

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ  
ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Marketing Plan μιας μικρής επιχείρησης εμπορίας Η/Υ

Marketing Plan of a SME selling PCs

Σπουδαστής: Νικάκης Στυλιανός

Εισηγητής: Παπαετρόπουλος Πέτρος

ΠΑΤΡΑ 2015

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	1
Abstract.....	2
Γενικά-Εισαγωγικά.....	3
1  Εννοιολογική οριοθέτηση .....	4
1.1  Η οργανωσιακή φιλοσοφία μάρκετινγκ.....	4
1.2  Η διαδικασία λήψης αποφάσεων μάρκετινγκ.....	5
1.3  Το πρόβλημα της απόφασης στο μάρκετινγκ.....	6
1.4  Τα επίπεδα δραστηριοτήτων μάρκετινγκ .....	7
1.4.1  Στρατηγικό επίπεδο .....	7
1.4.2  Τακτικό επίπεδο.....	7
1.4.3  Λειτουργικό επίπεδο.....	7
1.5  Ο έλεγχος του περιβάλλοντος μάρκετινγκ.....	8
1.5.1  Διάγνωση των εσωεπιχειρησιακών συνθηκών .....	9
1.6  Το σχέδιο μάρκετινγκ .....	10
1.7  Το μάρκετινγκ – Θεωρητική προσέγγιση.....	11
1.8  Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα .....	12
1.8.1  Τάσεις των ΜΜΕ στην Ελλάδα.....	13
1.8.2  Προσανατολισμός των ελληνικών ΜΜΕ στη φιλοσοφία μάρκετινγκ .	14
2  Προγραμματισμός εκπόνησης του σχεδίου μάρκετινγκ της εταιρίας ... και διαγνωστικός έλεγχος.....	18
2.1  Ανάλυση του προφίλ της επιχείρησης.....	18
2.2  Ανάλυση της αγοράς.....	21
2.2.1  Ανάλυση προϊόντων .....	22
2.2.2  Ανάλυση ανταγωνισμού.....	23
2.2.3  Ανάλυση πελατών .....	28

2.3	Ανάλυση ζήτησης.....	29
2.4	Εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης .....	29
2.5	Ανάλυση SWOT .....	31
2.5.1	Strengths (Ισχυρά σημεία) .....	31
2.5.2	Weaknesses (Αδύναμα σημεία).....	32
2.5.3	Opportunities (Ευκαιρίες).....	33
2.5.4	Threats (Απειλές).....	34
2.6	Εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	36
3	Μεθοδολογία εργασίας.....	41
3.1	Αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι .....	41
3.2	Προσδοκώμενα αποτελέσματα έρευνας.....	42
3.3	Ανάλυση περιπτώσιολογικών μελετών (Case Studies).....	43
3.4	Προτεινόμενη στρατηγική μάρκετινγκ .....	43
3.4.1	Επιλογή στρατηγικής.....	43
3.5	Μίγμα μάρκετινγκ .....	45
3.6	Επιχειρησιακό πλάνο .....	53
3.7	Πρόγραμμα δράσης .....	54
3.8	Προϋπολογισμός και χρονοδιάγραμμα .....	56
3.9	Χρηματοδότηση και αναπτυξιακή πολιτική .....	58
3.9.1	Πρόσβαση στη χρηματοδότηση μικρών επιχειρήσεων .....	58
3.9.2	Χρηματοδοτικές υποδομές .....	59
3.10	Εθνικό Σχέδιο Στήριξης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (Ε.Σ.Σ.ΜμΕ) .....	60
3.10.1	Πρωτοβουλία Jeremie.....	60
3.10.2	Ενίσχυση Επιστημόνων-Ελευθέρων Επαγγελματιών στο πλαίσιο των Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων του ΕΣΠΑ 2007-2013 .....	61
3.10.3	Ενίσχυση για Στήριξη Κοινωνικής Οικονομίας .....	61
3.10.4	Σύνδεση χρηματοδοτικών εργαλείων με πρωτοβουλίες Jeremie και Jasmine	61

4	Αξιολόγηση και Συμπεράσματα.....	62
4.1	Αξιολόγηση και έλεγχος .....	62
4.2	Συμπεράσματα .....	63
	Πηγές-Βιβλιογραφία.....	67
	Έντυπη βιβλιογραφία .....	67
	Διαδικτυακές πηγές .....	68
	Παράρτημα .....	69
	Ερωτηματολόγιο.....	69

## Περίληψη

Ο βασικός σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας ήταν να αναπτυχθεί ένα σχέδιο μάρκετινγκ μιας μικρής επιχείρησης εμπορίας Η/Υ. Με την μελέτη της επιχείρησης και την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης θα αποφασιστούν οι απαραίτητες ενέργειες προβολής και διαφήμισης και η στρατηγική μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει η επιχείρηση με σκοπό την επίτευξη των στόχων της. Η εκπόνηση της εργασίας θα ολοκληρωθεί σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος θα γίνει θεωρητική προσέγγιση σε έννοιες όπως το μάρκετινγκ και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ενώ στο δεύτερο μέρος της εργασίας πραγματοποιείται η εκπόνηση του σχεδίου μάρκετινγκ της υπό μελέτη επιχείρησης. Για την ολοκλήρωση του σχεδίου μάρκετινγκ δημιουργήθηκε χρονοδιάγραμμα ενεργειών προβολής αλλά καθορίστηκε και απαιτούμενος προϋπολογισμός.

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί πως το μάρκετινγκ και οι διαδικασίες προβολής και διαφήμισης είναι συνεχώς εξελισσόμενες. Συνεπώς, μία επιχείρηση και κυρίως μία μικρή επιχείρηση με τις ιδιαιτερότητες που χαρακτηρίζουν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρει, πρέπει να εξελίσσεται συνεχώς και να προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα του εξωτερικού της περιβάλλοντος.

## **Abstract**

The major objective of this thesis was to develop a marketing plan of a small commercial company of personal computers. With the study on this particular commercial company and the analysis of the current situation, the necessary promotion and advertising actions as well the marketing strategy that the company will follow to achieve its objectives. The thesis was developed into two parts. In the first part, a conceptual there will be a theoretical approach in concepts li marketing and SMBs while in the second part the marketing plan of the current business will be created. For the completion of the marketing plan a timeline of promotion action was created and also the required budget was defined.

Finally, it should be mentioned that marketing, advertising and promotion procedures are constantly evolving. Thus, a company and especially a small one, with the specificities of services and products offered must constantly evolve and adapt to the new data from the external environment.

### **Γενικά-Εισαγωγικά**

Το μάρκετινγκ περιλαμβάνει την έρευνα εκείνων των παραγόντων της αγοράς, οι οποίοι επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την παραγωγή και την διάθεση των προϊόντων μιας επιχείρησης και τελικά, βοηθάει στην πολιτική της, για την επίτευξη ενός άριστου οικονομικού αποτελέσματος. Το μάρκετινγκ είναι το μέσον, του οποίου, η ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών, είναι σε θέση να προσδιορίσει το είδος, την ποσότητα και την ποιότητα του προϊόντος που πρέπει να παραχθεί, καθώς και τον τόπο και τον τρόπο που πρέπει αυτό να διατεθεί.

Η φιλοσοφία του μάρκετινγκ είναι ότι η επιχείρηση αναγνωρίζει και δέχεται ότι οι όλες οι δραστηριότητές της πρέπει να κατευθύνονται από τις επιθυμίες του καταναλωτή. Βασικός σκοπός είναι η ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς και η επίτευξη κέρδους.

Στην παρούσα εργασία γίνεται μια εννοιολογική τοποθέτηση σχετικά με το τι εστί μάρκετινγκ και θέματα σχετικά με αυτό όπως η διαδικασία λήψης αποφάσεων μάρκετινγκ, η οργανωσιακή φιλοσοφία μάρκετινγκ, ο έλεγχος του περιβάλλοντος μάρκετινγκ. Θα γίνει η ανάλυση του προφίλ της επιχείρησης ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΜΟΥΤΣΙΟΥΛΗΣ Α.Ε.Β.Ε.

Επίσης θα παρουσιαστεί το σχέδιο μάρκετινγκ της επιχείρησης, το ίγμα μάρκετινγκ, το επιχειρησιακό πλάνο καθώς και μία ανάλυση SWOT. Ολά αυτά τα παραπάνω σε συνδυασμό με την έρευνα που κάναμε, μέσω ερωτηματολογίου θα παρουσιαστούν με την μορφή συμπερασμάτων στο τελευταίο κεφάλαιο.

# 1 Εννοιολογική οριοθέτηση

## 1.1 Η οργανωσιακή φιλοσοφία μάρκετινγκ

Τα βασικά χαρακτηριστικά της φιλοσοφίας μάρκετινγκ των επιχειρήσεων είναι τα ακόλουθα (Kotler, 1993):

- Να πληροφορήσει. Η διοίκηση μπορεί να χρειάζεται να ενημερώσει το κοινό ότι το προϊόν της υπάρχει και να εξηγήσουν τι ακριβώς κάνει. Κάτι τέτοιο είναι προφανώς περισσότερο σημαντικό για τα νέα προϊόντα.
- Να πείσει. Ένα επιπλέον στάδιο είναι η δημιουργία ευνοϊκής στάσης απέναντι στην εταιρεία ή στο εμπορικό σήμα της. Η διοίκηση θα επιδιώξει να πείσει του πελάτες και το εμπόριο ότι το εμπορικό της σήμα προσφέρει ανώτερες ωφέλειες από αυτές των ανταγωνιστών.
- Δημιουργία εικόνας. Σε μερικές αγορές, η εικόνα που δημιουργείται από το μίγμα μάρκετινγκ της εταιρείας θα αποτελεί τον μοναδικό ή τον κύριο παράγοντα διαφοροποίησης μεταξύ των εμπορικών σημάτων. Η αγορά ποτού για παράδειγμα αποτελεί ένα παράδειγμα της σημασίας της δημιουργίας εικόνας. Όλες οι κυρίαρχες εταιρείες αποτελούν παρόμοια προϊόντα και η τιμή στην οποία σερβίρονται σήμερα καλύπτει οποιεσδήποτε διαφορές μπορεί να υπάρχουν. Οι επικοινωνίες –οι εικόνες, η εμπιστοσύνη και οι τάσεις που δημιουργούνται- αποτελούν το εμπορικό σήμα. Σε αγορές όπως των εταιρειών ποτού, όπου τα προϊόντα είναι τόσο παρόμοια, οι εικόνες που δημιουργούνται από τις επικοινωνίες προσφέρουν στους καταναλωτές τον μόνο μέσο διάκρισης. Οι αποδοτικές επικοινωνίες γίνονται ο βασικός παράγοντας του μεριδίου αγοράς.
- Ενίσχυση (Reinforcement). Μεγάλο τμήμα του μίγματος μάρκετινγκ δεν στοχεύει στην απόκτηση νέων πελατών, αλλά στην διαβεβαίωση των ήδη υπάρχοντων ότι έχουν κάνει την σωστή επιλογή. Για την επιχείρηση, η διατήρηση των υπάρχοντων πελατών είναι πιο σημαντική για τις μελλοντικές πωλήσεις από την απόκτηση νέων..



## 1.2 Η διαδικασία λήψης αποφάσεων μάρκετινγκ

Η λήψη των αποφάσεων, ως μια διαδικασία μέσω της οποίας αναγνωρίζονται επιχειρησιακά προβλήματα και επιχειρείται η επίλυσή τους με συστημικό τρόπο. Έτσι, η συστημική προσέγγιση περιγράφει τη λήψη της απόφασης ως τη σύνθετη διαδικασία που αποτελείται από ορισμένες φάσεις, οι οποίες είναι (Ε.Α.Σ.Ε., 1996):

- Φάση 1η: Ανάλυση του προβλήματος.
- Φάση 2η: Καταγραφή και ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων.
- Φάση 3η: Αξιολόγηση και επιλογή της πλέον κατάλληλης λύσης.
- Φάση 4η: Προώθηση και εφαρμογή της λύσης που επιλέχθηκε.

Στη φάση της ανάλυσης του προβλήματος κατ' αρχάς προσδιορίζεται το πρόβλημα και καταγράφονται τα γεγονότα που οδηγούν σε αυτό. Τα στάδια αυτά στην ανάλυση του προβλήματος θεωρούνται απαραίτητα, διότι έτσι μόνο εξασφαλίζεται ότι εντοπίστηκε πραγματικά το πρόβλημα και δεν υπάρχει κάποια παραπλάνηση. Πολλές φορές άλλο φαίνεται να είναι το πρόβλημα και άλλο είναι στην πραγματικότητα.

Η έρευνα των πιθανών αιτιών του προβλήματος και ο εντοπισμός των πραγματικών, στοχεύουν στη μεγαλύτερη ανάλυση του προβλήματος, ενώ ανοίγουν το δρόμο για την καταγραφή των απαιτήσεων της ικανοποιητικής λύσης που θα αναμένεται. Η αναμενόμενη ικανοποιητική λύση θα προσδιορισθεί περισσότερο, εάν καθορισθούν και οι περιορισμοί και τα όρια της λύσης του προβλήματος. Έτσι, έχει περιγραφεί το πρόβλημα, και τα χαρακτηριστικά της επιθυμητής λύσης (Κανελλόπουλος, 1987).

Στη φάση της καταγραφής και της ανάλυσης των εναλλακτικών λύσεων υπό το φως των περιορισμών της προηγούμενης φάσης, καταγράφονται κατ' αρχάς όσο το δυνατόν περισσότερες εναλλακτικές λύσεις και αναλύονται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους. Εντοπίζοντας τους περιορισμούς και τα όρια της κάθε λύσης καταγράφεται ο βαθμός προσέγγισης κάθε μιας στα χαρακτηριστικά της επιθυμητής λύσης. Τα επιμέρους αυτά στάδια της δεύτερης φάσης προσφέρουν ευκαιρίες ελαστικότητας στη λήψη αποφάσεων και στα προγράμματα που περιλαμβάνουν αυτές τις ενέργειες (Μπουραντάς, 1995).

Η αξιολόγηση και επιλογή της πλέον κατάλληλης λύσης θα γίνει απαντώντας στα τρία ερωτήματα: α) κατά πόσο η κάθε εναλλακτική λύση βοηθάει στην επιτυχία των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού, β) αν υπάρχουν και ποιες είναι οι ανεπιθύμητες επιπτώσεις ή παρενέργειες και γ) κατά πόσο είναι εφικτές. Η λύση που θα απαντά περισσότερο θετικά, θα επιλεγεί ως η καταλληλότερη και αποτελεί τη βέλτιστη λύση, δηλαδή την καλύτερη από όλες τις εναλλακτικές (Χυτήρης, 1994).

Η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της λήψης αποφάσεων κρίνεται κυρίως από την προώθηση και εφαρμογή της λύσης που επιλέχθηκε, διότι όσο συστηματικά και να επιλέχθηκε η απόφαση, αν δεν εκτελεστεί σωστά, θα προκαλέσει πάλι την ανάγκη επανάληψης της ίδιας διαδικασίας. Αυτή, άλλωστε είναι και η χρησιμότητα της επαναπληροφόρησης, που και εδώ συναντάται να συνδέει όλες τις φάσεις της λήψης των αποφάσεων. Η τελευταία αυτή φάση απαιτεί την κατάρτιση ενός σχεδίου εφαρμογής στην πράξη, την οργάνωση όλων των απαραίτητων εργασιών, εκ των προτέρων, για την εκτέλεση της απόφασης. Η δοκιμαστική εφαρμογή μάλιστα, με τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών, θα αύξανε τις πιθανότητες επιτυχίας.

### **1.3 Το πρόβλημα της απόφασης στο μάρκετινγκ**

Ορθολογική λήψη αποφάσεων χαρακτηρίζεται η διαδικασία εκείνη που (Πετρίδου, 2001):

- Προκαθορίζει τους στόχους τη απόφασης
- Προσδιορίζει τα συγκεκριμένα βήματα που πρέπει να γίνουν για την επιτυχία της εφαρμογής της απόφασης κάτω από τις υπάρχουσες καταστάσεις και περιορισμούς.
- Συγκεντρώνει πληροφορίες για την επιτυχή εφαρμογής της απόφασης.
- Προσφέρει αισιοδοξία για την αποτελεσματικότητα της απόφασης.

Το πρόβλημα που προκύπτει πολλές φορές είναι ότι δεν υπάρχουν αρκετά στοιχεία για την λήψη αποφάσεων και η λήψη της απόφασης πρέπει να γίνει σε μικρό χρονικό διάστημα. Δεδομένου ότι για μια ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων χρειάζονται τα στοιχεία που προαναφέραμε, αυτή κρίνεται προβληματική αν υπάρχουν αμφιβολίες ως προς την αξιοπιστία των δεδομένων που οδήγησαν σε αυτήν.

## 1.4 Τα επίπεδα δραστηριοτήτων μάρκετινγκ

### 1.4.1 Στρατηγικό επίπεδο

Το στρατηγικό επίπεδο είναι μία εικόνα του ιδανικού σκοπού της επιχείρησης, η ενόραση μιας τέλει πορείας της. Είναι η φιλοδοξία που συμπίπτει με την αναλυτική, συναισθηματική και πολιτική διάσταση της σκέψης της επιχείρησης και κατ' επέκταση του επιχειρηματία. Η αναλυτική διάσταση βασίζεται στην διάγνωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης, με λίγα λόγια η αντιμετώπιση των πελατών και η πολιτική κόστους. Συναισθηματική και πολιτική διάσταση είναι η εικόνα που λαμβάνει ο επιχειρηματίας για ολόκληρη την επιχείρηση και την οποία θα έχει ο κόσμος.

### 1.4.2 Τακτικό επίπεδο

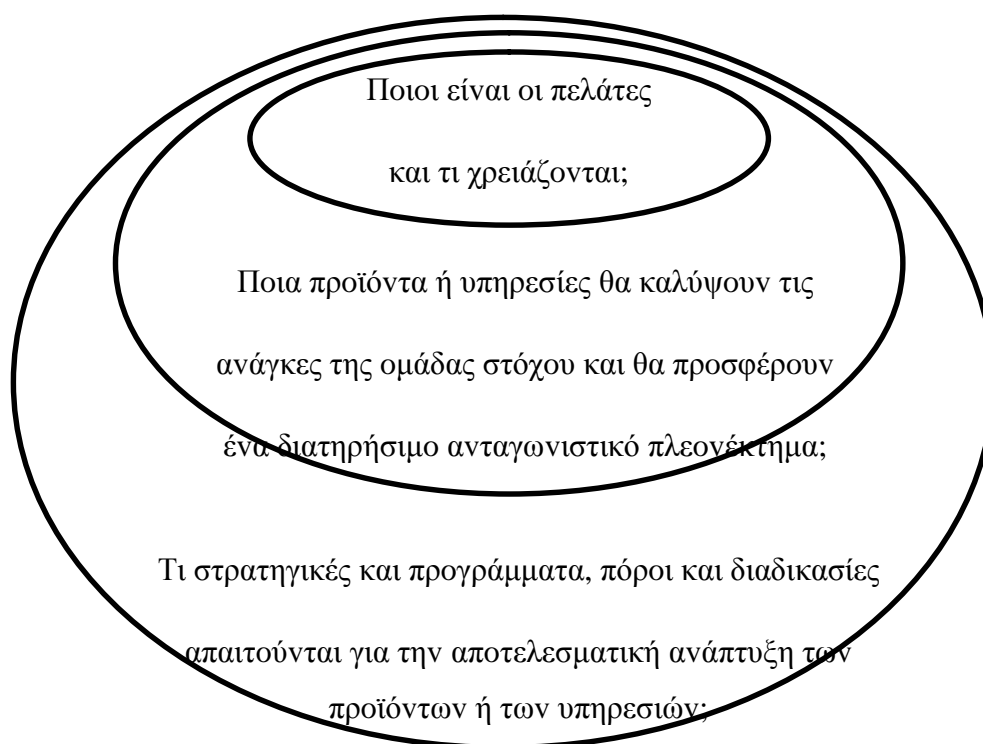
Η επιχείρηση ή καλύτερα η ηγεσία της πρέπει να κατανοήσει την παρούσα κατάσταση και τις απαιτήσεις που ικανοποιεί αυτή τη στιγμή. Τα αποτελέσματα μιας έρευνας θα μπορούσαν να δείξουν τη τρέχουσα κατάσταση και να κατευθύνουν σε τακτικό επίπεδο το πού θα πρέπει να κινηθεί η επιχείρηση. Έπειτα πρέπει να γίνει μια έρευνα για το πού οδηγούν οι εξελίξεις. Σε αυτή τη φάση πρέπει να γίνει μια μελέτη για τον κλάδο. Εδώ εντάσσεται το πως θα διαμορφωθεί το μέλλον και οι επερχόμενες αλλαγές από την πλευρά της ζήτησης. Ακολουθεί η πορεία που θα χαράξει η επιχείρηση στο μέλλον και τέλος πως θα φτάσει σε αυτό το σημείο. Σε αυτό το στάδιο η ηγεσία πρέπει να θέσει τις αρχές για να γίνουν πράξη οι στόχοι. Αυτό θα το καταφέρει αναγνωρίζοντας την σχέση αιτίας-αποτελέσματος στους στόχους της. Αν οι στόχοι έχουν μελετηθεί σωστά, τότε θα έχει αποτέλεσμα η διαδικασία. Για παράδειγμα οι στόχοι για μάθηση και καινοτομία θα οδηγήσουν σε αποτελεσματικές διαδικασίες και καλή λειτουργία. Οι αποτελεσματικές διαδικασίες και η καλή λειτουργία θα έχει σαν αποτέλεσμα τους ικανοποιημένους πελάτες και αυτό με την σειρά τους θα έχει θετικό αντίκτυπο στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης. Η λογική αυτής της αλυσίδας, αποτελεί το κλειδί για μια υγιή επιχειρησιακή ζωή.

### 1.4.3 Λειτουργικό επίπεδο

Είναι ζωτικής σημασίας βήμα στην πραγματοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι ο συνειδητός σχεδιασμός χαρτοφυλακίων λειτουργικής διαχείρισης. Ένα αποτελεσματικό χαρτοφυλάκιο λειτουργικής διαχείρισης μετατρέπει το όραμα της

επιχείρησης σε ένα οριοθετημένο αριθμό τμηματικών και διατμηματικών ωθήσεων και προσδιορίζει ξεκάθαρα το συγχρονισμό και την προτεραιότητα στην ανάπτυξη των πόρων της επιχείρησης. Για να εξασφαλίσει ότι οι στρατηγικοί στόχοι θα επιτευχθούν χρειάζεται να αναπτύξει μερικές κύριες ωθήσεις που είναι οι πρωτεύουσες στην στρατηγική θέση μιας επιχείρησης.

Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει μία γενική εικόνα της δραστηριότητας μάρκετινγκ με την παρουσίαση του στρατηγικού επιπέδου (ικανοποίηση των αναγκών των πελατών), την παρουσίαση της τακτικής που θα επιτευχθεί ο στρατηγικός στόχος και των λειτουργικών διαδικασιών που θα υλοποιηθεί.



### 1.5 Ο έλεγχος του περιβάλλοντος μάρκετινγκ

Υπάρχουν δύο ειδών παράγοντες που επιδρούν στη διαδικασία μάρκετινγκ. Η δύναμή τους μάλιστα είναι τέτοια που δεν θα ήταν υπερβολικό να υποστηριχτεί ότι προκαλούν τις αλλαγές στον επιχειρηματικό κόσμο. Οι πρώτοι είναι οι

εσωεπιχειρησιακοί που πηγάζουν από τα σπλάγχνα του ίδιου του οργανισμού, ενώ οι δεύτεροι είναι οι εξωεπιχειρησιακοί, που δεν μπορούν να ελεγχθούν από την επιχείρηση. Οι εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες θεωρούνται οι σημαντικότεροι γιατί επηρεάζουν ολόκληρους κλάδους ή ακόμη και το σύνολο της παγκόσμιας οικονομίας. Οι εσωεπιχειρησιακοί παράγοντες αντίθετα δεν έχουν τέτοια μεγάλη επιρροή, ενώ συχνά και οι ίδιοι είναι προϊόντα μεταβολών στο περιβάλλον εκτός της επιχείρησης. Η επιχείρηση θα πρέπει να παρακολουθεί στενά τόσο το εσωεπιχειρησιακό όσο και το εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της επιτυχημένης διάγνωσης των εντός της επιχείρησης συνθηκών και με την υπεύθυνη και προσεκτική παρατήρηση του εξωτερικού περιβάλλοντος.

### **1.5.1 Διάγνωση των εσωεπιχειρησιακών συνθηκών**

Η διάγνωση των εσωεπιχειρησιακών συνθηκών αφορά συνήθως κάποιες καταστάσεις που προωθούν την αδράνεια και την αναποτελεσματικότητα. Είναι σχεδόν βέβαιο ότι όταν μία επιχείρηση προβεί σε μία σωστή διάγνωση θα ανακαλύψει κοστοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες που κάνουν την ανάγκη για αλλαγή επιτακτική. Σε αυτές τις περιπτώσεις η καλύτερη λύση είναι η αναθεώρηση και ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών από μηδενική βάση. Ανεξάρτητα πάντως από την τελική επιλογή του τρόπου αντιμετώπισης των προβλημάτων εκείνο που έχει πρωταρχική σημασία είναι να γίνονται αντιληπτά. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την παρατήρηση, με ερωτήσεις στο ίδιο το προσωπικό, με τη χρήση μηχανισμών επαναπληροφοριοδότησης και με την ανάλυση των εφαρμοζόμενων λειτουργιών.

Οφείλουμε βέβαια να τονίσουμε ότι παρακολουθώντας το εσωτερικό της επιχείρησης δεν βρίσκουμε μόνο προβλήματα που απαιτούν αλλαγές. Μπορούμε επίσης να εντοπίσουμε ισχυρά σημεία που μπορούν με κάποιες μικρές αλλαγές να οδηγήσουν στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι εσωεπιχειρησιακές συνθήκες προωθούν τόσο περισσότερο τις αλλαγές και συνεπώς χρήζουν μεγαλύτερης προσοχής, όσο διευρύνονται οι εσωτερικές διαδικασίες. Η αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφόρων λειτουργιών, αλλά και μεταξύ των ατόμων που απαρτίζουν το προσωπικό, αποτελούν καθοριστικά στοιχεία της εξέλιξης. Ο έλεγχος ιδίως της συμπεριφοράς των ατόμων έχει τεράστια σημασία, αφού συχνά μία επιχείρηση καταλήγει να λειτουργεί αποκλειστικά βάσει ατομικών συμφερόντων. Αυτό βέβαια δικαιολογείται, καθώς ένας οργανισμός δεν μπορεί να

έχει σκοπούς και συμφέροντα όπως έχουν τα άτομα. Όμως φτάνουμε συχνά στο σημείο να εισέρχονται στη ροή πληροφοριών της επιχείρησης, μόνο τα στοιχεία εκείνα που συνδέονται με τα ατομικά συμφέροντα κάποιων. Δημιουργούνται κατ' αυτό τον τρόπο διαστρεβλώσεις, που χωρίς να είναι απαραίτητα επιβλαβείς, αποτελούν ωστόσο παράγοντες αλλαγής που πρέπει να προσεχτούν.

Είναι τέλος φανερό από όσα προαναφέρθηκαν, ότι η διαδικασία ελέγχου των εσωεπιχειρησιακών συνθηκών γίνεται δυσκολότερη καθώς αυξάνεται το μέγεθος και η πολυπλοκότητα της δομής της οικονομικής μονάδας.

## 1.6 Το σχέδιο μάρκετινγκ

Ένα τυπικό σχέδιο μάρκετινγκ πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

### Διοικητική Περίληψη

#### 1.Ανάλυση παρούσας κατάστασης

##### 1.1.Ανάλυση Εξωτερικού περιβάλλοντος

###### 1.1.1.Οικονομικές δυνάμεις

###### 1.1.2.Πολιτικές δυνάμεις

###### 1.1.3.Νομικές και ρυθμιστικές δυνάμεις

###### 1.1.4.Τεχνολογικές δυνάμεις

##### 1.2.Ανάλυση Κλάδου

###### 1.2.1.Διαπραγματευτική ισχύς πελατών

###### 1.2.2.Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών

###### 1.2.3.Εμπόδια εισόδου στον κλάδο

###### 1.2.4.Ανταγωνιστικό περιβάλλον

###### 1.2.5.Κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα

##### 1.3.Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

##### 1.4.Ανάλυση SWOT

#### 2.Στόχοι στρατηγικής

##### 2.1.Αποστολή – Όραμα

##### 2.2.Στόχοι

### 3.Στρατηγική

#### 3.1 Τμηματοποίηση (Segmentation)

#### 3.2 Στόχευση (Targeting)

#### 3.3.Τοποθέτηση (Positioning)

### 4.Τακτικές

#### 4.1.Στρατηγικές αποφάσεις για Προϊόν

#### 4.2.Στρατηγικές αποφάσεις για Τιμή

#### 4.3.Στρατηγικές αποφάσεις για Διανομή

#### 4.4.Στρατηγικές αποφάσεις για Επικοινωνία, Διαφήμιση. Προωθητικές ενέργειες

### 5.Σχέδιο δράσης και έλεγχος

#### 5.1.Πλάνο ενεργειών (MS project Plan ή Gantt Chart)

#### 5.2.Πλάνο χρηματοδότησης

#### 5.3.Μέτρηση Ποιότητας

## 1.7 Το μάρκετινγκ – Θεωρητική προσέγγιση

Στην σημερινή εποχή, της οποίας κύρια χαρακτηριστικά είναι η οικονομική στενότητα καθώς και ο σκληρός ανταγωνισμός, οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να επιζήσουν απλώς με το να κάνουν καλά την δουλειά τους. Πρόσφατες μελέτες έχουν δείξει ότι το μυστικό για την επικερδή απόδοση μιας εταιρίας είναι να γνωρίζει και να ικανοποιεί τους πελάτες-στόχους με ανταγωνιστικά καλύτερες προσφορές. Η ανάπτυξη του σύγχρονου μάρκετινγκ από τις επιχειρήσεις, θεωρείται κάτι περισσότερο από επιβεβλημένη (Τσακλάγκανος, 2000).

Στις επιχειρήσεις, η διεύθυνση μάρκετινγκ ασχολείται με την τεχνογνωσία, τον σχεδιασμό, την οργάνωση, την παρακολούθηση και την συστηματική παράθεση τακτικών και εναλλακτικών πολιτικών για την άσκηση εμπεριστατωμένης και πλήρους εμπορικής στρατηγικής. Το τμήμα μάρκετινγκ θεωρείται ως το πλέον πελατοκεντρικό τμήμα των επιχειρήσεων διότι μέσω των λειτουργιών του, έρχεται σε άμεση ή έμμεση επαφή με τους πελάτες-στόχους. Η κυριότερη δεξιοτεχνία του

μάρκετινγκ στηρίζεται στον επηρεασμό του ύψους, της χρονικής στιγμής και της σύνθεσης της ζήτησης για ένα προϊόν, υπηρεσία, οργανισμό, χώρο, άτομο ή ιδέα.

Το μάρκετινγκ έχει τις ρίζες του στο γεγονός ότι οι άνθρωποι είναι πλάσματα που έχουν ανάγκες και επιθυμίες. Οι ανάγκες κι οι επιθυμίες δημιουργούν μια κατάσταση δυσφορίας, η οποία επιλύεται μέσω της απόκτησης προϊόντων που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες αυτές. Επειδή όμως πολλά προϊόντα μπορούν να καλύψουν τις ίδιες ανάγκες, η επιλογή του προϊόντος διέπεται από τις έννοιες ικανοποίηση, τιμή και κόστος. Στις περισσότερες σύγχρονες κοινωνίες τα προϊόντα που απαιτούνται για την κάλυψη των αναγκών και επιθυμιών μας αποκτώνται κυρίως μέσω της ανταλλαγής, κάτι που σημαίνει πως οι άνθρωποι και κατ' επέκταση οι επιχειρήσεις εξειδικεύονται στην παραγωγή συγκεκριμένων προϊόντων και τα ανταλλάσσουν με άλλα πράγματα που χρειάζονται. Συμμετέχουν σε συναλλαγές και δημιουργία σχέσεων (Μαλλιάρης, 2012).

Η αγορά είναι μια ομάδα ατόμων που έχουν την ίδια ανάγκη. Το μάρκετινγκ περικλείει εκείνες τις δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με την λειτουργία των αγορών, δηλαδή την προσπάθεια για την υλοποίηση των πιθανών ανταλλαγών. Το ενδιαφέρον για το μάρκετινγκ γίνεται πιο έντονο καθώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την αξία του και την συνεισφορά του για αυξημένη απόδοση στην αγορά. Στις μέρες μας, η υποβάθμιση του ρόλου του μάρκετινγκ στις επιχειρήσεις, μπορεί να αποβεί ολέθριο λάθος ακόμα και για την επιβίωσή τους. Αντίθετα η παρακολούθηση των κοινωνικών, οικονομικών και τεχνολογικών εξελίξεων από τους υπευθύνους του μάρκετινγκ, η υιοθέτηση νέων τάσεων και στρατηγικών και ικανότητα των επιχειρήσεων να μπορούν να ανταποκρίνονται άμεσα στις συνεχόμενες αλλαγές του περιβάλλοντος και των αναγκών των καταναλωτών, αποτελούν το κλειδί για την επίτευξη των στόχων του μάρκετινγκ (Baker, 1991).

### **1.8 Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα**

Ο ελληνικός τομέας ΜΜΕ διαφέρει σημαντικά στη δομή του από το σύνολο της ΕΕ. Πρώτον, είναι σχετικά μεγαλύτερος. Στην Ελλάδα ο αριθμός των μεγάλων επιχειρήσεων αντιστοιχεί μόλις στο μισό του μέσου όρου των χωρών της Ε.Ε και παρέχει μόλις το 15% των θέσεων εργασίας. Δεύτερον, εντός του τομέα των ΜΜΕ, οι πολύ μικρές επιχειρήσεις εμφανίζουν μεγαλύτερο ποσοστό: αντιστοιχούν στο



96,6% των επιχειρήσεων, στο 56,6% των θέσεων εργασίας και στο 33,9% της προστιθέμενης αξίας σε σύγκριση με το μέσο όρο της Ε.Ε που είναι 92,2%, 29,7% και 21,2% αντίστοιχα. Επισημαίνεται ότι ο αριθμός των ΜΜΕ είναι μικρότερος από το μισό του μέσου όρου της ΕΕ, ενώ η διαφορά είναι μικρότερη όσον αφορά την απασχόληση. Η διαφορά είναι ακόμα μικρότερη όσον αφορά την προστιθέμενη αξία, ιδιαίτερα στην περίπτωση των μικρών επιχειρήσεων, όπου η διαφορά είναι αμελητέα. Οι μικρές επιχειρήσεις παράγουν μεγαλύτερη κλίμακα συνολικής προστιθέμενης αξίας από τις άλλες ΜΜΕ της Ε.Ε, μολονότι ο αριθμός τους είναι μικρότερος σε σχετικούς όρους. Αυτό σημαίνει ότι η παραγωγικότητα των πολύ μικρών ελληνικών επιχειρήσεων είναι πολύ μικρή για τα πρότυπα της ΕΕ. Από την άλλη, απασχολούν μόλις 1,88 εργαζόμενους κάθε μία και η προστιθέμενη αξία τους ανά εργαζόμενο είναι πολύ πιο κοντά στον μέσο όρο της ΕΕ από ότι η προστιθέμενη αξία ανά επιχείρηση (Ματσατσίνης κ.συν, 2010).

	Αριθμός επιχειρήσεων			Απασχόληση			Προστιθέμενη αξία		
	Ελλάδα		ΕΕ27	Ελλάδα		ΕΥ27	Ελλάδα		ΕΥ27
	Αριθμός	Μερίδιο	Μερίδιο	Αριθμός	Μερίδιο	Μερίδιο	Δισ. €	Μερίδιο	Μερίδιο
Πολύ μικρές	703 648	96.6%	92.2%	1 338 671	57.1%	29.6%	23	34.2%	21.2%
Μικρές	21 586	3.0%	6.5%	404 290	17.2%	20.6%	14	21.2%	18.5%
Μικρομεσαίες	2 649	0.4%	1.1%	255 492	10.9%	17.2%	10	14.8%	18.4%
<b>ΜΜΕ</b>	<b>727 883</b>	<b>99.9%</b>	<b>99.8%</b>	<b>1 998 453</b>	<b>85.2%</b>	<b>67.4%</b>	<b>47</b>	<b>70.2%</b>	<b>58.1%</b>
Μεγάλες	399	0.1%	0.2%	346 200	14.8%	32.6%	20	29.8%	41.9%
Σύνολο	728 282	100.0%	100.0%	2 344 653	100.0%	100.0%	66	100.0%	100.0%

Πίνακας 1. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα (2011)

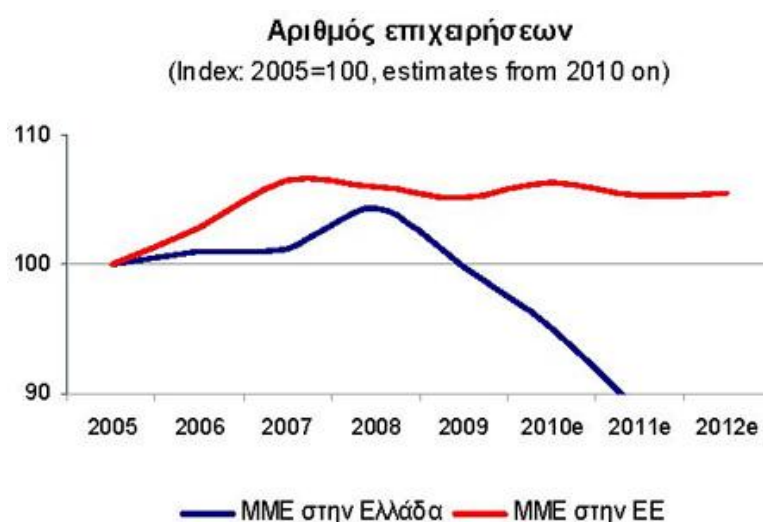
Πηγή: [www.imegsevee.gr](http://www.imegsevee.gr)

### 1.8.1 Τάσεις των ΜΜΕ στην Ελλάδα

Οι ελληνικές ΜΜΕ τείνουν να εξειδικεύονται στις εμπορικές συναλλαγές περισσότερο από τις άλλες ΜΜΕ της Ε.Ε (38% έναντι 30%) και λιγότερο στις υπηρεσίες (40% έναντι 45%). Σημαντικό είναι ότι, ενώ το ποσοστό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στις κατασκευές και τη βιομηχανία βρίσκεται πολύ κοντά στον μέσο όρο της Ε.Ε (13% και 10% σε σύγκριση με 15% και 10% αντιστοίχως), η συμβολή τους στα αριθμητικά στοιχεία για την προστιθέμενη αξία είναι πολύ μικρότερη για τις κατασκευές (7% έναντι 13%) αλλά ελαφρώς υψηλότερα για τη βιομηχανία (22% έναντι 21%). Σε γενικούς όρους, το συνδυασμένο ποσοστό των ελληνικών ΜΜΕ που εξειδικεύεται στις μεταποιήσεις υψηλής τεχνολογίας και στις υπηρεσίες έντασης γνώσης, οι οποίες ενδέχεται να είναι πιο παραγωγικές, είναι

μόλις 18% στην Ελλάδα, ενώ οι ΜΜΕ αυτές αντιστοιχούν περίπου στο ένα τρίτο του συνόλου της Ε.Ε.

Με βάση τις πρόσφατες τάσεις και τα διαθέσιμα στοιχεία έως το τέλος του 2012, οι ελληνικές ΜΜΕ εκτιμάται ότι έχουν πληγεί έντονα από την κρίση όσον αφορά τον αριθμό των επιχειρήσεων, ο οποίος βρίσκεται σήμερα σε επίπεδα όχι μόνο κατώτερα από το 2008, το τελευταίο έτος πριν από την κρίση, αλλά και κατώτερα από το έτος βάσης 2005. Η εικόνα είναι λιγότερο απογοητευτική όσον αφορά την απασχόληση, η οποία έχει επίσης μειωθεί δραστικά (σε απόλυτους αριθμούς, κατά περίπου 200 000 μεταξύ 2008 και 2011), αλλά είναι ακόμη σε υψηλότερο επίπεδο σε σύγκριση με τον αριθμό των επιχειρήσεων. Το ίδιο ισχύει για την προστιθέμενη αξία (Ματσατσίνης κ.συν, 2010).



Σχήμα 1. Αριθμός μικρομεσαίων επιχειρήσεων (2005 – 2012) Πηγή: [www.imegsevee.gr](http://www.imegsevee.gr)

### 1.8.2 Προσανατολισμός των ελληνικών ΜΜΕ στη φιλοσοφία μάρκετινγκ

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά των ελληνικών ΜΜΕ είναι το γενικά μικρό τους μέγεθος. Επίσης αναφέρονται μία σειρά προβλημάτων τα οποία είναι τα εξής:

- Έλλειψη κατάλληλα ειδικευμένου προσωπικού και μεσαίων στελεχών
- Ανεπάρκεια γνώσεων και χαμηλό επίπεδο οργάνωσης

- Δυσχέρεια σε πηγές χρηματοδότησης
- Έλλειψη στρατηγικής

Μια ΜΜΕ στην Ελλάδα δεν έχει τους οικονομικούς πόρους να προσλάβει πετυχημένους και έμπειρους μάνατζερ, αλλά ούτε και οι ίδιοι οι μάνατζερ έχουν την διάθεση να δουλέψουν σε τέτοιες επιχειρήσεις. Έτσι οι ελληνικές ΜΜΕ εξαρτώνται από τις ικανότητες και τις δεξιότητες του ιδιοκτήτη τους. Αυτό βέβαια επηρεάζει και την ανταπόκριση τους στις αλλαγές του μακρο περιβάλλοντος και έτσι δεν είναι δυνατόν να υπάρχει τέτοια στρατηγική που να μπορεί να ανταποκρίνεται η επιχείρηση στις όποιες αλλαγές. Αυτό το μειονέκτημα των ΜΜΕ επηρεάζει και τις υπόλοιπες λειτουργίες τους. Για παράδειγμα η έλλειψη πόρων επηρεάζει την ικανότητα των ΜΜΕ στην Ελλάδα για έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων ή για την δημιουργία μείγματος μάρκετινγκ που θα βασίζεται για παράδειγμα στο επιθετικό μείγμα προώθησης μιας και η επιχείρηση έχει περιορισμένους οικονομικούς πόρους για να μπορέσει να διαφημίσει εκτενώς τα προϊόντα της.

Για να ξεπεραστούν τα παραπάνω προβλήματα μια ΜΜΕ στην Ελλάδα δεν έχει άλλη επιλογή από το να προσανατολιστεί σε μια όσο το δυνατόν πελατοκεντρική προσέγγιση. Σε ότι αφορά την φιλοσοφία μάρκετινγκ από μια ΜΜΕ, θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ξεκάθαρους στόχους, ρεαλιστικό και περιορισμένο πεδίο δράσης, σημαντικές εισροές πληροφοριών για να μην αιφνιδιάζεται από τα νέα δεδομένα, καθορισμένα χρονικά πλαίσια, μεγάλη συμμετοχή, στήριξη από την ανώτερη διοίκηση, συγκατάθεση της πλειοψηφίας, εξάπλωση των επιτυχημένων νεωτερισμών, συνεχείς τροποποιήσεις και τέλος κατάλληλες αμοιβές. Η λήψη αποφάσεων πρέπει να γίνει συχνότερη και αποτελεσματικότερη, η απόκτηση πληροφοριών συνεχής και διευρυμένη, η εφαρμογή των αποφάσεων ταχύτατη, η διανομή πληροφοριών ελεγχόμενη και η απόκτηση γνώσεων καλύτερα οργανωμένη.

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι ο διαρκής και συνεπής προσανατολισμός στο μάρκετινγκ και τον πελάτη είναι το βασικό στοιχείο των ελληνικών ΜΜΕ. Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στην τελική αξία που αποκομίζει ο πελάτης και στην παρουσία της επιχείρησης σε τομείς δραστηριότητας όπου ο πελάτης λαμβάνει χαμηλής ποιότητας προϊόν ή υπηρεσία. Τα απαραίτητα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τις διαδικασίες για ανάπτυξη μιας φιλοσοφίας μάρκετινγκ είναι τα ακόλουθα:

- Να χαρακτηρίζονται ως πιθανολογούμενες επιτυχίες. Κανείς δεν μπορεί να προβλέψει εάν μια συγκεκριμένη ιδέα θα δουλέψει, εάν θα έχει επιτυχία, εάν οι επενδυτές θα την αποδεχθούν ή θα την απορρίψουν. Οι ΜΜΕ λοιπόν, οφείλουν να αναπτύσσουν παράλληλα πολλαπλές προσεγγίσεις καθώς επίσης και να διατηρούνται συνεχώς σε επαφή με επενδυτές – με χρησιμοποίηση έρευνας αγοράς, έτσι ώστε να αυξήσουν τις πιθανότητες επιτυχίας.
- Να έχουν ευελιξία και προσαρμοστικότητα. Όλες οι έρευνες δείχνουν ότι η πρόοδος της επιχειρηματικότητας σπάνια είναι γραμμική. Η διαδικασία της καιν επιχειρηματικότητας οτομίας εμφανίζει ξεσπάσματα, υποχωρήσεις και απρόβλεπτες καθυστερήσεις διεσπαρμένες τυχαία οδηγώντας της σε ανώμαλη πρόοδο. Πολλές φορές εμφανίζονται απρόβλεπτα κόστη και ζημιές, ανταγωνιστικά συμφέροντα των μελών της επιχείρησης καθώς και αντιδράσεις έναντι στην αλλαγή. Γι' αυτό το λόγο απαραίτητη είναι η ύπαρξη προγραμμάτων που καλύπτουν μεγάλη ποικιλία θεμάτων και σχεδίων, προγραμμάτων ad hoc, συνδετικών, ανοιχτών –που επιδέχονται προσθήκες και προσαρμογές, όπως και η ύπαρξη εξωτερικών συμπεριφορικών προγραμμάτων που βοηθούν στην επίλυση των προβλημάτων, μειώνουν το κόστος και επιτρέπουν στους καινοτόμους να ασχοληθούν σε μη προσχεδιασμένες δραστηριότητες. Οι ΜΜΕ αναγνωρίζουν αυτήν την ανάγκη και δημιουργούν διεξόδους για να «παραβιαστούν» οι συνηθισμένοι λειτουργικοί κανόνες έτσι ώστε να εξασφαλισθούν οι πλευρικές αλληλεπιδράσεις και οι συναλλαγές με το περιβάλλον.
- Να είναι προσανατολισμένες στις ανάγκες. Οι έρευνες δείχνουν ότι το 70% των επιτυχημένων επιχειρήσεων καθοδηγούνται πολύ περισσότερο από μια αναγνωρίσιμη ανάγκη της αγοράς παρά από μια ιδέα, μια τεχνική ή μια τεχνολογία που αναζητεί μια ανάγκη. Επίσης πάνω από το 50% όλων των επιτυχημένων επιχειρήσεων γίνονται από τους πελάτες που είτε καθοδηγούν είτε προσθέτουν αξία στην καινοτομία του παραγωγού. Οι ερευνητές σπάνια προβλέπουν σωστά την αντίδραση των πελατών και αυτό διότι τείνουν να ενδιαφέρονται μόνο για το πώς θα διεκπεραιώσουν καλύτερά το τεχνικό μέρος της δουλειάς τους. Είναι λοιπόν η συνεχής επαφή και αλληλεπίδραση με τους καταναλωτές αυτή που θα οδηγήσει στην αύξηση των πιθανοτήτων επιτυχίας.

- Να παράγουν κίνητρα για την ΜΜΕ. Επειδή πάντα παρουσιάζονται κίνδυνοι κατά την υιοθέτηση μιας νέας διαδικασίας και επειδή μια σημαντική καινοτομία θα έρθει αντιμέτωπη με τις υπάρχουσες στρατηγικές δυνάμεις, πάντα υπάρχει ανταγωνισμός και αντίδραση κατά της αλλαγής τόσο μέσα όσο και έξω από την επιχείρηση. Οι καταναλωτές θα αποδεχθούν την νέα τεχνολογία μόνο εάν τα οφέλη της ξεπερνούν τα αναλαμβανόμενα ρίσκα. Οφείλουν δηλαδή οι φορείς να αντιμετωπίζουν τις ξένες επιχειρήσεις ως εσωτερικούς πελάτες και να τους μιλούν με οφέλη.

## 2 Προγραμματισμός εκπόνησης του σχεδίου μάρκετινγκ της εταιρίας ... και διαγνωστικός έλεγχος

### 2.1 Ανάλυση του προφίλ της επιχείρησης

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, το αντικείμενο μελέτης της παρούσας εργασίας είναι η επιχείρηση με την ονομασία ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΜΟΥΤΣΙΟΥΛΗΣ Α.Ε.Β.Ε στη Θεσσαλονίκη. Η εταιρεία εδρεύει στο Νομό Θεσσαλονίκης και το κατάστημά της βρίσκεται στο κέντρο της πόλης. Η ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΜΟΥΤΣΙΟΥΛΗΣ Α.Ε.Β.Ε. ξεκίνησε στη Θεσσαλονίκη το 1977 με ένα μικρό κατάστημα ηλεκτρονικών ειδών στη στοά της Βασιλέως Ηρακλείου 28. Μοναδικό της εφόδιο ήταν και είναι ο ενθουσιασμός και το μεράκι του ιδρυτή της, Διαμαντή Μουτσιούλη. Η εταιρεία δραστηριοποιείται στον τομέα των εισαγωγών – εξαγωγών, διανομής και πώλησης. Σήμερα, 30 χρόνια μετά, η εταιρεία αριθμεί 4 καταστήματα και αποθήκες συνολικής έκτασης 2.500 τετραγωνικών μέτρων. Τα καταστήματά της έχουν ανακαινιστεί πρόσφατα, ενώ τα τελευταία χρόνια η εταιρεία δραστηριοποιείται και μέσω του διαδικτύου καθώς διαθέτει ηλεκτρονικό κατάστημα (e-shop).

Το προφίλ της επιχείρησης είναι οικογενειακό και δίνεται αυξημένη βαρύτητα στην ποιότητα και την αξιοπιστία των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Το κεντρικό κατάστημα, βρίσκεται στην οδό Βασιλέως Ηρακλείου, στο κέντρο της πόλης, από το οποίο μπορεί να εξυπηρετηθεί ο οποιοσδήποτε καταναλωτής. Το σημείο στο οποίο βρίσκεται το κατάστημα, αποτελεί σημείο στρατηγικής σημασίας, καθώς εδρεύει εκεί τα τελευταία 30 χρόνια με αποτέλεσμα να είναι το πλέον αναγνωρίσιμο σημείο.



### **Μουτσιούλης Διαμαντής Α.Ε.Β.Ε. – Κεντρικό κατάστημα**

Το δεύτερο κατάστημα της επιχείρησης, βρίσκεται στην οδό Δωδεκανήσου, μία περιοχή η οποία επίσης χαρακτηρίζεται ως άκρως εμπορική. Από το συγκεκριμένο κατάστημα, εξυπηρετούνται κυρίως οι πελάτες χονδρικής, ενώ στον ίδιο χώρο στεγάζονται και οι αποθήκες της επιχείρησης.



### **Μουτσιούλης Διαμαντής Α.Ε.Β.Ε. - Κατάστημα Δωδεκανήσου**

Τα τελευταία δύο χρόνια, η Μουτσιούλης Διαμαντής Α.Ε.Β.Ε δραστηριοποιείται και στο νομό Χαλκιδικής, καλύπτοντας τη ζήτηση του συγκεκριμένου νομού. Το κατάστημα βρίσκεται στον Πολύγυρο Χαλκιδικής, πρωτεύουσα του νομού Χαλκιδικής και εξυπηρετεί τόσο πελάτες λιανικής όσο και πελάτες χονδρικής πώλησης.

Τέλος, το ηλεκτρονικό κατάστημα (e-shop), καλύπτει τις ανάγκες των καταναλωτών οποιαδήποτε στιγμή, σε όποιο μέρος και να βρίσκονται, ενώ παρέχεται η δυνατότητα εξυπηρέτησης και πελατών οι οποίοι βρίσκονται στο εξωτερικό. Η διαδικασία παραγγελίας και πληρωμής στο ηλεκτρονικό κατάστημα έχει σχεδιαστεί με τρόπο όπου οι καταναλωτές να ενημερώνονται εύκολα και γρήγορα για τη διαθεσιμότητα και τα τεχνικά χαρακτηριστικά των προϊόντων, ενώ η εταιρεία έχει συνάψει τις απαραίτητες συνεργασίες ώστε να δημιουργήσει ένα αξιόπιστο δίκτυο αποστολής προϊόντων.

Η ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΜΟΥΤΣΙΟΥΛΗΣ Α.Ε.Β.Ε είναι μια εταιρία με πολυεθνικούς ανταγωνιστές και το όραμα της είναι η κατάκτηση σημαντικού μεριδίου αγοράς στους τομείς που δραστηριοποιείται (H/Y). Προκειμένου να ενδυναμώσει περαιτέρω τη θέση της στον κλάδο τα επόμενα χρόνια, η εταιρεία διευρύνει τα προϊόντα της και στην επέκταση του δικτύου διανομής που διαθέτει, ενώ παράλληλα βελτιώνει τις υπηρεσίες που παρέχει στους πελάτες της. Παράλληλα, δίνεται έμφαση στους εξής παράγοντες:

- Διαχείριση επωνυμίας (Brand Management): (δημιουργία μεγάλης αναγνωρισιμότητας στο καταναλωτικό κοινό και ενίσχυση διαρκώς των brands που διαθέτει τόσο λανσάροντας νέα προϊόντα όσο και ανανεώνοντας τα υπάρχοντα).
- Πρωτοποριακές ιδέες (το τμήμα μάρκετινγκ της εταιρείας αναζητά διαρκώς τις νέες καταναλωτικές τάσεις και ανάγκες .

Η αποστολή της εταιρείας είναι να προσφέρει ποιοτικά, ασφαλή και καινοτόμα προϊόντα στους πελάτες της, όραμα στους εργαζομένους της και μακροπρόθεσμη αξία στους ιδιοκτήτες της.

Οι τέσσερις βασικές αξίες οι οποίες διέπουν τη λειτουργία της εταιρείας σε κάθε της κίνηση είναι:

- Εντιμότητα: Οι σχέσεις με πελάτες και προμηθευτές πρέπει να διέπονται πάντα από εντιμότητα.
- Ικανοποίηση Πελατών: Με σημεία διανομής σε όλη την Ελλάδα, και πρακτικές που βελτιώνονται καθημερινά.
- Ομαδική Προσπάθεια: Έμφαση στην εξέλιξη των εργαζομένων. Η επιχείρηση πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι της αποτελούν το πραγματικό ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα με τις γνώσεις τους, τις ικανότητές τους και τη διάθεση να μοιραστούν τις ιδέες τους.
- Αξιοπιστία: Η πολύχρονη παρουσία της εταιρείας στο χώρο και οι πολυάριθμοι πελάτες της, αποδεικνύουν ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες καλύπτουν πλήρως τις ανάγκες τους.



## 2.2 Ανάλυση της αγοράς

Προκειμένου το σχέδιο μάρκετινγκ να θεωρηθεί επιτυχημένο, αρχικά πρέπει να γίνει μια ανάλυση της αγοράς των υπηρεσιών και στη συνέχεια να μελετηθούν ειδικές παράμετροι όπως είναι:

- Οι εκτιμήσεις για τις υπάρχουσες δομές
- Οι τάσεις των καταναλωτών και οι προτιμήσεις τους
- Ο ανταγωνισμός

Η Θεσσαλονίκη, σαν ενιαίο πολεοδομικό συγκρότημα, αποτελεί το δεύτερο μεγαλύτερο συγκρότημα μετά την Αθήνα και ο βασικός πόλος ολόκληρου του βορειοελλαδικού χώρου με διεθνή προβολή και ακτινοβολία. Λόγω του δυναμισμού και της ραγδαίας ανάπτυξής της, η Θεσσαλονίκη επηρεάζει άμεσα μια ευρύτερη γεωγραφική περιοχή, πέρα από τα όρια του πολεοδομικού της συγκροτήματος (Τερζής, 2009).

Ο Δήμος Θεσσαλονίκης καταλαμβάνει μόνο την κεντρική έκταση της πόλης με το ιστορικό κέντρο και τις περιοχές γύρω από αυτό. Σε ότι αφορά τη δημογραφική της εξέλιξη, η Θεσσαλονίκη ήταν πάντοτε παρούσα και δεν αναφέρεται καμία χρονική περίοδος κατά την οποία να έχει παρακμάσει (Τερζής, 2009).

Η Θεσσαλονίκη βρίσκεται στην κορυφή του άξονα ανάπτυξης που έχει κύριους πόλους την Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη. Είναι κέντρο διοικητικό και αναπτυξιακό σε εθνική κλίμακα και παράλληλα αποτελεί κέντρο εκπαιδευτικό, πολιτιστικό, συγκοινωνιακό καθώς και κέντρο εμπορίου διεθνούς ακτινοβολίας με προσανατολισμό προς την Κεντρική Ευρώπη και τη Μέση Ανατολή. Σημαντικό είναι επίσης το δυναμικό της πόλης στον τομέα του εμπορίου και των εξαγωγών. Η πόλη, καθώς βρίσκεται στην τομή δυο κύριων αναπτυξιακών αξόνων (Θεσσαλονίκης - Αθηνών και Ηγουμενίτσας - Αλεξανδρούπολης), με ένα σημαντικό λιμάνι και ένα ικανοποιητικό οδικό, σιδηροδρομικό και αεροπορικό δίκτυο μεταφορών, έχει δυνατότητες ευρείας ανάπτυξης στο μέλλον (Τερζής, 2009).

Η αγορά της Θεσσαλονίκης, αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της πόλης, καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων βρίσκεται συγκεντρωμένο στο κέντρο της πόλης, περιοχή όπου εδρεύει και η επιχείρηση όπου μελετάμε. Το γεγονός

αυτό προσδίδει πολλά πλεονεκτήματα, σε ότι αφορά την επισκεψιμότητα, αλλά και στην συνολική κατανάλωση και αναγνωρισιμότητα της επιχείρησης.

### 2.2.1 Ανάλυση προϊόντων

Η επιχείρηση καλύπτει μία μεγάλη γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών στις εξής κατηγορίες:

- Gaming
- Συστήματα Ασφαλείας
- VoIP / Δικτυακά
- Αναλώσιμα
- Ήχος / Εικόνα
- Περιφερειακά
- Τηλεπικοινωνίες
- Υλικά Αναβάθμισης
- Υπολογιστές
- Ηλεκτρικές Συσκευές
- Καλώδια - Αντάπτορες
- Ηλεκτρονικά
- Μπαταρίες
- Φακοί

Βασικό αντικείμενο δραστηριοτήτων της επιχείρησης, είναι η εμπορία Η/Υ και οι υπηρεσίες που αφορούν τους Η/Υ, ωστόσο για να μπορέσει η επιχείρηση να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις τις αγοράς, τα τελευταία χρόνια έχει επεκτείνει τις δραστηριότητές της και σε άλλα προϊόντα. Έτσι, μεταξύ των προϊόντων που εμπορεύεται είναι: Netbooks, Notebooks, τροφοδοτικά και αξεσουάρ Η/Υ και laptop, ηλεκτρικές συσκευές, καλώδια και μπαταρίες, κάρτες γραφικών και άλλα

περιφερειακά προϊόντα, home cinemas, τηλεοράσεις, ψηφιακοί δέκτες, ενσύρματα και ασύρματα τηλέφωνα, κινητά τηλέφωνα, κ.λπ.

Παράλληλα, η εταιρεία παρέχει τεχνική κάλυψη και υπηρεσίες μεταφοράς και εγκατάστασης, ενώ δίνεται η δυνατότητα στον καταναλωτή, μέσω του ηλεκτρονικού καταστήματος, να δημιουργήσει εξατομικευμένες προσφορές λιανικής.

Τέλος, η εταιρεία ανανεώνει συνεχώς τα προϊόντα της, καθώς δραστηριοποιείται στον τομέα της τεχνολογίας, όπου τα δεδομένα και οι εξελίξεις αλλάζουν συνεχώς.

### **2.2.2 Ανάλυση ανταγωνισμού**

Εάν η επιχείρηση δεν διαθέτει ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, το οποίο δεν αντιγράφεται, ούτε αντικρούεται, η μακροπρόθεσμη κερδοφορία της είναι απατηλή. Η στρατηγική μιας επιχείρησης περιλαμβάνει κατ' ουσία μία ποικιλία στρατηγικών των λειτουργικών της περιοχών, όπως στρατηγική διανομής, στρατηγική τοποθέτησης, στρατηγική τιμολόγησης, κ.λπ.

Επιπλέον, απαντήσεις σε ερωτήματα όπως σε ποιά βάση και εναντίον ποιών ανταγωνίζεται η επιχείρηση, αποτελούν εκτός από τη στρατηγική της, επιπρόσθετους παράγοντες κλειδιά, που οδηγούν στην επιτυχία μέσω της δημιουργίας ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Γενικότερα και κυρίως στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, τα διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πρέπει να είναι αρκετά σημαντικά ώστε να κάνουν κάποια διαφορά. Επίσης, πρέπει να είναι διατηρήσιμα ώστε να αντιμετωπίζονται με επιτυχία οι περιβαλλοντικές αλλαγές και οι ενέργειες των ανταγωνιστών.

Τέλος όπου είναι δυνατό, πρέπει τα πλεονεκτήματα αυτά να μετατρέπονται σε ορατά επιχειρησιακά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τους πελάτες.

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων Ελλάδας (ΙΜΕ-ΓΣΒΕΕ) στη Θεσσαλονίκη και συγκεκριμένα στο κέντρο της πόλης που αποτελεί έδρα της επιχείρησης που μελετάμε, υπάρχουν 248 επιχειρήσεις που εμπορεύονται ηλεκτρονικούς υπολογιστές, προϊόντα τεχνολογίας και αντίστοιχες υπηρεσίες. Από τον αριθμό και μόνο, καταλαβαίνει κανείς ότι ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα υψηλός. Ωστόσο, από το συνολικό αριθμό των επιχειρήσεων, κύριοι ανταγωνιστές της επιχείρησης είναι οι εταιρείες οι οποίες έχουν το ίδιο μέγεθος και δυναμική με την υπό μελέτη εταιρεία. Αναλυτικά:

- 46 / 248 επιχειρήσεις, βρίσκονται στην ίδια περιοχή με την εταιρεία και αποτελούν τον άμεσο και κύριο ανταγωνισμό της.
- 132 / 248 επιχειρήσεις, βρίσκονται στην ευρύτερη περιοχή του κέντρου της Θεσσαλονίκης, (π.χ. περιοχή Ευζώνων, Διοικητήριο, κ.α.).
- 70/248 επιχειρήσεις, βρίσκονται γενικότερα στο Δήμο Θεσσαλονίκης, ωστόσο δεν αποτελούν άμεσο ανταγωνισμό καθώς γεωγραφικά εδρεύουν και δραστηριοποιούνται μακριά από την επιχείρηση που μελετάμε.

Ως προς το υποκατάστημα της εταιρείας, αυτό βρίσκεται πολύ κοντά στο κεντρικό κατάστημα, οπότε θεωρείται ότι αντιμετωπίζουν τον ίδιο ανταγωνισμό, ωστόσο το γεγονός ότι η ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΜΟΥΤΣΙΟΥΛΗΣ Α.Ε.Β.Ε δραστηριοποιείται με δύο καταστήματα στην ίδια γεωγραφική περιοχή, σαφώς της δίνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ένας ακόμη παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη για την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, είναι η ύπαρξη ηλεκτρονικού καταστήματος (e-shop). Από τις παραπάνω επιχειρήσεις, μόνο οι 12 αυτή τη στιγμή διαθέτουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους και μέσω του διαδικτύου. Σε αυτό το σημείο, ανταγωνιστής της εταιρείας που μελετάμε θα μπορούσε να είναι κάθε επιχείρηση εμπορίας υπολογιστών με ηλεκτρονικό κατάστημα, άσχετου γεωγραφικής θέσης. Προκειμένου όμως να λάβουμε τις απαραίτητες πληροφορίες και να δημιουργήσουμε το κατάλληλο σχέδιο μάρκετινγκ, θα θεωρήσουμε ως άμεσο και κύριο ανταγωνισμό, τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ίδια περιοχή, έχουν το ίδιο μέγεθος και την ίδια τιμολογιακή πολιτική.

Από τις 12 επιχειρήσεις, οι 5 είναι πολύ μεγάλες εταιρείες (PUBLIC, ΠΛΑΙΣΙΟ, MULTIRAMA, INFOWORLD, ΓΕΡΜΑΝΟΣ) και έτσι δεν μπορούν ούτε να συγκριθούν, αλλά ούτε και να θεωρηθούν ως άμεσος ανταγωνιστής.

Συνεπώς, από το σύνολο των επιχειρήσεων που αναλύσαμε, οι 7 επιχειρήσεις αποτελούν τους κύριους ανταγωνιστές της επιχείρησης. Έχουν το ανάλογο μέγεθος και τις ανάλογες υπηρεσίες και προϊόντα με την ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΜΟΥΤΣΙΟΥΛΗΣ

Α.Ε.Β.Ε, ακολουθούν την ίδια τιμολογιακή πολιτική, έχουν το ίδιο μέγεθος και βρίσκονται και δραστηριοποιούνται στην ίδια γεωγραφική περιοχή. Οι 7 επιχειρήσεις που αποτελούν τον κύριο ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι:



#### **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ – SPECTRA**

Βρίσκεται στο κέντρο της πόλης, χαρακτηρίζεται ως οικογενειακή επιχείρηση, με πολυετή παρουσία στο χώρο και δραστηριοποιείται στους τομείς:

- Εμπορία υπολογιστών
- Επισκευή υπολογιστών / Αναβάθμιση
- Εγκατάσταση συναγερμού / Κάμερες, ip.
- Συστήματα ασφαλείας, Τηλεοράσεις, PS3, κλπ.



#### **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ - SOMON - ΛΙΚΟΣ Ε. & ΣΙΑ ΟΕ**

Βρίσκεται στο κέντρο της πόλης, χαρακτηρίζεται ως οικογενειακή επιχείρηση, με πολυετή παρουσία στο χώρο και δραστηριοποιείται στους τομείς:

- Πώληση και Service Υπολογιστών
- Εκτυπωτές, Fax - Μηχανές Γραφείου
- Ασύρματα & Δικτυακά Πολυμηχανήματα
- Μηχανογράφηση Επιχειρήσεων



#### **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ - E-LAB ΠΙΤΣΟΣ ΣΠΥΡΟΣ**

Βρίσκεται στο κέντρο της πόλης, χαρακτηρίζεται ως οικογενειακή επιχείρηση, με πολυετή παρουσία στο χώρο και δραστηριοποιείται στους τομείς:

- Εμπόριο - service Η/Υ

- Προγράμματα - αναλώσιμα
- Εμπορικές εφαρμογές για επιχειρήσεις
- Δίκτυα Ηλεκτρονικών Υπολογιστών (Μελέτη - Εγκατάσταση)
- Συστήματα ασφαλείας (συναγερμοί - κάμερες)



### **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ - ΕΛΕΤ Ο.Ε.**

Βρίσκεται στο κέντρο της πόλης, και δραστηριοποιείται στο χώρο τα τελευταία 4 χρόνια, έχοντας ήδη κερδίσει ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς στο χώρο και δραστηριοποιείται στους τομείς:

- Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές (Εμπόριο - Επισκευή)
- Αναλώσιμα Ηλεκτρονικών Υπολογιστών
- Ταμειακές Μηχανές,
- Συστήματα ασφαλείας (συναγερμοί - κάμερες)



### **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ – ΕΚΚΕΝΤΡΟ**

Βρίσκεται στο κέντρο της πόλης, χαρακτηρίζεται ως οικογενειακή επιχείρηση, με πολυετή παρουσία στο χώρο και δραστηριοποιείται στους τομείς:

- Πωλήσεις Υπολογιστών και Περιφερειακών
- Τεχνική υποστήριξη σε Macintosh και σε PC
- Μικτά δίκτυα Mac / PC, server OSX, server Windows2000
- Καλιμπράρισμα Οθόνης, Scanner και Εκτυπωτών Postscript



## **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ - MAKE2NET**

Η MAKE2NET εδρεύει στο κέντρο της Θεσσαλονίκης και αποτελεί μία αναπτυσσόμενη επιχείρηση στο χώρο της εμπορίας υπολογιστών. Δραστηριοποιείται στους τομείς:

- Πώληση υπολογιστών και laptop
- Επισκευή υπολογιστών και laptop
- Format, Ανάπτυξη λογισμικού, Αναβάθμιση Η/Υ
- Πώληση αναλώσιμων
- Τηλεπικοινωνιακός εξοπλισμός, Gadgets



## **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ - GAME OVER**

Βρίσκεται στο κέντρο της πόλης, χαρακτηρίζεται ως οικογενειακή επιχείρηση, με πολυετή παρουσία στο χώρο και πρόσφατα επέκτεινε τις δραστηριότητές της και στην ανατολική Θεσσαλονίκη, δημιουργώντας ένα ακόμη κατάστημα. Δραστηριοποιείται στους τομείς:

- Πώληση υπολογιστών και laptop
- Επιδιόρθωση ηλεκτρονικού υπολογιστή - Notebooks
- Κατασκευή ηλεκτρονικού υπολογιστή
- Αναβάθμιση ηλεκτρονικού υπολογιστή – Notebooks

Η μελέτη του ανταγωνιστικού επιβάλλοντος της επιχείρησης δίνει τις απαραίτητες πληροφορίες για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά τη δημιουργία και εκπόνηση του σχεδίου μάρκετινγκ.

### 2.2.3 Ανάλυση πελατών

Το μεγαλύτερο ποσοστό πελατών της επιχείρησης προέρχεται από το νομό Θεσσαλονίκης και τη Β. Ελλάδα. Μεγάλο ποσοστό πελατών προέρχεται ωστόσο και από διάφορα μέρη της Ελλάδας και του εξωτερικού, μέσω του ηλεκτρονικού καταστήματος της επιχείρησης. Σε ότι αφορά τα χαρακτηριστικά των πελατών:

- Το μεγαλύτερο ποσοστό πραγματοποιεί επαναλαμβανόμενες αγορές (πιστοί πελάτες)
- Συνήθως οι πελάτες κάνουν χρήση προσφορών
- Με την αγορά προϊόντων, επιθυμούν και αντίστοιχη αγορά υπηρεσιών (πχ. τεχνική υποστήριξη).

Η πελατειακή βάση της επιχείρησης εντοπίζεται κυρίως στην εγχώρια, ωστόσο υπάρχει ζήτηση προϊόντων και στην ξένη αγορά. Στην επιχείρηση υπάρχουν πελάτες λιανικής και χονδρικής πώλησης. Οι πελάτες χονδρικής αυτή στιγμή αποτελούν το πιο σημαντικό κομμάτι στις πωλήσεις την επιχείρησης και είναι διάφορες εταιρείες και επιχειρήσεις, super markets, καταστήματα, μαγαζιά, κ.λπ.

Η επιχείρηση επεκτείνει σταδιακά και σταθερά το πελατολόγιό της τόσο εντός, όσο και εκτός συνόρων.

Παράλληλα, η εταιρεία ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΜΟΥΤΣΙΟΥΛΗΣ Α.Ε.Β.Ε, με όλα της τα προϊόντα και υπηρεσίες, απευθύνεται πρωτίστως σε πελάτες λιανικής πώλησης, οι οποίοι είναι άνθρωποι που σχετίζονται άμεσα με προϊόντα τεχνολογίας.

Σε ότι αφορά την ηλικιακή σύνθεση το μεγαλύτερο ποσοστό βρίσκεται μεταξύ των ηλικιών 20 – 40 ετών, ακολουθούν οι καταναλωτές οι οποίοι είναι από 40 ως 50 ετών, ενώ τα μικρότερα ποσοστά βρίσκονται στις ηλικιακές ομάδες 16 – 20 ετών και 50+.

Με βάση το εισόδημα, δεν παρατηρείται κάποιος ιδιαίτερος διαχωρισμός μεταξύ των καταναλωτών. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι παρατηρείται αύξηση των πωλήσεων κατά την περίοδο των εκπτώσεων ή σε προϊόντα και υπηρεσίες προσφοράς.



### 2.3 Ανάλυση ζήτησης

Οι πελάτες της επιχείρησης έχουν ως κύρια αιτία επίσκεψης την αγορά προϊόντων τεχνολογίας. Ωστόσο, το μεγαλύτερο ποσοστό πελατών συμπεριλαμβάνει στην αγορά προϊόντων και την τεχνική υποστήριξη ως επιπλέον παρεχόμενη υπηρεσία.

Οι πωλήσεις της επιχείρησης κορυφώνονται κατά την περίοδο των εκπτώσεων, αλλά και κατά την περίοδο άλλων προσφορών που υπάρχει στα καταστήματα. Κατά τους καλοκαιρινούς μήνες παρατηρείται κάμψη στη ζήτηση προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ τα τελευταία χρόνια η οικονομική κρίση έχει άσχημες επιπτώσεις στη ζήτηση και την κατανάλωση προϊόντων.

Σε ότι αφορά τους πελάτες χονδρικής, η τεχνική υποστήριξη και κάθε είδους άλλη παρεχόμενη υπηρεσία θεωρείται δεδομένη με την αγορά προϊόντων, ενώ η αγοράς προϊόντων μέσω διαδικτύου αυξάνονται συνεχώς, καθώς υπάρχει μεγάλη διευκόλυνση ως προς τον τρόπο πληρωμής και πολλές προσφορές οι οποίες ισχύουν μόνο για τις ηλεκτρονικές αγορές.

### 2.4 Εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Απαραίτητη προϋπόθεση για την κατάστροψη οποιαδήποτε στρατηγικής ή τακτικής μάρκετινγκ αποτελεί η ανάλυση των ισχυρών σημείων και των αδυναμιών, αλλά και η αναγνώριση ευκαιριών ή απειλών που μπορεί να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων σε μια επιχείρηση αλλά και η αξιολόγηση των διακριτών δυνατοτήτων με βάση το πλαίσιο VIRO (Valuable, Rare, Imitable, Organization).

Η παρούσα επιχείρηση έχει καταφέρει να συγκεντρώσει σε σταθερή βάση τους αναγκαίους πόρους για την ανάπτυξη της σε ότι αφορά την παρούσα κατάσταση αλλά και την μελλοντική της πορεία. Μεταξύ άλλων:

- Ø Διαθέτει αποτελεσματική οργανωτική δομή
- Ø Διαθέτει τα αναγκαία κεφάλαια με τα οποία υποστηρίζει τις επενδύσεις της
- Ø Διαθέτει τα αναγκαία κεφάλαια κίνησης
- Ø Διαθέτει έμπειρα και καταρτισμένα στελέχη σε όλους τους τομείς της δραστηριότητας της

Ø Διαθέτει έμπειρο και εκπαιδευμένο προσωπικό

Ø Διαθέτει καινοτόμα προϊόντα

Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει την ανάλυση VRIO για τους πόρους της επιχείρησης:

**Πίνακας 2. Ανάλυση VRIO επιχείρησης ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΜΟΥΤΣΙΟΥΛΗΣ Α.Ε.Β.Ε**

ΠΟΡΟΙ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΡΩΝ				ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ		
	ΕΚΤΙΜΗΣΗ	ΣΠΑΝΙΟΤΗΤΑ	ΚΟΣΤΟΣ ΜΙΜΗΣΗΣ	ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	ΕΠΙΠΤΩΣΗ ΣΕ ΕΠΙΛΟΣΗ	SWOT
Στελέχη	ναι	ναι	όχι	ναι	ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Κανονικό	+
Εργατικό Δυναμικό	ναι	όχι	όχι	ναι	ανταγωνιστική ισοτιμία	Κανονικό	+
Προμήθειες	ναι	όχι	όχι	ναι	Ανταγωνιστική ισοτιμία	Κανονικό	+
Κεφάλαια	ναι	ναι	όχι	ναι	Ανταγωνιστική ισοτιμία	Κανονικό	+
Καινοτομία	ναι	όχι	ναι	ναι	Ανταγωνιστική ισοτιμία	Κανονικό	+
Σήμα - φήμη	ναι	ναι	ναι	όχι	Ανταγωνιστική ισοτιμία	Κανονικό +	+
Οργάνωση	ναι	όχι	όχι	ναι	Ανταγωνιστική ισοτιμία	Κανονικό	+

## 2.5 Ανάλυση SWOT

### 2.5.1 Strengths (Ισχυρά σημεία)

- Τοποθεσία της επιχείρησης

Τα καταστήματα της επιχείρησης βρίσκονται στο κέντρο της Θεσσαλονίκης, γεγονός που προσφέρει άμεση και εύκολη πρόσβαση από όλους τους καταναλωτές. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει το κέντρο της Θεσσαλονίκης αποτελεί ταυτόχρονα και το εμπορικό κέντρο της πόλης αποτελώντας πόλο έλξης για τους καταναλωτές. Τόσο το κεντρικό κατάστημα, όσο και τα υποκαταστήματα βρίσκονται σε σημεία, όπου η εξυπηρέτηση των πελατών (λιανικής και χονδρικής πώλησης) γίνεται εύκολα και γρήγορα, χωρίς οι πελάτες να ταλαιπωρούνται.

Επιπλέον, η τοποθεσία του καταστήματος, ευνοεί τις ευκαιριακές αγορές με την έννοια ότι πολλοί καταναλωτές “κατεβαίνουν” στην αγορά χωρίς ουσιαστικά να επιθυμούν την αγορά κάποιου συγκεκριμένου προϊόντος, αλλά για να ενημερωθούν και να δουν τα προϊόντα που υπάρχουν. Από εκεί και πέρα είναι στο χέρι της επιχείρησης να πραγματοποιήσει ή όχι την πώληση.

- Διάθεση προϊόντων μέσω ηλεκτρονικού καταστήματος (e-shop)

Στη σημερινή εποχή, όπου οι εξελίξεις δεν προλαβαίνουν τα γεγονότα και η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει ουσιαστικά εκμηδενίσει τις αποστάσεις, αποτελεί μεγάλο πλεονέκτημα για μία επιχείρηση το να μπορεί να διαθέσει τα προϊόντα της, ανά πάσα στιγμή και σε οποιοδήποτε μέρος, μέσω του διαδικτύου. Ένα ηλεκτρονικό κατάστημα, μπορεί να ενισχύσει ή ακόμη και να αποτελέσει την βασική πηγή εισοδήματος για μία επιχείρηση. Παράλληλα, δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση, να προσεγγίσει πελάτες εκτός της γεωγραφικής περιοχής που δραστηριοποιείται με πολύ χαμηλό κόστος (το κόστος λειτουργίας ενός ηλεκτρονικού καταστήματος είναι απειροελάχιστο σε σχέση με τη δημιουργία και τη λειτουργία ενός καταστήματος). Τέλος, ένα ηλεκτρονικό κατάστημα, μπορεί να δημιουργήσει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς αποτελεί και ένα δυνατό εργαλείο προώθησης και προβολής (π.χ. δημιουργία βάσης δεδομένων πελατών, αποστολή ενημερωτικών – newsletter, κ.λπ.).

- Πολυετής παρουσία στο χώρο

Το γεγονός ότι η ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΜΟΥΤΣΙΟΥΛΗΣ Α.Ε.Β.Ε αποτελεί μία μικρή και οικογενειακή επιχείρηση συμβάλλει στη δημιουργία “*νιστών πελατών*” που πραγματοποιούν επαναλαμβανόμενες αγορές. Η εξυπηρέτηση των πελατών είναι σαφώς καλύτερη (και πιο άμεση) από ότι σε ένα μεγάλο πολυκατάστημα, ενώ οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να δημιουργούν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους υπαλλήλους της επιχείρησης.

Τέλος, μία μικρή επιχείρηση δίνει την αίσθηση μεγαλύτερης αξιοπιστίας σε σχέση με ένα πολυκατάστημα.

- Χαμηλές τιμές προϊόντων και υπηρεσιών

Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση δίνει τη δυνατότητα σε όλους τους καταναλωτές να μπορούν να πραγματοποιήσουν τις αγορές που επιθυμούν με χαμηλό κόστος, σε σχέση πάντα με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Η ύπαρξη μάλιστα προσφορών αλλά και η δυνατότητα που παρέχεται στους πελάτες να δημιουργούν τις δικές τους προσφορές λιανικής, δημιουργεί ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονίσουμε πως η συγκεκριμένη επιχείρηση αποτελεί μία μικρομεσαία επιχείρηση και ως εκ τούτου, τα λειτουργικά της κόστη είναι σαφώς μικρότερα σε σχέση με τα κόστη που έχουν να διαχειριστούν οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου και που αποτελούν ανταγωνιστές της επιχείρησης. Το γεγονός αυτό δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες σε χαμηλότερες τιμές και παράλληλα να πραγματοποιεί σημαντικά κέρδη.

### 2.5.2 Weaknesses (Αδύναμα σημεία)

- Μεγάλος ανταγωνισμός στην περιοχή όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση

Η επιχείρηση έχει να ανταγωνιστεί με πολλές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ίδια περιοχή με αυτήν αλλά και με επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται μέσω του διαδικτύου.

Επιπλέον, στην ίδια περιοχή δραστηριοποιούνται μεγάλες επιχειρήσεις (π.χ. PUBLIC), οι οποίες στεγάζονται σε εμπορικά κέντρα. Οι επιχειρήσεις αυτές, λόγω μεγέθους δεν μπορούν να θεωρηθούν ως κύριοι ανταγωνιστές της επιχείρησης, κατέχουν ωστόσο ένα μεγάλο μερίδιο της αγοράς στο οποίο είναι πολύ δύσκολο να εισχωρήσει η υπό μελέτη επιχείρηση.

- Ελλειμματική προβολή και προώθηση της επιχείρησης

Όπως έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω, η μέχρι τώρα προβολή και διαφήμιση της επιχείρησης στηρίχτηκε σε κλασσικά εργαλεία του μάρκετινγκ. Μία επιχείρηση όμως, πόσο μάλλον μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον τομέα της τεχνολογίας, πρέπει να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντός της και να υιοθετεί σύγχρονα μέσα προβολής. Η επιχείρηση ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΜΟΥΤΣΙΟΥΛΗΣ Α.Ε.Β.Ε δεν έχει προσαρμοστεί στις αλλαγές αυτές και η διαφήμιση και προώθηση της επιχείρησης θεωρείται ελλειμματική.

- Έλλειψη αναπτυξιακών προγραμμάτων και επιδοτήσεων

Οι αρνητικές εξελίξεις στην οικονομία της χώρας, έχουν σαν αποτέλεσμα τις μεγάλες μειώσεις των επιδοτούμενων προγραμμάτων για τις επιχειρήσεις. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την δυσκολία στην εύρεση των χρηματικών πόρων οι οποίοι θεωρούνται απαραίτητοι για τον εκσυγχρονισμό και την ποιοτική αναβάθμιση της επιχείρησης.

- Έλλειψη εξειδικευμένου και καταρτισμένου προσωπικού

Οι ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών και παράλληλα η εξέλιξη και ανάπτυξη των προϊόντων και υπηρεσιών, καθιστούν απαραίτητη την ύπαρξη εξειδικευμένου και καταρτισμένου προσωπικού. Για να μπορέσει μία επιχείρηση να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον τομέα αυτό, πρέπει το προσωπικό που εργάζεται στην επιχείρηση να μπορεί να ανταπεξέλθει στα σύγχρονα δεδομένα (τεχνολογικές εξελίξεις, συνεχής επιμόρφωση, σύγχρονα πρότυπα ποιότητας, κ.λπ.) αλλά και να είναι σε θέση να μεταφέρει τη φιλοσοφία και την κουλτούρα της επιχείρησης στον πελάτη με σκοπό την επιστροφή του.

### **2.5.3 Opportunities (Ευκαιρίες)**

- Στροφή της ζήτησης σε νέα προϊόντα

Ο κλάδος της τεχνολογίας και των τηλεπικοινωνιών είναι ένας κλάδος με συνεχόμενη και ραγδαία ανάπτυξη. Νέα προϊόντα κυκλοφορούν πριν παγιωθούν τα ήδη υπάρχοντα στην αγορά. Επιπλέον, νέοι τομείς όπως το e-banking, το mobile

banking, κ.λπ. καθιστούν την τεχνολογία αναπόσπαστο κομμάτι για τον κάθε καταναλωτή. Συνεπώς, οι απαιτήσεις των καταναλωτών ξεφεύγουν πλέον από τα κλασσικά προϊόντα τεχνολογίας και οι ανάγκες τους διαμορφώνονται σύμφωνα με τις απαιτήσεις της εποχής. Όσο πιο γρήγορα το αντιληφθεί αυτό μία επιχείρηση και προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα, τόσο πιο θετικά αποτελέσματα θα έχει στη δημιουργία ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά και στην αύξηση των πωλήσεων και του μεριδίου της αγοράς. Παράδειγμα προϊόντων με αυξημένη ζήτηση είναι τα κινητά τηλέφωνα νέας γενιάς, τα smartphones, τα tablet pc, κ.λπ.

- Έμφαση στην ποιότητα

Το προφίλ της επιχείρησης ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΜΟΥΤΣΙΟΥΛΗΣ Α.Ε.Β.Ε , όπως ήδη αναφέραμε είναι οικογενειακό και δίνεται αυξημένη βαρύτητα στην ποιότητα και την αξιοπιστία των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Έτσι, η επιχείρηση όντας μικρή επιχειρηματική μονάδα έχει τη δυνατότητα να αναβαθμίσει τα προϊόντα της, κυρίως την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, δημιουργώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η έμφαση στην ποιότητα οδηγεί στην πλήρη ικανοποίηση του καταναλωτή και έχει ως αποτέλεσμα την επιστροφή του αλλά και την προώθηση της επιχείρησης μέσω των πελατών της κάτι που αποτελεί το πιο δύσκολο κομμάτι της διαφήμισης (word of mouth).

#### 2.5.4 Threats (Απειλές)

- Είσοδος νέων επιχειρήσεων – αύξηση ανταγωνισμού

Η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών εξαρτάται από το πόσο εύκολο είναι να ξεπεράσει κανείς τους φραγμούς που υπάρχουν, δηλαδή, αυξημένες απαιτήσεις σε κεφάλαιο, οικονομίες κλίμακας, εξειδικευμένη τεχνολογία, εξειδικευμένο προσωπικό, μεγάλη ικανοποίηση των αγοραστών με τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, πρόσβαση σε διανομή, κ.λπ. Επίσης, εξαρτάται από την αποφασιστικότητα των επιχειρήσεων του κλάδου αλλά και από το πώς ένας νέος ανταγωνιστής που επιθυμεί να εισέλθει στον κλάδο, μπορεί να αντεπεξέλθει την αναμενόμενη αντίδρασή τους (π.χ. με μεγάλες εκπτώσεις, αυξημένη διαφήμιση, καινούργια προϊόντα, κ.λπ.).

Ο κλάδος της τεχνολογίας παρουσιάζει ανάπτυξη από 7 έως 10% όπως έδειξαν τα αποτελέσματα για το πρώτο 9μηνο του έτους. Όπως εκτιμάται, εάν ο ρυθμός του 9μήνου επιβεβαιωθεί και στα ετήσια αποτελέσματα αλλά και στο πρώτο τρίμηνο της

νέας χρονιάς, τότε το επενδυτικό ενδιαφέρον για τις εταιρίες του χώρου μπορεί να αυξηθεί.

Παράλληλα, στο χώρο της πληροφορικής παρατηρείται άνοδος στον κύκλο εργασιών, αλλά και στα κέρδη μετά από φόρους, συνεπώς υπάρχει ο κίνδυνος είτε να εμφανιστούν νέες επιχειρήσεις, είτε οι ήδη υπάρχουσες να ακολουθήσουν τις απαιτήσεις της εποχής και να προσαρμοστούν πιο γρήγορα στα νέα δεδομένα.

- Εμπόδια στην οικονομική ανάπτυξη

Η οικονομική κρίση στην οποία βρίσκεται η χώρα μας τα τελευταία χρόνια έχει δημιουργήσει ένα κλίμα ανασφάλειας για όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και επιπλέον έχει επιφέρει σημαντικές συνέπειες σε όλους τους οικονομικούς κλάδους. Τα μέτρα λιτότητας που έχει υιοθετήσει η κυβέρνηση έχουν δημιουργήσει προβλήματα ρευστότητας στους καταναλωτές με αντίκτυπο σε όλες τις επιχειρήσεις. Παράλληλα, τα νέα φορολογικά μέτρα πλήττουν κυρίως τους ελεύθερους επαγγελματίες και τις μικρό-μεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες δεν έχουν τη δυνατότητα να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα.

- Τεχνολογική απαξίωση

Ο ρυθμός με τον οποίο αναπτύσσεται ο κλάδος της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών δεν αφήνουν πολλά περιθώρια επανάπαυσης στις επιχειρήσεις του κλάδου. Ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει μειωθεί σημαντικά με αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις να πρέπει συνεχώς να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα και επιπλέον να προβλέπουν και να προλαβαίνουν τις εξελίξεις. Μία επιχείρηση η οποία δεν λαμβάνει σοβαρά αυτόν τον παράγοντα και δεν προσαρμόζεται στις απαιτήσεις και τα δεδομένα της αγοράς, κινδυνεύει να θεωρηθεί ξεπερασμένη και να θεωρηθεί αμφίβολη η βιωσιμότητά της στον κλάδο.

- Πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον

Οι άσχημες πολιτικές εξελίξεις που επικρατούν στη χώρα μας το τελευταίο διάστημα, έχουν δημιουργήσει οικονομική ανασφάλεια με αποτέλεσμα τη συρρίκνωση της αγοράς, τη μείωση της ζήτησης προϊόντων και τη δημιουργία αρνητικού κλίματος για νέες επενδύσεις.

Συγκεντρωτικά, η ανάλυση SWOT παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 3: Ανάλυση SWOT επιχείρησης ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΜΟΥΤΣΙΟΥΛΗΣ Α.Ε.Β.Ε**

<b>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</b>	<b>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</b>
Τοποθεσία επιχείρησης	Μεγάλος ανταγωνισμός στην περιοχή όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση
Διάθεση προϊόντων μέσω ηλεκτρονικού καταστήματος (e-shop)	Έλλειψη εξειδικευμένου και καταρτισμένου προσωπικού
Πολυετής παρουσία στο χώρο	Έλλειψη αναπτυξιακών προγραμμάτων και επιδοτήσεων
Χαμηλές τιμές προϊόντων και υπηρεσιών	Ελλειμματική προβολή και προώθηση της επιχείρησης
<b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</b>	<b>ΑΠΕΙΛΕΣ</b>
Στροφή της ζήτησης σε νέα τουριστικά προϊόντα	Είσοδος νέων επιχειρήσεων – αύξηση ανταγωνισμού
Έμφαση στην ποιότητα	Εμπόδια στην οικονομική ανάπτυξη
	Πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον
	Τεχνολογική απαξίωση

## **2.6 Εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης**

Για τη διαμόρφωση στρατηγικής είναι απαραίτητο οι υπεύθυνοι της επιχείρησης, να εξετάσουν το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο ανήκει, δηλαδή όλες τις πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές δυνάμεις που την επηρεάζουν είτε άμεσα είτε έμμεσα. Βασικό εργαλείο για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι η ανάλυση PEST (political, economical, social, technological).

- **Πολιτικές επιδράσεις**



Η νομοθεσία, οι υπουργικές αποφάσεις αλλά και οι οδηγίες που προέρχονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση, σε κάθε χώρα ρυθμίζουν τις πολιτικές εξελίξεις αυτής. Μία επιχείρηση, πρέπει να ενημερώνεται για τις συνεχείς αλλαγές του πολιτικού και νομικού περιβάλλοντος ενώ παράλληλα πρέπει να μπορούν και να προσαρμόζονται άμεσα στα νέα δεδομένα. Παράδειγμα αποτελούν τα φορολογικά νομοσχέδια, τα οποία μπορεί να μεταβάλλονται αρκετές φορές μέσα σε ένα έτος. Έτσι, οι επιχειρήσεις για να λειτουργήσουν σωστά πρέπει να ενημερώνονται συνεχώς και να προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους σύμφωνα με τα εκάστοτε δεδομένα. Παράλληλα, η λειτουργία των επιχειρήσεων επηρεάζεται από νόμους οι οποίοι έχουν ποικίλους στόχους. Η προστασία του καταναλωτή αποτελεί έναν από αυτούς και ίσως το σημαντικότερο. Από την άλλη πλευρά υφίστανται νομοθετικές διαταγές για την προστασία των επιχειρηματιών. Έναν άλλον στόχο αποτελεί η προστασία των συμφερόντων της κοινωνίας.

Όλες αυτές οι επιδράσεις πρέπει να ληφθούν υπόψη, για να διαμορφωθεί η απαραίτητη στρατηγική με την οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν, η συγκεκριμένη επιχείρηση πρέπει να επωφεληθεί από τους αναπτυξιακούς νόμους και τις επιχορηγήσεις που δίνονται από το κράτος για την ανάπτυξη και την χρηματοδότηση των δράσεων της και ταυτόχρονα να προσαρμοστεί στους εθνικούς και διεθνείς κανονισμούς που σχετίζονται με τη δράση και τη λειτουργία της.

- **Οικονομικές επιδράσεις**

Το οικονομικό περιβάλλον αποτελείται από παράγοντες που επηρεάζουν τις συνήθειες και την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών ενώ, η οικονομία μιας χώρας επηρεάζεται άμεσα τόσο από την οικονομική πολιτική που ακολουθεί, όσο και από τις διεθνείς οικονομικές εξελίξεις. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρηματίες πρέπει να γνωρίζουν τις μεγάλες τάσεις στο εισόδημα και την αλλαγή των συνηθειών των καταναλωτών.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπως έχουμε ήδη αναφέρει έχουν αποδειχτεί ως ο στυλοβάτης της ελληνικής οικονομίας και της απασχόλησης και συγκεκριμένα μέσω της δημιουργίας νέων επιχειρήσεων, της επιχειρηματικότητας γενικότερα και της καινοτομίας, δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας και ανοίγονται δρόμοι συνεργασίας με τοπικούς δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς.

Για να μετρήσουμε την οικονομική επίδραση που μπορεί να έχει μια επιχείρηση, οφείλουμε να μελετήσουμε μεταξύ άλλων, τις μεταβολές στο βιοτικό επίπεδο και στο εισόδημα των κατοίκων της περιοχής και στα επίπεδα της ανεργίας.

Στη χώρα μας, τα τελευταία χρόνια η οικονομική πολιτική που ακολουθείται περιλαμβάνει μία σειρά από δημοσιονομικά μέτρα για την εξυγίανση της οικονομίας. Τα μέτρα έχουν άμεση συνέπεια στους καταναλωτές αλλά και τους επιχειρηματίες.

Συνεπώς, η επιτυχία των στρατηγικών μάρκετινγκ που εφαρμόζει μία επιχείρηση, επηρεάζεται από την οικονομική κατάσταση και τις μεταβολές στην οικονομία της κάθε χώρας.

- **Κοινωνικές επιδράσεις**

Οι κοινωνικές επιδράσεις αποτελούν έναν σημαντικό παράγοντα του εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, καθώς, η κοινωνία διαμορφώνει τα βασικά πιστεύω, τις αξίες και τα πρότυπα των ανθρώπων που συμμετέχουν σε αυτή. Υπάρχουν κάποιες αξίες όπως είναι η θρησκεία, η οικογένεια, η δημοκρατία που είναι πολύ βασικές για κάθε κοινωνία.

Αυτές τις αξίες, οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ οφείλουν να τις λάβουν σοβαρά υπόψη. Κάθε χώρα έχει το δικό της κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις οι οποίες αναπτύσσονται και γίνονται πολυεθνικές πρέπει να εκτιμούν το εκάστοτε περιβάλλον και να προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους σύμφωνα με αυτό. Σύμφωνα με τον Kotler (1990) *κάθε κοινωνία έχει μία κουλτούρα που μέσα σε αυτή περιέχονται διάφορες υποκουλτούρες, δηλαδή διάφορες ομάδες με κοινές αξίες, που προκύπτουν από τις ειδικές εμπειρίες της ζωής ή τις περιστάσεις. Οι υποκουλτούρες εκφράζουν διαφορετικές επιθυμίες και καταναλωτική συμπεριφορά. Έτσι η αγορά δεν είναι ομοιογενής και οι επιχειρηματίες επιλέγουν υποκουλτούρες και τις κάνουν αγορές-στόχου.* (Kotler)

- **Τεχνολογικές επιδράσεις**

Η τεχνολογία αποτελεί σημαντικό παράγοντα ενώ, η ανάπτυξή της γίνεται με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Σήμερα, οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν ένα

μεγάλο φάσμα νέων τεχνολογιών, οι οποίες έχουν φέρει αλλαγές στα προϊόντα, στην παραγωγική διαδικασία αλλά και στους τρόπους προώθησής τους.

Επίσης, η τεχνολογία σε ότι αφορά την εξέλιξη των ηλεκτρονικών υπολογιστών και την ανάπτυξη νέων εφαρμογών και προϊόντων γίνεται με τέτοιους ρυθμούς, όπου ο κύκλος ζωής των προϊόντων ολοένα και μικραίνει. Για αυτό το λόγο, οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ πρέπει να ακολουθούν τους αντίστοιχους ρυθμούς.

Στην καθημερινότητα μας εμφανίζονται συνεχώς νέα προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία δεν υπήρχαν στο παρελθόν. Έτσι, πολλά προϊόντα αντικαθίστανται από νέα. Συνεπώς οι κίνδυνοι που προέρχονται από την τεχνολογική εξέλιξη πρέπει να προβλέπονται από τα στελέχη μάρκετινγκ της επιχείρησης.

Σε αυτό τον τομέα, οι αλλαγές αυτές πρέπει να υιοθετούνται σταδιακά, και με μακροχρόνιο προγραμματισμό, σύμφωνα με τις δυνατότητες και τα σχέδια της κάθε επιχείρησης, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν πρέπει η επιχείρηση να προσαρμόζεται στις τεχνολογικές εξελίξεις. Απλά πρέπει να επιλέγει τον κατάλληλο τρόπο, τα κατάλληλα μέσα και την κατάλληλη χρονική στιγμή ώστε να θεωρηθεί επιτυχημένη κάθε αλλαγή.

Το μέγεθος της επιχείρησης που μελετάμε, δεν επιτρέπει την υιοθέτηση μεγάλων τεχνολογικών αλλαγών, αφενός λόγω του χαμηλού προϋπολογισμού που διαθέτει και αφετέρου, γιατί δεν επιδιώκεται σε καμία περίπτωση η αλλαγή της εταιρικής της ταυτότητας.

Συγκεντρωτικά, η ανάλυση PEST παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 4: Ανάλυση PEST επιχείρησης ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΜΟΥΤΣΙΟΥΛΗΣ Α.Ε.Β.Ε**

<b>ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ</b>	<b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ</b>
νομοθετικές διατάξεις, κανονισμοί Ευρωπαϊκής Ένωσης, αναπτυξιακοί νόμοι και χρηματοδοτήσεις, πολιτική αστάθεια, ύπαρξη αρνητικού κλίματος, κ.λπ.	Οικονομική κρίση, ΑΕΠ, Δημοσιονομικά μέτρα, πληθωρισμός, ανεργία, επίπεδα εισοδήματος,

<b>ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ</b>	<b>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ</b>
ήθη, έθιμα, αξίες και συμπεριφορές	Ραγδαίες εξελίξεις στον κλάδο της τεχνολογίας, μικρός κύκλος ζωής προϊόντων, έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού.

## 3 Μεθοδολογία εργασίας

### 3.1 Αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει και να αναλύσει ένα επιχειρηματικό πλάνο αλλά και τις διάφορες μεθόδους στρατηγικής ανάπτυξης που χρησιμοποιούνται από τις μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ώστε να επεκταθούν και να τοποθετηθούν καλύτερα στην αγορά και σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού.

Μετά την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης και τον καθορισμό της αγοράς οι στόχοι που τέθηκαν για την επιχείρηση είναι οι εξής:

Πρώτος βασικός στόχος είναι η αναδιοργάνωση της επιχείρησης. Ξεκινώντας την κατάρτιση ενός ολοκληρωμένου σχεδίου μάρκετινγκ και στη συνέχεια με την εφαρμογή του, η επιχείρηση επιλέγει να αλλάξει τα δεδομένα της μέχρι τώρα δραστηριότητάς της και να προσαρμοστεί στις ανάγκες του περιβάλλοντος της αλλά και στις απαιτήσεις της εποχής. Ως μικρή οικογενειακή επιχείρηση έχει δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο βασίζεται στην αξιοπιστία και στην ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Ωστόσο, ο εκσυγχρονισμός και η υιοθέτηση σύγχρονων πρακτικών μπορεί να την οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων της χωρίς να αλλοιωθεί το επιχειρησιακό προφίλ που έχει.

Δεύτερος βασικός στόχος της επιχείρησης, είναι η επιχείρηση να αυξήσει το μερίδιο αγοράς και στη συνέχεια τον κύκλο εργασιών της. Αυτό σημαίνει αύξηση των πωλήσεων κατά τη διάρκεια όλου του έτους και όχι μόνο κατά την περίοδο των εκπτώσεων όπου παρατηρείται η μεγαλύτερη αύξηση στις πωλήσεις και στα κέρδη της επιχείρησης. Αρχικά η επιχείρηση θα επιδιώξει αύξηση στο μερίδιο της αγοράς κατά 3% - 4% για τους πελάτες της λιανικής, ενώ στους πελάτες της χονδρικής το ποσοστό αυτό θα φτάσει το 5% - 7%. Σε ότι αφορά τον κύκλο εργασιών, η επιχείρηση θα προσπαθήσει να αυξήσει τις μηνιαίες πωλήσεις της κατά 2%, ενώ θα επιδιώξει η ετήσια αύξηση να φτάσει το 4% - 5%.

Στόχο της επιχείρησης παράλληλα αποτελεί η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της, καθώς και των ευκαιριών που δημιουργούν προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση. Κατά το πρώτο έτος κρίνεται απαραίτητη η συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε ειδικά σεμινάρια κατάρτισης και επιμόρφωσης, έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορεί να παρέχει στους πελάτες της όλες τις υπηρεσίες και

πληροφορίες που επιθυμούν. Μέσω των στόχων αυτών η επιχείρηση θα επιτύχει προώθηση και προβολή των νέων παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και την απόκτηση σημαντικού εισοδήματος, το οποίο υπολογίζεται σε 25.000 ευρώ για το πρώτο έτος και το οποίο σταδιακά θα αυξάνεται για την υπόλοιπη τριετία.

Τέλος, βασικό στόχο αποτελεί η βελτιστοποίηση της ποιότητας και της εξυπηρέτησης. Η τοποθεσία της επιχείρησης, η αναβάθμιση του ηλεκτρονικού καταστήματος, οι νέες παρεχόμενες υπηρεσίες, οι ειδικές προσφορές και εκπτώσεις και τέλος, το εξειδικευμένο προσωπικό αναμένεται να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αποφέρει στην επιχείρηση εισόδημα 60.000 ευρώ κατά την επόμενη τριετία.

Το ερευνητικό ζήτημα της έρευνας είναι η καταγραφή και αξιολόγηση των Πρακτικών στον τομέα του Μάρκετινγκ σε μία τυπική Ελληνική Επιχείρηση στην Ελλάδα. Κύριος στόχος της είναι η αποτύπωση των εξελίξεων αιχμής σε Ευρωπαϊκό και ελληνικό επίπεδο στο συγκεκριμένο τομέα, η κριτική τους αποτίμηση, και η εξέταση των δυνατοτήτων, αλλά και της προσφορότερης μεθόδου για την αξιοποίησή τους στη χώρα μας καθώς και η εξέταση τους εφαρμογής από έναν τυπικό δημόσιο φορέα.

### **3.2 Προσδοκώμενα αποτελέσματα έρευνας**

Η συγκεκριμένη εργασία αποτελεί επιστημονική εργασία η οποία έρχεται να αναλύσει τα τεκταινόμενα στην χώρα μας στους τομείς του Μάρκετινγκ και του εσωτερικού ελέγχου. Η μελέτη μας έρχεται να δώσει απαντήσεις και να παραθέσει σχετικές προτάσεις σε μια σειρά από θέματα που ενδεικτικά αναφέρονται κατωτέρω:

- Ανάλυση SWOT
- Οργανωσιακή φιλοσοφία μάρκετινγκ
- Διαδικασία λήψης αποφάσεων μάρκετινγκ
- έλεγχος του περιβάλλοντος μάρκετινγκ
- Το σχέδιο μάρκετινγκ
- Μίγμα μάρκετινγκ

- Επιχειρησιακό πλάνο

### **3.3 Ανάλυση περιπτώσιολογικών μελετών (Case Studies)**

Οι περιπτώσιολογικές μελέτες αποτελούν πραγματικά υποδείγματα που καταδεικνύουν τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουμε για την επίλυση προβλημάτων στο τομέα του Μάρκετινγκ των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Μπορούν επίσης να συνιστούν υποδείγματα εκστρατειών ή άλλων δραστηριοτήτων που πραγματοποιήθηκαν για την προώθηση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και για τη συμβολή στην επίλυση προβλημάτων στους εργασιακούς χώρους. Ενώ προσεγγίσεις και τεχνικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε εννοιολογικό επίπεδο, οι λύσεις που παρατίθενται δεν μπορούν να αντιγράφονται άμεσα από τον έναν εργασιακό χώρο στον άλλο. Πρέπει να προσαρμόζονται στο πλαίσιο του εκάστοτε εργασιακού χώρου. (Robson, C. 1997)

Οι περιπτώσιολογικές μελέτες μπορούν να αναζητηθούν με πολλούς τρόπους, όπως ανά καλυπτόμενο θέμα, ανά τομέα ή ανά χώρα. Για τις ανάγκες τεκμηρίωσης της βιβλιογραφικής ανασκόπησης έγινε μελέτη περίπτωσης στην επιχείρηση ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΜΟΥΤΣΙΟΥΛΗΣ Α.Ε.Β..Ε

Σχετικά με την έρευνα μας θα ακολουθηθεί θετικιστική προσέγγιση και το είδος της μεθοδολογίας της έρευνας θα είναι ποιοτική. Όσο αφορά τις τεχνικές θα γίνει συλλογή στοιχείων από τα δεδομένα του φορέα με την βοήθεια ερωτηματολογίου προς τους υπευθύνους και εργαζόμενους της εταιρίας.

### **3.4 Προτεινόμενη στρατηγική μάρκετινγκ**

Η κατάρτιση ενός σχεδίου μάρκετινγκ αποτελείται από συγκεκριμένα στάδια τα οποία βοηθούν την επιχείρηση να κατανοήσει καλύτερα την κατάσταση στην οποία βρίσκεται και στη συνέχεια να επιλέξει τη στρατηγική εκείνη, η οποία θα την οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων της (Τσακλάγκανος, 2000).

#### **3.4.1 Επιλογή στρατηγικής**

Η επιχείρηση ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΜΟΥΤΣΙΟΥΛΗΣ Α.Ε.Β.Ε έχει ως βασική της προτεραιότητα να προσφέρει στους πελάτες της υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες. Η πολυετής παρουσία της στο χώρο της τεχνολογίας και των ηλεκτρονικών υπολογιστών, αλλά και η προσωπική και φιλική εξυπηρέτηση σε συνδυασμό με τις νέες παρεχόμενες υπηρεσίες και την αναβάθμιση του

ηλεκτρονικού καταστήματος, αναμένεται να δημιουργήσουν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την βέλτιστη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Kotler (1997), *“η ανάπτυξη ενός μείγματος μάρκετινγκ είναι σημαντικός παράγοντας για μια αποτελεσματική στρατηγική μάρκετινγκ και αποτελείται από 4 μεταβλητές, τα γνωστά 4P’s: Product, Price, Promotion, Place”*. (Kotler)

Σκοπός των υπευθύνων του μάρκετινγκ είναι να δημιουργήσουν ένα τέτοιο μίγμα ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες του καταναλωτή - στόχου. Τα 4P’s από την μεριά του καταναλωτή, δηλαδή τα 4Cs, αναλύονται ως εξής:

- **Ανάγκες και επιθυμίες του καταναλωτή (Customer needs and wants - product)**  
Η επιχείρηση χρησιμοποιώντας διάφορα εργαλεία, όπως η έρευνα αγοράς, πρέπει να κατανοήσει τις ανάγκες του πελάτη, να προβλέψει πιθανές αλλαγές και να προσαρμοστεί σ αυτές.

- **Κόστος – Τιμή (Cost)**  
Αφορά το κόστος για τον πελάτη καθώς, ο πελάτης επωμίζεται επιπλέον κόστη (για παράδειγμα κόστος χρήσης, εγκατάστασης, κ.λπ.)

- **Ευκολία (Convenience)**  
Αφορά τον πιο “βολικό” τρόπο για να αποκτήσει ένας πελάτης το προϊόν. Για παράδειγμα απευθείας αγορά από το κατάστημα, μέσω διαδικτύου, κ.λπ.

- **Επικοινωνία (Communication)**  
Οι καταναλωτές καθημερινά ενημερώνονται για καινούρια προϊόντα και προσφορές, συνεπώς οι επιχειρήσεις πρέπει να επικεντρώνονται στα οφέλη που θα αποκομίσει ο πελάτης από την χρήση του προϊόντος. Συνεπώς, είναι πολύ σημαντικό ότι οι παράμετροι και τα συστατικά του μείγματος μάρκετινγκ πρέπει να αναπτύσσονται, έχοντας πάντα κατά νου την αγορά στόχο.

Όλες αυτές οι μεταβλητές συνδέονται μεταξύ τους και καμία από αυτές δεν πρέπει να εξετάζεται μεμονωμένα.

Όπως αναφέραμε παραπάνω, ο κλάδος της τεχνολογίας και των τηλεπικοινωνιών, όπου ανήκει η επιχείρησή που μελετάμε, είναι ένας κλάδος συνεχώς μεταβαλλόμενος και εξελισσόμενος και ως εκ τούτου πρέπει συνεχώς να μελετάμε και να αναλύουμε όλους τους προσδιοριστικούς παράγοντες που αφορούν



ένα προϊόν και να προσαρμόζουμε τις στρατηγικές μάρκετινγκ ώστε να μπορούμε κάθε φορά να επιτύχουμε το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα.

### 3.5 Μίγμα μάρκετινγκ

#### Ø Το προϊόν της επιχείρησης

Το προϊόν δεν αποτελεί απλά ένα αντικείμενο, αλλά την αντίληψη που έχει ο τελικός καταναλωτής για αυτό (Τσακλάγκανος, 2000).

Όπως αναφέραμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, η επιχείρηση ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΜΟΥΤΣΙΟΥΛΗΣ Α.Ε.Β.Ε καλύπτει μία μεγάλη γκάμα προϊόντων ωστόσο μπορούμε να πούμε πως βασικό της προϊόν είναι οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και άλλα προϊόντα που ανήκουν στον κλάδο της τεχνολογίας και των τηλεπικοινωνιών.





**Σχήμα 3. Τα προϊόντα της επιχείρησης**

Βασικό μέρος των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση αποτελεί η γνώση και η κατάρτιση του ιδιοκτήτη και του προσωπικού σε ότι αφορά τη λειτουργία και τη χρήση των προϊόντων. Έτσι οι πελάτες της επιχείρησης μπορούν να εξυπηρετούνται και να αντλούν όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται από την επιχείρηση, ενώ οι νέες παρεχόμενες υπηρεσίες θα έχουν ως αποτέλεσμα την μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών.

Η τεχνική υποστήριξη αλλά και οι υπόλοιπες υπηρεσίες, όπως είναι η ανάπτυξη λογισμικών συστημάτων και εφαρμογών ή η επισκευή και διόρθωση τεχνικών προβλημάτων αποτελεί επίσης σημαντικό κομμάτι της επιχείρησης και αποφέρει σημαντικό εισόδημα σε αυτήν. Η ποιοτική της αναβάθμιση λοιπόν, αποτελεί στόχο της επιχείρησης ενώ καλείται να λειτουργήσει υποστηρικτικά στις νέες υπηρεσίες που έχει σκοπό να προσφέρει. Οι νέες αυτές υπηρεσίες είτε θα παρέχονται απευθείας από την επιχείρηση, είτε μέσα από ένα ισχυρό δίκτυο συνεργατών ώστε να εξυπηρετούνται άμεσα όλοι οι πελάτες της επιχείρησης.

### **Ø Τιμολόγηση**

Οι τιμές στα προϊόντα της επιχείρησης διαμορφώθηκαν ανάλογα με το κόστος, τη ζήτηση στην αγορά, τον ανταγωνισμό και τους επιδιωκόμενους στόχους της επιχείρησης, με βάση τη φιλοσοφία της επιχείρησης αλλά και τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Το σύστημα τιμολόγησης βασίζεται στο κόστος του κάθε προϊόντος και το επιδιωκόμενο κέρδος από αυτό. Στην τιμή των προϊόντων συμπεριλαμβάνεται εγγύηση αλλά και τεχνική υποστήριξη για κάποιο χρονικό διάστημα.

Έτσι λοιπόν, παρέχεται έκπτωση 10 % στους πελάτες οι οποίοι θα πραγματοποιήσουν αγορές από 500 ευρώ και πάνω ενώ, θα παρέχεται ακόμη μεγαλύτερη έκπτωση για τους πελάτες που θα πραγματοποιούν πολλές και επαναλαμβανόμενες αγορές. Επίσης, υπάρχει διαφορετική τιμολόγηση για

παλαιότερα μοντέλα προϊόντων καθώς προσφέρονται σε μειωμένες τιμές ή σε ειδικά πακέτα προσφορών.

Τέλος, καθώς η επιχείρηση έχει αποφασίσει την προβολή και την προώθηση νέων δραστηριοτήτων και υπηρεσιών διαμορφώνονται ανάλογα πακέτα προσφορών, όπως ειδικές προσφορές, ειδικές εκπτώσεις, κ.λπ. Οι τιμές που αφορούν τη χονδρική πώληση εξαρτώνται από τον αριθμό των προϊόντων και τις απαιτούμενες υπηρεσίες. Ωστόσο, η επιχείρηση έχει θέσει ως οικονομικό στόχο την επίτευξη καθαρού κέρδους κατά 20% ανά προϊόν.

### **Ø Διανομή**

Όλες οι υπηρεσίες παρέχονται από την επιχείρηση ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΜΟΥΤΣΙΟΥΛΗΣ Α.Ε.Β.Ε. Εξαιρέση αποτελούν οι υπηρεσίες τεχνικής κάλυψης και υποστήριξης, οι οποίες θα παρέχονται σε πελάτες που δεν βρίσκονται στις περιοχές όπου η εταιρεία έχει καταστήματα. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι υπηρεσίες αυτές θα παρέχονται από συνεργάτες της επιχείρησης. Οι προμηθευτές της επιχείρησης είναι εταιρείες με προϊόντα τεχνολογίας και αντιπροσωπίες αυτών, με όρους συνεργασίας ώστε να μη καθίσταται προβληματική η διανομή των προϊόντων. Ωστόσο, σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε πως λόγω της γρήγορης τεχνολογικής απαξίωσης που χαρακτηρίζει τα προϊόντα η επιχείρηση δεν δημιουργεί μεγάλα αποθέματα ώστε να μην παρουσιάσει οικονομικές απώλειες.

### **Ø Προώθηση**

Η προώθηση αποτελεί το πιο βασικό κομμάτι μιας επιχείρησης καθώς είναι αυτό το οποίο φέρνει σε επαφή επιχείρηση και καταναλωτές.

Η τιμολογιακή πολιτική που επιλέχθηκε έχει ως σκοπό την προώθηση των πωλήσεων, την επίτευξη των στόχων που τέθηκαν από την επιχείρηση και τη μεγιστοποίηση των κερδών της επιχείρησης. Τα ειδικά πακέτα προσφορών καθώς και οι ειδικές εκπτώσεις που παρέχονται σε συγκεκριμένες περιπτώσεις αποτελούν τους βασικούς στόχους πωλήσεων της επιχείρησης.

Η προσέλκυση ενός μεγαλύτερου πελατολογίου, κυρίως στους πελάτες χονδρικής αλλά και σε πελάτες στους οποίους η χρήση της τεχνολογίας θεωρείται δεδομένη, αποτελούν επίσης ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της προώθησης των πωλήσεων.

Η προβολή και προώθηση της επιχείρησης ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΜΟΥΤΣΙΟΥΛΗΣ Α.Ε.Β.Ε. μέχρι τώρα έχει βασιστεί στα κλασσικά εργαλεία του μάρκετινγκ και της διαφήμισης.

Τα κύρια μέσα που έχουν χρησιμοποιηθεί μέχρι τώρα είναι:

- Διαφημιστική καταχώρηση σε τοπικά περιοδικά και εφημερίδες • Έκδοση και διανομή εντύπων
- Δημιουργία εταιρικής ιστοσελίδας για διαδικτυακή προβολή της επιχείρησης
- Δημιουργία ηλεκτρονικού καταστήματος με στόχο την αύξηση των πωλήσεων και του μεριδίου της αγοράς

Οι ενέργειες προβολής και προώθησης της επιχείρησης μέχρι τώρα κρίνονται ανεπαρκής, δεδομένου μάλιστα και της ραγδαίας ανάπτυξης στον τομέα του μάρκετινγκ και της διαφήμισης. Οι κλασσικές αυτές μέθοδοι ανταποκρίνονται στο προφίλ μιας μικρής επιχείρησης. Ωστόσο, καθώς ο ανταγωνισμός αυξάνεται, οι καταναλωτές γίνονται ολοένα και πιο απαιτητικοί, ενώ οι ευκαιρίες για μεγαλύτερα κέρδη στις επιχειρήσεις λιγοστεύουν. Αν λάβουμε υπόψη και την οικονομική κατάσταση στην οποία έχει περιέλθει η χώρα μας τα τελευταία χρόνια, καταλαβαίνει κανείς πως η συγκεκριμένη επιχείρηση πρέπει να εστιάσει πολύ στο κομμάτι της προβολής και της προώθησης και να αρχίσει να χρησιμοποιεί πιο σύγχρονες μεθόδους και εργαλεία, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι θα σταματήσει να χρησιμοποιεί τα παλιά από τη στιγμή που δεν τη ζημιώνουν.

Στην επιχείρηση αποφασίστηκε να χρησιμοποιηθούν τα εξής εργαλεία προώθησης και προβολής:

#### Ø Διαδίκτυο

Η χρήση του διαδικτύου είναι απαραίτητη για την παροχή πληροφοριών και την προβολή της επιχείρησης. Παρόλο που η επιχείρηση διαθέτει ιστοσελίδα, κρίνεται απαραίτητη η αναβάθμισή της, και η πλήρης λειτουργικότητά της, η οποία θα επιτρέπει στους πελάτες να αντλήσουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, να δουν φωτογραφίες από τα προϊόντα και να διαβάσουν όλα τα τεχνικά χαρακτηριστικά τους ενώ, θα αναβαθμιστεί και το ηλεκτρονικό κατάστημα (e-shop). Οι πελάτες θα μπορούν να δουν τη διαθεσιμότητα των προϊόντων και θα μπορούν να επιλέξουν

ποιές υπηρεσίες επιθυμούν. Επίσης κρίνεται απαραίτητη η μετάφραση της ιστοσελίδας σε 2 τουλάχιστον βασικές γλώσσες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως επίσης και η μετάφραση της ιστοσελίδας στα Βουλγαρικά και τα Ρουμάνικα, καθώς αποτελούν χώρες από όπου προέρχονται αρκετοί πελάτες χονδρικής πώλησης.

Σημαντικό εργαλείο στο διαδικτυακό μάρκετινγκ αποτελούν οι μηχανές αναζήτησης στις οποίες, μία επιχείρηση προσπαθεί να εμφανίζεται ψηλότερα στα αποτελέσματα αναζήτησης. Με ειδικές λέξεις κλειδιά αλλά και συχνές ανανεώσεις στο περιεχόμενο της σελίδας, η επιχείρηση έχει πιθανότητες να εμφανίζεται αρκετά ψηλά στα αποτελέσματα αναζήτησης και έτσι να αυξάνεται η επισκεψιμότητα αλλά και οι αγορές μέσω του ηλεκτρονικού καταστήματος.

Τη δημιουργία εταιρικής ιστοσελίδας θα αναλάβει η εταιρεία DEUX με έδρα τη Θεσσαλονίκη, λόγω χαμηλού κόστους σε σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες και υψηλής ποιότητας του αποτελέσματος

Τέλος, καθώς τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτελούν σημαντικό κομμάτι στην επικοινωνία των ανθρώπων, κρίνεται απαραίτητη η δημιουργία ‘‘προφίλ’’ σε όλα τα κοινωνικά δίκτυα ή αλλιώς όπως είναι γνωστά στα Social Media. Προβλέπεται επίσης, καταχώρηση της επιχείρησης σε όλους τους διαδικτυακούς επαγγελματικούς καταλόγους κυρίως σε όσους σχετίζονται με την τεχνολογία και τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές.

## **Ø Διαφήμιση**

Το πρόγραμμα διαφήμισης που θα ακολουθήσει η επιχείρηση διαφοροποιείται από αυτό των προηγούμενων ετών, καθώς βασικός στόχος της είναι η προβολή και προώθηση των νέων υπηρεσιών αλλά και η αναβάθμιση της ποιότητας όπως έχει ήδη αναφερθεί.

Έτσι λοιπόν το διαφημιστικό πρόγραμμα για την επόμενη τριετία διαμορφώνεται ως εξής:

- Θα τοποθετηθούν διαφημιστικές καταχωρήσεις στον τοπικό και περιφερειακό τύπο τονίζοντας τις νέες δραστηριότητες και υπηρεσίες αλλά και τα νέα πακέτα προσφορών.
- Θα πραγματοποιηθούν διαφημιστικές καταχωρήσεις σε περιοδικά και έντυπα που ασχολούνται με την τη τεχνολογία και τους υπολογιστές, κ.λπ. Επιπλέον

καταχωρήσεις θα γίνουν και σε έντυπα free press της Θεσσαλονίκης και της Χαλκιδικής.

- Θα πραγματοποιηθεί διαφήμιση στο ετήσιο περιοδικό "PC magazine" και ειδικό αφιέρωμα για την επιχείρηση στο περιοδικό "Compupress".
- Έχει συμφωνηθεί η τοποθέτηση διαφημιστικών φυλλαδίων σε πολλές τοπικές και περιφερειακές επιχειρήσεις παντός τύπου ενώ, φυλλάδια θα μοιράζονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα σε καίρια σημεία της πόλης.

#### **Ø *Εταιρική ταυτότητα***

Σε όλα τα έντυπα, και τις διαφημιστικές καταχωρήσεις θα τοποθετηθεί η εταιρική ταυτότητα (brand) της επιχείρησης. Όλα θα έχουν την ίδια όψη και αισθητική με σκοπό την ταύτιση του brand με την αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας και την προώθηση της εικόνας της επιχείρησης. Στα πλαίσια της εταιρικής ταυτότητας θα δημιουργηθούν στολές για το προσωπικό, οι οποίες θα φέρουν την επωνυμία της επιχείρησης, ενώ ταυτόχρονα θα προωθούν ένα επαγγελματικό και πιο αισθητικό επιχειρησιακό προφίλ.

#### **Ø *Προσφορές***

Ειδικά πακέτα προσφορών και εκπτώσεων θα παρέχει η επιχείρηση κατά τη διάρκεια όλου του έτους και όχι μόνο κατά την περίοδο των εκπτώσεων, όπως συνηθίζεται από τα περισσότερα καταστήματα. Επίσης, θα παρέχεται ειδικό εκπαιδευτικό πακέτο τεχνικής υποστήριξης αλλά και μεγαλύτερη διάρκεια εγγύησης για αγορές από 500 ευρώ και πάνω. Επίσης, θα υπάρχουν ειδικές προσφορές στους πελάτες χονδρικής αλλά και στις αγορές που πραγματοποιούνται μέσω του ηλεκτρονικού καταστήματος. Η επιχείρηση θα συμμετέχει σε διαγωνισμούς περιοδικών και εντύπων που ασχολούνται με την τεχνολογία και τους υπολογιστές, προσφέροντας πακέτα προϊόντων και υπηρεσιών στα πλαίσια προώθησης και προβολής της επιχείρησης.

Η επιχείρηση έχει επιλέξει μία ειδική προσέγγιση σε ότι αφορά το διαφημιστικό της κομμάτι. Παραπάνω αναλύθηκαν οι διαφημιστικές ενέργειες που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.

Παρέχεται η δυνατότητα η επιχείρηση να προσεγγίσει την αγορά – στόχο τόσο με τις διαδικτυακές ενέργειες που αποφασίστηκαν, όσο και με τις κλασικές μεθόδους προώθησης και διαφήμισης όπως είναι οι καταχωρήσεις σε περιοδικά, τα

διαφημιστικά φυλλάδια, κ.λπ. Το βασικό μήνυμα που θέλει να περάσει η επιχείρηση μέσω της διαφήμισης είναι η αξιοπιστία και ποιότητα που παρέχει, σε συνδυασμό με την καινοτομία και το σεβασμό προς τον πελάτη. Επίσης, οι νέες παρεχόμενες υπηρεσίες θα διαφημιστούν ανάλογα και στα ανάλογα μέσα, με βασικό μήνυμα την υψηλή ποιότητα παροχής υπηρεσιών και τη συνεχόμενη ανανέωση των προϊόντων.

Η χρήση του μαζικού ταχυδρομείου ή η αποστολή τυποποιημένων μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου δεν επιλέγονται ως προωθητικές ενέργειες, καθώς η επιχείρηση επιδιώκει την προσωπική επαφή με τους πελάτες όπως έχει ήδη αναφερθεί. Στα πλαίσια προώθησης και προβολής οι έντυπες διαφημιστικές καταχωρήσεις και τα διαφημιστικά φυλλάδια θεωρούνται επαρκή. Ωστόσο, προβλέπεται η καταχώρηση όλων των πελατών σε μία βάση δεδομένων, με σκοπό την παροχή ειδικών εκπτώσεων και προνομίων σε τακτικούς πελάτες της επιχείρησης

Την έκδοση και διανομή εντύπων θα αναλάβει εταιρεία “Ντόβας Γεώργιος – Τυπογραφεία” λόγω μακροχρόνιας και ικανοποιητικής συνεργασίας με την επιχείρηση μέχρι τώρα.

### **Ø Δημόσιες σχέσεις**

Με την υιοθέτηση του νέου επιχειρηματικού σχεδίου θα διοργανωθεί εκδήλωση, στην οποία θα προσκληθούν πελάτες της επιχείρησης αλλά και πρόσωπα από τον χώρο της τεχνολογίας και των επιχειρήσεων, με σκοπό να δουν τα νέα προϊόντα της επιχείρησης, να γίνει παρουσίαση του ανανεωμένου ηλεκτρονικού καταστήματος και να αξιολογηθούν οι νέες παρεχόμενες υπηρεσίες. Η εκδήλωση αυτή θα είναι χωρίς χρέωση για τους συμμετέχοντες ενώ, μετά το τέλος της θα ακολουθήσει πάρτι με φαγητό και μουσική ώστε να ικανοποιηθούν οι προσκεκλημένοι.

Παράλληλα, στα πλαίσια ανάπτυξης των δημοσίων σχέσεων, η επιχείρηση θα συμμετέχει σε εκθέσεις που αφορούν προϊόντα τεχνολογίας τόσο στη Θεσσαλονίκη, όσο και στην υπόλοιπη Ελλάδα αλλά και σε γειτονικές χώρες. Οι εκθέσεις στις οποίες αποφασίστηκε να συμμετέχει η επιχείρηση ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΜΟΥΤΣΙΟΥΛΗΣ Α.Ε.Β.Ε είναι: η “Διαδραστική έκθεση επιστήμης και τεχνολογίας” στην Αθήνα, η έκθεση ROMEXPO\*, η οποία θα πραγματοποιηθεί στο Βουκουρέστι της Ρουμανίας το Μάρτιο του 2013, και τέλος στη Διεθνή έκθεση Θεσσαλονίκης το Σεπτέμβριο του 2013.

## **Ø Δημιουργία Slogan**

Στα πλαίσια της δημιουργίας της εταιρικής ταυτότητας η πιο δύσκολη και δημιουργικά απαιτητική δουλειά ενός υπευθύνου του μάρκετινγκ ίσως να είναι η ανεύρεση ενός σλόγκαν το οποίο θα εκφράζει τα ακόλουθα στοιχεία: Θα είναι σύντομο, θα είναι ειλικρινές, θα εξηγεί τη δέσμευση της επιχείρησης προς τον πελάτη της και θα υπόσχεται αυτά που πραγματικά κάνει (Ζώτος, 2009).

Βασικός σκοπός ενός σλόγκαν είναι να διαφοροποιήσει το συγκεκριμένο brand από τους ανταγωνιστές του. Αν υπάρχει κάποιο μοναδικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού, τότε το διαφημιστικό σλόγκαν πρέπει να το εκφράζει. Το σλόγκαν είναι η πρώτη εντύπωση που έχει κάποιος για μια επιχείρηση και αν υπάρχει ένας τομέας στον οποίο έχει ισχυρή θέση, πρέπει να βρεθεί ένας τρόπος να ενσωματωθεί στο σλόγκαν.

Όταν δημιουργούμε ένα σλόγκαν είναι επιτακτική η ανάγκη το σλόγκαν να αντικατοπτρίζει την πραγματική εικόνα. Με άλλα λόγια να μην υπερβάλει, δηλαδή να χρησιμοποιεί λέξεις όπως το No 1, το καλύτερο, κ.λπ. Η υπερβολή και η γενίκευση, πέραν του ότι απέχουν από την πραγματικότητα, διώχνουν τους καταναλωτές. Αντίθετα, οι καταναλωτές προσελκύονται όταν το διαφημιστικό σλόγκαν είναι ειλικρινές και τονίζει τα προνόμια που προσφέρει η επιχείρησή (Ζώτος, 2009).

Επίσης, τα σλόγκαν δεν πρέπει ποτέ να είναι μεγαλύτερα από μια φράση, και ιδανικά, θα πρέπει να διατυπώνονται σε έξι με οκτώ λέξεις. Αν είναι μεγαλύτερο από μία πρόταση, το σλόγκαν θα είναι μπερδεμένο και τελικά κανείς δεν θα μπορεί να το θυμάται.

Το σλόγκαν που επιλέχτηκε να χρησιμοποιηθεί στο σχέδιο προώθησης και προβολής της επιχείρησης είναι: **“Ο υπολογιστής σας, για μας τρόπος ζωής”**.

Είναι σύντομο, απομνημονεύεται εύκολα και το σημαντικότερο είναι πως ανταποκρίνεται στο προφίλ που θέλει να διαμορφώσει η επιχείρηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Δηλαδή, ότι πρόκειται για μία μικρή επιχείρηση η οποία εμπορεύεται ηλεκτρονικούς υπολογιστές στην οποία ο καταναλωτής μπορεί να καλύψει όλες του τις ανάγκες. Αποστασιοποιείται από τον μεγάλα πολυκαταστήματα



και στέλνει το μήνυμα πώς ο κάθε πελάτης αποτελεί κάτι ξεχωριστό για το επιχείρησης.

### **3.6 Επιχειρησιακό πλάνο**

Η επιτυχία της επιχείρησης ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΜΟΥΤΣΙΟΥΛΗΣ Α.Ε.Β.Ε δεν εξαρτάται μόνο από την τοποθεσία και την ποιότητα των υπηρεσιών, αλλά και από το πως αυτές φτάνουν στους πελάτες. Έτσι λοιπόν, οι τακτικές τις οποίες ακολουθεί η επιχείρηση πρέπει να είναι προσεκτικές, να προσεγγίζουν άμεσα την πελατειακή βάση και να μην δημιουργούν ένα αυστηρό και πιεστικό κλίμα αλλά αντίθετα να είναι εποικοδομητικές και να δημιουργούν στους πελάτες την αίσθηση της ποιότητας και της αξιοπιστίας. Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι οι επαναλαμβανόμενες επισκέψεις και αγορές από ίδιους πελάτες προκύπτουν από την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών αλλά και από την προσωπική προσέγγιση έχει η επιχείρηση προς αυτούς. Έτσι λοιπόν, η επιχείρηση πρέπει να περιορίσει τις αυτοματοποιημένες διαδικασίες (π.χ. αυτοματοποιημένη απάντηση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου) και να έρχεται σε προσωπική αλληλεπίδραση με τους πελάτες. Έχει αποδειχτεί πως επιχειρήσεις οι οποίες υιοθετούν τέτοιες τακτικές έχουν μεγάλο ποσοστό επιστροφής των πελατών τους γιατί οι πελάτες νιώθουν σημαντικό κομμάτι της επιχείρησης.

### 3.7 Πρόγραμμα δράσης

Πίνακας 5. Πρόγραμμα δράσης της επιχείρησης

Ενέργειες	Μάρτιος	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος	Ιούλιος	Σεπτέμβριος
Ανάπτυξη εταιρικής ιστοσελίδας και ενδυνάμωση διαδικτυακού επιχειρησιακού προφίλ μέσω μηχανών αναζήτησης	•					
Προετοιμασία λογότυπου και σχεδιασμός φυλλαδίων		•				
Καταχώρηση επιχείρησης σε ηλεκτρονικούς επαγγελματικούς οδηγούς	•	•				
Μετάφραση ιστοσελίδας	•					
Δημιουργία προφίλ και χρήση κοινωνικών δικτύων	•	•	•	•	•	•
Κατασκευή στολών προσωπικού		•				
Διαφημιστικές καταχωρήσεις σε εφημερίδες και περιοδικά	•	•	•	•	•	

Αφιέρωμα σε εξειδικευμένο περιοδικό			•			
Διοργάνωση εκδήλωσης τοπικών φορέων			•			
Διοργάνωση εκδήλωσης		•				
Τοποθέτηση και διαμοιρασμός φυλλαδίων	•	•	•	•	•	•
Καταχωρήσεις στον τοπικό και περιφερειακό τύπο	•	•	•	•	•	
Συνεργασία με τοπικές επιχειρήσεις	•	•	•	•	•	•
Δημιουργία δικτύου συνεργατών για άμεση και καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών	•	•	•	•	•	•

### 3.8 Προϋπολογισμός και χρονοδιάγραμμα

Πίνακας 6. Προϋπολογισμός σχεδίου μάρκετινγκ

Ενέργειες	Ημερομηνία	Κόστος	Αναμενόμενα Αποτελέσματα
Ανάπτυξη εταιρικής ιστοσελίδας και ενδυνάμωση διαδικτυακού επιχειρησιακού προφίλ μέσω μηχανών αναζήτησης	Μάρτιος 2013	2000 ευρώ	1000 επισκέψεις της σελίδας το μήνα
Σχεδιασμός και τύπωση 50.000 διαφημιστικών φυλλαδίων	Απρίλιος 2013	4000 ευρώ	Τοποθέτηση φυλλαδίων σε στρατηγικά σημεία αλλά και απευθείας σε πελάτες.
Διαμοιρασμός διαφημιστικών φυλλαδίων τοπικά και περιφερειακά, σε μέσα μαζικής μεταφοράς και σε κεντρικά σημεία της πόλης	Απρίλιος – Μάιος – Ιούνιος 2013	1000 ευρώ	Θα τυπωθούν και θα μοιραστούν σε πρώτη φάση 50.000 φυλλάδια
Διαφήμιση στον τοπικό και περιφερειακό τύπο	Απρίλιος 2013	1000 ευρώ	Έχει συμφωνηθεί μηνιαία προβολή της επιχείρησης για πέντε μήνες
Διαφήμιση σε εξειδικευμένα εθνικής εμβέλειας περιοδικά τεχνολογίας και free press	Απρίλιος 2013	5000 ευρώ	Έχει συμφωνηθεί η μηνιαία προβολή της καταχώρησης για πέντε μήνες
Διοργάνωση εκδήλωσης για πελάτες και τοπικούς φορείς	Μάιος 2013	3500 ευρώ	Ενημέρωση και προβολή νέων δραστηριοτήτων σε 200 τοπικούς φορείς και επιχειρήσεις

Μετάφραση της εταιρικής ιστοσελίδας σε 4 γλώσσες	Απρίλιος 2013	4000 ευρώ	500 επισκέψεις της ιστοσελίδας
Αφιέρωμα της επιχείρησης στο περιοδικό «Comrupress»	Μάιος 2013	1000 ευρώ	Πλήρες αφιέρωμα της επιχείρησης και όλων των νέων δραστηριοτήτων με σκοπό την προσέγγιση και επέκταση της αγοράς - στόχου
Κατασκευή στολών εργασίας για το προσωπικό	Απρίλιος 2013	2000 ευρώ	Ενίσχυση εταιρικής ταυτότητας
Αποθεματικό αντιμετώπισης προβλημάτων		6500 ευρώ	Αποθεματικό για την αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών
Σύνολο		60.000 ευρώ	

Ο παραπάνω προϋπολογισμός θα χρηματοδοτηθεί κατά 50% από την επιχείρηση και κατά 50% από κρατικά επιδοτούμενα προγράμματα.

Για τα έτη 2015 – 2016 οι προωθητικές ενέργειες που θα ακολουθηθούν είναι οι ίδιες. Η επιχείρηση θα ακολουθήσει την ίδια πολιτική διαφήμισης και θα χρησιμοποιήσει τα ίδια μέσα. Τα χρήματα που θα εξοικονομηθούν από ενέργειες που δεν θα υπάρχουν κατά τα επόμενα έτη θα χρηματοδοτήσουν τις ετήσιες ανάγκες της επιχείρησης ενώ θα χρηματοδοτήσουν το 100% του σχεδίου μάρκετινγκ καθώς η επιδότηση που θα λάβει η επιχείρηση είναι μόνο για ένα έτος. Επιπλέον είναι πολύ σημαντική η συντήρηση και περαιτέρω ανάπτυξη των ενεργειών μάρκετινγκ. Έτσι λοιπόν, τα χρήματα από ενέργειες που δεν θα υπάρχουν κατά τα επόμενα έτη, όπως είναι π.χ. η αναβάθμιση του ηλεκτρονικού καταστήματος, η κατασκευή και η μετάφραση της εταιρικής ιστοσελίδας, θα χρηματοδοτήσουν τις ενέργειες προβολής κατά τα επόμενα δύο έτη.

### 3.9 Χρηματοδότηση και αναπτυξιακή πολιτική

Βασικό στοιχείο ανάπτυξης αποτελεί η συμβολή όλων των εμπλεκομένων σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα, κατά τη λήψη αποφάσεων τόσο για την αναπτυξιακή διαδικασία, όσο και κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του προϊόντων και υπηρεσιών, με κύριο στόχο πάντα την επιμήκυνση του σταδίου ανάπτυξης. Το Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων (ΙΜΕ) της ΓΣΕΒΕΕ διεξήγαγε μια ολοκληρωμένη μελέτη διερεύνησης των χρηματοδοτικών υποδομών στην Ελλάδα και πρόσβασης των μικρών επιχειρήσεων στη χρηματοδότηση.

Η μελέτη πραγματοποιήθηκε σε δύο φάσεις υλοποίησης. Στην α' φάση πραγματοποιήθηκε έρευνα πεδίου πριν εμφανιστεί η χρηματοπιστωτική κρίση στην Ελλάδα (Σεπτέμβριος 2008). Στη β' φάση πραγματοποιήθηκε έρευνα πεδίου κατά τη διάρκεια της χρηματοπιστωτικής κρίσης στην Ελλάδα (Ιανουάριος 2009) ενώ ταυτόχρονα διερευνήθηκαν και καταγράφηκαν οι χρηματοδοτικές υποδομές στην Ελλάδα και σε άλλες χώρες της ΕΕ.

Βασικοί στόχοι της μελέτης ήταν η διερεύνηση της πρόσβασης των μικρών επιχειρήσεων στη χρηματοδότηση και η διερεύνηση, καταγραφή και σύγκριση των χρηματοδοτικών υποδομών στην Ελλάδα σε σχέση με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες.

Το βασικό συμπέρασμα της μελέτης είναι ότι η Ελλάδα, συγκρινόμενη με τα αναπτυγμένα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.), υστερεί δραματικά στις χρηματοοικονομικές υποδομές της και συνεπώς στην ποιότητα και ποσότητα των προσφερόμενων χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών προς τις μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα των δύο ερευνών πεδίου καταλήγουν σε παρόμοια βασικά συμπεράσματα αναφορικά με το θέμα της πρόσβασης των μικρών επιχειρήσεων στη χρηματοδότηση, παρότι η πρώτη διεξήχθη λίγο πριν την χρηματοπιστωτική κρίση και η δεύτερη κατά τη διάρκεια της κρίσης.

#### 3.9.1 Πρόσβαση στη χρηματοδότηση μικρών επιχειρήσεων

Η κάλυψη των χρηματοοικονομικών αναγκών των μικρών επιχειρήσεων γίνεται κυρίως με την μορφή της αυτοχρηματοδότησης. Συγκεκριμένα, το 91% των επιχειρηματιών καλύπτουν πλήρως (43%) ή μερικώς (48%) τις χρηματοδοτικές τους ανάγκες με αυτοχρηματοδότηση.

Οι μισές περίπου επιχειρήσεις δεν προσφεύγουν στον τραπεζικό δανεισμό καθώς το 56,7% των επιχειρήσεων δηλώνουν ότι δεν διαθέτουν καθόλου βραχυπρόθεσμα δάνεια και το 51,6% καθόλου μακροπρόθεσμα δάνεια. Τονίζεται ότι από τις επιχειρήσεις που δεν χρησιμοποιούν καθόλου μακροπρόθεσμο δανεισμό, περίπου 1 στις 4 θα τον επέλεγαν ως πρώτη επιλογή για να χρηματοδοτήσουν μια επένδυση ([www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)).

Σχετικά με την αναζήτηση χρηματοδότησης μέσω φορέων (ΟΑΕΔ, ΕΟΜΜΕΧ, Αναπτυξιακός νόμος κ.α.), διακρίνεται έλλειψη επαρκούς πληροφόρησης καθώς περίπου 3 στις 10 επιχειρήσεις δήλωσαν ότι δεν γνωρίζουν τους φορείς ή τα προγράμματά τους. Βασικό επίσης συμπέρασμα είναι ότι περίπου οι μισές επιχειρήσεις (51,3%) δηλώνουν ότι η τρέχουσα χρηματοδότησή τους είναι ελλιπής.

### **3.9.2 Χρηματοδοτικές υποδομές**

Ο χρηματοπιστωτικός κλάδος αδυνατεί να προσφέρει στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις εξειδικευμένα χρηματοδοτικά προϊόντα. Συγκεκριμένα, τα τραπεζικά επιχειρηματικά δάνεια καλύπτουν πλήρως (κατά 100%) μόλις το 1,5% των χρηματοοικονομικών αναγκών των επιχειρήσεων ([www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)).

Στην Ελλάδα δεν υπάρχει αγορά υβριδικής χρηματοδότησης (mezzanine finance) των μικρών επιχειρήσεων, ούτε αγορά μικροδανείων ή θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των αγορών αυτών. Η χρήση χρηματοδοτικών πηγών ιδίων κεφαλαίων (π.χ. venture capital) εκτός οικογένειας είναι πολύ περιορισμένη. Οι επενδύσεις των επιχειρηματικών κεφαλαίων (venture capital) αποτελούν το 0,19% του ΑΕΠ της χώρας έναντι αντίστοιχου μέσω ευρωπαϊκού όρου 0,58%. Ο αριθμός των δικτύων των Επιχειρηματικών Αγγέλων στην Ευρώπη από 66 το 1999 ανήλθε σε 297 στα μέσα του 2008 με την Ελλάδα να διαθέτει ένα μόνο δίκτυο από τα μέσα του 2004. (<http://www.ggea.gr>)

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που αποτελούν στυλοβάτη της ελληνικής οικονομίας και σήμερα πλήττονται όλο και περισσότερο από την τρέχουσα οικονομική και χρηματοπιστωτική κρίση, καθώς συρρικνώνεται η ζήτηση, περιορίζονται οι επενδύσεις και μειώνεται η ρευστότητα. Για το λόγο αυτό το Υπουργείο Οικονομίας Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας με το Εθνικό Σχέδιο Στήριξης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (Ε.Σ.Σ.ΜμΕ) 2010-2013 τοποθετεί τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος λήψης πολιτικών

αποφάσεων, ενισχύοντας τη δυναμική τους ως προς τη δημιουργία θέσεων εργασίας, προωθώντας την ανταγωνιστικότητά τους τόσο στην Ε.Ε., όσο και στις παγκόσμιες αγορές, και βελτιώνοντας το ρυθμιστικό τους πλαίσιο.

### **3.10 Εθνικό Σχέδιο Στήριξης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (Ε.Σ.Σ.ΜμΕ)**

Το Εθνικό Σχέδιο Στήριξης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (Ε.Σ.Σ.ΜμΕ) 2010-2013 αναδεικνύει την αλλαγή νοοτροπίας πάνω σε τρεις βασικούς άξονες δράσης: την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα, την εξωστρέφεια και τη στήριξη της ρευστότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. (<http://www.ggea.gr>)

#### *Προγράμματα και Χρηματοδοτικά Εργαλεία για τη στήριξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*

Ο προγραμματισμός του Υπουργείου Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας περιλαμβάνει την υλοποίηση θεσμικών παρεμβάσεων, υποστηρικτικών προγραμμάτων και χρηματοδοτικών εργαλείων για τη στήριξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Παράλληλα, η Γενική Γραμματεία Επενδύσεων και Ανάπτυξης, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της, υλοποιεί μέσω των υπηρεσιών της τα ακόλουθα προγράμματα και χρηματοδοτικά εργαλεία στήριξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων: (<http://www.ggea.gr>)

#### **3.10.1 Πρωτοβουλία Jeremie**

Αποτελεί τη 1η δράση για την ενίσχυση μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στους τομείς της μεταποίησης, του τουρισμού, του εμπορίου και των υπηρεσιών στο πλαίσιο των Π.Ε.Π. του ΕΣΠΑ 2007-2013. Στόχος της στήριξης είναι η ενίσχυση των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στους παραπάνω τομείς για την υλοποίηση επενδύσεων που αφορούν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Οι παρεχόμενες ενισχύσεις αφορούν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων που πρόκειται να επιτευχθεί με στοχευόμενες δράσεις που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της καινοτομίας, της περιβαλλοντικής προστασίας, της εξοικονόμησης ενέργειας και της εισαγωγής στις νέες τεχνολογίες. Οι παρεχόμενες ενισχύσεις δίνονται με την μορφή της άμεσης κεφαλαιακής ενίσχυσης.



### **3.10.2 Ενίσχυση Επιστημόνων-Ελευθέρων Επαγγελματιών στο πλαίσιο των Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων του ΕΣΠΑ 2007-2013**

Το πρόγραμμα έχει ως στόχο την ενίσχυση των ελεύθερων επαγγελματιών και με στόχο την ποιοτική αναβάθμιση των παρεχομένων υπηρεσιών τους με την προμήθεια σύγχρονου και εξειδικευμένου τεχνολογικού εξοπλισμού. (<http://www.ggea.gr>)

### **3.10.3 Ενίσχυση για Στήριξη Κοινωνικής Οικονομίας**

Το τρίτο υποπροϊόν «Ενισχύσεις για Στήριξη Κοινωνικής Οικονομίας», αφορά σε δράσεις στο πλαίσιο ενίσχυσης και υποστήριξης της βιώσιμης ανάπτυξης και αύξησης της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων κοινωνικής οικονομίας. (<http://www.ggea.gr>)

### **3.10.4 Σύνδεση χρηματοδοτικών εργαλείων με πρωτοβουλίες Jeremie και Jasmine**

Το τέταρτο υποπροϊόν “*Ευνοϊκά προϊόντα για ψηφιακή σύγκλιση*” αφορά δράσεις δανειοδότησης, δημιουργίας seed capital, startup capital, venture capital κ.λπ., για επιχειρήσεις τεχνολογίας και δράσεις Τεχνολογίας, Πληροφορικής και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) με υψηλή προστιθέμενη αξία, και σε ομάδες στόχους (π.χ. νέοι επιχειρηματίες) με μειωμένες εξασφαλίσεις. (<http://www.ggea.gr>)

Η επιλογή της στήριξης και ανάπτυξης των πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων μέσω ανακυκλούμενων εργαλείων πιστώσεων αποβλέπει πρωτίστως στη βελτίωση της πιστοληπτικής ικανότητας, στη διατήρηση θέσεων εργασίας και στη δημιουργία νέων, με απώτερο σκοπό την τόνωση της επιχειρηματικότητας.

## 4 Αξιολόγηση και Συμπεράσματα

### 4.1 Αξιολόγηση και έλεγχος

Η ανάλυση της υφιστάμενης κατάσταση αλλά και όλων των παραγόντων που σχετίζονται με την επιχείρηση οδήγησε στα εξής συμπεράσματα:

- Δεν υπάρχει καμία αλλαγή στη στοχευόμενη αγορά και για το λόγο αυτό το σχέδιο μάρκετινγκ έχει ως βασικό σκοπό την αύξηση του μεριδίου αγοράς, η οποία όμως έχει τα ίδια χαρακτηριστικά γνωρίσματα με την ήδη υπάρχουσα. Το προφίλ της επιχείρησης δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και για το λόγο αυτό προτείνεται η ανάπτυξη και εξέλιξη των ήδη υπαρχόντων παροχών και όχι η πλήρης ανανέωση και διαφοροποίηση.
- Προτείνεται η αναβάθμιση του ηλεκτρονικού καταστήματος (e-shop) καθώς όπως αναφέρθηκε το κόστος λειτουργίας του είναι μικρό σε σχέση με τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει η επιχείρηση με αυτό. Επιπλέον, μέσα από αυτό η επιχείρηση θα μπορεί να επικοινωνεί καλύτερα με τους πελάτες της και να τους ενημερώνει άμεσα για οποιοδήποτε νέο προϊόν, ή προσφορά.
- Διαφορετική προσέγγιση στην τιμολόγηση των προϊόντων. Προτείνεται αναδιαμόρφωση των τιμών, ωστόσο δεν προβλέπεται μεγάλη μείωση, καθώς βασικό στόχο αποτελεί η ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σκοπός είναι η επιχείρηση να παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα υψηλού επιπέδου, οι οποίες ανταποκρίνονται στα χρήματα που ξοδεύει ο καταναλωτής και όχι οι προϊόντα και υπηρεσίες χαμηλού κόστους με στόχο την αύξηση των πωλήσεων.
- Αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων της επιχείρησης. Προτείνεται η επιμόρφωση και κατάρτιση του προσωπικού που εργάζεται σε όλα τα καταστήματα της επιχείρησης, όπως επίσης και η ανάπτυξη ενός δικτύου συνεργατών (προμηθευτές, μεσάζοντες, κ.λπ.) από τους οποίους αναμένεται άμεση οικονομική απόδοση.

- Ανάπτυξη και ενίσχυση των προωθητικών ενεργειών. Πέρα από τις ήδη υπάρχουσες ενέργειες προώθησης (άμεσο μάρκετινγκ, δημόσιες σχέσεις, κ.λπ.) προτείνεται η χρήση των νέων εργαλείων του μάρκετινγκ όπως είναι η δημιουργία εταιρικής ταυτότητας, η χρήση του διαδικτύου αλλά και των κοινωνικών μέσων δικτύωσης (social media).

## 4.2 Συμπεράσματα

Η οικονομική ανάπτυξη και η συνεχής βελτίωση του βιοτικού επιπέδου, είναι δεδομένοι στόχοι της κάθε κυβέρνησης. Η κατανάλωση γίνεται, αρχικά, στα αναλώσιμα αγαθά, έπειτα στα διαρκή αγαθά και στη συνέχεια στις υπηρεσίες. Μεταξύ των υπηρεσιών που παρέχονται στον καταναλωτή, η τεχνολογία έχει βαρύνουσα θέση.

Το μάρκετινγκ αποτελείται από συστηματικές και συντονισμένες ενέργειες που απορρέουν από την εκτέλεση του προγράμματος επιχειρησιακής πολιτικής σε μία επιχειρησιακή μονάδα, είτε αυτή είναι επιχειρησιακή μονάδα ιδιωτικού, δημόσιου, εθνικού ή περιφερειακού ενδιαφέροντος, είτε ακόμη και διεθνούς αντικειμένου. Οι συστηματικές και συντονισμένες αυτές ενέργειες του μάρκετινγκ, γίνονται με σκοπό την επίτευξη της μεγιστοποίησης της ικανοποίησης των αναγκών, διαφόρων προσδιορισμένων ομάδων καταναλωτών και κατά τέτοιο τρόπο ώστε η επιχείρηση να απολαμβάνει ωφέλεια ή οικονομικό κέρδος.

Ο κλάδος της τεχνολογίας και των τηλεπικοινωνιών και παράλληλα ο σχεδιασμός μάρκετινγκ μιας μικρής επιχείρησης, έχουν ιδιαιτερότητες που πρέπει να ληφθούν υπόψη πριν ληφθεί οποιαδήποτε απόφαση και εφαρμοστεί οποιαδήποτε στρατηγική. Η γρήγορη τεχνολογική απαξίωση, η ελαστικότητα των προϊόντων, αλλά και οι αυξημένες απαιτήσεις σε παροχή υπηρεσιών, αποτελούν παράγοντες που χαρακτηρίζουν ολόκληρο τον κλάδο και κατ' επέκταση μία μικρή επιχείρηση που εμπορεύεται ηλεκτρονικούς υπολογιστές και προϊόντα τεχνολογίας, όπως είναι η επιχείρηση που μελετάμε στην παρούσα εργασία.

Μία επιχείρηση δεν πρέπει να σταματήσει ποτέ να εξελίσσει τις ενέργειες προώθησης και διαφήμισης που χρησιμοποιεί ενώ, η ανάπτυξη και η εκπόνηση ενός σχεδίου μάρκετινγκ πρέπει να θεωρούνται από την επιχείρηση επένδυση και όχι κόστος. Κατά τη δημιουργία ενός σχεδίου μάρκετινγκ αναλύονται τόσο η υφιστάμενη κατάσταση και ο ανταγωνισμός, όσο και οι στόχοι της επιχείρησης,

γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης μελλοντικά, την πρόληψη και αντιμετώπιση των προβλημάτων, τον εντοπισμό των πιθανών ευκαιριών αλλά και την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων.

Οι στρατηγικές μάρκετινγκ είναι οι τρόποι με τους οποίους η επιχείρηση θα επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Η υλοποίηση μάρκετινγκ αφορά την εφαρμογή των συγκεκριμένων ενεργειών δράσης ενώ, ο καθορισμός του προϋπολογισμού και του χρονοδιαγράμματος των ενεργειών είναι ζωτικής σημασίας για μία επιχείρηση και ειδικά σε μία επιχείρηση που ανήκει στον κλάδο της τεχνολογίας. Λόγω της υπάρχουσας οικονομικής κατάστασης και των δύσκολων συνθηκών που επικρατούν στην αγορά, οι προτάσεις για την ανάπτυξη της επιχείρησης ξεκίνησαν από τα βασικά εργαλεία ενώ υιοθετήθηκαν και σύγχρονες στρατηγικές προβολής, όπως π.χ. είναι η χρήση του διαδικτύου και των κοινωνικών μέσων δικτύωσης. Δόθηκε αυξημένη βαρύτητα στην δημιουργία εταιρικής ταυτότητας και στην ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, κρίθηκε απαραίτητη η αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και η προσθήκη νέων, όπως επίσης και ένα σύνολο ενεργειών με στόχο την προώθηση και προβολή της επιχείρησης. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ιδιαίτερης σημασίας για την επιχείρηση καθώς ο ανταγωνισμός στην περιοχή είναι μεγάλος. Για το σκοπό αυτό, αποφασίστηκε να δοθεί βαρύτητα στην ενίσχυση και την ενδυνάμωση των πλεονεκτημάτων που ήδη κατέχει η επιχείρηση και τα οποία δεν προσφέρονται από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Επιπλέον, η επιχείρηση αποφάσισε να επενδύσει αρκετά στην αναβάθμιση και την προώθηση του ηλεκτρονικού της καταστήματος, με σκοπό την προσέλκυση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς.

Όλες αυτές οι ενέργειες, σε συνδυασμό με τον οικογενειακό χαρακτήρα της επιχείρησης και τα νέα μέσα προβολής και διαφήμισης που έχει υιοθετήσει, αναμένεται να οδηγήσουν στην επίτευξη τόσο των λειτουργικών όσο και των οικονομικών στόχων που τέθηκαν για την τριετία.

Τέλος, καθώς το περιβάλλον της επιχείρησης μεταβάλλεται συνεχώς, κρίνεται απαραίτητη η παρακολούθηση όλων των μεταβολών και εξελίξεων σε όλους τους τομείς που αφορούν την επιχείρηση. Οι συνεργασίες που θα πραγματοποιηθούν

πρέπει να είναι αποδοτικές για την επιχείρηση, ενώ όλες οι νέες τάσεις στη διαφήμιση και το μάρκετινγκ πρέπει να εξετάζονται και να εφαρμόζονται κατά περίπτωση. Για το λόγο αυτό, στη σύνταξη του προϋπολογισμού έγινε πρόβλεψη για τη δημιουργία αποθεματικού κεφαλαίου ώστε η επιχείρηση να μπορεί να αντιμετωπίσει εγκαίρως τυχόν δυσκολίες και προβλήματα.

Ένα σχέδιο μάρκετινγκ πρέπει κατά την εφαρμογή του να αξιολογείται συνεχώς αλλά και να προσαρμόζεται στα δεδομένα του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Για το λόγο αυτό η διάρκειά του είναι τριετής και πριν τελειώσει, οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ της επιχείρησης πρέπει να σχεδιάσουν και να καταρτίσουν το επόμενο. Δεν είναι απαραίτητο κάθε τριετία να αλλάζουν ριζικά οι στρατηγικές που επιλέγει η επιχείρηση. Εφόσον τα μέτρα που έχει λάβει και οι στρατηγικές που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση κρίνονται αποδοτικές και υπάρχει επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων, το σχέδιο μάρκετινγκ παραμένει ως έχει, λαμβάνοντας ωστόσο πάντοτε υπόψη και τους εξωγενείς παράγοντες όπως είναι ο ανταγωνισμός και ο κλάδος στον οποίο ανήκει η επιχείρηση γενικότερα.

Κλείνοντας τα συμπεράσματα θα πρέπει να σημειωθεί πως σε ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο προβολής, μετά από συνεχή παρατήρηση και ανάλυση ως προς την αγορά, τον ανταγωνισμό και το προϊόν, πρέπει να περιλαμβάνεται μία σύνθεση στοχευόμενων αγορών με γεωγραφική, πολιτισμική και πληθυσμιακή ανάλυση και ειδικούς στόχους διαφοροποιημένους τόσο για τις παραδοσιακές και ώριμες αγορές, όσο και για τις πάσχουσες αλλά και τις αναδυόμενες αγορές επεκτείνοντας έτσι τους ορίζοντες της επιχείρησης.

Ο σχεδιασμός και το πρόγραμμα προβολής τόσο για το βασικό προϊόν όσο και για τα συμπληρωματικά προϊόντα και υπηρεσίες, πρέπει να αποτελεί τον κύριο πόλο ανάπτυξης και σχεδιασμού, ενώ προτείνεται και η αναπτυξιακή προώθηση εναλλακτικών επιχειρησιακών μορφών, όπως είναι για παράδειγμα η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού καταστήματος, για τα επόμενα έτη.

Βασικό εργαλείο ενός σχεδίου μάρκετινγκ αποτελεί η έρευνα, η οποία επεκτείνεται τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η επιχείρηση πρέπει συνεχώς να ερευνά και να αξιολογεί τις ενέργειες μάρκετινγκ και τις αναπτυξιακές πολιτικές που εφαρμόζει. Πρέπει να υπάρχει άμεση προσαρμογή στις εξελίξεις του εξωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος ώστε να

μπορεί να ανταποκριθεί στις μεταβολές της ζήτησης που ενδεχομένως να υπάρξουν. Αντικείμενο έρευνας της επιχείρησης αποτελεί τόσο η ζήτηση όσο και ο ανταγωνισμός ωστόσο, πρέπει να δίνεται μεγάλη βαρύτητα και στις ενέργειες μάρκετινγκ έτσι ώστε να αναπτύσσονται ή να διαφοροποιούνται ανάλογα με τους στόχους και της ανάγκες της επιχείρησης. Σημαντικό παράγοντα αξιολόγησης αποτελεί η επιστροφή των πελατών και η αύξηση του μεριδίου αγοράς.

Τέλος, η στρατηγική της επιχείρησης θα πρέπει να διαμορφώνεται πάντα με βάση το οικονομικό της όφελος χωρίς ωστόσο να αλλοιωθεί ο χαρακτήρας και το προφίλ της επιχείρησης, ενώ παράλληλα δεν θα πρέπει να αλλοιωθεί και η ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

## Πηγές-Βιβλιογραφία

### Έντυπη βιβλιογραφία

- Ζώτος Γ., (2008). “*Διαφήμιση – Οργάνωση, ανάπτυξη, αποτελεσματικότητα*”. University Studio Press. Θεσσαλονίκη.
- Ζώτος Γ., (1992), “*Διαφήμιση*”. University Studio Press. Θεσσαλονίκη
- Ματσατσίνης Ν., Γρηγορούδης Ε., Ζοπουνίδης Κ., Γαγάνης Χ. (2010). “*Ανάπτυξη και λειτουργία μικρομεσαίων επιχειρήσεων*”. Εκδόσεις Κλειδάριθμος. Αθήνα
- Μαλλιάρης Π., (2012). “*Εισαγωγή στο μάρκετινγκ*”. Ά Έκδοση. Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε. Αθήνα.
- Μπαρούτας Σ., (2012). “*Μάνατζμεντ και ηγεσία – Η βελτίωση της απόδοσης στην κρίση*”. Εκδοσεις Μαλλιάρης Παιδεία. Αθήνα.
- Τερζής Χ. (2009). “*Η αγορά Καπάνι στην παρούσα οικονομική κρίση*”. Πτυχιακή εργασία. Σχολή Διοίκησης Οικονομίας. Τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης. Θεσσαλονίκη. Διαθέσιμη στο: <http://195.251.240.254:8080/handle/10184/1307>
- Τσακλάγκανος Α., (2000). “*Βασικές Αρχές του μάρκετινγκ*”. Τόμος Α’, Σελ.35-36
- Τσακλάγκανος Α., (1989). “*Θεωρία και λογιστική κόστους*”, Θεσσαλονίκη. Σελ. 1-22
- Ε.Α.Σ.Ε. Εταιρεία Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων (1996): «*Το Ελληνικό Μάνατζμεντ: Εξελίξεις, Τάσεις, Προοπτικές*» ΕΑΣΕ Αθήνα, Μάιος 1996
- Κανελλόπουλος Χ. (1987): «*Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα*» Αθήνα

- Χυτήρης Λ. (1994): «Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις» Inerbooks-Αθήνα
- Μπουραντάς Δ. (1995): «Μάνατζμεντ – Οργανωσιακή Συμπεριφορά» TEAM Αθήνα
- Πετρίδου Ε. (2001) «Διοίκηση – Μάνατζμεντ. Μια Εισαγωγική Προσέγγιση». Β΄ έκδοση, Εκδόσεις ΖΥΓΟΣ, Θεσσαλονίκη
- Baker M. (1991). "The Marketing Book". 2nd edition. p. 122 - 241
- Borden N., (2007). "The concept of the marketing mix". Harvard Business Review. p.11-13.
- Holloway R. J., Hancock, R. J., (1973), "Marketing in a Changing Environment", New York, J. Wiley and Sons, p. 12
- Longnecker J., Moore C., Williampetty J., (1995). "Διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων". 9<sup>η</sup> Έκδοση. Εκδόσεις Έλλην. Αθήνα.
- Kotler, P. (1977). "From sales obsession to marketing effectiveness". Harvard Business Review, 55(6)
- Kotler, P., (1980), "Marketing Management", 4th edition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall Inc., p. 19.
- Kotler P., (1993). "The major tasks of marketing management. Marketing Management". 2(3), p. 52-56.

### Διαδικτυακές πηγές

- [www.opengov.gr](http://www.opengov.gr), "Αιτιολογική έκθεση στο σχέδιο νόμου: Σύσταση Εθνικού Ταμείου Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης". Υπουργείο Περιφερειακής Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας
- [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu), "Απόκτηση Χρηματοδότησης". Ευρωπαϊκή Πύλη για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
- [www.ggea.gr](http://www.ggea.gr), "Εθνικό Σχέδιο Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων". Γενική Γραμματεία Επενδύσεων



## Παράρτημα

### Ερωτηματολόγιο

#### Ερώτηση 1<sup>η</sup>

Ποια είναι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες τα οποία προσφέρει η επιχείρηση;

#### Ερώτηση 2<sup>η</sup>

Ποιό είναι το προφίλ των πελατών της επιχείρησης; (χονδρικής και λιανικής πώλησης, χαρακτηριστικά πελατών, κ.λπ.).

#### Ερώτηση 3<sup>η</sup>

Τι άλλες υπηρεσίες προσφέρει η επιχείρηση στους πελάτες, εκτός από τεχνική υποστήριξη;

#### Ερώτηση 4<sup>η</sup>

Ποιές είναι οι τιμές των προϊόντων και υπηρεσιών, τόσο στην κανονική περίοδο λειτουργίας, όσο και στην περίοδο εκπτώσεων;

#### Ερώτηση 5<sup>η</sup>

Ποιό είναι το κόστος των υπόλοιπων παρεχόμενων υπηρεσιών και τι είδους εκπτώσεις και προσφορές υπάρχουν κατά περιόδους;

#### Ερώτηση 6<sup>η</sup>

Πώς είναι η κίνηση στην αγορά (μέγεθος κατανάλωσης) σε σχέση με άλλα χρόνια, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά (π.χ. λιγότεροι πελάτες; αγορά λιγότερων προϊόντων; επιλογή οικονομικότερων προϊόντων; κ.λπ.);

#### Ερώτηση 7<sup>η</sup>

Τι ποσοστό πελατών πραγματοποιεί επαναλαμβανόμενες αγορές;

Ερώτηση 8<sup>η</sup>

Ποιές προωθητικές ενέργειες γίνονται από μεριά της επιχείρησης για προέλκυση πελατών;

Ερώτηση 9<sup>η</sup>

Πόσα χρήματα δαπανά η επιχείρηση για προώθηση και διαφήμιση;

Ερώτηση 10<sup>η</sup>

Ποια είναι τα αποτελέσματα των προωθητικών ενεργειών κατά τα παλαιότερα έτη;

Ερώτηση 11<sup>η</sup>

Τι ποσοστό πωλήσεων πραγματοποιούνται μέσω του ηλεκτρονικού καταστήματος;  
Ποια προϊόντα και υπηρεσίες προτιμούν;

Ερώτηση 12<sup>η</sup>

Ποιο ποσοστό πελατών αντιπροσωπεύει τους πελάτες χονδρικής; Τι προσφορές και κίνητρα παρέχει η επιχείρηση σε αυτούς;

Ερώτηση 13<sup>η</sup>

Το προσωπικό το οποίο εργάζεται στην επιχείρηση τι κατάρτιση έχει; Ποιός είναι ο αριθμός του;

Ερώτηση 14<sup>η</sup>

Ποιό είναι το όραμα σας σχετικά με την επιχείρηση;

Ερώτηση 15<sup>η</sup>

Με ποιές επιχειρήσεις της περιοχής συνεργάζεστε και γιατί (π.χ. διανομή προϊόντων, προμηθευτές, κ.λπ.);

Ερώτηση 16<sup>η</sup>

Ποιοί είναι οι οικονομικοί στόχοι της επιχείρησης μονάδας για την επόμενη τριετία;

Ερώτηση 17<sup>η</sup>

Πώς θα χρηματοδοτηθούν οι αναπτυξιακές πολιτικές κατά την επόμενη τριετία;

Ερώτηση 18<sup>η</sup>

Πως έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση και τα μέτρα λιτότητας την επιχείρηση; (π.χ. έχουν απολυθεί υπάλληλοι; Αυξήθηκε το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης; Πως αντιμετωπίζει η επιχείρηση την κατάσταση;