέχρι 3 απαντήσεις)

- 8.1 Αύξηση μεριδίου αγοράς
- 8.2 Μεγιστοποίηση κέρδους
- 8.3 Εξασφάλιση νέων πελατών εισχωρώντας σε νέες αγορές
- 8.4 Υψηλή αναγνωρισιμότητα των προϊόντων/ υπηρεσιών
- 8.5 Αύξηση των πωλήσεων «αδύναμων» προϊόντων/ υπηρεσιών
- 8.6 Μείωση των δαπανών διανομής
- 8.7 Δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες
- 8.8 Βελτίωση ή διατήρηση καλής εικόνας
- 8.9 Άλλο

(Διευκρινίστε).....

9. Η στρατηγική marketing που ακολουθεί μια επιχείρηση σχετίζεται με τα τέσσερα βασικά στοιχεία του μίγματος marketing (4Ps) τα οποία αναφέρονται παρακάτω. Ποιο θεωρείτε ότι χρειάζεται να αναπτυχθεί για τη βελτίωση της επιχείρησής σας;

(Μπορείτε να δώσετε πάνω από 1 απαντήσεις)

- 9.1 Προϊόν/Product (Γενικές πολιτικές για τον καθορισμό της ονομασίας του προϊόντος, την τοποθέτηση στη αγορά, την επέκταση της γκάμας, την αλλαγή στην απόδοση, ποιότητα, χαρακτηριστικά, σχεδιασμό, συσκευασία του προϊόντος κλπ)
- 9.2 Τιμή/Price (Γενικές πολιτικές καθορισμού των τιμών, όρους, συνθήκες)
- 9.3 Τόπος/Place (Γενικές πολιτικές για τη διανομή, παράδοση προϊόντων και τα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών)
- 9.4 Προώθηση/Promotion (Γενικές πολιτικές για την επικοινωνία με τους πελάτες στους τομείς της διαφήμισης, προσωπικών πωλήσεων, προώθησης πωλήσεων, δημοσίων σχέσεων και εκθέσεων)

10. Πως ενημερώνεστε για τις ευρύτερες περιβαλλοντικές εξελίξεις (πολιτικό-νομικές, οικονομικές, κοινωνικό-πολιτιστικές, τεχνολογικές) που επηρεάζουν τον κλάδο σας;

(Μπορείτε να δώσετε πάνω από 1 απαντήσεις)

- 10.1 Από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης
- 10.2 Από το Internet
- 10.3 Από εξειδικευμένα έντυπα του κλάδου
- 10.4 Μέσω ημερίδων/ συνεδρίων
- 10.5 Με συμμετοχή σε εκθέσεις του κλάδου
- 10.6 Από προσωπικές επαφές με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου
- 10.7 Άλλο

(Διευκρινίστε).....

11. Ποια στρατηγική ακολουθείτε για να διατηρήσετε ή να αποκτήσετε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

(Μπορείτε να δώσετε πάνω από 1 απαντήσεις)

- 11.1 Στρατηγική μείωσης κόστους
- 11.2 Στρατηγική διαφοροποίησης προϊόντος/ υπηρεσίας σε σχέση με τους ανταγωνιστές
- 11.3 Στρατηγική εστίασης σε ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς
- 11.4 Άλλο

(Διευκρινίστε).....

12. Θα συμφωνούσατε με μια πιθανή συνεργασία με ανταγωνίστριες επιχειρήσεις στα πλαίσια προσπάθειας για ανάπτυξη του κλάδου ή της επιχείρησής σας;

12.1 ΝΑΙ

12.2 ΟΧΙ

Δικαιολογήστε την απάντησή σας

.....

ΤΟΜΕΑΣ 4: ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ – ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

13. Η γενικότερη οικονομική κατάσταση μιας χώρας είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Πόσο έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση που διανύει η χώρα μας στην επιχείρησή σας όσο αφορά:

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
13.1 Κέρδη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.2 Πωλήσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.3 Απασχολούμενοι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Πόσο δύσκολο θεωρείτε τη διαδικασία της πρόβλεψης των μελλοντικών πωλήσεων των προϊόντων/ υπηρεσιών της επιχείρησής σας;

14.1 Καθόλου δύσκολο

14.2 Λίγο δύσκολο

14.3 Ούτε λίγο ούτε πολύ δύσκολο

14.4 Πολύ δύσκολο

14.5 Πάρα πολύ δύσκολο

15. Ποια μέθοδο πρόβλεψης πωλήσεων ακολουθεί η επιχείρησή σας;

15.1 Εκτιμήσεις διευθυντών

15.2 Εκτιμήσεις πωλητών

- 15.3 Προθέσεις/ προσδοκίες πελατών
- 15.4 Δοκιμαστικές αγορές (προώθηση νέων προϊόντων σε συγκεκριμένες αγορές)
- 15.5 Ανάλυση πωλήσεων παρελθουσών χρονικών περιόδων
- 15.6 Άλλο
- (Διευκρινίστε).....

16. Με ποιο τρόπο θα χρηματοδοτούσατε, στην εποχή που διανύουμε, την ανάπτυξη της επιχείρησής σας;

- 16.1 Τραπεζικό δάνειο
- 16.2 Επιχορήγηση από το κράτος ή την Ε.Ε.
- 16.3 Leasing
- 16.4 Εκποίηση περιουσιακών στοιχείων
- 16.5 Αυτοχρηματοδότηση (κεφαλαιοποίηση πραγματοποιηθέντων κερδών)
- 16.6 Συγγενείς/ Φίλοι
- 16.7 Άλλο
- (Διευκρινίστε).....

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αποστολόπουλος Ιωάννης Ν. (1997). *Ειδικά θέματα χρηματοδοτικής διοίκησης*. Αθήνα: Α. Σταμούλης
2. Αρτίκης Γεώργιος Π. (2002) *Χρηματοοικονομική διοίκηση: Αποφάσεις χρηματοδοτήσεων*. Αθήνα: Interbooks.
3. Αρτίκης Γεώργιος Π. (2003). *Χρηματοοικονομική Διοίκηση – Ανάλυση και Προγραμματισμός*. Αθήνα: Interbooks.
4. Αυλωνίτης, Γ. (2001). *Στρατηγικό βιομηχανικό μάρκετινγκ*. Αθήνα: Α. Σταμούλης. (2^η έκδοση). (Τόμος Α’).
5. Αυλωνίτης, Γ. & Σταθακόπουλος, Β. Μ. (2008). *Αποτελεσματική Οργάνωση & Διοίκηση Πωλήσεων*. Αθήνα: Α. Σταμούλης.
6. Κάντζος, Κ. (1997). *Ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων*. Αθήνα: Interbooks. (2^η έκδοση).
7. Καρβούνης, Σωτήρης Κ. (2006). *Μεθοδολογία, τεχνικές και θεωρία για οικονομοτεχνικές μελέτες*. Αθήνα: Α. Σταμούλης.
8. Κιόχος Πέτρος Α. (1996). *Ιδιωτική οικονομική*. Αθήνα: Α. Σταμούλης.
9. Μπουραντάς Δ., Βαθής Α., Παπακωνσταντίνου Χ. & Ρεκλείτης Π. (1999). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*. Αθήνα: Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων.
10. Πανηγυράκης, Γεώργιος. (1999). *Διεθνές εξαγωγικό μάρκετινγκ*. Αθήνα: Α. Σταμούλης.
11. Παπαδάκης Βασίλης Μ. (2007). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*. Αθήνα: Ε. Μπένου
12. Παπούλιας Γεώργιος. (2000). *Χρηματοοικονομική διοίκηση (Financial Management)*. Αθήνα: Γ. Παπούλιας. (4^η έκδοση)
13. Πατρινός, Δ. (2002). *Βιομηχανικό Marketing*. Αθήνα: Έλλην.
14. Πετρώφ Γιάννης & Τζωρτζάκης Κώστας & Τζωρτζάκη Αλεξία. (2002). *Μάρκετινγκ - Μάνατζμεντ, η Ελληνική προσέγγιση*. Αθήνα: Rosili. (2^η έκδοση)
15. Σταθακόπουλος, Βλάσης. (2005). *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*. Αθήνα: Α. Σταμούλης
16. Χρήστου, Ευάγγελος Σ. (1999). *Έρευνα Τουριστικής Αγοράς*. Αθήνα: Interbooks.
17. Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Goleman Daniel (1998). *Η συναισθηματική νοημοσύνη*. Αθήνα: Ελληνικά γράμματα.
2. Hisrich R., D. & Jackson R. W., (1994). *Πώληση και Διαχείριση Πωλήσεων*. Αθήνα: Επιχειρηματική Βιβλιοθήκη. (Ελληνική Μετάφραση).
3. Kotler P., Armstrong G. (2001). *Αρχές μάρκετινγκ*. Αθήνα: Γκιούρδας.
4. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2001). *Αρχές του μάρκετινγκ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος. 2^η Ευρωπαϊκή έκδοση.
5. McDonald Malcolm. (1999). *Σχέδια Μάρκετινγκ (Marketing Plans)*. Αθήνα: Κλειδάριθμος. (Ελληνική μετάφραση).

6. Sandhusen, R. (1993). *Μάρκετινγκ (μια μεθοδική σειρά σεμιναρίων στην προώθηση προϊόντων και πωλήσεων για σπουδαστές, στελέχη επιχειρήσεων και επαγγελματίες)*. Αθήνα: Κλειδάριθμος. (Ελληνική μετάφραση).
7. Sandler, David H. (2002). *Κανένα παιδί δεν μαθαίνει ποδήλατο σε σεμινάριο*. Αθήνα: Θέσις
8. Stanton, W., J. & Spiro R. (1999). *Management of a Sales Force*. Singapore: McGraw-Hill International Editions.

INTERNET

- http://www.specisoft.gr/news/docs/Arthro_odhgos_Business_Plan.pdf
- <http://www.managementtips.gr/blog/?p=74>
- <http://www.thepracticeofleadership.net/2006/03/11/setting-smart-objectives>
- <http://www.learnmarketing.net/smart.htm>
- <http://www.projecttools.org/?tag=swot>

ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

- Φιλιππόπουλος Φώτης. (2009). Η χρήση της αποθητικότητας ως εξήγηση του φαινομένου της ελκυστικότητας. *Επιστημονικό Μάρκετινγκ*. Τεύχος 58, Μάρτιος 2009, σελίδα 101-103.

ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ

- Φαφούτη Λαλίνα. (2007). Νευρομάρκετινγκ: το νέο " λαγωνικό " της διαφήμισης. *Το Βήμα της Κυριακής*. 15 Απριλίου 2007, σελίδα 9.